

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

-----

**NGUYỄN HOÀNG ANH HUY**

**ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU  
CỦA CÔNG TY TRUNG NGUYÊN VÀO  
THỊ TRƯỜNG CHLB ĐỨC ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PGS.TS. PHƯỚC MINH HIỆP**

TP. Hồ Chí Minh - Năm 2006

# MỤC LỤC

## Trang

Trang phụ bìa	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các hình & bảng biểu	
LỜI MỞ ĐẦU	
<b>CHƯƠNG I: Cơ sở lý luận về Thương mại quốc tế và Quản trị chiến lược</b>	<b>1</b>
1.1 Lý thuyết Thương mại quốc tế	1
1.1.1 Nguyên nhân của Thương mại quốc tế	1
1.1.2 Nguồn gốc của Lợi thế cạnh tranh	4
1.1.3 Lợi ích của Thương mại quốc tế	4
1.1.4 Những bất lợi của Thương mại tự do đối với các nước đang phát triển	5
1.2 Lý luận Quản trị chiến lược	5
1.3 Quá trình xây dựng chiến lược	7
1.3.1 Giai đoạn nghiên cứu	8
1.3.2 Giai đoạn xây dựng	9
1.3.3 Lựa chọn chiến lược	12
1.3.4 Thực thi chiến lược	12
1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược	12
1.4.1 Các yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp	12
1.4.2 Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp	14
1.4.2.1 Các yếu tố môi trường vĩ mô	14
1.4.2.2 Các yếu tố môi trường vi mô	16
1.5 Các chiến lược	18
1.5.1 Chiến lược kết hợp về phía trước	18
1.5.2 Chiến lược khác biệt hoá	19
1.5.3 Chiến lược trọng tâm hoá	20

<b>CHƯƠNG II: Tổng quan ngành café Việt Nam - Thực trạng sản xuất kinh doanh café của công ty Trung Nguyên</b>	<b>22</b>
2.1 Tổng quan ngành cà phê Việt Nam	22
2.1.1 Sự bùng nổ của ngành sản xuất café ở Việt Nam	22
2.1.2 Các sản phẩm và tình hình xuất khẩu cà phê Việt Nam vào thị trường EU & Đức	24
2.2 Giới thiệu khái quát công ty Trung Nguyên	26
2.2.1 Quá trình hình thành và phát triển	26
2.2.2 Tình hình hoạt động kinh doanh	27
2.2.2.1 Đầu tư cơ sở vật chất	27
2.2.2.2 Nhượng quyền thương mại	28
2.2.2.3 Mạng lưới phân phối trong nước	29
2.2.2.4 Hoạt động xuất khẩu	30
2.2.2.5 Chiến lược kinh doanh chủ yếu hiện nay tại các thị trường nước ngoài	31
<b>CHƯƠNG III: Những nhân tố ảnh hưởng đến xuất khẩu café Trung Nguyên vào thị trường CHLB Đức</b>	<b>33</b>
3.1 Phân tích môi trường bên ngoài của cà phê Trung Nguyên tại CHLB Đức	33
3.1.1 Môi trường vĩ mô	33
3.1.1.1 Môi trường tự nhiên	33
3.1.1.2 Môi trường văn hoá xã hội	34
3.1.1.3 Môi trường chính phủ - chính trị và luật pháp	37
3.1.1.4 Môi trường kinh tế	40
3.1.2 Môi trường vi mô	43
3.1.2.1 Thị trường café CHLB Đức	43
3.1.2.2 Đối thủ cạnh tranh	44
3.1.2.3 Khách hàng	49
3.1.2.4 Người tiêu dùng	51
3.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	53
3.2 Phân tích môi trường bên trong của công ty Trung Nguyên	54

3.2.1	Nguồn nhân lực	54
3.2.2	Cơ sở vật chất và công nghệ	55
3.2.3	Tài chính	55
3.2.4	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	57
3.2.5	Chính sách marketing	57
3.2.6	Hệ thống quản trị thông tin	60
3.2.7	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	61
<b>CHƯƠNG IV: Định hướng, giải pháp và một số đề xuất kiến nghị</b>		<b>63</b>
4.1	Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty Trung Nguyên	63
4.2	Xây dựng và lựa chọn chiến lược xuất khẩu cho công ty Trung Nguyên đến năm 2015 tại thị trường CHLB Đức	65
4.2.1	Sử dụng ma trận SWOT để đưa ra các phương án chiến lược	65
4.2.2	Sử dụng ma trận SPACE định vị chiến lược	67
4.2.3	Sử dụng ma trận QSPM để đánh giá và quyết định các chiến lược	68
4.2.4	Lựa chọn chiến lược đến năm 2015	74
4.3	Các giải pháp thực hiện chiến lược xuất khẩu của công ty Trung Nguyên đến năm 2015 tại thị trường CHLB Đức	77
4.3.1	Xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp	77
4.3.2	Kiến toàn chính sách marketing	77
4.3.2.1	Chính sách sản phẩm	77
4.3.2.2	Chính sách giá cả	78
4.3.2.3	Chính sách phân phối	78
4.3.2.4	Chính sách xúc tiến	79
4.4	Các kiến nghị	79
<b>KẾT LUẬN</b>		
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>		
<b>PHỤ LỤC 1</b>		
<b>PHỤ LỤC 2</b>		

# DANH MỤC CÁC HÌNH & BẢNG BIỂU

<b>DANH MỤC CÁC BẢNG</b>	<b>Trang</b>
Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	8
Bảng 1.2: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)	9
Bảng 1.3: Ma trận S.W.O.T của doanh nghiệp	9
Bảng 1.4: Ma trận QSPM	11
Bảng 2.1: Sản lượng xuất khẩu cafe nhân đến thị trường Châu Âu	Phụ lục 1
Bảng 2.2: Các chỉ tiêu kinh doanh xuất khẩu công ty Trung Nguyên	30
Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kinh tế CHLB Đức năm 2005	41
Bảng 3.2 : Tiêu thụ cafe hòa tan ở Đức	43
Bảng 3.3: Tiêu thụ cafe hòa tan bao gồm cả thức uống có chứa cafe hòa tan	Phụ lục 1
Bảng 3.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	53
Bảng 3.5: Bảng cân đối kế toán	55
Bảng 3.6: Các chỉ số tài chính	56
Bảng 3.7: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	61
Bảng 4.1: Kim ngạch ngoại thương CHLB Đức – Việt Nam	63
Bảng 4.2: Ma trận SWOT	65
Bảng 4.3: QSPM cho nhóm SO + WO + WT	68
Bảng 4.4: QSPM cho nhóm SO + WO + WT	69
Bảng 4.5: QSPM cho nhóm SO + WO + WT	70
Bảng 4.6: QSPM cho nhóm S-T	71
Bảng 4.7: QSPM cho nhóm S-T	72
Bảng 4.8: QSPM cho nhóm W-O	73

Bảng 4.9: Tổng hợp các Chiến lược	74
<b>DANH MỤC CÁC BIỂU</b>	
Biểu 1.1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện	7
Biểu 1.2: Ma trận SPACE	10
Biểu 3.1: GDP các nước 2005	40
Biểu 3.2 Kim ngạch xuất khẩu các nước	41
Biểu 3.3 a: Thị phần café hòa tan tại CHLB Đức	48
Biểu 3.3 b: Thị phần café rang xay tại CHLB Đức	48
Biểu 3.4 Các kênh bán lẻ café tại CHLB Đức	50
Biểu 3.5: Thời biểu tiêu dùng café hòa tan trong ngày	Phụ lục 1
Biểu 4.1: Ma trận SPACE	67
<b>DANH MỤC HÌNH</b>	
Hình 3.1: Quốc kỳ, quốc huy của CHLB Đức	37
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ</b>	
Sơ đồ 4.1: Cơ cấu tổ chức đề nghị	Phụ lục 1

# LỜI MỞ ĐẦU

-- ✍ --

## 1. Lý do chọn đề tài:

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 xuất khẩu 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 xuất khẩu 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 xuất khẩu đặc biệt là những sản phẩm có thương hiệu riêng.

Công ty Trung Nguyên là đơn vị dẫn đầu trên thị trường café toàn quốc bên cạnh đó công ty đã và đang mở rộng phạm vi hoạt động ra thị trường nước ngoài với kết quả khả quan và tăng trưởng nhanh trong các năm qua. Hầu như các công ty xuất khẩu nào đã trải qua giai đoạn xuất khẩu ban đầu đều đặt ra vấn đề làm thế nào để ổn định và phát triển thị trường bền vững. Chính vì vậy, tôi đã quyết định chọn đề tài “Định hướng chiến lược xuất khẩu của công ty Trung Nguyên vào thị trường CHLB Đức đến năm 2015” làm luận văn thạc sĩ.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu:

Vận dụng cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích thực tiễn để xây dựng chiến lược xuất khẩu cho công ty Trung Nguyên đến năm 2015.

## 3. Phương pháp nghiên cứu:

Các phương pháp được sử dụng gồm phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phân tích, thống kê, suy luận logic, phương pháp chuyên gia và kỹ thuật focus group.

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

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 tác giả mong rằng đề tài sớm được ứng dụng vào thực tiễn sẽ phát huy giá trị và được đánh giá để hoàn thiện hơn.

#### **5. Kết cấu của luận văn:**

Luận văn ngoài các phần như lời mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, phần nội dung chính gồm 4 chương :

Chương I: Cơ sở lý luận về Thương mại quốc tế và Quản trị chiến lược

Chương II: Tổng quan ngành cà phê Việt Nam - Thực trạng sản xuất kinh doanh cà phê của công ty Trung Nguyên

Chương III: Những nhân tố ảnh hưởng đến xuất khẩu cà phê Trung Nguyên vào thị trường CHLB Đức

Chương IV: Định hướng, các giải pháp và một số đề xuất kiến nghị

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



CHƯƠNG I  
**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ**  
**VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

**1.1. Lý thuyết Thương mại quốc tế**

**1.1.1. Nguyên nhân của Thương mại quốc tế**

“Thuận lợi về giá cả mang tính cạnh tranh” là nền tảng cho mục tiêu có hiệu quả từ thương mại. Hai quốc gia sản xuất hai mặt hàng, lợi nhuận đạt được cao nhất khi một đất nước xuất khẩu các sản phẩm có giá cạnh tranh thấp hơn ở trong nước so với ở nước ngoài khi trao đổi thương mại đối với những nước khác có giá cạnh tranh ở nước ngoài cao hơn trong nước.

Có hai lý thuyết về lợi thế cạnh tranh: một là lý thuyết truyền thống của David Ricardo và gần đây là lý thuyết của hai nhà kinh tế học Scandinavian, Heckscher và Ohlin.

A - Mô hình lợi thế giá cạnh tranh truyền thống:

Giả sử chỉ có hai nước (CHLB Đức và Việt Nam) và hai mặt hàng (café và máy móc).

Lấy  $K$ =vốn (\$);  $L$ =lao động(giờ);  $i$ =giá thuê vốn (\$); và  $w$ =giá đơn vị lao động hoặc mức lương (\$/giờ).

Tương tự, lấy  $L_{café}$  = số giờ lao động cần để sản xuất ra 1 tấn café và  $L_{máy\ m\acute{o}c}$  = số giờ cần để sản xuất ra 1 cái máy.

So sánh với Việt Nam và xem xét lý thuyết giá trị của lao động truyền thống, CHLB Đức có lợi thế giá trị cạnh tranh về sản xuất máy móc và Việt Nam về ngành café nếu:

$$\{L_{café}/L_{máy\ m\acute{o}c}\}_{CHLB\ \acute{D}ức} > \{L_{café}/L_{máy\ m\acute{o}c}\}_{Việt\ Nam}$$

Hoặc

$$\{L_{café}CHLB\ \acute{D}ức / L_{café}\ Việt\ Nam\} > \{L_{máy\ m\acute{o}c}CHLB\ \acute{D}ức / L_{máy\ m\acute{o}c}\ Việt\ Nam\}$$

Thậm chí nếu CHLB Đức có hiệu quả hơn đối với mỗi mặt hàng mà, theo nghĩa:

$$L_{\text{café}} \text{CHLB Đức} > L_{\text{café}} \text{Việt Nam}$$

$$\text{và } L_{\text{máy móc}} \text{CHLB Đức} < L_{\text{máy móc}} \text{Việt Nam.}$$

Khi trao đổi thương mại diễn ra, CHLB Đức nên xuất khẩu máy móc sang Việt Nam để đổi lấy mặt hàng café .

Ví dụ: Công nghệ sản xuất hàng café và máy móc ở CHLB Đức và Việt Nam (tính theo giờ quy định để sản xuất ra một mặt hàng). Giả định các máy là như nhau.

	1 cái máy	1 tấn café
Ở CHLB Đức	10	15
Ở Việt Nam	40	20

Vì  $15/10 > 20/40$  (nói cách khác  $15/20 > 10/40$ ) CHLB Đức có lợi thế cạnh tranh về sản xuất máy móc và Việt Nam về café.

#### B - Mô hình lợi thế cạnh tranh của Heckscher-Ohlin:

Ngành café cần nhiều lao động hơn trong sản xuất và máy móc cần nhiều vốn hơn nếu:

$$\left(\frac{K}{L}\right) \text{ đối với máy móc} > \left(\frac{K}{L}\right) \text{ đối với ngành café}$$

Và CHLB Đức nhiều vốn hơn còn Việt Nam nhiều lao động hơn nếu:

$$\left(\frac{r}{w}\right) \text{CHLB Đức} < \left(\frac{r}{w}\right) \text{Việt Nam}$$

Điều này có nghĩa là CHLB Đức (nơi giá vốn khá rẻ) có lợi thế cạnh tranh về sản xuất những hàng hoá cần nhiều vốn (như máy móc) và Việt Nam (nơi vốn khá đắt và hiếm) lại có lợi thế cạnh tranh về những mặt hàng cần nhiều lao động. Khi trao đổi thương mại diễn ra, CHLB Đức nên xuất khẩu máy móc sang Việt Nam và nhập khẩu hàng café .

Cả hai đều cần được minh hoạ bằng mô hình giá cả hàng hoá như bảng dưới đây. Từ đó, có thể thấy rằng cứ mỗi 4 cái máy CHLB Đức xuất bằng đường biển

sang Việt Nam, họ sẽ thu về hơn 1 tấn café (và có thể gần 2 tấn), trong khi đó, nếu không trao đổi cứ mỗi 4 cái máy móc được dùng trong nước sẽ chỉ mua được 1 tấn café. Tương tự, cứ mỗi tấn café Việt Nam xuất sang CHLB Đức sẽ thu về được 2 cái máy (có thể lên tới 4 cái) mà nếu không trao đổi mỗi tấn café bán đi chỉ thu về được 2 cái máy.

Giá cạnh tranh của hàng cafe và máy móc ở CHLB Đức và Việt Nam trước khi có trao đổi thương mại

	CHLB Đức	Việt Nam
Hàng cafe (tấn)	80	200
Máy móc (cái)	20	100
Giá trước khi trao đổi	1 tấn cafe có giá	1 tấn cafe chỉ
của 1 tấn hàng cafe tính theo bằng 4 cái máy		bằng 2 cái máy
cái máy		

Nhận xét: trước khi đem trao đổi, café giá cao hơn ở CHLB Đức so với giá của nó ở Việt Nam, tức là CHLB Đức có lợi thế cạnh tranh về sản xuất máy móc và Việt Nam về sản xuất hàng cafe.

### **1.1.2. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh**

Lợi thế về kỹ thuật: Một nước có thể có lợi thế về kỹ thuật trong sản xuất cả hai sản phẩm hơn nước kia nhưng sự khác nhau về lợi thế có thể lớn hơn trong một mặt hàng.

Các khoản thiên phú: Một nước (như Việt Nam) có thể được thiên phú nhiều hơn các nước khác (như CHLB Đức) về nguồn lực (như lao động) mà được sử dụng rộng rãi hơn trong sản xuất một mặt hàng (như hàng cafe) được sử dụng để sản xuất ra một mặt hàng khác (như sản xuất máy móc), có thể sử dụng nguồn lực khác (như vốn). Trong trường hợp này, sẽ có cơ sở để trao đổi thương mại thậm chí lợi thế về kỹ thuật không có.

Sở thích: Một nước (như CHLB Đức), khi so sánh với một nước khác (như Việt Nam), có xu hướng tiêu thụ một loại hàng hoá (như hàng cafe) mạnh hơn so với một mặt hàng khác (như máy móc). Nếu chúng ta giả sử không có sự khác biệt nào về lợi thế kỹ thuật và các khoản thiên phú thì một nước sẽ có lợi thế so sánh về mặt hàng mà nước này tiêu thụ ít hơn.

Sự tồn tại của các nền kinh tế như là nền tảng của trao đổi thương mại ngay cả khi không có lợi thế so sánh và những nước này bình đẳng trong sản xuất các mặt hàng, vẫn có một lý do cho vấn đề chuyên biệt hoá và thương mại nếu quá trình sản xuất được đánh dấu bằng giá trị mặt hàng giảm như là mức tăng của sản lượng. Những nước tham gia bàn thảo xem coi ai được chuyên môn hoá vào mặt hàng nào đó (ở khối lượng tối đa).

### **1.1.3. Lợi ích của Thương mại quốc tế**

Chuyên môn hoá và trao đổi thương mại thúc đẩy tìm ra nhiều công nghệ mới

Trao đổi thương mại giúp cho một đất nước thuận lợi hơn trong tiêu thụ hàng hoá: trong những khi sản xuất vượt quá nhu cầu, sẽ có thặng dư thương mại trong khi có thâm hụt thương mại (hoặc vay từ nước ngoài) trong giai đoạn khi sản xuất trong nước không đủ để đáp ứng nhu cầu trong nước.

Thương mại thúc đẩy quan hệ quốc tế.

Tạo ra những thương hiệu khác nhau cho cùng một chủng loại hàng hoá.

### **1.1.4. Những bất lợi của thương mại tự do đối với các nước đang phát triển**

Lý lẽ về Điều Kiện Mậu Dịch: Các nước đang phát triển chủ yếu xuất khẩu các mặt hàng truyền thống, những nước mà tỷ giá xuất khẩu đã và đang có xu hướng giảm trong thập kỷ vừa qua. Do đó, đối với mỗi mặt hàng xuất khẩu, hàng nhập khẩu ngày càng ít đi.

Thiếu lối vào thị trường các nước phát triển: các nước phát triển dựng lên những rào cản đối với hàng hoá từ các nước đang phát triển vào thị trường của mình

(thông qua thuế quan, hạn ngạch và hải quan) thậm chí ngay cả các nước đang phát triển chuẩn bị để bán với bất cứ mức giá nào mà hàng xuất khẩu của mình có thể.

Lý thuyết cạnh tranh không đủ uyển chuyển: Thương mại làm giảm "khả năng học hỏi bằng cách làm việc" của các nước đang phát triển. Một nước có thể có lợi thế so sánh tiềm năng trong sản xuất một mặt hàng nào đó bằng cách học hỏi thông qua làm việc, cho dù bất lợi thế ở thời gian hiện tại. Đây là cơ sở căn bản cho sự tranh cãi về hạn chế trong thương mại của ngành công nghiệp còn non trẻ.

## **1.2. Lý luận về Quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược là một quá trình sắp xếp linh hoạt các chiến lược, tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh, nó bao gồm nhân lực, lãnh đạo, kỹ thuật và cả phương pháp xử lý. Sự kết hợp có hiệu quả của những nhân tố này sẽ trợ giúp cho phương hướng chiến lược và cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Đây là một hoạt động liên tục để xác lập và duy trì phương hướng chiến lược và hoạt động kinh doanh của một tổ chức, quá trình ra quyết định hàng ngày để giải quyết những tình huống đang thay đổi và những thách thức trong môi trường kinh doanh. Như một phần trong ý tưởng chiến lược về phát triển hoạt động kinh doanh, chúng ta phải vạch ra một phương hướng cụ thể, tuy nhiên những tác động tiếp đó về mặt chính sách (như doanh nghiệp có mục tiêu hoạt động mới) hoặc tác động về mặt kinh doanh (như nhu cầu về dịch vụ tăng cao) sẽ làm phương hướng hoạt động của doanh nghiệp thay đổi theo chiều khác. Điều này cũng hàm ý cả trách nhiệm giải trình của chúng ta khi quyết định xem nên có những hành động điều chỉnh để đi đúng hướng đã định hay đi theo một hướng mới. Tương tự như vậy, nó cũng liên quan đến cách điều hành doanh nghiệp nếu các mối quan hệ với các đối tác thay đổi.

Điểm cốt yếu của việc xây dựng chiến lược là liên hệ doanh nghiệp với môi trường của nó, bao gồm các lực lượng kinh tế xã hội. Quan trọng nhất của môi trường là ngành kinh tế, nơi mà các hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp đang diễn ra. Cấu trúc ngành có một ảnh hưởng lớn tới việc xác định những điều luật của cuộc chơi cũng như các chiến lược khả thi của doanh nghiệp.

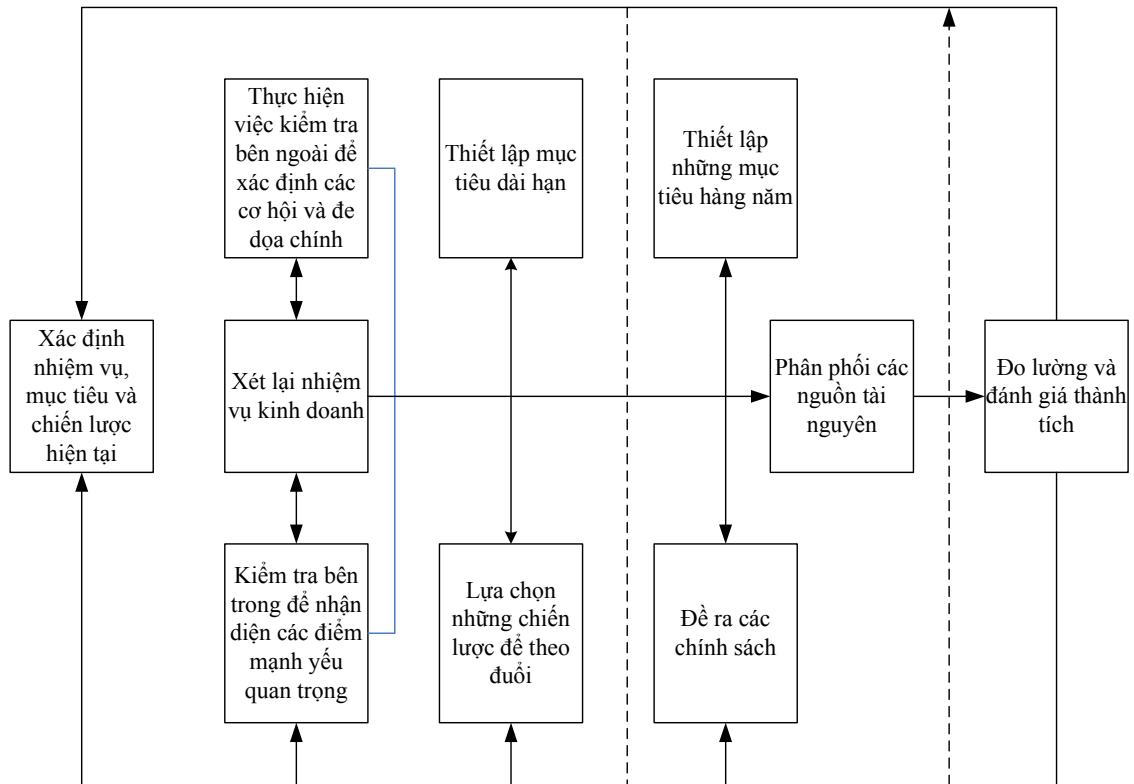
Mục đích chiến lược của một đơn vị kinh doanh là tìm được một vị trí trong ngành nơi doanh nghiệp có thể chống chọi lại với các các lực lượng cạnh tranh khác một cách tốt nhất thậm chí tác động đến chúng theo cách có lợi cho mình. Sự hiểu biết về những nguồn lực cơ sở của áp lực cạnh tranh sẽ làm sáng tỏ những mặt mạnh và mặt yếu cơ bản của công ty, cổ vũ nó trong việc xác lập cho mình một vị trí trong ngành, chỉ rõ những lãnh vực mà những thay đổi chiến lược có thể đem lại mức thù lao lớn nhất và những lĩnh vực mà xu thế phát triển của ngành ngầm báo sẽ giữ vai trò quan trọng

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành nào đó nên có chiến lược của mình. Chiến lược này có thể được xây một cách công khai thông qua một quá trình kế hoạch hóa hoặc có thể phát triển một cách ngầm ngầm thông qua hoạt động của các phòng ban chức năng trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu không có một sự kết hợp cần thiết các hoạt động đơn lẻ không phải lúc nào cũng đem lại một kết quả khả quan cho mọi hoạt động. Đây cũng chính là lý do vì sao chúng ta cần một chiến lược thống nhất.

Nói một cách cô đọng, xây dựng một chiến lược chính là xây dựng một mô hình tổng thể về việc doanh nghiệp sẽ muốn gì trong tương lai và làm thế nào để đạt được mục đích đó.

### **1.3. Quá trình xây dựng chiến lược**

#### **Biểu 1.1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện**



(Nguồn: Fred R. David (2003), khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

### 1.3.1.1. Giai đoạn nghiên cứu

Công việc của giai đoạn nghiên cứu là phân tích các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài, các yếu tố nội bộ để xây dựng những ma trận sau:

➤ **Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Ma trận EFE là công cụ tóm lược và đánh giá các thông tin thuộc phạm vi bên ngoài doanh nghiệp như yếu tố xã hội, kinh tế, chính trị, luật pháp....

**Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
	.....	...	-	-
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1.00</b>	-	-

(Nguồn: Fred R. David (2003), khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

Mức quan trọng là số dương từ 0 đến 1, yếu tố quan trọng hơn được thể hiện bởi giá trị lớn hơn và tổng cộng mức quan trọng bằng 1. Điểm ở cột phân loại được

các giá trị từ 1 đến 4. Điểm 4 thể hiện sự ủng hộ của Công ty tốt nhất và điểm 1 là kém nhất. Số điểm quan trọng bằng tích của mức quan trọng với phân loại.

➤ **Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE)**

Ma trận các yếu tố nội bộ cho phép liệt kê và đánh giá những mặt mạnh, yếu của doanh nghiệp. Các hoạt động marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự biểu hiện các hoạt động cốt lõi của hầu hết các công ty. Việc nhìn nhận, đánh giá các điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp một cách hệ thống và khoa học sẽ tạo điều kiện hình thành và lựa chọn những chiến lược thay thế hiệu quả, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Cách xây dựng ma trận các yếu tố nội bộ tương tự ma trận các yếu tố bên ngoài.

**Bảng 1.2: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)**

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
	.....	...	-	-
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1.00</b>	-	-

(Nguồn: Fred R. David (2003), khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

**1.3.2. Giai đoạn xây dựng**

Dựa vào nền tảng thông tin thu thập và phân tích trong giai đoạn nghiên cứu, lập những ma trận công cụ hình thành các chiến lược có khả năng lựa chọn.

➤ **Ma trận SWOT**

**Bảng 1.3**

SWOT	CƠ HỘI (O)	ĐE DỌA (T)
...	...	...
<b>ĐIỂM MẠNH(S)</b>	<b>KẾT HỢP SO</b>	<b>KẾT HỢP ST</b>
...		
<b>ĐIỂM YẾU (W)</b>	<b>KẾT HỢP WO</b>	<b>KẾT HỢP WT</b>
...		

(Nguồn: Fred R. David (2003), khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

Cốt lõi của ma trận SWOT là dựa vào việc phân tích yếu tố bên trong bên ngoài để hình thành những kết hợp tối ưu các yếu tố bên trong và bên ngoài. Ma trận SWOT có thể giúp cho nhà quản trị có 4 cách kết hợp:

- Chiến lược Điểm mạnh – Cơ hội (SO): các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Về



mặt lý thuyết chiến lược SO là nhóm chiến lược độc lập và doanh nghiệp nào cũng mong muốn thực hiện để mở rộng phát triển doanh nghiệp, tuy nhiên trong thực tế để thực hiện nhóm chiến lược này doanh nghiệp trước tiên phải tự hoàn thiện một số yếu tố khác để sẵn sàng thực hiện chiến lược SO. Do đó thường các doanh nghiệp phải trải qua các chiến lược WO, ST, WT để đưa công ty về vị trí thực hiện chiến lược SO.

- ✎ Chiến lược Điểm yếu – Cơ hội (WO): chiến lược này nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- ✎ Chiến lược Điểm mạnh – Nguy cơ (ST): sử dụng các điểm mạnh của công ty để né tránh hay giảm ảnh hưởng của những đe dọa bên ngoài.
- ✎ Chiến lược Điểm yếu – Nguy cơ (WT): là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

➤ **Ma trận SPACE**

Biểu 1.2: Ma trận SPACE

								FS							
								+6							
								+5							
								+4							
								+3							
								+2							
								+1							
CA	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0		+1	+2	+3	+4	+5	+6	IS
								0							
								-1							
								-2							
								-3							
								-4							
								-5							
								-6							
								ES							

(Nguồn: Fred R. David (2003), khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

- Chọn một nhóm các biến số cho sức mạnh tài chính FS, lợi thế cạnh tranh CA, sự ổn định của môi trường ES và sức mạnh của ngành IS
- Ấn định giá trị từ -1 (xấu nhất) đến +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số
- Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES và CA

- Đánh dấu số điểm trung bình của FS, IS, ES và CA trên trục chính của ma trận SPACE
- Cộng 2 số điểm của trục X và đánh dấu điểm kết quả trên X. Cộng 2 số điểm trên trục Y và đánh dấu điểm kết quả trên Y. Đánh dấu giao điểm của 2 điểm mới trên trục XY này.
- Vẽ vectơ có hướng từ điểm gốc đến giao điểm này. Vectơ này biểu thị loại chiến lược cho tổ chức: phòng thủ, tấn công, cạnh tranh hay thận trọng.

➤ **Ma trận QSPM**

Thường người ta dùng ma trận chiến lược có thể định lượng (QSPM) đánh giá những chiến lược khả thi có thể thay thế chiến lược hình thành ở giai đoạn trên để lựa chọn những chiến lược tối ưu nhất. Ma trận QSPM sử dụng thông tin từ các ma trận EFE, IFE, SWOT ở giai đoạn một làm thông tin đầu vào để phân tích. Tuy nhiên cũng như các ma trận khác, ma trận QSPM cũng còn phụ thuộc nhiều vào trực giác, phán đoán của nhà chiến lược.

**Bảng 1.4: Ma trận QSPM**

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Chiến lược		Chiến lược	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Các yếu tố bên ngoài					
<b>TỔNG CỘNG</b>	-	-	-	-	-

(Nguồn: Fred R. David (2003), khái luận về Quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

Phân loại: Điểm nhỏ nhất là 1 điểm, thể hiện tính yếu kém. Điểm lớn nhất 4 điểm, thể hiện điểm mạnh. AS là điểm hấp dẫn, có số điểm thấp nhất là 1 và cao nhất là 4 TAS là tổng số điểm hấp dẫn, được tính bằng điểm phân loại nhân với điểm hấp dẫn.

**1.3.3 Lựa chọn chiến lược:**

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

Lựa chọn chiến lược là khâu rất quan trọng trong toàn bộ quá trình xây dựng chiến lược của doanh nghiệp. Nó thể hiện sự tương thích giữa chiến lược có tính hấp dẫn cao và phương hướng chính sách phát triển của doanh nghiệp.

#### **1.3.4 Thực thi chiến lược:**

Khi doanh nghiệp quyết định theo đuổi một hay nhiều chiến lược chưa phải đã kết thúc vì không phải việc thực thi chiến lược tự động diễn ra. Phải có sự chuyển dịch ý nghĩ chiến lược thành hành động chiến lược

### **1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược**

#### **1.4.1 Các yếu tố môi trường bên trong Doanh nghiệp**

Môi trường nội bộ của doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải phân tích một cách kỹ lưỡng các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình, trên cơ sở đó khắc phục nhược điểm, phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ gồm các lĩnh vực chức năng chủ yếu như:

Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Con người cung cấp dữ liệu đầu vào để hoạch định mục tiêu, phân tích bối cảnh môi trường, lựa chọn, thực hiện và kiểm tra các chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải thu nhận và bố trí nguồn nhân lực sao cho phát huy tối đa năng lực và đạt mục tiêu đã đề ra.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm: lực lượng các nhà quản trị các cấp và nhân viên thừa hành ở các bộ phận. Các doanh nghiệp cần đánh giá chặt chẽ các nhà quản trị trong từng thời kỳ về đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ với con người, kỹ năng tư duy, v.v... Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần kiểm tra, phân tích, đánh giá về đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên

môn, tay nghề đối với nhân viên thừa hành nhằm hoạch định các kế hoạch huấn luyện, nâng cao chất lượng.

Cơ sở vật chất – công nghệ: đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc đầu tư cho cơ sở vật chất – công nghệ giúp doanh nghiệp tạo ưu thế về lâu dài. Đối với các ngành cạnh tranh về quy mô, việc đầu tư mạnh cho cơ sở vật chất sẽ giúp doanh nghiệp có lợi thế về quy mô, tạo ưu thế cạnh tranh trên thương trường.

Tài chính: Điều kiện tài chính thường được xem là cơ sở đánh giá tốt nhất vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Để xây dựng chiến lược, cần xác định những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Các yếu tố tài chính thường làm thay đổi các chiến lược hiện tại và việc thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp. Khả năng thanh toán, các khoản nợ, vốn lưu động, lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn, lượng tiền mặt và vốn cổ phần của công ty có thể làm cho một số chiến lược trở nên khả thi hơn.

Hệ thống thông tin: Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Nó là nền tảng của tất cả các tổ chức. Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu về các hệ thống thông tin bên trong của công ty là khía cạnh quan trọng của việc phân tích nội bộ. Mục đích của hệ thống thông tin là nhằm cải tiến các hoạt động ở một công ty bằng cách nâng cao chất lượng của các quyết định quản trị.

Hoạt động Marketing: marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Vì vậy, marketing đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc xây dựng lợi thế cho hoạt động cạnh tranh của công ty.

Hoạt động quản trị: Hoạt động quản trị ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có hoạt động quản trị tốt, phương pháp quản trị phù hợp và phong cách quản trị hợp lý với từng đối tượng nhân viên sẽ có nhiều thuận lợi trong việc phát huy các nguồn lực trong doanh nghiệp phục vụ cho mục tiêu phát triển.

Hoạt động nghiên cứu và phát triển : Chất lượng của các hoạt động nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp có thể giúp doanh nghiệp giữ vị trí di đầu trong ngành hoặc ngược lại bị tụt hậu trong lĩnh vực như phát triển sản phẩm mới, sản lượng sản phẩm, kiểm soát giá thành và công nghệ sản xuất. Trình độ, kinh nghiệm và năng lực chưa đủ cơ sở cho công tác nghiên cứu triển khai tốt mà bộ phận chức năng này cần phải thường xuyên theo dõi các điều kiện môi trường, các thông tin về đổi mới công nghệ liên quan đến quy trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu. Sự trao đổi thông tin một cách hữu hiệu giữa bộ phận nghiên cứu phát triển và các lĩnh vực hoạt động khác, đặc biệt là bộ phận Marketing có ý nghĩa hết sức quan trọng đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp.

#### **1.4.2 Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp**

##### **1.4.2.1 Các yếu tố môi trường vĩ mô**

Môi trường vĩ mô bao gồm: yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị - chính phủ, yếu tố văn hóa – xã hội, yếu tố tự nhiên, yếu tố công nghệ - kỹ thuật,... Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác.

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời câu hỏi: “Doanh nghiệp đang đối mặt với những gì?”

Môi trường kinh tế: Là hệ thống các hoạt động, các chỉ tiêu về kinh tế của mỗi quốc gia trong từng thời kỳ. Chúng ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh của từng ngành và từng doanh nghiệp với mức độ khác nhau.

Môi trường chính trị - chính phủ - pháp luật: Thể chế chính trị giữ vai trò định hướng, chi phối toàn bộ các hoạt động, trong đó có hoạt động kinh doanh, trái lại, sự bất ổn về chính trị tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động kinh doanh, trái lại, sự bất ổn về chính trị tác động bất lợi cho kinh doanh. Doanh nghiệp cần có thông tin thường xuyên về hoạt động của Chính phủ, nhất là các chính sách nhằm nắm bắt cơ hội hoặc ngăn chặn, hạn chế nguy cơ từ yếu tố này. Trong chừng mực

nhất định, các doanh nghiệp có thể vận động hành lang, đối thoại với cơ quan chính phủ để tạo cơ hội hay hạn chế nguy cơ nhất thời cho ngành và doanh nghiệp.

Pháp luật là sản phẩm của cơ quan lập pháp mỗi quốc gia, là công cụ để quản lý đất nước. Tùy theo từng giai đoạn phát triển và nhận thức của các thành viên thuộc đảng phái cầm quyền về tầm quan trọng của luật pháp, các bộ luật được hình thành để bảo vệ quyền lợi con người, quyền lợi của đảng phái, quyền lợi của dân tộc, của quốc gia.

Môi trường văn hóa – xã hội: Các giá trị chung của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của nhân dân, các hệ tư tưởng tôn giáo, cơ cấu dân số và thu nhập dân cư đều có tác động nhiều mặt đến hoạt động của tổ chức kinh doanh. Văn hóa – xã hội do con người tạo ra và tác động trở lại mặt nhân cách của con người trong xã hội. Thay đổi một trong nhiều yếu tố văn hóa – xã hội có ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Những yếu tố văn hóa – xã hội này thường thay đổi hoặc tiến triển chậm chạp làm cho đôi khi khó nhận ra chúng. Các yếu tố này có thể đem lại cơ hội cho những doanh nghiệp này nhưng cũng có thể là nguy cơ đối với những doanh nghiệp khác.

Dân số trên mỗi khu vực địa lý ảnh hưởng đến nguồn nhân lực và khách hàng của doanh nghiệp. Trước khi quyết định đầu tư, phát triển thị trường các ngành hàng cụ thể, doanh nghiệp cần nghiên cứu các đặc điểm cơ bản về dân số.

Thông tin về dân số theo khu vực địa lý kết hợp với yếu tố văn hóa xã hội giúp nhà quản trị quyết định:

- Xây dựng cơ sở vật chất ở đâu thuận lợi nhất
- Quyết định loại sản phẩm với quy mô phù hợp với khu vực thị trường
- Quyết định các hoạt động Marketing khác thích hợp (giá sản phẩm, quảng cáo, mạng lưới bán hàng v.v..)

Môi trường tự nhiên: Nguồn tài nguyên bị lạm dụng đang ngày càng trở nên khan hiếm, tình trạng ô nhiễm môi trường, môi sinh đang là mối quan tâm lớn của xã hội, công chúng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên. Nhiều nhóm công chúng đã nêu ra những vấn đề khác nhau về môi trường

với chính phủ, như thiếu năng lượng, việc sử dụng lãng phí các tài nguyên thiên nhiên... tất cả các vấn đề đó khiến các nhà quản trị chiến lược phải thay đổi các quyết định và các biện pháp thực hiện quyết định.

Môi trường công nghệ và kỹ thuật: Các ngành công nghiệp cũng như các doanh nghiệp đều phụ thuộc vào yếu tố kỹ thuật, công nghệ. Với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ trên thế giới, nhiều công nghệ mới liên tiếp ra đời đã tạo ra những cơ hội cũng như nguy cơ đối với các doanh nghiệp và các ngành công nghiệp.

#### **1.4.2.2 Các yếu tố môi trường vi mô**

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó và môi trường nội bộ doanh nghiệp. Sự am hiểu các yếu tố này giúp doanh nghiệp nhận ra các mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

Đối thủ cạnh tranh: Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp phải đối đầu với nhiều loại đối thủ cạnh tranh, vì vậy sự nhận dạng và hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp.

Có các dạng đối thủ cạnh tranh tiêu biểu như:

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay đối thủ cạnh tranh nhãn hiệu là các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm có công dụng giống nhau, cung cấp cho cùng đối tượng khách hàng mục tiêu với giá tương tự.

Đối thủ cạnh tranh sản xuất các sản phẩm thay thế là các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm khác, đáp ứng cùng nhu cầu của khách hàng mục tiêu.

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp ra đời sau, ứng dụng công nghệ mới để sản xuất sản phẩm mới thay thế sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Sự xuất hiện của các đối thủ tiềm ẩn bao giờ cũng là một mối đe dọa thường trực đối với các doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp cần theo dõi sát tình hình thị trường, tình hình ngành để dự báo về các đối thủ tiềm ẩn và có giải pháp để đối phó hữu hiệu.

Đôi thủ cạnh tranh cùng phân chia túi tiền của khách hàng mục tiêu. Đây là các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm khác công dụng nhưng cùng hướng đến túi tiền của khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp. Nỗ lực hoạt động marketing của các doanh nghiệp đó có thể làm khách hàng mục tiêu thay đổi ý định trong việc mua sắm hàng hóa, nhất là các hộ gia đình có ngân sách giới hạn trong từng kỳ.

Khách hàng: Khách hàng trung thành là một lợi điểm lớn của công ty. Sự tín nhiệm đó đạt được do doanh nghiệp biết thỏa mãn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh khác.

Khách hàng có thể là người tiêu dùng, người mua để phục vụ sản xuất, người mua để bán, người mua hàng cho các tổ chức nhà nước thuộc phạm vi quốc gia và quốc tế. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và cung cấp nhiều dịch vụ hơn.

Mỗi đối tượng khách hàng có đặc điểm riêng, nhà quản trị doanh nghiệp cần hiểu rõ để có cơ sở phục vụ, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Nhà cung cấp: Trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp phải quan hệ với nhiều tổ chức cung cấp các nguồn lực khác nhau, như nguyên vật liệu, thiết bị, nhân công, vốn. Tùy theo quan hệ cung cầu các yếu tố đầu vào trên thị trường, các nhà cung cấp có thể gây áp lực đối với doanh nghiệp, do đó việc nghiên cứu về các nhà cung cấp là không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường.

Sản phẩm thay thế: Sản phẩm thay thế luôn có ảnh hưởng mạnh đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp hoạt động trong các ngành có khách hàng nhạy cảm với việc sử dụng các sản phẩm thay thế. Bên cạnh việc quan tâm đến các sản phẩm thay thế hiện có, doanh nghiệp cũng phải quan tâm nhiều đến khả năng xuất hiện các sản phẩm thay thế mới trong tương lai.

## **1.5 Các chiến lược**

### **1.5.1 Chiến lược nhấn mạnh chi phí**

Chiến lược này yêu cầu việc xây dựng mạnh mẽ các điều kiện vật chất kết hợp được giữa qui mô và tính hiệu quả, theo đuổi việc giảm chi phí từ kinh nghiệm.



Công ty phải kiểm soát chặt chẽ chi phí trực tiếp và gián tiếp, tối thiểu hóa các chi phí về nghiên cứu và phát triển, chi phí bán hàng và quảng cáo.

Chi phí thấp mang lại cho doanh nghiệp tỷ lệ lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành bất chấp sự hiện diện của các lực lượng cạnh tranh mạnh mẽ. Chi phí thấp tạo cho doanh nghiệp một bức tường che chắn chống lại sự ganh đua của các đối thủ cạnh tranh, bởi vì chi phí thấp hơn có nghĩa là doanh nghiệp vẫn có thể kiếm được lợi nhuận ngay cả khi các đối thủ cạnh tranh của nó ném toàn bộ lợi nhuận vào cuộc đua tranh này. Chi phí thấp bảo vệ doanh nghiệp khỏi sức ép của những khách hàng lớn, vì rằng người mua chỉ có thể sử dụng quyền lực bằng cách giảm mức giá tới mức giá của đơn vị cạnh tranh hiệu quả nhất tiếp theo. Chi phí thấp tạo ra hàng rào che chắn quyền lực của người cung cấp qua việc tạo nên khả năng năng động hơn trong việc đối phó với những biến động của chi phí đầu vào. Các yếu tố dẫn đến khả năng chi phí thấp cũng thường tạo ra các rào cản nhập cuộc dưới hình thức kinh tế nhờ qui mô hoặc các lợi thế về chi phí. Cuối cùng, khả năng chi phí thấp thường đặt doanh nghiệp vào vị trí thuận lợi hơn so với các đối thủ cạnh tranh trước sự xâm nhập của các mặt hàng thay thế.

Chiến lược nhấn mạnh chi phí đôi khi làm thay đổi lớn một ngành nơi mà những nền móng của cuộc cạnh tranh có kiểu khác và các hãng cạnh tranh chưa chuẩn bị tốt về mặt nhận thức hay kinh tế để thực hiện những bước cần thiết cho việc tối thiểu hóa chi phí.

### **1.5.2 Chiến lược khác biệt hóa**

Chiến lược này là làm khác biệt hóa các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, tạo ra điểm độc đáo riêng được thừa nhận trong toàn ngành. Cần phải nhấn mạnh rằng chiến lược khác biệt hóa không cho phép doanh nghiệp được bỏ qua yếu tố chi phí, tuy nhiên chi phí không phải là mục tiêu chiến lược cơ bản.

Khác biệt hóa sản phẩm, nếu đạt được, sẽ là chiến lược tạo khả năng cho doanh nghiệp thu được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn mức bình quân bởi vì nó tạo nên một vị trí chắc chắn cho doanh nghiệp trong việc đối phó năm lực lượng cạnh tranh, dù theo một cách khác chiến lược nhấn mạnh chi phí. Khác biệt hóa tạo ra sự cách biệt

đối với những đối thủ cạnh tranh vì có niềm tin của khách hàng vào nhãn hiệu sản phẩm, điều này sẽ dẫn đến khả năng ít biến động hơn của giá cả. Nó cũng làm tăng tỷ lệ lợi nhuận và vì thế tránh được sự cần thiết tạo ra mức chi phí thấp. Niềm tin của khách hàng và sự cần thiết đối với đối thủ cạnh tranh phải vượt qua yếu tố “duy nhất” đã ngăn chặn được sự xâm nhập của các đối thủ mới. Khác biệt hóa tạo ra tỷ lệ lợi nhuận cao hơn, với tỷ lệ lợi nhuận cao này có thể dễ dàng giải quyết vấn đề quyền lực của người cung cấp, và rõ ràng nó cũng làm giảm bớt quyền lực của người mua, bởi vì họ thiếu những điều kiện để so sánh và vì vậy giá cả ít dao động hơn.

Tuy nhiên, ở mức phổ biến hơn, thực hiện chiến lược khác biệt hóa đã ngầm định một sự đánh đổi với lợi thế về chi phí nếu chiến lược này yêu cầu đòi hỏi những lượng chi phí cao, chẳng hạn hoạt động nghiên cứu phát triển, thiết kế sản phẩm, sử dụng nguyên liệu chất lượng cao, hoặc các hoạt động đắt đỏ phục vụ khách hàng.

### **1.5.3 Chiến lược trọng tâm hóa**

Nếu như chiến lược chi phí thấp và khác biệt hóa hướng vào các mục tiêu với phạm vi toàn ngành, thì chiến lược trọng tâm hóa xoay quanh việc phục vụ thật tốt một thị trường mục tiêu và mỗi chính sách kèm theo đều được phát triển theo tư tưởng này. Như vậy, chiến lược trọng tâm hóa dựa vào một tiền đề rằng doanh nghiệp có thể phục vụ một thị trường chiến lược hẹp của mình một cách tích cực và hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh, những người đang phục vụ cho một thị trường lớn hơn. Kết quả là doanh nghiệp có thể đạt được sự khác biệt hóa qua việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của một đối tượng cụ thể, hoặc đạt mức chi phí thấp hơn khi phục vụ đối tượng này, hoặc đạt được cả hai. Dù rằng chiến lược trọng tâm hóa không đạt mức chi phí thấp hoặc sự khác biệt hóa trên giác độ toàn bộ thị trường nhưng nó đã đạt được một hoặc cả hai mục tiêu này trên giác độ một bộ phận hẹp của thị trường.

Trọng tâm hóa có nghĩa rằng với thị trường của mình công ty hoặc có lợi về chi phí, hoặc có khả năng khác biệt hóa sản phẩm cao, hoặc có được cả hai. Trọng tâm hóa cũng có thể được sử dụng để lựa chọn những thị trường ít bị công kích nhất

bởi các hàng hóa thay thế hoặc những thị trường mà ở đó các đối thủ cạnh tranh yếu nhất. Chiến lược trọng tâm hóa thường bao hàm những hạn chế về tỷ lệ thị phần chung có thể đạt được. Trọng tâm hóa nhất thiết kéo theo sự đánh đổi giữa mức lợi nhuận và doanh số bán hàng.

### **Tóm tắt chương I**

Chương này đã trình bày những lý luận chung về thương mại quốc tế và quản trị chiến lược, quá trình xây dựng một chiến lược, các yếu tố ảnh hưởng đến nó. Chương một đã trình bày cả một quá trình mà theo đó chiến lược được hình thành, từ những bước khởi đầu là khẳng định những mục tiêu cơ bản nhất của công ty cho đến những kết cấu phức tạp, đan xen nhằm phân tích đối thủ cạnh tranh, phân tích ngành để tìm kiếm những bước đi hiệu quả nhất cho việc hoạch định một chiến lược kinh doanh lâu dài.

Có 03 loại chiến lược tiêu biểu như sau:

- 1 Chiến lược nhấn mạnh chi phí
- 2 Chiến lược khác biệt hóa
- 3 Chiến lược trọng tâm hóa

Việc lựa chọn, áp dụng một chiến lược phù hợp nhất, phát huy tốt nhất nội lực của doanh nghiệp đòi hỏi sự nhận xét sâu sắc, cách nhìn nhận và đánh giá khách quan khoa học và cũng không thể xem nhẹ yếu tố kinh nghiệm của người làm chiến lược.

Chương này đã nêu lên những cơ sở lý thuyết khẳng định sự cần thiết của việc hoạch định một chiến lược đúng đắn trên cơ sở phân tích khoa học. Những lý luận cơ sở khoa học này, sẽ được chúng tôi áp dụng vào xây dựng chiến lược của doanh nghiệp trong chương II.

**CHƯƠNG II**  
**TỔNG QUAN NGÀNH CÀ PHÊ VIỆT NAM**  
**THỰC TRẠNG SẢN XUẤT KINH DOANH CÀ PHÊ**  
**CỦA CÔNG TY TRUNG NGUYÊN**

**2.1. Tổng quan ngành cà phê Việt Nam**

**2.1.1 Sự bùng nổ của ngành sản xuất cà phê ở Việt Nam**

Từ một nước có ngành cà phê nhỏ bé ít được người tiêu dùng biết đến, chỉ trong vòng từ 10-15 năm Việt Nam đã có sản lượng cà phê xuất khẩu lớn thứ hai trên thế giới chỉ sau Brazil. Nếu vào đầu những năm 1980 cả nước chỉ có khoảng 20 ngàn hecta cà phê trong đó có chừng 10 ngàn hecta cà phê đang trong độ tuổi kinh doanh, cho sản lượng hàng năm chỉ vỏn vẹn 4-5 ngàn tấn cà phê nhân thì sau 20 năm ngành cà phê nước ta bước vào thế kỷ thứ 21 với trên dưới nửa triệu hecta cà phê trong đó có tới 90% ở vào độ tuổi kinh doanh, cho sản lượng hàng năm trên dưới 80 vạn tấn cà phê nhân, có năm chúng ta đã sản xuất xấp xỉ 1 triệu tấn cà phê nhân. Trong mấy năm gần đây kim ngạch do xuất khẩu cà phê mang lại đã đạt từ 500 đến 600 triệu đô la Mỹ. Vì lẽ đó cà phê được xếp vào nhóm mặt hàng nông sản chủ lực, đứng thứ hai chỉ sau lúa gạo. Sở dĩ ngành cà phê có được tốc độ phát triển cao như vậy có thể kể đến các nguyên nhân chủ yếu sau:

Sau năm 1975 thống nhất đất nước, nhà nước CHXHCN Việt Nam có chủ trương phát triển cà phê ở vùng Tây Nguyên. Đặc biệt từ những năm 1980 chúng ta có chương trình hợp tác sản xuất cà phê với Liên Xô và các nước XHCN Đông Âu như Cộng hòa dân chủ Đức, Bulgari, Tiệp Khắc, Ba Lan,.. đã quy hoạch cho vùng đất cao nguyên này 40.000 ha trồng cà phê hợp tác. Với nguồn vốn hợp tác này chúng ta có cơ sở vật chất ban đầu để mở rộng vùng cà phê khá thuận lợi.

Với chính sách đổi mới của nhà nước qua chương trình phát triển cà phê 5 năm từ 1980 – 1985 và dự án 20 năm từ 1980 - 2000, chủ trương phát triển kinh tế hộ gia đình trao quyền sử dụng ruộng đất cho nông dân đã thổi vào vùng cà phê một

luồng sinh khí, làm khơi dậy mọi tiềm năng giúp cho ngành café phát triển nhanh mạnh hơn. Phong trào nông dân trồng café gia đình, lập trang trại nổi lên khắp vùng Tây Nguyên. Mỗi năm người ta trồng mới hàng vạn hecta café. Các vườn café được thâm canh sinh trưởng khỏe, năng suất cao.

Việc áp dụng công nghệ khoa học kỹ thuật trong trồng trọt cũng giúp nông dân nâng năng suất cà phê lên cao. Nếu năm 1985, năng suất cà phê Việt Nam mới ở mức 1 tấn/ha thì 20 năm sau năng suất đó đã đạt bình quân 1,7 tấn/ha, trong đó có một số năm đạt bình quân 2-2,5 tấn/ha. Bình quân trong 20 năm mỗi hecta cà phê đã cho sản lượng hàng năm là 1,68 tấn. Giới kinh doanh cà phê đánh giá đó là một năng suất cao trên thế giới.

Diễn biến giá cả của thị trường café thế giới thực sự là đòn bẩy kinh tế có hiệu lực mạnh mẽ. Những năm giá café lên cao là những năm diện tích café Việt Nam được mở rộng nhanh chóng. Và tất nhiên những năm giá thấp thì nghề trồng café ở nước ta cũng xuống theo.

Ngành café Việt Nam còn có một điều kiện thuận lợi, đó là có một doanh nghiệp lớn của nhà nước có tác dụng nòng cốt chỉ đạo cho toàn ngành. Đó là liên hiệp các xí nghiệp café Việt Nam trước đây và tổng công ty café Việt Nam ngày nay. Bên cạnh đó còn phải kể đến đội ngũ cán bộ kỹ thuật có hiểu biết về kỹ thuật café và có kinh nghiệm từ nhiều năm trước đây.

Đó là những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự bùng nổ của ngành sản xuất café ở nước ta, có lẽ chúng ta cũng cần biết thêm rằng Colombia, nước có ngành sản xuất café tương tự như nước ta, để có được sản lượng café như hiện nay, từng đứng thứ nhì trên thế giới, đã phải mất 75 năm trong khi chúng ta đạt được thành tựu như thế chỉ trong vòng 10 năm (ngân hàng thế giới tháng 6/2004). Tuy nhiên theo ông Jorge Cardenas, nguyên tổng giám đốc liên đoàn quốc gia những người trồng café Colombia thì đã từ một trăm năm nay ngành café đã là động cơ chủ yếu của sự phát triển kinh tế và xã hội ở Colombia. Có thể nói ngành café nước ta đã đạt được tốc độ phát triển thần kỳ.

### **2.1.2 Các sản phẩm cà phê và tình hình xuất khẩu cà phê Việt Nam vào thị trường EU & Đức**

Cà phê Việt Nam đứng thứ hai thế giới về sản lượng xuất khẩu và đang có mặt ở tất cả các châu lục; ngoài ra Việt Nam còn là thành viên quan trọng của Hiệp hội Cà phê thế giới (ICO), vậy mà người tiêu dùng thế giới vẫn chưa biết nhiều đến sản phẩm cà phê đã qua chế biến của Việt Nam.

Cho đến nay, Cà phê Việt Nam được xuất khẩu dưới hai dạng: cà phê xanh nguyên liệu còn gọi là cà phê nhân và cà phê chế biến (cà phê dạng rang xay và cà phê hòa tan). Cà phê xanh nguyên liệu xuất khẩu đang giúp ngành cà phê Việt Nam đứng thứ hai thế giới về sản lượng; trong khi đó tỷ trọng cà phê chế biến của Việt Nam lại quá ít, vì thế cà phê trong nước luôn chịu thiệt thòi do không thu thêm được giá trị gia tăng và khuếch trương được thương hiệu.

Năm 2005, cả nước xuất khẩu 803.647 tấn cà phê nhân, kim ngạch đạt 634,23 triệu USD; 6 tháng đầu năm 2006, xuất khẩu được 425.073 tấn, kim ngạch đạt 470,90 triệu USD, tăng 40% so với cùng kỳ năm trước. Tăng trưởng kim ngạch chủ yếu nhờ giá trên thị trường tăng chứ không phải do chất lượng sản phẩm mang lại.

Cà phê Việt Nam chủ yếu xuất khẩu đến thị trường Châu Âu. Khu vực thị trường này tăng trưởng khá cao và đều trong các năm qua, trong đó thị trường Đức luôn chiếm vị trí đầu bảng với sản lượng tiêu thụ hàng năm xấp xỉ 150.000 tấn cà phê nhân (xem Bảng 2.1 – Phụ lục 1).

Theo số liệu của Bộ NN-PTNT, cà phê nhân Việt Nam có chất lượng kém, tỷ lệ loại bỏ chiếm tỷ lệ cao trên thế giới: Năm 2005 cà phê Robusta của Việt Nam phải loại bỏ chiếm 89% của thế giới (1,65 triệu bao) và 6 tháng đầu năm 2006 tỷ lệ này là 88%, tăng 9% so với cùng kỳ năm trước. Đây thực sự là một báo động về tình trạng chất lượng cà phê Việt Nam. Bởi thế nên Việt Nam đang phải đối mặt với nghịch lý: Từ năm 2001 đã là nước xuất khẩu cà phê nhân đứng thứ 2 thế giới nhưng lại đứng thứ 5 về kim ngạch sau Brazil, Colombia, Mexico và Indonesia do giá bán thấp hơn 15%-20%. Nghịch lý thứ hai là sản phẩm cà phê hòa tan hầu như

chưa xuất khẩu được bởi giá chào bán quá cao: 4,6 USD/kg trong khi cà phê hòa tan của các nước chào bán chỉ khoảng 3 USD/kg. Thu hái - khâu đột phá Có nhiều nguyên nhân ảnh hưởng tới chất lượng cà phê Việt Nam như trồng trên đất không phù hợp, bón nhiều phân vô cơ, tưới nước quá yêu cầu, sử dụng nhiều thuốc trừ sâu, bảo quản sau thu hoạch kém... nhưng nguyên nhân của mọi nguyên nhân vẫn là thói quen thu hái cà phê xanh.

Cà phê chế biến thường chia làm hai loại: dạng rang xay và dạng hòa tan (cà phê đen hòa tan, cà phê hòa tan hỗn hợp 2 trong 1, 3 trong 1 hoặc 4 trong 1). Trung bình, giá cà phê dạng hòa tan cao gấp 5 lần cà phê nhân và cà phê rang xay cao gần gấp đôi cà phê hòa tan. Thế giới hiện có 2 loại gu tiêu dùng cà phê chính là cà phê hương liệu và cà phê nguyên chất, trong đó cà phê hương liệu chỉ chiếm 5% lượng tiêu thụ toàn cầu, 95% còn lại là cà phê nguyên chất.

Trong nước hiện có hàng ngàn doanh nghiệp chế biến cà phê dạng rang xay nhưng chủ yếu tập trung vào thị trường trong nước, một số ít xuất khẩu được ra nước ngoài và tạo được thương hiệu như Trung Nguyên, Thu Hà... Trong vài năm gần đây, trung bình cả nước xuất khẩu được khoảng 160 tấn cà phê rang xay với giá trị kim ngạch xuất khẩu đạt 700 ngàn USD. Nguyên nhân khiến cà phê rang xay khó xuất khẩu là bởi đa số thành phẩm từ dạng rang xay được pha trộn, chế biến theo gu cà phê tạp; nghĩa là được độn và tẩm nhiều thứ khác nhau. Vì thế chất lượng cà phê loại này làm người nước ngoài xa lánh do không hợp khẩu vị và không an toàn vệ sinh thực phẩm. Hơn nữa, việc thịnh hành gu cà phê tạp dẫn đến một hệ lụy là các nhà rang xay chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm chất độn, hương liệu nhân tạo rẻ tiền, đậm đặc, không tìm tòi để nâng cao trình độ công nghệ chế biến.

Với dạng cà phê chế biến hòa tan, hiện cả nước chỉ có 3 doanh nghiệp lớn có tầm vóc quốc tế với tổng công suất 2.200 tấn/năm là Nhà máy Cà phê Biên Hòa (cà phê uống liền Vinacafe), nhà máy cà phê hòa tan G7 của Trung Nguyên và Công ty TNHH Nestle Việt Nam (cà phê uống liền Nescafe). Đây là 3 doanh nghiệp có thiết bị chế biến cà phê hòa tan theo tiêu chuẩn quốc tế. Tuy nhiên, Công ty TNHH Nestle Việt Nam là công ty con của tập đoàn, có nhiệm vụ chủ yếu là kiểm tra chất

lượng cà phê nhân Việt Nam trước khi xuất khẩu đi các nước; sản phẩm cà phê hòa tan của Nestle không xuất khẩu, chỉ phục vụ tiêu dùng tại Việt Nam. Như vậy, chế biến cà phê xuất khẩu trong nước tập trung vào Nhà máy Cà phê Biên Hòa và nhà máy cà phê hòa tan G7. Năm 2002, Việt Nam xuất khẩu được 2 ngàn tấn cà phê chế biến (rang xay lẫn hòa tan), chỉ chiếm 0,28% tổng lượng cà phê xuất khẩu cả nước đến năm 2005 tỷ lệ này tăng lên được ở mức 3.26%.

## **2.2 Giới thiệu khái quát công ty Trung Nguyên**

### **2.2.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Năm 1996, từ 1 cơ sở chế biến cà phê nhỏ, 4 chàng sinh viên trẻ tuổi đã quyết chí thành lập công ty với ước mơ xây dựng 1 thương hiệu cà phê nổi tiếng, đưa hương vị cà phê Việt Nam lan tỏa khắp thế giới.

Năm 2000, hơn 100 quán cafe Trung Nguyên đã có mặt tại các tỉnh miền Tây Nam bộ và kéo dài đến tận thủ đô Hà Nội. Song song với đó, Trung Nguyên lần lượt mở các chi nhánh đặt tại Cần Thơ, Đà Nẵng và Hà Nội. Sản phẩm bắt đầu có mặt khắp 64 tỉnh thành trên cả nước.

Năm 2002, đánh dấu bước vươn vai chuyển mình của Trung Nguyên ra thị trường thế giới bằng việc chuyển nhượng thành công thương hiệu tại Singapore, rồi đến Thái Lan, Nhật Bản, Trung Quốc, Ukraine. Song song với nhượng quyền, đến nay các sản phẩm Trung Nguyên và G7 đã có mặt tại hơn 40 nước trên thế giới và được người tiêu dùng đón nhận nhiệt tình.

Năm 2006, công ty TNHH Trung Nguyên chính thức chuyển thành công ty cổ phần Trung Nguyên và khai trương G7 mart hệ thống bán lẻ lớn nhất Việt Nam

Các lĩnh vực hoạt động hiện nay gồm:

- Sản xuất, kinh doanh các loại cafe rang, cafe hòa tan và trà
- Hệ thống kinh doanh nhượng quyền quán cafe Trung Nguyên
- Phát triển và kinh doanh hệ thống bán lẻ
- Đầu tư và kinh doanh bất động sản

Qua 10 năm hoạt động, Trung Nguyên đã là thương hiệu cafe hàng đầu tại Việt Nam, nhiều năm liền được người tiêu dùng bình chọn là sản phẩm Việt Nam



chất lượng cao. Bên cạnh đó người sáng lập Trung Nguyên cũng được vinh dự được bầu chọn là “Doanh nhân trẻ xuất sắc Asean 2004”.

## **2.2.2 Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung Nguyên**

### **2.2.2.1 Đầu tư cơ sở vật chất**

Bắt đầu khởi nghiệp từ năm 1996 với lò rang quy mô vừa công suất chỉ 40 – 50 tấn cafe / tháng nhưng sản phẩm đã được tiêu thụ rất nhanh. Nhận thức rằng yếu tố để chiếm lĩnh thị trường phải là sản phẩm có chất lượng tốt nhất với hương vị độc đáo riêng biệt, công ty đã không ngừng tích lũy và đầu tư vào công nghệ chế biến hiện đại. Đến năm 2000, công ty đưa vào hoạt động nhà máy chế biến cafe rang xay lớn nhất Việt Nam vào lúc ấy, đạt công suất 40.000 tấn/ năm. Nhà máy được trang bị công nghệ chế biến hiện đại của CHLB Đức đặt tại vùng nguyên liệu dồi dào là vùng đất Ban Mê Thuật nơi cho ra đời những dòng sản phẩm chất lượng tuyệt vời.

Năm 2003 Trung Nguyên mở rộng hoạt động sang lĩnh vực kinh doanh trà và đầu tư nhà máy trà tại vùng nguyên liệu trà Lâm Đồng với công suất 10.000 tấn trà /năm. Sản phẩm trà rất đa dạng gồm trà xanh hương sen, hương lái, trà oolong , trà móc câu,.. bên cạnh đó Trung Nguyên còn đầu tư vào khu du lịch nghệ thuật “ấm trà “ gọi là “trà tiên phong quán”. Khu du lịch này được xây dựng trên diện tích 3 hecta, gồm những ngôi nhà rường cổ trên dưới 200 năm tuổi tiêu biểu của miền trung được kết hợp hài hòa trong không gian xanh tươi của cây xanh, hoa lá và hồ thưởng nguyệt cùng đội ngũ nghệ nhân biểu diễn nghệ thuật ấm trà truyền thống Việt Nam tạo nên không gian thưởng trà hoài cổ, tao nhã .

Trước xu thế phát triển tiêu dùng về cà phê hòa tan trên thế giới, năm 2005 Trung Nguyên đã mạnh dạn đầu tư công nghệ sản xuất cafe hòa tan hiện đại của Italia và xây dựng nhà máy tại Bình Dương với tổng mức đầu tư lên đến 10 triệu đô la Mỹ. Đây là nơi sản xuất ra các sản phẩm cafe chất lượng cao theo phong cách tiêu dùng hiện đại của những nước công nghiệp phát triển.

Trong năm nay, công ty thiết lập hệ thống phân phối hiện đại chuỗi cửa hàng G7 mart gồm 500 cửa hàng thành viên, tổng vốn đầu tư lên đến 426 triệu usd. Mạng lưới phủ đến 61 tỉnh thành trong cả nước. Đây là hệ thống ra đời dựa trên sự liên kết

chặt chẽ của các nhà sản xuất hàng tiêu dùng Việt Nam nhằm làm đối trọng với những tập đoàn bán lẻ nước ngoài đang bành trướng trên sân nhà.

#### **2.2.2.2 Nhượng quyền thương mại**

Công ty đã khởi xướng phong cách thưởng thức café mới khi khai trương cửa hàng café đầu tiên vào giữa năm 1998 tại TP Hồ Chí Minh. Bằng việc giới thiệu nét văn hóa độc đáo của vùng đất Tây Nguyên đậm chất huyền thoại, Trung Nguyên đã được người tiêu dùng chào đón nồng nhiệt và nhanh chóng tạo thành một hiện tượng tại Việt Nam với hơn 100 quán café được khai trương chỉ trong vòng 2 năm.

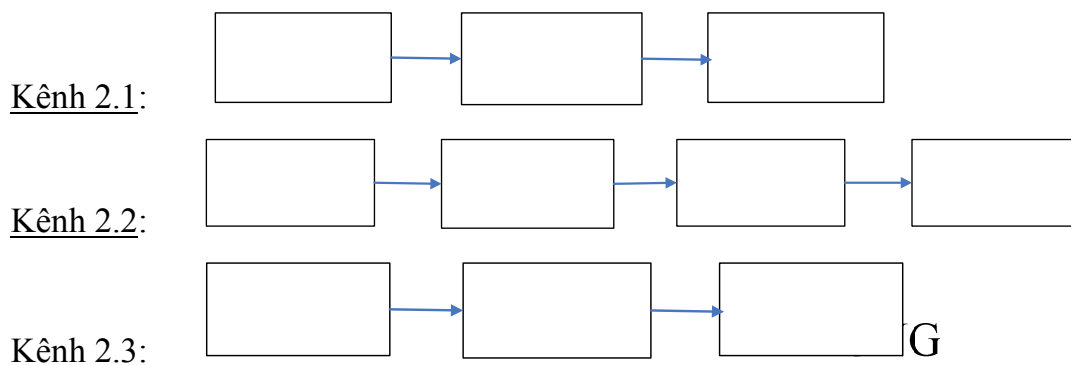
Công ty đã phát triển một chuỗi cửa hàng với bảng hiệu đồng nhất mang tên café Trung Nguyên, quán được thiết kế linh hoạt phù hợp với tập quán và nét riêng của từng địa phương không những không làm mất đi tính độc đáo, riêng biệt mà còn làm phong phú và hấp dẫn thêm cho các cửa hiệu Trung Nguyên. Các chủ cửa hiệu này được sử dụng các sản phẩm café chuyên dùng trong hệ thống nhượng quyền và chăm sóc khách hàng theo một phong cách riêng của Trung Nguyên. Ngoài việc phục vụ các loại café hảo hạng, các cửa hiệu này còn phục vụ thức ăn và đồ uống khác để làm tăng khả năng lựa chọn và sự hài lòng cho quý thượng đế.

Đến nay Trung Nguyên đã phát triển hệ thống hơn 500 quán café nhượng quyền hoạt động trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Quán café nhượng quyền cũng đã có mặt tại các khu vực lãnh thổ ngoài nước như Singapor, Nhật Bản, Thái Lan, Ukraine, và gần đây là Trung Quốc.

#### **2.2.2.3 Mạng lưới phân phối trong nước**

Trung Nguyên đã xây dựng và duy trì hệ thống phân phối bền vững tại thị trường trong nước. Mạng lưới phân phối đến 120.000 cửa hàng phủ khắp 64 tỉnh thành của Việt Nam. Sản phẩm đa dạng với 36 chủng loại khác nhau luôn được đánh giá cao trong tâm trí người tiêu dùng Việt Nam, nhiều năm liền được người tiêu dùng bầu chọn là sản phẩm Việt Nam chất lượng cao và liên tục giành vị trí Top Ten thương hiệu mạnh Việt Nam. Đây là Hoạt động kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận nhất với doanh số các năm gần đây trên dưới 800 tỉ đồng.

Kênh phân phối :



#### 2.2.2.4 Hoạt động xuất khẩu

Mặc dù Trung Nguyên mới bắt đầu xuất khẩu vào năm 2003, nhưng đã có những thành tựu đáng kể, thị trường xuất khẩu bắt đầu từ Mỹ, Úc và ngày càng mở rộng sang nhiều nước khác đến nay, sản phẩm Trung Nguyên đã có mặt tại 30 quốc gia trên thế giới.

**Bảng 2.2: Các chỉ tiêu kinh doanh xuất khẩu công ty Trung Nguyên**

Chỉ tiêu	2003	2004	2005	2004/2003	2005/2003
Sản lượng (tấn)	450	720	960	160%	213%
Doanh thu (1000 usd)	900	1500	2150	167%	239%
Lợi nhuận (1000 usd)	16.2	33	47.3	204%	292%
Tỷ lệ xuất khẩu (%)	4	7	9		
- Tỷ lệ XK gián tiếp (%)	90	55	22		
- Tỷ lệ XK trực tiếp (%)	10	45	78		

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2003, 2004, 2005)

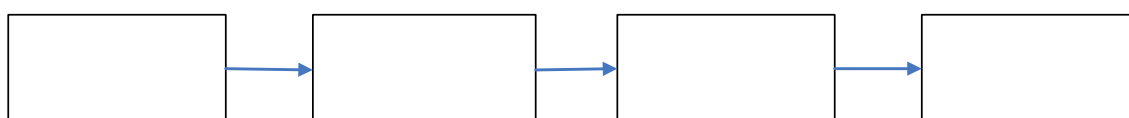
Theo cơ cấu thị trường xuất khẩu, sản lượng tiêu thụ tại Bắc Mỹ chiếm tỷ trọng cao nhất lên đến 48% tổng sản lượng các sản phẩm cafe và trà. Kế đến là khu vực xuất khẩu gián tiếp 22%, châu Á 12%, châu Âu 11% và châu Úc 7%.

Sản lượng xuất khẩu cũng liên tục tăng nhanh qua các năm, từ 450 tấn năm 2003 lên đến 960 tấn năm 2005, mức tăng trưởng 113 %. Doanh thu tăng 139% từ 900.000 đô la Mỹ tăng đến 2.150.000 đô la Mỹ. Sở dĩ Trung Nguyên đạt mức tăng

trường cao cả về sản lượng lẫn doanh thu là nhờ chiến lược tiếp cận thị trường nhắm vào khu vực cộng đồng người Việt và châu á tại các thị trường này.

Bên cạnh đó tỷ trọng của xuất khẩu trực tiếp đang ngày càng tăng cao nhờ đội ngũ kinh doanh năng động tích cực tìm kiếm thị trường mới và loại bỏ bớt các đối tác trung gian để giao dịch trực tiếp đến nhà phân phối ở nước sở tại nhờ vậy công ty tiếp cận gần đến thị trường hơn, hiểu rõ nhu cầu và cách thức kinh doanh cũng như tăng cường khả năng kiểm soát thị trường xuất khẩu.

Kênh xuất khẩu hiện nay (kênh 2.4):



Châu Âu là thị trường café màu mỡ do có truyền thống uống cafe lâu đời, nhiều khẩu vị phong phú khác nhau. Tuy nhiên thị trường này vẫn chưa được khai phá tốt. trong đó thị trường lớn nhất là Đức do có quy mô dân số và tiêu thụ cafe ở mức cao. Đây là thị trường xuất khẩu mục tiêu mà đề tài này nhắm đến.

#### **2.2.2.5 Chiến lược kinh doanh chủ yếu hiện nay tại các thị trường nước ngoài**

Trong giai đoạn hiện nay, Trung Nguyên đang tiến hành các chiến lược chủ yếu như sau:

Một là, chiến lược phát triển thị trường với mục tiêu vươn ra các thị trường mới như thị trường Bắc Âu, Đức và một số nước Nam Âu.

Hai là , chiến lược xâm nhập thị trường với mục tiêu tăng sản lượng kinh doanh trên các phân khúc thị trường đã phát triển như thị trường Bắc Mỹ, Châu Úc, Châu Á. Thực hiện các chiến lược tiếp thị như khuyến mại, quảng cáo, food show, demo,.. để tăng sức mua và nâng cao thương hiệu.

Ba là, chiến lược hội nhập về phía sau mà đối tượng chính là các chủ trang trại chuyên trồng và cung cấp nguyên liệu cho công ty theo quy trình nhằm đảm bảo hạt café được thu hoạch và xử lý đúng phương pháp để được nguyên liệu tốt, và sạch nhằm đạt tiêu chuẩn EurepGap của châu Âu. Mục tiêu là duy trì tính ổn định và chất lượng của nguồn cung cấp trước những thay đổi nhanh chóng của thị trường thế giới trong những năm gần đây.

TRUNG  
NGUYỄN

Nhà Nhập khẩu

Bôn là hội nhập về phía trước, đây là chính sách ưu đãi để các nhà phân phối gắn bó chặt chẽ với công ty, cung cấp nhanh chóng thông tin để công ty xử lý kịp thời những biến động của thị trường và phối hợp cùng công ty thực hiện tốt các chiến dịch kinh doanh. Chiến lược này xem những nhà phân phối đã được chọn lọc là bộ phận không thể tách rời đồng thời mỗi nhà phân phối đều là thành viên của đại gia đình Trung Nguyên. Đây là chiến lược rất quan trọng, nhờ thực hiện đúng đắn mà doanh số xuất khẩu không ngừng tăng trưởng bền vững.

Nhờ quán triệt và vận dụng đúng đắn các chiến lược này mà trong vòng chưa đến 10 năm Trung Nguyên đã trở thành doanh nghiệp hàng đầu với topten thương hiệu mạnh, và bắt đầu mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh bán lẻ.

## **Tóm tắt chương II**

Trong vòng 10 năm hình thành và phát triển, bắt đầu từ một cơ sở nhỏ sản xuất và phân phối café đến nay Trung Nguyên đã phát triển thành một Trung Nguyên Group gồm 3 công ty con là công ty café Trung Nguyên, công ty café hòa tan G7 và công ty thương mại dịch vụ G7 chủ nhân của hệ thống G7 mart. Trở thành thương hiệu mạnh hàng đầu của Việt Nam về ngành hàng tiêu dùng được hàng triệu người Việt trong và ngoài nước biết đến và tin tưởng. Trung Nguyên đang từng bước phát triển vững chắc ra thị trường quốc tế. Công ty đặt mục tiêu phải tiếp cận được thị trường đầy tiềm năng về café ở châu Âu là nước Đức. Nơi đây tập trung các xu hướng tiêu dùng café mới nhất trên thế giới, đồng thời là thị trường tiêu thụ lớn nhất châu Âu với dân số hơn tám mươi triệu người, mức tiêu dùng café khá cao ở mức 6.1 kg/người, doanh thu của ngành công nghiệp café năm 2005 đạt đến 4 tỷ euro tăng 17,6% so với cùng kỳ năm trước. Có thể nói Đức là thị trường kiểu mẫu của café thế giới.

# **CHƯƠNG III**

## **NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN XUẤT KHẨU CÀ PHÊ TRUNG NGUYÊN VÀO THỊ TRƯỜNG CHLB ĐỨC**

### **3.1. Phân tích môi trường bên ngoài của cà phê Trung Nguyên tại CHLB Đức**

#### **3.1.1 Môi trường vĩ mô**

##### **3.1.1.1 Môi trường tự nhiên**

Vị trí: Cộng hoà Liên bang Đức (tiếng Đức: *Bundesrepublik Deutschland*) là một quốc gia liên bang nằm trong Trung Âu và có chung đường biên giới với các nước Đan Mạch (phía bắc), Ba Lan và Séc (phía đông), Áo và Thụy Sĩ (phía nam), Pháp, Luxembourg, Bỉ và Hà Lan (phía tây). Ở phía bắc, Đức nằm giáp ranh với biển Baltic và Bắc Hải.

Dân Cư: Diện tích nước Đức chỉ lớn hơn nước láng giềng Ba Lan một chút, nhưng dân số lại nhiều hơn gấp đôi. Trong số đó 68 triệu là người Đức, còn lại 15 triệu là người nước ngoài hay có nguồn gốc từ các nước khác. Khoảng 75 triệu người có quốc tịch Đức, một số ít trong số đó còn có thêm quốc tịch nước khác bên cạnh quốc tịch Đức. Khoảng 7,5 triệu người là người có nguồn gốc di dân, tức là:

- Những người nước ngoài sống tại Đức mang quốc tịch Đức.
- Những người có gốc Đức, phần lớn di dân vào Đức từ những quốc gia của Liên bang Xô viết cũ và từ Ba Lan.

Cộng đồng nhập cư gồm những người Nam Tư cũ (khoảng 1 triệu người, trong đó có nhiều người tị nạn), người Italia (hơn nửa triệu), người Hy Lạp (346 ngàn), người Việt (120 ngàn) và những người Ba Lan, Áo, Rumania, người châu Phi và người châu Á. Những công dân nhập cư và người thiểu số ngày nay có nhiều quyền lợi chính trị hơn hẳn so với thời kỳ những năm 1980. Tuy nhiên cũng giống như ở nhiều nước khác, chủ nghĩa phân biệt chủng tộc vẫn còn đang đè nặng lên nước Đức; nhiều gia đình muốn con cái của họ chỉ lấy người da trắng, và những băng

đảng Tân Phát xít đánh đập các công nhân Thổ Nhĩ Kỳ. Người dân Đông Đức trước đây có thái độ bài ngoại đặc biệt, có lẽ vì họ ít khi được gặp người nước khác.

Tỷ lệ sinh ở Tây Đức cũ đang giảm sút liên tục kể từ năm 1974 và mỗi cặp vợ chồng trung bình có 1,8 con. Nước Đức là một trong những quốc gia có tỷ lệ sinh thấp nhất thế giới và sự sụt giảm này vẫn đang tiếp tục.

Đa số dân Đức sống tập trung trong các thành phố (mạng lưới các đô thị liên tiếp nhau) ở vùng thung lũng sông Rhine - Ruhr quanh Cologne, vùng Rhine-Main quanh Frankfurt và vùng công nghiệp Swabian quanh Stuttgart. Khoảng 1/3 dân số Đông Đức cũ sống trong các thành phố lớn, năm 1993 có 26 triệu người sống trong 85 thành phố và thị trấn có số dân trên 100.000 người.

### **3.1.1.2 Môi trường văn hoá xã hội**

**Ngôn ngữ:** Ngôn ngữ nói và viết chính thức là tiếng Đức. Bên cạnh tiếng Đức là các ngôn ngữ của những dân tộc thiểu số đã sống lâu đời tại Đức mà đã được công nhận là ngôn ngữ chính thức như tiếng Đan Mạch và các tiếng nói của người Sorben và Friesen. Tiếng Đức đã từng một thời là ngôn ngữ chung (*lingua franca*) ở trung tâm châu Âu, Bắc Âu và Đông Âu. Ngày nay tiếng Đức là một trong những ngôn ngữ được dạy nhiều nhất trên thế giới, và là ngoại ngữ được yêu chuộng thứ hai sau tiếng Anh ở châu Âu. Ngoại ngữ được dạy ưu tiên trong trường học là tiếng Anh, kế tiếp theo đó là tiếng Pháp và sau đó là tiếng Nga. Trong những năm gần đây tiếng Tây Ban Nha ngày càng được ưa chuộng hơn.

**Các giai cấp:** Tầng lớp thượng lưu hiện nay gồm những nhà quản lý, các nhà chuyên môn và những viên chức nhà nước. Còn tầng lớp thấp kém trong xã hội đang ngày càng giảm đi do ngày càng có nhiều người có được nền giáo dục, thu nhập và lối sống của tầng lớp trung lưu. Lối sống phổ biến ở nước Đức hiện nay chính là lối sống của tầng lớp trung lưu thấp. Sự phân chia xã hội ngày nay dựa trên cơ sở của cải. Có những sự khác nhau giữa người làm thuê và giới chủ, giữa người dân Đông Đức và người dân Tây Đức, vì người Đông Đức chỉ có mức thu nhập bằng khoảng 70% so với những người đồng bào của họ ở miền Tây.

**Tính cách:** Dân tộc Đức phát triển từ nhiều bộ lạc khác nhau, người Frank, người Saxon, người Bavaria và người Swabian. Những tộc người này vẫn tiếp tục là những nhóm cư dân của các vùng phát triển mạnh nhất một vài quan niệm cổ hủ vẫn còn tồn tại dai dẳng. Ví dụ, người vùng Rhine vẫn được coi là người rộng rãi, còn người Swabian thì bị coi là hà tiện. Những người ở miền Nam nước Đức đặc biệt là người Bavaria, thường bị coi là bảo thủ về chính trị và là những người theo đạo Cơ Đốc La Mã. Những người miền Bắc thường theo chủ nghĩa tự do và theo đạo Tin Lành. Người dân Berlin và những người Đức từ các tỉnh vùng Schleswig-Holstein có tiếng là khéo ăn nói. Trong những chuyện nghiêm túc như chính trị, người ta không bao giờ nói đùa, người Đức cũng ít đùa cợt về bản thân họ. Dân chúng thích các thủ tục hành chính, họ chấp hành chứ ít khi đặt vấn đề đối với các luật lệ được ban hành. Truyền thống yêu thích trật tự chuyển thành sự quy củ, ngăn nắp đến mức cực đoan, các gia đình thường rất hãnh diện về tiếng tăm của mình. Tình yêu nước nói chung không rõ ràng lắm và sự trung thành đối với quê hương, địa phương của mình thường tỏ ra mạnh mẽ hơn tình yêu nước trừu tượng. Người Đức rất có ý thức về dân chủ, họ nghiêm túc trong việc nhận lỗi của mình khi xảy ra các tai tiếng về chính trị.

**Lối sống:** Đa số người Đức sử dụng thời gian làm việc và nghỉ ngơi giống như những người ở các nước Tây Âu khác. Gia đình nói chung là gia đình hạt nhân (tức một đơn vị xã hội gồm cha, mẹ và con cái) và có qui mô nhỏ ở các vùng đô thị. Trong gia đình có một người hay thậm chí cả hai vợ chồng cùng đi làm để trang trải cho mức sống có chi phí khá cao. Lớp thanh niên thường bận đồ jean và xem các chương trình tivi Hoa kỳ hay các chương trình thể thao. Người trong nước Đức vẫn còn những sự khác nhau khá rõ nét trong lối sống giữa thành phố và nông thôn, giữa các vùng khác nhau, giữa người có việc làm và người thất nghiệp, giữa người Tây Đức và người Đông Đức cũ.

**Mua sắm:** Siêu thị và các trung tâm mua sắm lớn thường được bố trí ở các vùng ngoại ô và có thể đến được bằng ô tô. Nhiều cửa hiệu bán lẻ nhỏ phải đóng cửa vì họ không cạnh tranh nổi về mặt giá cả với các siêu thị. Các cửa hàng thường



đóng cửa vào lúc 6 giờ 30 tối hàng ngày và vào 2 giờ chiều ngày thứ bảy. Chủ nhật cũng là ngày đóng cửa theo “Sắc luật đóng cửa hàng” năm 1956 để bảo vệ cho những cửa hiệu bán lẻ nhỏ.

**Ăm thực:** Đồ ăn đồ uống ở nước Đức vô cùng phong phú, đa số được trồng hay được sản xuất ngay tại nhà. Những bữa ăn kết hợp giữa thịt ướp nhiều thứ gia vị với cá muối kèm với rau và thông cổ bằng rượu vang hay bia là những món khoái khẩu của người Đức. Mặc dù kỹ thuật bếp núc của người Đức xoay quanh các món thịt bò và thịt cừu, nhưng giờ đây ngày càng có nhiều nhà hàng ăn chay trên khắp đất nước. Người Đức cũng ăn một chút những món ăn chơi giữa các bữa ăn chính khi họ đói bụng, và thỉnh thoảng cũng tổ chức tiệc tùng cho thêm phần rôm rả. Ở những vùng khác nhau thì cùng một loại món ăn lại có những cách nấu nướng khác nhau. Trong một nhà hàng ở Ba-varia, bạn không thể kêu một món đúng như món bạn đã từng ăn ở Scheleswig-Hol-stein, nhưng cả hai đều đáng để nếm thử.

Bữa điểm tâm được ăn vào khoảng 7 giờ sáng hay thậm chí còn sớm hơn để trẻ em còn kịp đến trường hay người lớn kịp giờ làm việc vào 8 giờ sáng. Một bữa điểm tâm đầy đủ gồm có bánh mì, xúc xích, xúc xích Salami Ý, thịt nguội, cùng với phô mai và có thể thêm ít mứt làm đồ ăn ngọt, chiêu với cà phê, trà hay nước vắt trái cây. Nhưng thông thường hơn thì hầu hết các gia đình chỉ ăn bánh mì sừng bò mới ra lò, mứt và bơ để bắt đầu một ngày bình thường. Bữa trưa là bữa ăn chính trong ngày, gồm thịt nấu với rau được ăn trong khoảng thời gian từ 11 giờ 30 sáng đến 2 giờ chiều, hay vào lúc trẻ em tan trường. Cha mẹ đi làm thường có bữa ăn nóng ở căng tin văn phòng hay ở tiệm ăn gần đó. Bữa ăn chiều thường là nhẹ bụng. Ở miền Nam, bữa chiều thường ăn món có xúc xích nóng, một ít xà lách khoai tây và xúp; ở miền Bắc là phô mai, thịt nguội và xà lách. Giới công nhân thường ăn chiều khoảng từ 5 giờ 30 đến 6 giờ chiều; giới trung lưu thường ăn lúc 7 giờ. Bữa ăn tối sớm cho phép mọi người có thời gian để theo đuổi những thú vui buổi tối của mình.

### **3.1.1.3 Môi trường chính trị, chính phủ và luật pháp**

**Pháp luật:** Hiến pháp Đức được gọi là "Luật cơ bản", công bố ngày 23/5/1949. Mở đầu của Hiến pháp nêu mục đích tôn trọng và bảo vệ phẩm giá con người và đảm bảo cho từng cá thể phát huy tài năng của mình. Nhà nước xây dựng trên 5 nguyên tắc: Cộng hoà, Dân chủ, Liên bang, Pháp quyền và Nhà nước xã hội.

### **Chính trị - Chính phủ:**

#### Hình 3.1

Quốc kỳ CHLB Đức



Quốc huy CHLB Đức



Khẩu hiệu quốc gia: "Đoàn kết, Công lý và Tự do"

Thủ đô và trụ sở chính phủ của Cộng hòa Liên bang Đức là Berlin. Theo điều 20 của Hiến pháp Đức thì Cộng hòa Liên bang Đức là một quốc gia dân chủ, xã hội và có pháp quyền. Nước Đức có tất cả 16 bang mà trong đó có 5 bang được chia thành 22 tỉnh (*Regierungsbezirk*). Hiến pháp quy định trật tự quốc gia. Nguyên thủ quốc gia là Tổng Thống liên bang với nhiệm vụ đại diện. Nhìn theo nghi thức thì sau Tổng thống là Chủ tịch Quốc hội Liên bang, Thủ Tướng và Chủ tịch Hội đồng Liên bang mà căn cứ vào Hiến pháp là người đại diện cho Tổng thống. Lãnh đạo chính phủ là Thủ tướng liên bang, người có thẩm quyền quyết định đường lối chính trị của chính phủ liên bang.

Nước Đức là một liên bang, điều đó có nghĩa là hệ thống chính trị của Đức được chia ra làm hai cấp: cấp liên bang, đại diện cho quốc gia về mặt đối ngoại, và cấp tiểu bang của từng bang một. Mỗi cấp đều có cơ quan nhà nước riêng của hành pháp, lập pháp và tư pháp.

Quốc hội Đức có Hội đồng liên bang (Bundesrat) và Nghị viện (Bundestag). Hội đồng Liên bang là cơ quan đại diện của 16 bang, không phải do tổng tuyển cử bầu ra mà do Chính phủ các bang cử với số lượng tỉ lệ thuận với dân số của từng bang. Những đạo luật quan trọng sau khi đã được Nghị viện thông qua phải được

Hội đồng liên bang chuẩn y thì Tổng thống mới phê duyệt. Thủ tướng các bang thay nhau làm Chủ tịch Hội đồng liên bang với thời hạn 1 năm. Chủ tịch Hội đồng liên bang thực hiện các công việc của Tổng thống khi Tổng thống vắng mặt.

Nghị viện là đại diện của nhân dân, mỗi khoá kéo dài 4 năm. Hiến pháp quy định các đảng chỉ được vào Nghị viện khi đạt 5 % trở lên phiếu trong các cuộc tổng tuyển cử. Hệ thống bầu cử của Đức rất phức tạp, cử tri phải bỏ 2 lá phiếu: bầu theo đảng và bầu theo từng cá nhân.

*Chính phủ hiện nay là Chính phủ liên minh giữa Đảng CDU và đảng SPD*

- Thủ tướng: Bà Angela Merkel (CDU) từ ngày 22/11/2005
- Phó Thủ tướng: Ông Franz Münterfering (SPD) và là Bộ trưởng Lao động và Xã hội từ ngày 22/11/2005
- Bộ trưởng Ngoại giao: Ông Frank-Walter Steinmeier (SPD) từ ngày 22/11/2005
- Tổng thống: Ông Horst Köhler (CDU) từ ngày 1/7/2004.
- Chủ tịch Quốc hội Norbert Lammert (CDU) từ ngày 18/10/2005.

Chính phủ liên bang chịu trách nhiệm về quốc phòng, chính sách đối ngoại, dịch vụ bưu chính, đường sắt và đường không, tiền tệ, thuế quan và cấp hộ chiếu. Nó cũng chia sẻ trách nhiệm với chính phủ các bang về việc đảm bảo thi hành các bộ luật dân sự và hình sự, luật lao động, các vấn đề về giao thông vận tải và kinh tế, có quyền làm luật khi cần thiết, đảm bảo sự thống nhất về luật pháp trong cả nước. Những thu nhập từ thuế được phân chia giữa chính phủ liên bang và chính phủ các bang. Chính phủ các bang chịu trách nhiệm về hệ thống y tế và chăm sóc sức khoẻ, về chính sách giáo dục, truyền thông và hoạt động văn hoá. Cùng soạn thảo và thực thi các luật lệ quản lý trong bang và các biện pháp bảo vệ môi trường, thi hành luật lệ giao thông và luật liên bang. Các bang của Đông Đức cũ hiện phải phụ thuộc nặng nề vào ngân sách của chính phủ liên bang để duy trì mức sống tương đối so với các bang miền Tây.

Nước Đức không có hình phạt tử hình. Có 6 loại toà án khác nhau ở Đức: các toà án thông thường để xử các vụ án hình sự và dân sự, toà lao động, toà hành

chính, toà xã hội dành cho các chương trình xã hội, toà tài chánh xử các vấn đề về thuế khoá và toà án hiến pháp liên bang là toà án kháng cáo cao nhất cũng đồng thời là một cơ quan lập hiến và lập pháp.

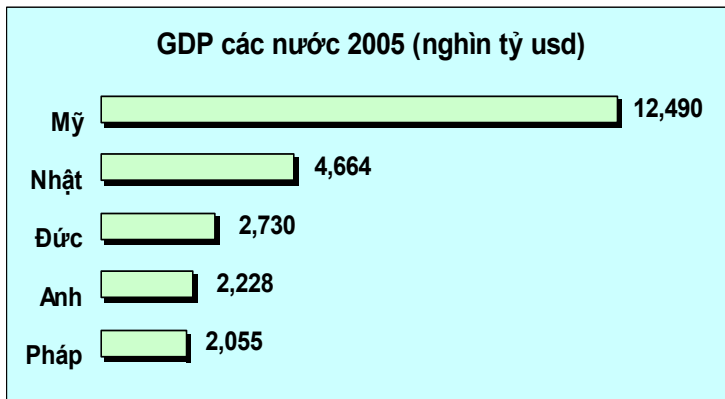
Toà án Hiến pháp Liên bang Đức tại Karlsruhe giám sát việc tuân thủ hiến pháp. Các tòa án tối cao của Đức là Tòa án Liên bang (*Bundesgerichtshof*) với trụ sở chính tại Karlsruhe, Tòa án Hành chánh Liên bang Đức tại Leipzig, Tòa án Lao động Liên bang tại Erfurt, Tòa án Xã hội Liên bang tại Kassel và Tòa án Tài chính Liên bang tại München. Phần lớn việc hành luật là trách nhiệm của các tiểu bang. Các tòa án liên bang gần như luôn luôn là tòa án kháng cáo thượng thẩm và xem xét các các quyết định của tòa án tiểu bang theo tính hợp pháp về hình thức và nội dung.

Có 5 đảng chính trị gồm: liên minh dân chủ thiên chúa giáo (CDU) và liên minh xã hội thiên chúa giáo (CSU) từ bavaria tạo thành một nhóm trong nghị viện, giành được sự ủng hộ của những người tin lành và thiên chúa giáo, đảng CDU của cựu thủ tướng Helmut Kohl là đảng duy nhất được sự ủng hộ đông đảo từ các bang Đông Đức. Đảng dân chủ xã hội (SDP), đảng dân chủ tự do (FDP) và đảng Xanh hợp thành nhóm còn lại. Có nhiều đảng nhỏ hơn nhưng quyền lực chính trị của họ bị ngăn trở bởi một đạo luật quy định chỉ những đảng nào có được trên 5% số phiếu bầu trở lên mới được có ghế trong hạ viện – một cách để ngăn chặn trước các đảng cánh tả và cánh hữu cực đoan giành được ghế trong nghị viện.

#### **3.1.1.4 Môi trường kinh tế**

Nước Đức thực hiện đường lối “Kinh tế thị trường xã hội” với phương châm *"ít nhà nước như có thể, nhiều nhà nước như cần thiết"* (So wenig Staat wie möglich, so viel Staat wie nötig). Nhà nước không can thiệp vào việc hình thành giá cả và lương bổng mà chỉ tạo điều kiện khung cho các quá trình kinh tế phát triển sao cho có hiệu quả cao và đảm bảo công bằng và ổn định xã hội.

#### **Biểu 3.1**



Nguồn: tổng hợp từ CIA world fact book

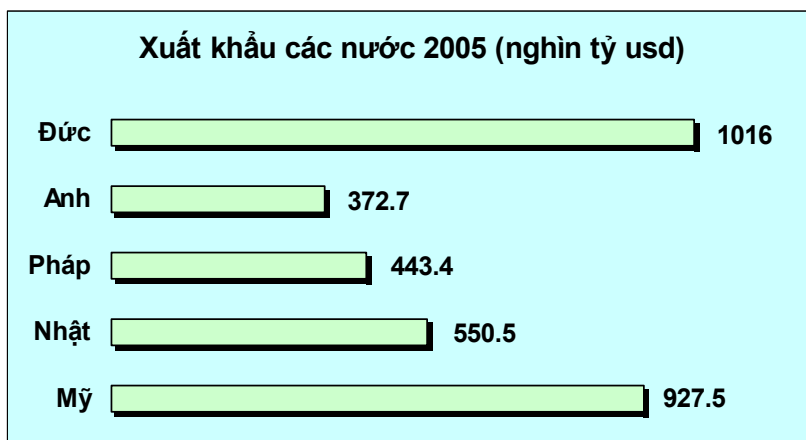
Đức là một trong những quốc gia công nghiệp phát triển nhất thế giới và là nền kinh tế lớn thứ ba sau Mỹ và Nhật. Với dân số hơn 82 triệu dân, Đức là thị trường lớn và quan trọng nhất EU. GDP năm 2005 là 2730 tỷ usd, GDP/người ở mức 30.400 usd trong đó ngoại thương đóng góp phần lớn.

**Bảng 3.1 : Một số chỉ tiêu kinh tế CHLB Đức năm 2005**

GDP 2005	2730 tỷ usd
Tỷ lệ tăng GDP	0.90%
GDP/người	\$30,400
GDP theo ngành	
nông nghiệp	0.9%
công nghiệp	29.6%
dịch vụ	69.5%
Tỷ lệ thất nghiệp	11.70%
Tỷ lệ lạm phát	2%
Xuất khẩu	1016 tỷ FOB
Mặt hàng xuất khẩu chính	xe cộ, hóa chất, kim khí và chế tạo máy, thực phẩm, may mặc
Nhập khẩu	801 tỷ usd FOB
Mặt hàng nhập khẩu chính	máy móc, xe cộ, hóa chất, kim khí, thực phẩm, may mặc

(Nguồn: tổng hợp từ CIA world fact book)

Biểu 3.2



(Nguồn: tổng hợp từ CIA world factbook)

Kim ngạch xuất khẩu 2005 đạt 1016 tỷ usd tiếp tục giữ vị trí là nước xuất khẩu dẫn đầu thế giới xứng đáng danh hiệu “Nhà vô địch”. Công nghiệp chiếm 84% kim ngạch xuất khẩu. Trung tâm kinh tế quan trọng nhất tập trung ở vùng Ruhr (dịch vụ công nghệ cao), khu thành phố phức hợp Munich và Stuttgart (công nghệ cao, xe hơi), Frankfurt / Main (tài chính), Cologne, Hamburg (cảng, chế tạo máy bay Airbus, truyền thông) và Leipzig.

So với các nước khác, mức sống ở Đức cực kỳ cao, thu nhập bình quân của người lao động hàng tháng ở mức 2500 usd và lương của lao động có bằng cấp ở khoảng 3400 usd. Nước Đức cũng nổi tiếng về chính sách giá cả ổn định, lạm phát năm 2005 chỉ 2%.

Hiện tại nước Đức đang đối mặt với vấn đề cơ cấu đặc biệt ở lĩnh vực phúc lợi xã hội và thị trường lao động. Cuối 2005, tỷ lệ thất nghiệp là 9.4% ở Tây Đức và 17% ở các bang Đông Đức. Thêm vào đó, quốc gia này đang kèm giữ gánh nặng tài chính khổng lồ cho việc tái hợp nhất với con số tài trợ chuyển từ Tây Đức sang phía Đông là 80 tỷ euro hàng năm. Cũng vì lý do này mà mức tăng trưởng kinh tế hàng năm chỉ dao động quanh mức 1%.

**Toàn cầu hoá - nước Đức trong nền kinh tế thế giới:** Được cho là có mức xuất khẩu cao, nước Đức quan tâm đến việc mở rộng thị trường. Đối tác thương mại quan trọng nhất là Pháp, Hoa Kỳ và Anh. Năm 2005, giá trị xuất khẩu 102.62 tỷ usd

sang Pháp, 89.41 tỷ usd sang Hoa Kỳ và 80.26 tỷ usd sang Anh. Khi EU mở rộng về phía Đông vào tháng 5/2004, giao dịch với các thành viên mới này gia tăng rõ rệt. Thậm chí từ những năm 1990, hàng hoá Đức đã tiếp cận đến các quốc gia này cũng như châu Á. Vào đầu năm 2001-2002, đã có 380.000 người được tuyển dụng vào các công ty con của Đức tại những quốc gia Đông Âu.

Điều quan trọng trong quan hệ thương mại và kinh tế với châu Á như Trung Quốc, Việt Nam tiếp tục tăng. Bất cứ quốc gia nào có tốc độ tăng trưởng nhanh đều đạt được lợi thế cạnh tranh và cung cấp cơ hội tiếp cận các nước giàu. Xu hướng này cũng nằm trong mối quan tâm của chính sách ngoại thương Đức mà nếu không có sự hội nhập vào kinh tế toàn cầu nước Đức không thể giữ vững vị trí quốc gia công nghiệp hiện đại. Đồng thời xu thế này cũng đồng nghĩa với việc đối mặt với những thách thức mới. Ở góc độ này, kinh tế Đức bộc lộ mức độ cạnh tranh cao đạt được thông qua chính sách kinh tế cũng như những thỏa thuận lương bổng vừa phải.

### **3.1.2 Môi trường vi mô**

#### **3.1.2.1 Thị trường café CHLB Đức**

Café là thức uống phổ biến của người Đức, chỉ riêng trong năm 2005 trung bình một người dân Đức uống hết 144 lít hay 6,1 kg café. Ngành công nghiệp café đem lại thu nhập 4 tỷ Euro trong năm qua, tổng sản lượng tiêu thụ được là 403.000 tấn bao gồm cả café rang xay và hòa tan.

**Bảng 3.2 : Tiêu thụ café hòa tan ở Đức**

Đvt: Tấn

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
L loại thông thường	13,950	14,550	14,900	15,500
Giảm cafein	1,000	1,050	1,100	1,000
<b>Tổng cộng</b>	<b>14,950</b>	<b>15,600</b>	<b>16,000</b>	<b>16,500</b>
<b>Tăng trưởng (%)</b>		4,3	2,6	3,1

(Nguồn: IIC – Industrial Investment Council)

Người tiêu dùng Đức có xu hướng ngày càng ưa chuộng café hòa tan và thức uống có chứa café hòa tan trong khi đó tiêu thụ café rang xay có chiều hướng ngược

lại. Chỉ riêng trong năm 2005 trên toàn lãnh thổ Đức, tiêu thụ café hòa tan lại tăng đến 16.500 tấn so với 16.000 tấn năm 2004 trong đó doanh thu café hòa tan đạt 640 triệu Euro (2005). Café rang xay tiêu thụ được giảm còn 388 500 tấn so với 407.000 tấn năm 2004.

Theo số liệu của Hiệp hội café Đức ở Bảng 3.3 - Phụ lục 1: Trong khi loại café hòa tan làm nguyên liệu cho các sản phẩm thức uống khác ổn định trong những năm gần đây với mức tăng trưởng nhẹ thì các thức uống có chứa café hòa tan lại tăng trưởng chắc chắn ở mức 2 con số, tính từ năm 1999 đến nay đã tăng đến 119%.

Vì vậy, Trung Nguyên xác định đây là cơ hội to lớn và quyết định chọn sản phẩm café hòa tan làm sản phẩm chủ lực để xâm nhập thị trường đầy tiềm năng này.

### **3.1.2.2 Đối thủ cạnh tranh**

Đức là thị trường café hấp dẫn nhất ở châu Âu vì thị trường tăng trưởng tốt và nền kinh tế ổn định. Mặc khác, mức độ cạnh tranh ở thị trường này rất gay gắt do có sự góp mặt của tất cả các tập đoàn lớn của thế giới cung cấp sản phẩm này như Nestle, Kraft Foods, Tchibo, .. và hàng loạt các nhà sản xuất khác. Đây là một trở ngại khá lớn cho các công ty mới xâm nhập thị trường, vì vậy việc tìm hiểu càng nhiều thông tin về các đối thủ cạnh tranh thì càng giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu được nhiều rủi ro bấy nhiêu và đề xuất các chiến lược kinh doanh thích hợp nhất. Một số đối thủ cạnh tranh tiêu biểu như sau:

#### **➤ NESTLE**

Công ty quốc tịch Thụy Sĩ, là nhà sản xuất thực phẩm lớn nhất toàn cầu, doanh thu quý 1 năm 2004 đạt 42,5 tỷ SFr, tăng 2,5% cùng kỳ năm trước. Các nhóm hàng thực phẩm chính của công ty là sữa, thực phẩm dinh dưỡng, cream và thức uống. Nhóm hàng chính yếu khác là thực phẩm nấu ăn, chocolate, bánh kẹo, thức ăn cho thú cưng. Riêng về thức uống, café chiếm tỷ trọng cao nhất, chiếm đến 25% doanh thu công ty năm 2004.

Nestle là nhà sản xuất café hòa tan lớn nhất của thế giới với thương hiệu Nestcafe. Café hòa tan là công trình phát minh của Nestle và được giới thiệu đầu



tiên tại thị trường Thụy Sĩ từ năm 1938. Ngày nay, Nestcafe là thương hiệu dẫn đầu trên thế giới và nắm giữ 56% thị phần café hòa tan châu Âu.

Một số nhãn hiệu con là Gold Blend (1998), Black Gold, nhãn Nestcafe Original Half Caff, Gold Blend Half Caff cho loại ít cafein. Một số nhãn đặt tên theo nguồn gốc café như Kenjara (café lấy từ Kenia), Cap Colombie (café lấy từ Colombia), Alta Rica Blend 37 (café lấy từ Costa Rica) và Fine Blend. Công ty cũng có những sản phẩm riêng phục vụ cho phân khúc các quán bar café như café hòa tan Nestcafe Espresso, Cappucino, Mocha và Latte, thêm vào nhóm café có hương là các loại café Caramel, Vanilla và Hazelnut. Ngoài ra Nestcafe cũng đưa ra thị trường sản phẩm café ướp lạnh.

Năm 2002 Nestcafe đưa ra thị trường khái niệm mới cho café lon “nóng khi bạn muốn”. Ý niệm này dựa trên phản ứng giữa vôi và nước phát ra nhiệt đun nóng café khi ấn vào nút trên lon. Tuy nhiên nhiều lon không hoạt động được nên đã bị thu hồi khỏi thị trường sau thời gian tương đối ngắn. Dù vậy điều này cũng chứng tỏ là Nestcafe luôn muốn khẳng định vị trí dẫn đầu của mình trên thị trường.

#### ➤ **KRAFT FOODS**

Là công ty con của công ty Philip Morris trước đây nay đã đổi tên thành Altria, là một tập đoàn chế biến sản phẩm thức ăn và đồ uống đóng hộp đóng gói hàng đầu trên thế giới. Qua 100 năm tồn tại và không ngừng phát triển, các sản phẩm của Kraft Foods đã trở thành những món ăn được ưa chuộng trên 150 quốc gia. Kraft Foods có trên 100.000 công nhân hoạt động tại 68 nước trên thế giới, 5 trung tâm nghiên cứu và phát triển lớn với khoảng 199 nhà máy sản xuất thức ăn trên toàn cầu. Doanh thu toàn cầu của Kraft năm 2003 là 31 tỷ usd, tăng cận biên từ 29.7 tỷ usd năm 2002 nhưng doanh thu 2004 bị đe dọa bởi chi phí nguyên vật liệu đầu vào tăng cao dẫn đến tổng thu nhập giảm 26% vào quý 1. Chương trình cắt giảm chi phí và tái cấu trúc rộng lớn đã bắt đầu thực hiện vào đầu năm 2004.

Khóang 71% doanh thu năm 2003 từ thị trường Hoa Kỳ, 23% từ châu Âu, Trung Đông, phương Đông và châu Phi. Thức uống, tráng miệng và ngũ cốc (bao

gồm cafe), chiếm 21% doanh thu tại Hoa Kỳ. Kraft tuyên bố sẽ trở thành công ty thực phẩm lớn thứ hai thế giới sau Nestle.

Café hòa tan của Kraft được bán lẻ dưới thương hiệu Kenco và Kraft đang nắm giữ thị phần chủ yếu café hòa tan ở châu Âu là 25%. Mặc dù nguồn cung cấp chủ yếu tại Kenya nhưng café hòa tan từ 1 nguồn duy nhất hiện nay đã có thêm nguồn từ Colombia, Costa Rica. 3 loại sản phẩm này được bán dưới thương hiệu Purely từ 1998.

Các nhãn hiệu con chủ yếu của Kenco là Really Rich, Really Smooth và thương hiệu Rappor ra đời năm 1999 và được mở rộng vào 2001 bao gồm café stick theo khẩu vị riêng. Đây là nỗ lực để giành lấy phân khúc người uống café lứa tuổi thanh thiếu niên. Kenco Really Dark hiện nay đã gia nhập vào nhóm này với các sản phẩm chứa ít cafein và Kenco Purely Organic được tung ra vào 2000.

Kraft cũng tung ra café hòa tan cao cấp nhãn hiệu Carte Noire thuộc dòng Maxwell House, Mellow Bird Café và loại chứa ít caféin nhãn café Hag. Theo sau sự phổ biến của các quán café, Kraft tung vào phân khúc này Cappuccino uống liền nhãn Kenco Cappio và Cappuccino đá, trong lúc đó Maxwell House mở rộng các sản phẩm café ướp lạnh, Cappuccino và Latte.

➤ **FOOD BRANDS GROUP :**

Cung cấp dòng café hòa tan hiệu Percol Fairtrade và cả loại Espresso hòa tan. Doanh thu 2003 đạt 7,7 triệu bảng Anh.

➤ **BOATERS**

Nhà sản xuất café mới thâm nhập vào thị trường là Boaters, cung cấp 40 loại café hòa tan hương , chủ yếu là các loại hương Vanilla, Irish Cream và Hazelnut.

➤ **TCHIBO**

Tchibo đã trở thành một nhãn hiệu chuyên về cà phê tại Đức cách đây hơn 50 năm (được thành lập năm 1949 bởi Ông Max Herz), và ngày nay nó đã trở thành một nhà bán lẻ đa cấp trên thị trường quốc tế.

Tchibo GmbH là một công ty con trực thuộc hoàn toàn của Tchibo Holding AG, vốn điều hành và quản lý tập đoàn Tchibo bao gồm các công ty con và cổ

đông, có 900 chi nhánh ở nước Đức, 500 đối tác kinh doanh, doanh số kinh doanh hàng năm khoảng 3,3 tỷ EUR. Tchibo được biết đến như một thương hiệu cà phê nổi tiếng ở Đức và Anh. Tương tự như vậy, các quán bar cà phê của Tchibo mang đến cho khách hàng những hương vị tuyệt vời của Lattes, Cappuccinos, Pastries nhằm giúp khách hàng giảm bớt căng thẳng trên những con đường mua sắm đông đúc. Từ nhiều năm nay, Tchibo đã mở rộng mặt hàng kinh doanh để đối phó với cuộc cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực kinh doanh cà phê ở nước Đức. Hình ảnh của công ty nằm trên hầu hết các sản phẩm từ vật dụng nhà bếp đến quần áo hoặc máy móc và quần áo trẻ em. Lợi thế của Tchibo là thương hiệu, hệ thống mạng lưới chi nhánh và diện đối tác rất rộng. Với thương hiệu được biết đến 100% tại Đức, Tchibo là một trong mười thương hiệu dẫn đầu tại Đức. Với chính sách giá cạnh tranh, chất lượng cao và những ý tưởng mới, lòng nhiệt huyết là những giá trị cốt lõi của Tchibo.

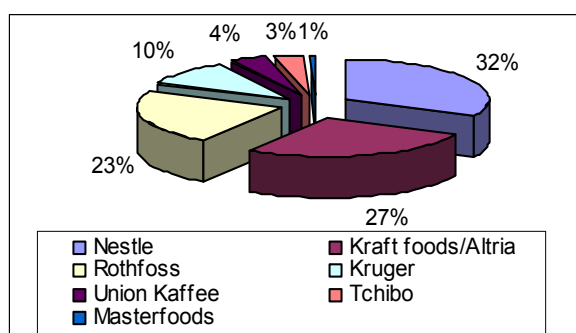
Tại Anh, Tchibo có hơn 30 quán cà phê ở trong và ngoài London. Cái tên Tchibo được biết đến như là một nhãn hiệu cà phê đem lại sự sản khoái và đạt chất lượng trên thị trường trên 50 năm qua. Từ một công ty bán hàng qua mạng, Tchibo đã trở thành một công ty đa quốc gia với nhiều hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau so với việc bán lẻ cà phê truyền thống như trước đây. Trong suốt nhiều năm, Tchibo đã mở rộng vị trí và số lượng các kênh bán hàng. Các thương hiệu mạnh của nó bảo đảm sự đa dạng và chất lượng trên toàn cầu.

Mặc dù Tchibo là nhà sản xuất cà phê lớn thứ 5 trên thế giới và là thương hiệu dẫn đầu về cà phê rang xay tại Đức nhưng cà phê hòa tan là dòng sản phẩm mới thâm nhập thị trường. Hầu hết các tuần trong năm Tchibo bán được các sản phẩm chủ lực nhiều hơn toàn bộ các nhãn hiệu cà phê nổi tiếng khác của Đức. Sản phẩm của Tchibo có thể được tìm thấy hầu hết tại mọi nhà cũng như những sản phẩm lon từ Beierdorf, Nivea, Labello, Tesa, và Hansaplast/ Elastoplast không chỉ là những nhãn hiệu cà phê hàng đầu ở nhiều nước mà còn là tên của một số sản phẩm liên quan khác.

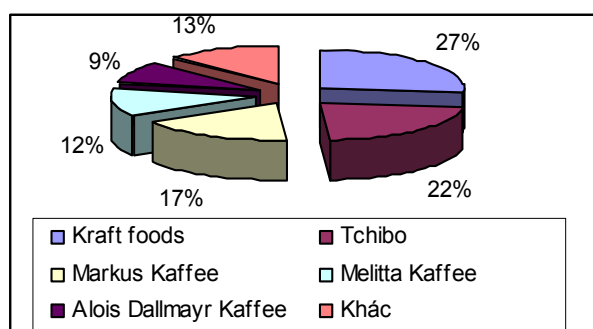
➤ **Nhóm nhãn hiệu riêng của các nhà bán lẻ**

Chiếm thị phần khá nhỏ chiếm khoảng 11% trong nhóm café hòa tan, chẳng hạn như siêu thị Tesco có các sản phẩm mang thương hiệu riêng là Tesco Classic, Gold và Fairtrade cho sản phẩm chứa ít cafein. Siêu thị Metro có các nhãn hiệu Tip Café Gold, Tip Café Mild, Tip Espresso, Aro Excellent ,...

**Biểu 3.3 a: Thị phần café Hòa tan CHLB Đức 2005**      **Biểu 3.3 b: Thị phần café Rang xay CHLB Đức 2005**



(Nguồn: tổng hợp từ IIC)



(Nguồn: tổng hợp từ IIC)

Thị phần café của các hãng café tham gia thị trường Đức năm qua được phân chia như sau:

Thị phần café hòa tan: Nestle giữ vị trí số một chiếm 32.6% thị phần với hàng loạt thương hiệu như Cafe Aulat, Cappiccissimo, Cappuccino, Frappe, Nestcafe (Classic, Gold, Unser Bester, Xpress), Orient Mokka, Presso. Thứ 2 là Kraft Foods / Altria chiếm 26.6% có các thương hiệu Hag, Maestro, Maxwell, Onko Lorenzo. Thứ ba là hãng Rothfoss/ Deutsche Extrakt Kaffee nắm 22.6% với thương hiệu Dek. Hãng Kruger vị trí thứ tư giữ 10.1% thị phần với các sản phẩm Cappuccino. Các vị trí tiếp theo phải kể đến Union Kaffee 4.2% với Café Pedro, Tchibo 3.4% với A La Carte, le Café, Picco và cuối cùng là hãng Masterfoods chiếm 0.4% thị phần với nhãn Klix.

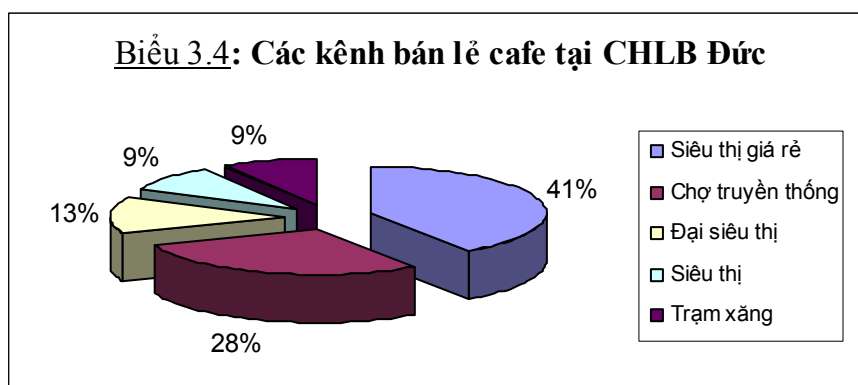
Thị phần café rang xay lần lượt như sau: Kraft Foods (27%, Jacobs, Hag, Onko), Tchibo (22%, Tchibo[Klassik Range, Private Kaffee,..], meisterkaffee,..), Markus Kaffee (17%, nhãn hiệu của siêu thị Aldi), Melitta Kaffee (12%, Auslese, Harmonie, Montana, Extra, City Affair, Bella Creama, Mycup, Capuccino), Alois Dallmayr Kaffee (9%, Prodomo, Naturmild, Entcoffinert), Khác (13%)

Có thể nói Trung Nguyên chưa thể là đối thủ trực tiếp của các hãng lớn như Nestle, Kraft Foods/Altria ,.. bởi sức mạnh tài chính quá lớn, kinh nghiệm lâu đời về café, đội ngũ nhân lực tinh nhuệ và tiếp thị hùng hậu nhưng chắc chắn công ty sẽ có bước đi phù hợp để thâm nhập thị trường này.

Bên cạnh việc đối mặt với các đối thủ cạnh tranh tầm cỡ tập đoàn đa quốc gia, các rào cản thâm nhập thị trường cũng khá cao, các sản phẩm café nhập khẩu vào thị trường Đức bị buộc phải đóng mức thuế cao (tham khảo phụ lục biểu thuế nhập khẩu café). Do đó để vượt qua rào cản này các công ty đa quốc gia chỉ nhập khẩu café nhân và xây dựng nhà máy để sản xuất ngay trên đất Đức. Các nhà máy tập trung ở thành phố Bremen của hãng Kraft Foods, Hamburg của Tchibo, Bad Fallingbostel / Lower Saxony của Kraft Foods, Rathenow / Brandenburg của DEK. Thành phố Mainz của Nestle, Bergisch-Gladbach/NRW của Krüger, đặc biệt tại Berlin là nơi tập trung nhiều nhà máy nhất gồm của các hãng như DEK, Kraft Foods, Union-Kaffee và cuối cùng là nhà máy của Röstfein-Kaffee đặt tại Magdeburg.

### 3.1.2.3 Khách hàng

Tại thị trường, các sản phẩm café được tiêu thụ qua kênh bán lẻ như biểu 3.4 sau:



(Nguồn: tổng hợp từ IIC – Industrial Investment Council)

Các siêu thị giá rẻ có quy mô tiêu thụ được lớn nhất, chiếm 40.5 % thị phần. Đây là loại cửa hàng người mua tự phục vụ, có khu vực hàng thực phẩm lớn và khu

thực phẩm tươi sống chiếm diện tích nhỏ hơn, với một lối ra duy nhất để thanh toán và nhấn mạnh đến yếu tố giá thấp cho mọi sản phẩm.

Quy mô lớn thứ hai phải kể đến các chợ truyền thống có diện tích bán hàng từ 800 – 5000 m<sup>2</sup>, tồn tại lâu đời và nắm giữ 28.3% tổng lượng phân phối trên thị trường.

Thứ ba là kênh phân phối hiện đại, có tỷ trọng đáng kể trong đó đại siêu thị và siêu thị lần lượt giữ 13.3% và 9% thị phần. (Xem thêm phụ lục 2)

Một kênh phân phối đặc thù nữa không thể không nói đến là hệ thống các trạm xăng có cửa hàng bán các sản phẩm tiêu dùng. Hiện nay có đến 15.770 trạm xăng mở cửa 24/24 mỗi ngày. Mỗi nhóm khách hàng có đều có ưu và nhược điểm riêng. Đối với các hệ thống bán lẻ khi hàng được hệ thống chấp nhận và người tiêu dùng biết đến thì sản lượng tiêu thụ rất lớn vì mỗi hệ thống có mạng lưới từ vài chục đến trăm siêu thị phủ khắp nước Đức và lan tỏa đến các nước thuộc EU khác. Công ty sẽ được doanh số rất lớn và duy trì sản xuất ổn định. Điều này luôn hấp dẫn các nhà sản xuất hàng tiêu dùng trên thế giới. Tuy nhiên bên cạnh vấn đề tiêu thụ được sản lượng lớn và đạt doanh số cao thì giá cả cũng là vấn đề phải xem xét vì thường là nhà sản xuất phải cung cấp sản phẩm với giá thấp và thường bị siêu thị chiếm dụng vốn. Bên cạnh đó cũng có một số rủi ro như trường hợp hàng đã bày trên kệ siêu thị mà không tiêu thụ được hoặc tiêu thụ chậm thì sau một thời gian ngắn siêu thị sẽ trả lại hàng và thu hồi chỗ trưng bày để cho thuê mặt hàng khác, phí tồn lưu thông hàng hóa khá cao vì phải tham gia theo các chiến dịch khuyến mại hoặc giảm giá bán của siêu thị, hoặc các yêu cầu khắc khe khác của siêu thị. Một yêu cầu khác là nhà sản xuất nên có đại diện tại thị trường để có thể nắm bắt kịp thời những biến động của thị trường và có phản ứng thích hợp kịp thời với những hành động của đối thủ cạnh tranh.

Đối tượng khách hàng thứ hai là các nhà nhập khẩu và phân phối thực phẩm đồ uống (gọi tắt là nhà phân phối). Thường là các nhà phân phối luôn có sẵn mạng lưới phân phối của mình nhưng bị giới hạn bởi không gian nhất định. Tuy số lượng tiêu thụ không thể bằng được với các tập đoàn bán lẻ nhưng các điều kiện khác thì

dễ dàng hơn rất nhiều. Giao dịch với đối tượng khách hàng này nhà sản xuất ít bị chiếm dụng vốn, chủ động về giá cả, xây dựng được từng đoạn thị trường nhỏ. Khi thị phần tăng trưởng thì bổ nhiệm một nhà phân phối độc quyền để thực hiện các chương trình marketing và phát triển thị trường.

Nhà môi giới: tại Đức các công ty đóng vai trò trung gian giới thiệu người mua và người bán với nhau tương đối phổ biến. Tuy nhiên hiệu quả thường không cao cũng như số lượng và trị giá giao dịch thường không cao.

Nhìn chung khi làm việc với các doanh nghiệp Đức, họ đòi hỏi tính chính xác và đúng giờ, cũng như phải đảm bảo đúng tiến độ giao hàng. Nhà sản xuất cũng an tâm về khả năng thanh toán và thanh toán đúng hạn của đối tác.

#### **3.1.2.4 Người tiêu dùng**

Qua cuộc khảo sát về tiêu dùng café hòa tan, các sản phẩm có chứa café hòa tan với 300 mẫu điều tra ngẫu nhiên, được thực hiện tại 3 thành phố: Berlin, Hamburg, và Munich, có 261 phiếu đạt yêu cầu. Kết quả thu được rất khả quan có 87% người Đức trên 15 tuổi đã uống café chứng tỏ người tiêu dùng đã biết uống café từ lúc còn rất trẻ. Những người trong độ tuổi từ 35 đến 54 tuổi là uống nhiều café nhất, trong đó có đến 92% là tiêu dùng thường xuyên mỗi ngày.

Café là loại thức uống phổ biến ở Đức, được tiêu dùng hàng ngày và thường xuyên như người Việt ta có thói quen uống trà. Mỗi năm nước Đức tiêu thụ không dưới 500.000 tấn café. Loại thức uống này thường được pha nhạt để dùng giải khát, phụ nữ và đàn ông đều uống, trung bình một người Đức tiêu thụ từ 3 đến 5 cốc café mỗi ngày. Tiêu dùng café hòa tan có xu hướng tăng theo độ tuổi, cao nhất ở độ tuổi từ 55 đến 64 và từ 65 trở lên mà không có sự phân biệt giữa nam và nữ.

Nghiên cứu về vị trí và không gian tiêu dùng, trong số người uống café có đến 75% số người được hỏi cho biết họ tiêu dùng tại nhà và chỉ có 25% cho biết họ uống café bên ngoài. Các địa điểm bên ngoài được phân bố như sau: 75% uống tại nơi làm việc, 4% ở nhà hàng và 2% ở quán café.

Có xu hướng tăng trưởng tiêu thụ café ở không gian bên ngoài gia đình như ở nơi làm việc, nhà hàng,.. Riêng đối với tiêu dùng café hòa tan thì có sự khác biệt rõ

rệt, chỉ có 15% người Đức uống bên ngoài trong khi 85% số người được hỏi thích uống tại nhà của họ.

Nghiên cứu về thời gian tiêu dùng trong ngày, mặc dù việc uống café phân bố theo thời điểm trong ngày nhưng hầu hết mọi người thường uống vào khoảng thời gian truyền thống từ 7 giờ đến 8 sáng và từ 3 đến 5 giờ chiều (xem Biểu 3.5 - Phụ lục 1).

Nghiên cứu về mức độ yêu thích sản phẩm : 86% số người được hỏi cho biết họ thích nhóm capuccino, trong số đó có 55% chọn family capuccino (dùng tại nhà), 27% chọn traditional capuccino (dùng ở quán café ) và 4% uống capuccino hương các loại như Vanilla, Amareto, Irish Cream và Hazelnut. Nhìn chung dân Đức không có thói quen chuộng mùi hương trong thực phẩm và thức uống mà chỉ yêu thích hương vị tự nhiên vốn có của sản phẩm đây là điểm nổi bật mà công ty cần đặc biệt chú trọng khi phát triển loại sản phẩm này. Các nhóm sản phẩm khác có mức độ ưa chuộng kém hơn gồm có café đá 5%, Weiner Melange 4% và phần còn lại là Café Au Lait, Latte Macchiato.

Ở góc độ sức khỏe, phần lớn người được hỏi cho rằng café hầu như không gây tác hại đến sức khỏe. Chúng có tác dụng giải khát và giúp tỉnh táo khi làm việc. Vì thế họ thường uống khá nhiều café hàng ngày.

Các yếu tố khách hàng quan tâm nhất khi lựa chọn 1 sản phẩm café mới là nhãn hiệu sản phẩm được đồng thuận của người tiêu dùng là 79%, kế đến là yếu tố bao bì, hương vị và quảng cáo. Nguồn thông tin khách hàng thường tham khảo nhất là internet, tivi và báo chí.

### **3.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**



**Bảng 3.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Tăng trưởng kinh tế ổn định	0.04	2.00	0.08
2	Chính trị ổn định	0.04	2.00	0.08
3	Quy mô thị trường lớn	0.10	2.00	0.20
4	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	0.10	4.00	0.40
5	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi của café hòa tan	0.12	4.00	0.48
6	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	0.15	3.00	0.45
7	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	0.14	4.00	0.56
8	Cạnh tranh cao	0.20	1.00	0.20
9	Khoảng cách địa lý xa	0.05	2.00	0.10
10	Rào cản thương mại	0.06	2.00	0.12
<b>TỔNG CỘNG</b>		<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

(Nguồn: nghiên cứu của tác giả bằng kỹ thuật Focus Group)

Đánh giá: Bảng 3.4 cho thấy ở mức quan trọng 0.20 “cạnh tranh cao” là yếu tố bên ngoài ảnh hưởng mạnh nhất đến thành công của việc xuất khẩu, mức phân loại 1 cho yếu tố này cho thấy rằng các chiến lược của công ty chưa ứng phó có hiệu quả với “cạnh tranh cao”. Tuy nhiên các chiến lược của công ty lại phản ứng tốt với “Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng” và “Tính liên thông với thị trường các nước EU”. Tính tổng số điểm quan trọng là 2.67 trên mức trung bình 2.5 cho thấy công ty chỉ ở trên mức trung bình về các vấn đề chiến lược và ứng phó có hiệu quả với các nhân tố bên ngoài.

### **3.2 Phân tích môi trường bên trong của công ty Trung Nguyên**

#### **3.2.1 Nguồn nhân lực**

Tổng số lao động của công ty tính đến tháng 8/2006 là 1230 người, trong đó có 180 người công tác tại văn phòng công ty, 405 người công tác tại các chi nhánh trên toàn quốc và 645 người tham gia sản xuất tại nhà máy café Buôn Mê Thuật, nhà máy G7 và nhà máy trà Lâm Đồng. Trong 1230 lao động của công ty có 320 người có trình độ đại học, 18 người có trình độ trên đại học (thạc sĩ). Đa số cán bộ kỹ thuật đều được đào tạo bài bản và có tay nghề chuyên môn cao, lực lượng kinh

doanh đều có bằng đại học. Nhìn chung nguồn nhân lực của công ty có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu công tác.

Tuổi đời bình quân của nhân viên khối văn phòng là 31 tuổi. Trong khối văn phòng và lãnh đạo, có 30 người có thâm niên công tác tại công ty được 10 năm. Lực lượng lãnh đạo có thâm niên, gắn bó và hiểu rõ về công ty.

Các chế độ cho nhân viên được thực hiện đầy đủ và đúng theo quy định của pháp luật. Hàng tháng công ty đều có kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên, nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng công tác.

### **3.2.2 Cơ sở vật chất và công nghệ**

Hiện nay, công ty là đơn vị kinh doanh café có sự đầu tư khá tốt và định hướng phát triển bền vững. Bên cạnh 3 nhà máy luôn duy trì sản xuất ổn định với tổng công suất là 60.000 tấn café và trà mỗi năm. Dây chuyền công nghệ của Ý và Pháp đảm bảo cho các sản phẩm café hòa tan đạt tiêu chuẩn chất lượng của EU.

Bên cạnh đó công ty còn đầu tư phát triển “hệ thống EUREPGAP”, một hệ thống về Thực hành Nông nghiệp tốt với mục đích đảm bảo an toàn cho người tiêu dùng và bảo vệ môi trường cũng như phúc lợi cho xã hội và động vật nuôi.

### **3.2.3 Tài chính**

**Bảng 3.5: Bảng cân đối kế toán**

ĐVT: triệu đồng

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Tăng trưởng (%)</b>
<b>Tài sản</b>	<b>1941.87</b>	<b>2314.02</b>	<b>0.19</b>
<b>Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn</b>	<b>1099.862</b>	<b>1346.86</b>	<b>0.22</b>
Vốn bằng tiền	125.034	218.23	0.75
Các khoản phải thu	162.394	268.024	0.65
Hàng tồn kho	789.354	820.606	0.04
Tài sản lưu động khác	23.08	40	0.73
<b>Tài sản cố định và đầu tư dài hạn</b>	<b>842.008</b>	<b>967.16</b>	<b>0.15</b>
Nguyên giá tài sản cố định	592	648	0.09
Giá trị hao mòn lũy kế	-247	-247	0.00
Đầu tư tài chính dài hạn	451	462	0.02
Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	23.008	21.32	-0.07
Chi phí trả trước dài hạn	23	82.84	2.60
<b>Nguồn vốn</b>	<b>1941.87</b>	<b>2314.02</b>	<b>0.19</b>
<b>Nợ phải trả</b>	<b>1145</b>	<b>1397.45</b>	<b>0.22</b>
Nợ ngắn hạn	846	1042.36	0.23
Nợ dài hạn	231	274.92	0.19
Nợ khác	68	80.17	0.18
<b>Nguồn vốn chủ sở hữu</b>	<b>796.87</b>	<b>916.57</b>	<b>0.15</b>

(Nguồn: Phòng TCKT Công ty Trung Nguyên )

Vốn chủ sở hữu tăng 15%, tài sản cố định tăng 15% cho thấy công ty không ngừng mở rộng quy mô đầu tư xây dựng lợi thế kinh doanh dài hạn của mình

Tài sản cố định và đầu tư dài hạn chỉ chiếm khoảng 41.8% tổng tài sản. qua đó có thể thấy việc đầu tư kinh doanh chủ yếu tập trung vào tài sản lưu động. nhờ đó, công ty có khả năng quay vòng vốn nhanh và hiệu quả.

**Bảng 3.6: Các chỉ số tài chính**

	Đvt	2004	2005
<i>Các chỉ số khả năng thanh toán:</i>			
Khả năng thanh toán hiện thời	lần	1.30	1.29
Khả năng thanh toán nhanh	lần	0.27	0.38
<i>Các chỉ số về đòn cân nợ:</i>			
Nợ/vốn	lần	0.59	0.60
Nợ/vốn chủ sở hữu	lần	1.44	1.52
<i>Các chỉ số về hoạt động:</i>			
Vòng quay tồn kho	vòng	10.26	12.45
Vòng quay tài sản	vòng	5.02	5.78
Vòng quay tài sản cố định	vòng	28.10	34.50
Số ngày sử dụng tiền mặt bình quân	ngày	12.52	10.46
<i>Các chỉ số về doanh lợi:</i>			
Lãi ròng biên tế	%	1.21	1.05
Lợi nhuận /vốn chủ sở hữu	%	32	37
Lợi nhuận/ vốn toàn bộ	%	12	9.06
<i>Các chỉ số tăng trưởng:</i>			
Tăng trưởng doanh thu	%	36	41
Tăng trưởng lợi nhuận	%	38	23

(Nguồn: Phòng TCKT Công ty Trung Nguyên)

- Chỉ số khả năng thanh toán khá cao chứng tỏ tài chính của công ty lành mạnh.

- Chỉ số đòn cân nợ cho thấy khả năng huy động vốn và sử dụng đòn bẩy tài chính là khá tốt.
- Vòng quay hàng tồn kho tăng lên nguyên nhân là do giá café nhân dùng cho sản xuất tăng cao làm giảm tồn kho. Tuy nhiên với xu hướng biến động của thị trường café nguyên liệu công ty cần tăng dự trữ để đối phó với tình trạng tăng giá đột biến.

Các chỉ tiêu kinh doanh nhìn chung tăng trưởng trong giai đoạn vừa qua. Về nguyên nhân do mở rộng được thị trường xuất khẩu nhưng lợi nhuận trên vốn toàn bộ giảm do giá thành sản xuất tăng cao bởi 3 biến số: giá nguyên vật liệu tăng do Brazil giảm sản lượng, chi phí nhiên liệu và chi phí lưu thông cũng tăng do giá xăng dầu tăng.

#### **3.2.4 Hoạt động nghiên cứu và phát triển**

Bộ phận R&D gồm 5 cán bộ kỹ thuật , trong đó có 2 cán bộ có kinh nghiệm về café trên 10 năm. Thành tựu hiện nay ngoài việc cải tiến, nâng cao chất lượng và chủng loại sản phẩm hiện có, bộ phận này cũng dày công nghiên cứu các sản phẩm mới của nước ngoài , -tiến hành thử nghiệm và cho ra đời một số sản phẩm đáp ứng yêu cầu của nhà nhập khẩu.

#### **3.2.5 Chính sách marketing**

Công ty áp dụng chính sách marketing hướng vào khách hàng thể hiện cụ thể qua 4Ps như sau:

Chính sách sản phẩm: vì là sản phẩm tiêu dùng chịu ảnh hưởng và chi phối mạnh của tập quán tiêu dùng từng khu vực thị trường khác nhau và ở từng nước cụ thể do đó, các sản phẩm Trung Nguyên dành cho xuất khẩu từ bao bì, màu sắc, các họa tiết thể hiện cho đến cốt lõi bên trong là café cũng phải được điều chỉnh cho từng khu vực thị trường khác nhau. Đảm bảo đầy đủ các quy định pháp luật về giấy phép lưu hành, tiêu chuẩn chất lượng, cũng như mã số quản lý hàng nhập khẩu (FDA) của hải quan mỗi nước.

Sản phẩm được cải tiến để nâng hạn sử dụng sản phẩm từ 12 tháng đến 24 tháng nhằm đáp ứng mong muốn của các nhà nhập khẩu / phân phối để bù đắp khoảng thời gian khá dài trong vận chuyển hàng hóa quốc tế.

Tuy nhiên vì tốc độ phát triển xuất khẩu khá nhanh so với các công ty cùng ngành nghề khác nên thực tế vẫn còn một số bất cập. Chẳng hạn hiện nay đang theo định hướng phát triển bao bì chung cho thị trường quốc tế sử dụng nhiều ngôn ngữ trên một bao bì cho nhiều nước khác nhau như một số tập đoàn lớn đã thực hiện như tập đoàn thực phẩm đồ uống Nestcafe hoặc Tchibo là một hướng đi đúng của Trung Nguyên nhưng vướng mắc xảy ra là trên bao bì này có cả ngôn ngữ hệ Slavơ cùng với ngôn ngữ tượng hình đây là một đối chọi, hơn nữa quy định riêng của một số thị trường như Trung Hoa, Đức phải thể hiện tên của nhà nhập khẩu trên bao bì để được lưu hành hoặc theo thỏa thuận trước với đại lý nhưng vấn đề là nhà phân phối ở thị trường khác có cộng đồng Hoa kiều hoặc Đức kiều sinh sống sẽ không đồng ý phân phối sản phẩm này vì lý do đơn giản “ không ai làm cho người khác hưởng”.

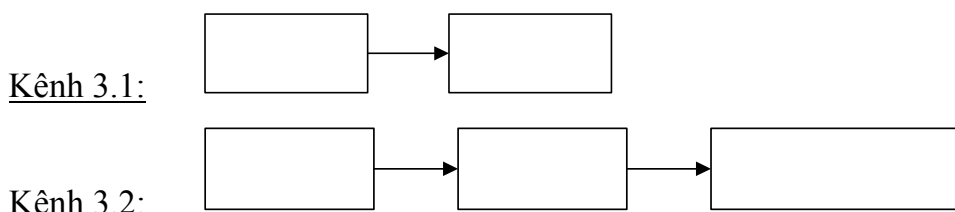
Một khó khăn nữa đến nay chưa kịp khắc phục là dòng sản phẩm café rang xay không thích hợp tiêu thụ trên diện rộng cho người tiêu dùng bản xứ vì khẩu vị khác nhau. Cộng đồng Việt Nam và Á châu chuộng loại café vị đắng có thành phần chủ yếu là Robusta trong khi cộng đồng bản xứ châu Âu và Bắc Mỹ lại chuộng vị chua của Arabica. Do đó sản phẩm rang xay hiện nay khó phát triển thị trường.

Sản phẩm café hòa tan được sản xuất theo chuẩn EurepGap là sản phẩm có khả năng nhất trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường thế giới trong giai đoạn hiện nay và sắp tới.

Chính sách giá: đến nay công ty vẫn bán cho các nhà phân phối, nhà nhập khẩu bằng giá FOB thành phố Hồ Chí Minh là phổ biến, bán bằng giá CF hoặc CIF thì chưa nhiều. Vì những đại lý thường đi hàng nhiều, mặt hàng đa dạng và đã có hợp đồng trước với hàng tàu để được chi phí tối ưu, đây là những đối tác có nguồn gốc Việt kiều. Nhưng nếu đối tác là người ngoại quốc thì thường ưa chuộng giá CF hoặc CIF. Giá cả được công ty tính toán và duy trì ổn định trong 6 tháng, tối đa đến một năm và điều chỉnh theo sự biến động của giá thị trường khi vượt qua biên độ đã

quy định sẵn. Nhìn chung chính sách giá tốt đảm bảo mức lợi nhuận như mong muốn và thỏa mãn khách hàng.

Chính sách phân phối: Cũng như các nhà xuất khẩu khác công ty vẫn duy trì hoạt động xuất khẩu gián tiếp và xuất khẩu trực tiếp. Trong đó tỷ trọng xuất khẩu gián tiếp ngày một giảm xuống và xuất khẩu trực tiếp tăng lên. Xuất khẩu trực tiếp là hoạt động công ty định hướng lâu dài và phát triển bền vững. Các kênh phân phối:



Kênh 3.1 thường áp dụng vào thị trường lớn ở bắc Mỹ, EU và Đức, kết quả là thị trường phát triển với tốc độ khá nhanh. Tuy nhiên, đến nay mức độ kiểm soát của công ty đối với kênh phân phối này chỉ mới đến nhà nhập khẩu/nhà phân phối mà chưa thể chi phối được đến người tiêu dùng mà từ giai đoạn này do nhà nhập khẩu/nhà phân phối tự cân đối và điều chỉnh. Có hiện tượng cạnh tranh lẫn nhau giữa các nhà nhập khẩu/nhà phân phối dẫn đến giá bán đến người tiêu dùng trong cùng 1 thị trường thay nhau giảm xuống trong thời gian qua gây khó khăn cho việc phát triển thị trường.

Kênh 3.2 thường là hình thức gia công sản phẩm theo yêu cầu của đối tác về chất lượng, chủng loại sản phẩm cho đến bao bì (cụ thể đồng gỗ). Kết quả đạt được là sản lượng xuất khẩu cao và duy trì ổn định trong thời hạn tương đối dài nhưng nhược điểm là tỷ suất lợi nhuận thường không được cao và phụ thuộc chặt chẽ vào đối tác.

Chính sách chiêu thị: Công ty luôn tham gia các hội chợ và triển lãm thương mại quốc tế tại nhiều nước để quảng bá thương hiệu và tìm kiếm đối tác. Đây là cách tiếp thị khá hiệu quả và mang lại nhiều khách hàng mới tiềm năng qua đó giúp thị trường công ty được mở rộng. Các hội chợ quốc tế được công ty chọn lựa tham

gia là hội chợ chuyên ngành về thực phẩm có quy mô quốc tế, uy tín và được nhiều người biết đến như Sial, Thaifex, Anuga, Biofach, ...

Chính sách chiêu thị dành cho nhà nhập khẩu/nhà phân phối khá đa dạng, trong đó chủ yếu vẫn là chính giá ưu đãi, hỗ trợ vật phẩm phục vụ công tác chào hàng như brochure, leaflet, profile, poster, decal, accesory,.. ngoài ra tùy theo chương trình chiêu thị của đối tác mà công ty có những hỗ trợ cụ thể về tài chính hoặc hàng hóa phục vụ việc làm Demo, Foodshow hay tham gia hội chợ , ...

Đối với những thị trường mới, thương hiệu chưa được nhận diện, công ty vẫn chưa có đầu tư thích đáng và hợp lý vì chưa nắm đủ thông tin cần thiết cũng như chưa đủ nhân lực chuyên trách cho thị trường.

Đánh giá: bên cạnh những thành tựu khả quan đạt được trong thời gian qua công ty cũng không tránh khỏi việc bị động trong tình hình mới. Đó là ở những thị trường sản phẩm công ty đã được thâm nhập ở mức tương đối đang rất cần chiến lược và chính sách mới để thâm nhập thị trường sâu hơn

### **3.2.6 Hệ thống quản trị thông tin**

Bộ phận công nghệ thông tin trong công ty vẫn còn nhiều hạn chế trong việc truy cập, thu thập và xử lý thông tin. Công việc máy móc từ cũng khá nhiều gây lãng phí không cần thiết. tốc độ đường truyền chưa cao và không ổn định gây khó khăn trong việc xử lý thông tin đồng thời máy tính cũng chưa được nâng cấp nên tốc độ xử lý chậm gây lãng phí thời gian không cần thiết.

Website còn đơn giản và tính cập nhật chưa cao. Chỉ đơn giản là công cụ truyền thông tin 1 chiều từ nhà sản xuất đến khách hàng. Chưa phát triển các tiện ích web khác cho nhà quản lý cũng như công tác nghiệp vụ.

### **3.2.7 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)**

**Bảng 3.7: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)**

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	0.08	3	0.24
2	Năng lực sản xuất tốt	0.06	4	0.24
3	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	0.08	2	0.16
4	Sự thích ứng thị trường về bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm rang xay	0.08	3	0.24
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	0.08	4	0.32
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	0.08	4	0.32
7	Quản trị thông tin	0.02	1	0.02
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	0.09	4	0.36
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	0.08	3	0.24
10	Kênh phân phối ổn định	0.07	2	0.14
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	0.03	1	0.03
12	Quy mô tài chính	0.05	2	0.10
13	Website đơn giản	0.10	1	0.10
14	Công tác phát triển thị trường	0.10	3	0.30
<b>TỔNG CỘNG</b>		<b>1</b>		<b>2.81</b>

(Nguồn: nghiên cứu của tác giả bằng kỹ thuật Focus Group)

Đánh giá : Tổng số điểm được đánh giá là 2.81 trên mức trung bình 2,50 và dưới đỉnh 4.00, cho thấy công ty phát huy khác tốt các mặt mạnh của mình, tuy nhiên còn tồn tại nhiều vấn đề cần khắc phục. Qua việc đánh giá trên có thể xác định năng lực lõi của Trung Nguyên được xếp ở mức phân loại 4 là “năng lực sản xuất” tốt đáp ứng được các đơn hàng lớn, “sự thích ứng của sản phẩm và bao bì café



hòa tan” theo “chuẩn EurepGap”, bên cạnh đó nhờ “đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp”, năng động mà “công tác phát triển thị trường” đạt hiệu quả cao. Đây là những lợi thế cần được công ty phát huy hơn nữa trong thời gian sắp tới tuy nhiên cần khắc phục những điểm chưa tốt như công tác “quản trị thông tin”, “website công ty” cũng như đẩy mạnh việc “nghiên cứu phát triển” được xếp ở mức phân loại 1.

### **Tóm tắt Chương III**

Qua các nội dung được phân tích và đánh giá trong chương này cho thấy có những nhân tố tích cực đem lại nhiều cơ hội cho công ty trong việc phát triển thị trường ở Đức như dung lượng thị trường café hòa tan to lớn và ngày càng phát triển, nhu cầu tiêu dùng café phong phú đa dạng, cùng với môi trường kinh doanh lành mạnh, kênh phân phối phát triển cao. Đối lại công ty có nhiều yếu tố nội lực để nắm bắt thời cơ này như sản phẩm nắm bắt đúng xu thế tiêu dùng, các rào cản thị trường được hóa giải đáng kể nhờ vào nguồn gốc xuất xứ được hưởng chính sách ưu đãi thuế quan nhập khẩu và có giấy chứng nhận EurepGap.

Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi trên công ty cũng phải quan tâm để đối phó với với những nguy cơ có thể xảy ra trước mắt và về sau. Mặc dù là thị trường lớn đầy tiềm năng nhưng cường độ cạnh tranh rất cao và dữ dội, các tập đoàn kể cả hệ thống bán lẻ phân lớn đều xem café là mặt hàng chiến lược ảnh hưởng đến công cuộc kinh doanh của họ, điều này bắt buộc mỗi hệ thống bán lẻ phải có một vài nhãn hiệu café riêng, do đó những nhãn hiệu mới nổi có nhiều khả năng bị tấn công ráo riết. Có thể nói với những khuyết điểm như hiện nay, công ty khó có thể tiến xa hơn ở thị trường Đức nếu không có những thay đổi kịp thời cũng như chuẩn bị chiến lược phát triển riêng. Những vấn đề này sẽ được làm sáng tỏ bằng những giải pháp cụ thể được trình bày trong chương sau.

**CHƯƠNG IV**  
**ĐỊNH HƯỚNG, CÁC GIẢI PHÁP**  
**VÀ MỘT SỐ ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ**

**4.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty Trung Nguyên**

CHLB Đức là đối tác thương mại lớn nhất của Việt Nam trong khối EU trong 2 năm qua và là thị trường café lớn thứ hai thế giới sau Mỹ. Kim ngạch trao đổi giữa hai nước hàng năm đều tăng; buôn bán hai chiều đạt gần 2 tỷ USD/năm. Hai nước đã ký kết một số hiệp định tạo cơ sở pháp lý cho quan hệ hợp tác kinh tế như: Hiệp định tránh đánh thuế 2 lần, Hiệp định khuyến khích và bảo hộ đầu tư, các Hiệp định hợp tác hàng hải, hàng không....

**Bảng 4.1 : Kim ngạch ngoại thương CHLB Đức – Việt Nam**

Đơn vị: 1.000 USD

<b>Năm</b>	<b>Xuất khẩu</b>	<b>Nhập khẩu</b>	<b>Tổng kim ngạch</b>
2005	1.086.693	662.541	<b>1.749.235</b>
2004	1.066.195	694.348	<b>1.760.543</b>
2003	854.738	614.558	<b>1.469.296</b>
2002	729.029	558.08	<b>1.287.109</b>
2001	721.797	396.689	<b>1.118.486</b>

(Nguồn: *Bộ Thương Mại*)

Các mặt hàng xuất khẩu của Việt Nam chủ yếu là hàng may mặc, giấy dếp các loại, cà phê, chè, than, thuốc lá, quặng, gạo, hoa quả, mật ong, hải sản, cao su, các sản phẩm sành sứ, thủy tinh, các loại thiết bị nhỏ như máy bơm, máy công cụ, thiết bị dệt, đồ chơi, xe đạp, xà phòng...

Các mặt hàng nhập khẩu từ Đức là các thiết bị máy móc, hàng thực phẩm, đồ giải khát, nguyên liệu, tơ sợi tổng hợp, các sản phẩm sắt thép, hoá chất, các sản phẩm điện tử, sản phẩm cơ khí chính xác và quang học, dược phẩm, thiết bị văn phòng phẩm, các sản phẩm cao su, sợi bông...

CHLB Đức đứng vị trí thứ 18 trong danh sách các nhà đầu tư nước ngoài ở Việt Nam và trong khối EU thì Đức đứng vị trí thứ năm. Cho đến nay, theo con số của Bộ KH&ĐT thì đầu tư của Đức ở Việt Nam khoảng 341 triệu USD với 71 dự án, nhưng đến nay mới giải ngân được 160 triệu USD. Thực chất, một vài công ty lớn của Đức đã có dự án lớn dưới hình thức BOT. Hiện nay giới doanh nghiệp Đức, sau một thời gian không mặn mà mấy với thị trường Việt Nam, đã quan tâm nhiều hơn đến các hoạt động đầu tư ở Việt Nam.

Về viện trợ, phát triển: từ năm 1990 Đức bắt đầu viện trợ phát triển cho Việt Nam, cho đến nay, con số viện trợ phát triển theo đường hợp tác kỹ thuật và hợp tác tài chính là khoảng 541 triệu Euro. Trọng tâm của viện trợ phát triển: Hỗ trợ cải cách kinh tế, xây dựng kinh tế thị trường, hỗ trợ ngành y tế, hỗ trợ phát triển môi trường và sử dụng bền vững nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Đứng trước xu thế hội nhập và toàn cầu hóa, công ty xác định mục tiêu xây dựng chiến lược xuất khẩu vào thị trường Đức đóng vai trò quan trọng trong việc mở lối vào thị trường EU và khả năng mở rộng sang các nước EU khác. Thị trường Đức được ví như một tiền đồn chiến lược và là mục tiêu lâu dài mà chắc chắn phải được đầu tư đúng mức.

Định hướng phát triển tại thị trường Đức như sau:

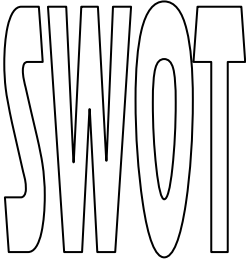
- Trở thành nhãn hiệu được nhận diện rộng rãi tại miền Đông và trung nước Đức, đến cuối năm 2015 phải chiếm được tối thiểu 8% - 10% thị phần.
- Sản phẩm chủ lực: các sản phẩm café hòa tan
- Sản phẩm phụ thuộc: café rang xay theo khẩu vị người tiêu dùng bản xứ.
- Thành lập văn phòng đại diện.

#### **4.2 Xây dựng và lựa chọn chiến lược xuất khẩu cho công ty Trung Nguyên đến năm 2015 tại thị trường CHLB Đức**

##### **4.2.1 Sử dụng ma trận SWOT để đưa ra các phương án chiến lược**

Dựa trên các dữ liệu về các yếu tố nội bộ (Bảng 3.4) và các yếu tố môi trường bên ngoài (Bảng 3.7) chúng ta có thể đề ra 6 phương án chiến lược nhờ vào kỹ thuật phân tích SWOT.

**Bảng 4.2: Ma trận SWOT**

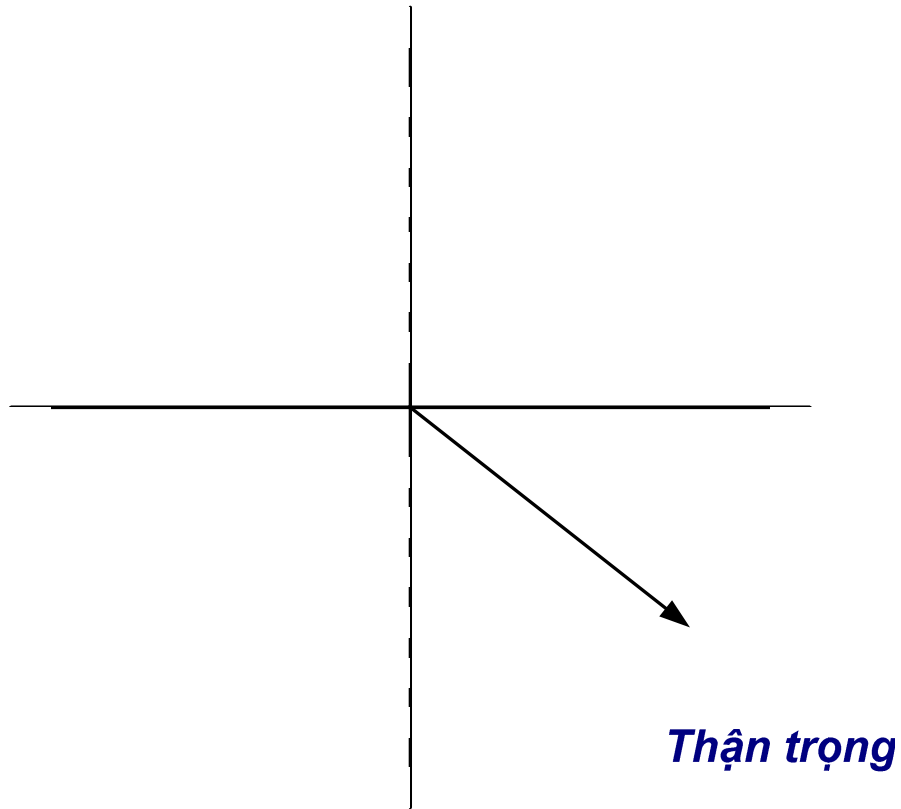
	<p><b>CƠ HỘI (O)</b></p> <p>O<sub>1</sub> - Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt</p> <p>O<sub>2</sub> - Quy mô thị trường lớn</p> <p>O<sub>3</sub> - Xu hướng tiêu dùng thuận lợi của café hòa tan</p> <p>O<sub>4</sub> - Hệ thống bán lẻ phát triển đa dạng</p> <p>O<sub>5</sub> - Phân khúc thị trường dân tộc Việt Nam và châu Á</p>	<p><b>ĐE DỌA (T)</b></p> <p>T<sub>1</sub>- Cạnh tranh cao, bị thôn tính</p> <p>T<sub>2</sub> - Rào cản &amp; thông lệ kinh doanh ở thị trường</p>
<p><b>ĐIỂM MẠNH (S)</b></p> <p>S<sub>1</sub> - Năng lực sản xuất số 1 Việt Nam</p> <p>S<sub>2</sub> - Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan</p> <p>S<sub>3</sub> - Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan</p> <p>S<sub>4</sub> - Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap</p> <p>S<sub>5</sub> - Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn</p>	<p><b><u>KẾT HỢP S - O:</u></b></p> <p>S<sub>1,2,3,4,8</sub> + O<sub>1,2,3,4</sub> :</p> <p>→ Chiến lược mở rộng thị trường</p> <p>→ Chiến lược mở rộng dây sản phẩm</p> <p>S<sub>6,5,7,8</sub> + O<sub>5</sub> :</p> <p>→ Chiến lược ổn định thị trường</p>	<p><b><u>KẾT HỢP S - T:</u></b></p> <p>S<sub>1,8</sub> + T<sub>1</sub></p> <p>→ Chiến lược gia công sản phẩm</p> <p>S<sub>5,6,7,8</sub> + T<sub>1</sub></p> <p>→ Chiến lược tập trung chiếm lĩnh thị trường ngách</p>

<p>S<sub>6</sub> - Công tác phát triển thị trường</p> <p>S<sub>7</sub> - Chính sách chiêu thị hiệu quả</p> <p>S<sub>8</sub> - Thương hiệu café số 1 Việt Nam</p>		
<p><b>ĐIỂM YẾU (W)</b></p> <p>W<sub>1</sub> - Website đơn giản</p> <p>W<sub>2</sub> - Tổ chức nghiên cứu phát triển</p> <p>W<sub>3</sub> - Quản trị thông tin</p> <p>W<sub>4</sub> - Quy mô tài chính</p> <p>W<sub>5</sub> - Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay</p> <p>W<sub>6</sub> - Kênh phân phối chưa ổn định</p>	<p><b><u>KẾT HỢP W - O</u></b></p> <p>W<sub>1,3,6</sub> + O<sub>1,2</sub> → Chiến lược tiếp thị bằng E-Commerce.</p> <p>W<sub>5</sub> + O<sub>1,2</sub> → Bổ sung sản phẩm café rang xay mới theo khẩu vị người tiêu dùng EU → chiến lược phát triển sản phẩm mới</p> <p>W<sub>6</sub> + O<sub>4,5</sub> → Củng cố kênh phân phối hiện có → ổn định thị trường</p>	<p><b><u>KẾT HỢP W - T</u></b></p> <p>W<sub>5</sub> + T<sub>1</sub> → Thu hẹp hoạt động của dòng sản phẩm rang xay hiện nay. → Phát triển sản phẩm rang xay mới.</p>

(Nguồn: Nghiên cứu của tác giả)

#### 4.2.2 Sử dụng ma trận SPACE định vị chiến lược

Biểu 4.1: Ma trận SPACE



(Nguồn: nghiên cứu của tác giả)

Sau khi phân tích và lượng hóa, lợi thế cạnh tranh của công ty ở mức (-1), khả năng tài chính ở (-1), trong khi sức mạnh của ngành đạt điểm tối đa (+6) và ổn định của môi trường ở mức (5). Sau khi xác định tọa độ và vẽ sơ đồ công ty đang ở khu vực cạnh tranh, do đó các chiến lược được xây dựng phải nhằm mục đích nâng cao sức cạnh tranh công ty.

#### 4.2.3 Sử dụng ma trận QSPM để đánh giá và quyết định các chiến lược

##### ❖ QSPM cho nhóm SO + WO + WT

Bảng 4.3:

ST T	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
			Mở rộng thị trường	
			AS	TAS
	<b>Các yếu tố bên trong</b>			
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	3	4	12
2	Năng lực sản xuất số 1 VN	4	4	16

*Phòng thủ*

3	Thương hiệu café số 1 Việt Nam	4	4	16
4	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	2	1	2
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	4	4	16
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	4	4	16
7	Quản trị thông tin	1	2	2
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	4	4	16
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	3	3	9
10	Kênh phân phối chưa ổn định	2	1	2
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	1	1	1
12	Quy mô vốn lớn	2	2	4
13	Website đơn giản	1	1	1
14	Công tác phát triển thị trường	3	2	6
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>			
1	Quy mô thị trường lớn	3	4	12
2	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	4	4	16
3	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi	4	4	16
4	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	3	3	9
5	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	4	4	16
6	Cạnh tranh cao, bị thôn tính	1	1	1
7	Rào cản & thông lệ kinh doanh ở thị trường	2	2	4
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>193</b>

(Nguồn: tác giả phân tích theo kỹ thuật Focus Group)

Bảng 4.4:

ST T	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
			<b>Mở rộng dãy sản phẩm</b>	
			AS	TAS
	<b>Các yếu tố bên trong</b>			
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	3	2	6
2	Năng lực sản xuất số 1 VN	4	4	16
3	Thương hiệu café số 1 Việt Nam	4	4	16
4	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	2	2	4
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	4	4	16
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	4	4	16
7	Quản trị thông tin	1	2	2
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	4	4	16
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	3	3	9
10	Kênh phân phối chưa ổn định	2	1	2
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	1	1	1
12	Quy mô vốn lớn	2	2	4
13	Website đơn giản	1	2	2
14	Công tác phát triển thị trường	3	3	9
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>			
1	Quy mô thị trường lớn	3	4	12
2	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	4	4	16
3	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi	4	4	16
4	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	3	4	12
5	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	4	4	16
6	Cạnh tranh cao, bị thôn tính	1	1	1
7	Rào cản & thông lệ kinh doanh ở thị trường	2	1	2
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>194</b>

(Nguồn: tác giả phân tích theo kỹ thuật Focus Group)



Bảng 4.5:

ST T	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
			Ổn định thị trường	
			AS	TAS
	<b>Các yếu tố bên trong</b>			
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	3	4	12
2	Năng lực sản xuất số 1 VN	4	4	16
3	Thương hiệu café số 1 Việt Nam	4	4	16
4	sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	2	2	4
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	4	4	16
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	4	4	16
7	Quản trị thông tin	1	4	4
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	4	4	16
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	3	4	12
10	Kênh phân phối chưa ổn định	2	1	2
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	1	1	1
12	quy mô vốn lớn	2	2	4
13	Website đơn giản	1	4	4
14	Công tác phát triển thị trường	3	2	6
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>			
1	Quy mô thị trường lớn	3	3	9
2	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	4	4	16
3	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi	4	4	16
4	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	3	4	12
5	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	4	2	8
6	Cạnh tranh cao, bị thôn tính	1	2	2
7	Rào cản & thông lệ kinh doanh ở thị trường	2	2	4
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>196</b>

(Nguồn: tác giả phân tích theo kỹ thuật Focus Group)

❖ **QSPM cho nhóm S-T**

Bảng 4.6:

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
			Gia công sản phẩm	
			AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>				
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	3	4	12
2	Năng lực sản xuất số 1 VN	4	4	16
3	Thương hiệu café số 1 Việt Nam	4	4	16
4	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	2	1	2
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	4	3	12
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	4	3	12
7	Quản trị thông tin	1	1	1
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	4	4	16
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	3	2	6
10	Kênh phân phối chưa ổn định	2	2	4
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	1	1	1
12	Quy mô vốn lớn	2	2	4
13	Website đơn giản	1	2	2
14	Công tác phát triển thị trường	3	2	6
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>				
1	Quy mô thị trường lớn	3	4	12
2	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	4	2	8
3	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi	4	3	12
4	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	3	4	12
5	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	4	4	16
6	Cạnh tranh cao, bị thôn tính	1	1	1
7	Rào cản & thông lệ kinh doanh ở thị trường	2	1	2
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>173</b>

(Nguồn: tác giả phân tích theo kỹ thuật Focus Group)

Bảng 4.7:

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
			Chiếm lĩnh thị trường ngách	
			AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>				
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	3	4	12
2	Năng lực sản xuất số 1 VN	4	4	16
3	Thương hiệu café số 1 Việt Nam	4	4	16
4	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	2	1	2
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	4	2	8
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	4	2	8
7	Quản trị thông tin	1	2	2
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	4	4	16
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	3	4	12
10	Kênh phân phối chưa ổn định	2	2	4
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	1	2	2
12	Quy mô vốn lớn	2	2	4
13	Website đơn giản	1	4	4
14	Công tác phát triển thị trường	3	3	9
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>				
1	Quy mô thị trường lớn	3	4	12
2	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	4	4	16
3	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi	4	4	16
4	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	3	4	12
5	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	4	4	16
6	Cạnh tranh cao, bị thôn tính	1	2	2
7	Rào cản & thông lệ kinh doanh ở thị trường	2	2	4
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>193</b>

(Nguồn: tác giả phân tích theo kỹ thuật Focus Group)

❖ **QSPM cho nhóm W-O**

**Bảng 4.8:**

STT	Các yếu tố môi trường chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
			Thương mại điện tử	
			AS	TAS
	<b>Các yếu tố bên trong</b>			
1	Nguồn nhân lực mạnh, có chuyên môn	3	4	12
2	Năng lực sản xuất số 1 VN	4	4	16
3	Thương hiệu café số 1 Việt Nam	4	4	16
4	sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm rang xay	2	1	2
5	Sự thích ứng thị trường về chất lượng của sản phẩm hòa tan	4	4	16
6	Sự thích ứng thị trường bao bì, quy cách nhãn mác của sản phẩm hòa tan	4	4	16
7	Quản trị thông tin	1	1	1
8	Chất lượng sản phẩm theo chuẩn EurepGap	4	4	16
9	Chính sách chiêu thị hiệu quả	3	3	9
10	Kênh phân phối chưa ổn định	2	1	2
11	Tổ chức nghiên cứu phát triển	1	1	1
12	Quy mô vốn lớn	2	2	4
13	Website đơn giản	1	1	1
14	Công tác phát triển thị trường	3	3	9
	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>			
1	Quy mô thị trường lớn	3	4	12
2	Nhóm dân tộc Việt Nam và châu Á khá đông	4	4	16
3	Xu hướng tiêu dùng thuận lợi	4	3	12
4	Hệ thống bán lẻ mạnh, đa dạng	3	4	12
5	Tính liên thông với thị trường các nước EU tốt	4	4	16
6	Cạnh tranh cao, bị thôn tính	1	1	1
7	Rào cản & thông lệ kinh doanh ở thị trường	2	2	4
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>194</b>

(Nguồn: tác giả phân tích theo kỹ thuật Focus Group)

## Tổng hợp các kết quả nghiên cứu của ma trận QSPM:

**Bảng 4.9 : Tổng hợp các Chiến lược**

STT	CHIẾN LƯỢC	TAS
1	Mở rộng thị trường	193
2	Mở rộng dãy sản phẩm	194
3	Ổn định thị trường	196
4	Gia công sản phẩm	173
5	Chiếm lĩnh thị trường ngách	193
6	Thương mại điện tử	194

(Nguồn: Tổng hợp từ các bảng 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 4.8)

Với kết quả nghiên cứu trên, chúng tôi chọn các chiến lược cạnh tranh ưu tiên triển khai thực hiện là:

1. Chiến lược ổn định thị trường
2. Chiến lược mở rộng dãy sản phẩm
3. Chiến lược thương mại điện tử

Các chiến lược xem xét cân nhắc lựa chọn:

1. Chiến lược chiếm lĩnh thị trường ngách
2. Chiến lược mở rộng thị trường
3. Chiến lược gia công sản phẩm

### **4.2.4 Lựa chọn chiến lược đến năm 2015**

Trên cơ sở sử dụng kỹ thuật QSPM để quyết định các chiến lược chúng ta có thể chọn các chiến lược sau:

#### ➤ **Chiến lược ổn định thị trường**

Đây là vấn đề cấp bách và có tính quyết định đối với sự tồn tại và phát triển lâu dài của café Trung Nguyên tại CHLB Đức. Hiện nay sản phẩm Trung Nguyên được bán rộng rãi tại khu vực các thành phố phía đông nước Đức như Berlin, Leipzig nhưng tổ chức manh mún do tiểu thương tự nhập hàng mua từ thị trường Việt Nam và đóng ghép container với các sản phẩm khác đem về bán tại khu vực của họ, hầu như họ không có công tác marketing mà chỉ dùng giá cả để cạnh tranh

và nguy hiểm hơn nữa họ tự mua hàng còn hạn sử dụng thấp sau đó ghi hạn sử dụng mới lên đến 3 năm để dễ tiêu thụ và bán giá cạnh tranh hơn. Điều này dẫn đến nguy cơ tan vỡ thị trường của công ty khi uy tín thương hiệu bị mất, người tiêu dùng đánh mất niềm tin vào sản phẩm và cạnh tranh bừa bãi cuối cùng sẽ dẫn đến hệ quả tất yếu là không ai có thể thu lợi được nữa từ việc kinh doanh sản phẩm. Giải quyết vấn đề này, công ty cần tăng giá bán sản phẩm trong nước cao hơn từ 15% đến 20% so với giá FOB xuất khẩu lúc này những ai muốn kinh doanh đều phải mua hàng từ chính hãng. Đồng thời sẽ phải tạo sự phân biệt rõ ràng giữa hàng trong nước và hàng bán cho thị trường Đức như nội dung bao bì bằng tiếng Đức, ghi rõ nguồn gốc xuất xứ từ Việt Nam. Ngoài ra biện pháp thông tin cũng đóng vai trò quan trọng nên phải phối hợp với các đối tác tại thị trường tăng cường công tác tuyên truyền quảng bá cho sản phẩm mới và công ty khẳng định việc chấm dứt lưu hành mẫu bao bì cũ. Triển khai một số hoạt động xúc tiến để giúp người tiêu dùng tăng cường nhận diện thương hiệu.

➤ **Chiến lược mở rộng dãy sản phẩm**

Ngoài sản phẩm café hòa tan 3 in 1 như hiện nay, công ty cần mở rộng dãy sản phẩm theo nhu cầu tiêu dùng đang ngày càng phát triển tại thị trường như các sản phẩm café hòa tan đen nguyên chất, café hòa tan 2 in 1 không đường, café hòa tan cho người ăn kiêng, 4 in 1. Một nhóm café quan trọng khác nữa là nhóm café hương đang phát triển gồm các loại như capuccino hương vanilla, cenamon, .. , café au lait, laté,.. phát triển theo dạng đóng gói stick đang phổ biến hiện nay. Điều này dễ dàng thực hiện dựa trên cơ sở vật chất hiện có là có thể đáp ứng được nhu cầu này và chỉ cần thiết kế bao bì mới và các bước chuẩn bị để tung sản phẩm là chấp nhận được. Bên cạnh đó, cần sản xuất thêm café rang xay theo khẩu vị châu Âu sử dụng máy pha café vì loại này chiếm đến 70% thị trường café.

➤ **Chiến lược thương mại điện tử**

Một website chuyên nghiệp là nhu cầu không thể thiếu đối với một công ty xuất khẩu. Cách thiết kế cần hấp dẫn và ấn tượng tạo cảm giác tin tưởng cho khách hàng đồng thời website cần có tính thực dụng cao, bên cạnh chức năng truyền bá

thông tin, xây dựng hình ảnh trang web còn phải đảm đương được chức năng quản lý nghĩa là nó có thể cung cấp dữ liệu quản lý đối với một số cấp bậc giới hạn giữa thành viên công ty và các đại diện công ty ở nước sở tại. Trang web cũng phải được link đến các địa chỉ uy tín và phổ biến như tổ chức café thế giới, alibaba, ebay,...

Trên đây là 3 chiến lược cơ bản trong thời gian sắp tới. các chiến lược được xây dựng đúng quy trình và hợp lý nên tính khả thi rất cao. Dưới đây là 3 chiến lược tùy cơ thực hiện theo tình hình cụ thể.

➤ **Chiến lược chiếm lĩnh thị trường ngách**

Nhằm tránh đối đầu trực diện với các đối thủ cạnh tranh quá lớn tại thị trường này như Jacobs, Kraft Foods, Tchibo, Nestcafe,.. đòi hỏi công ty phải tìm lối đi ít mạo hiểm và giảm thiểu nguy cơ ở mức tối đa . Các thị trường ngách được nhắm đến là kênh Horeka đưa sản phẩm vào hệ thống nhà hàng, quán ăn, trạm xăng,.. với lợi thế là sản phẩm đến từ quốc gia xuất khẩu café thứ hai thế giới có bản sắc văn hóa riêng biệt mang huyền thoại của vùng đất đỏ Bazan được trầm tích từ 150 triệu năm trước sản sinh ra những hạt café ngon nhất thế giới.

➤ **Chiến lược mở rộng thị trường**

Là trung tâm giao dịch hàng hóa của cả EU với vai trò của một thị trường mở, chlb đức đóng vai trò cực kỳ quan trọng khi thương hiệu được nhận diện tại đây rất dễ dàng đẩy sản phẩm sang thị trường các nước lân cận như Áo, Thụy Sĩ, Czech, Poland, Belgium,.. đồng thời Đức còn là nơi diễn ra trên một trăm hội chợ mỗi năm trong đó có nhiều hội chợ chuyên ngành thực phẩm uy tín quốc tế như Anuga, Biofach,.. thu hút hàng chục ngàn lượt khách mỗi kỳ hội chợ.

➤ **Chiến lược gia công sản phẩm**

Thực hiện gia công cho các công ty lớn để tận dụng công suất hiện có của nhà máy và học hỏi công thức, cách quản lý nhằm tăng hiệu quả kinh doanh và nâng cao sức cạnh tranh.

**4.3 Các giải pháp thực hiện chiến lược xuất khẩu của công ty Trung Nguyên đến năm 2015 tại thị trường CHLB Đức**

**4.3.1 Xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp**

Dựa trên phân tích đã trình bày trong phần trước, chúng tôi đề nghị cơ cấu tổ chức mới như sơ đồ 4.1 – Phụ lục 1. Theo cơ cấu này, phân định rõ nhiệm vụ của bộ phận Nghiên cứu Phát triển và bộ phận Thông tin tăng cường hỗ trợ mạnh cho các hoạt động của bộ phận Kinh doanh Quốc tế ở cả hai mặt hoàn thiện sản phẩm, phát triển sản phẩm mới theo gouse của người tiêu dùng Đức và phát triển Website công ty, tăng cường, bổ sung các nội dung thể hiện bằng tiếng Đức.

#### **4.3.2 Kiến toàn chính sách Marketing**

##### **4.3.2.1 Chính sách sản phẩm**

- Tiến hành mở rộng dãy sản phẩm café hòa tan hiện có. Ngoài loại café 3 trong 1 như hiện nay cần sản xuất thêm một số loại thị trường đang cần như café 2 trong 1 (café hòa tan và sữa), các loại café hương như café hương vanilla, hương quế, hương ca cao, ...
- Làm bao bì riêng, sử dụng ngôn ngữ riêng cho thị trường Đức vừa đáp ứng tốt yêu cầu thị trường vừa có tác dụng ngăn chặn sản phẩm không chính thức từ nội địa bán sang.
- Tận dụng công suất nhà máy còn chưa sử dụng hết để thực hiện nhóm sản phẩm gia công cho các thương hiệu lớn của nước ngoài. Phương án này còn giúp được việc nắm bắt, học hỏi công thức chế biến sản phẩm mới, nâng cao tay nghề kỹ thuật cũng như kinh nghiệm quản lý tiên tiến của khách hàng.

##### **4.3.2.2 Chính sách giá cả**

- Xây dựng chính sách giá mới có sự phân biệt rõ giữa sản phẩm được bán trong nước và sản phẩm dành cho xuất khẩu. Mức chênh lệch đề nghị là 20% đủ để làm rào cản không cho sản phẩm trong nước ra thị trường xuất khẩu.
- Bước tiếp theo định hướng chính sách giá nhắm và phân khúc trung bình, cao cấp, và đại chúng.
- Xây dựng chính sách gia công cho đối tác lớn, có tiềm lực mạnh, giàu kinh nghiệm và sản phẩm thích hợp.

##### **4.3.2.3 Chính sách phân phối**



- Xác định thị trường mục tiêu trong giai đoạn 2006-2010 là cộng đồng Việt Kiều và Á đông. Phát triển mạnh kênh phân phối là hệ thống cửa hàng, siêu thị, chợ của cộng đồng. Mở rộng và thắt chặt mối quan hệ với cộng đồng doanh nhân Việt kiều nhằm chọn đối tác mạnh và gia tăng kiểm soát kênh phân phối.
- Song song với việc phát triển kênh phân phối Việt kiều, tích cực tìm kiếm và phát triển kênh horeca là hệ thống các nhà hàng, khách sạn, quán café, ..
- Tận dụng thành công ở phân khúc Việt kiều, cộng đồng Á đông để thâm nhập vào kênh siêu thị của người bản xứ. Một số siêu thị cần đưa hàng vào như Globus, Netto, Konsum, ..

#### **4.3.2.4 Chính sách xúc tiến**

- Tăng cường quảng bá thương hiệu, tham gia các hội chợ quốc tế uy tín như Anuga, Sial, World Foods, ..
- Phát huy vai trò của đối tác trong xây dựng và phát triển marketing. Cùng tổ chức các hoạt động Demo, Food Show, Road Show... để quảng bá và kích thích tiêu thụ tại thị trường.
- Sử dụng các biện pháp quảng bá rộng rãi bằng tờ rơi, poster, vật phẩm quảng cáo khác.

#### **4.4 Các kiến nghị**

- Bộ Thương Mại, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn cùng với Hiệp hội Café Ca cao Việt Nam xây dựng đề án Xúc tiến và Quảng bá Thương hiệu café Việt Nam tại một số quốc gia có vai trò là thị trường trung tâm như Đức, Nhật, Trung Quốc, Mỹ, Úc và Nam Phi. Chương trình này cần được vận động để các Doanh nghiệp trong ngành có ý thức và cùng góp tay xây dựng hình ảnh café Việt Nam chất lượng cao. Đồng thời với hoạt động quảng bá tại các thị trường chính, các Bộ Ngành liên quan cần xây dựng trang Web thương hiệu café Việt Nam giới thiệu các Quy trình cụ thể trong sản xuất café từ khâu trồng trọt, chăm sóc đến công đoạn thu hoạch, chế biến và điếm

dùng cuối cùng là người tiêu dùng được thưởng thức một tách café thơm ngon.

- Chọn thương hiệu café tiêu biểu của Việt Nam để làm điểm nhấn khi giới thiệu với khách hàng quốc tế và để chứng thực bằng thương hiệu và sản phẩm cụ thể cho người tiêu dùng.
- Bộ Tài chính có chính sách hỗ trợ vốn và ưu đãi thuế để khuyến khích các doanh nghiệp trong việc đầu tư máy móc công nghệ hiện đại nhằm tạo ra sản phẩm có giá trị gia tăng cao mà ở Việt Nam hiện nay chưa sản xuất được như chế biến café bằng công nghệ FD, SD.
- Bộ Tài chính nên khuyến khích và ưu đãi cho các doanh nghiệp sản xuất và bán sản phẩm tiêu dùng cuối cùng có thương hiệu riêng thay vì chỉ xuất khẩu café nguyên liệu ra nước ngoài.
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn cần tăng cường công tác giáo dục cho người trồng và thu hoạch café nhằm nâng cao chất lượng ở khâu thu hoạch và xử lý sau thu hoạch nhằm có được café nguyên liệu đạt chất lượng cao.
- Các dịp Lễ, Hội nghị quốc tế như APEC, ASEAM,.. tranh thủ giới thiệu với khách quốc tế biểu tượng Thương hiệu sản phẩm tiêu biểu quốc gia của một ngành nào đó và trong các kỳ lễ tiếp theo có thể giới thiệu Thương hiệu tiêu biểu của ngành khác.

# KẾT LUẬN

-- ✍ --

Thị trường café tại CHLB Đức là thị trường lớn, nhiều cơ hội và cạnh tranh cao với sự có mặt lâu đời của các tập đoàn café mạnh trên thế giới. Vì vậy việc tiếp cận và xây dựng một vị thế cho một công ty từ một quốc gia đang phát triển là một vấn đề nan giải đòi hỏi phải có chiến lược đúng đắn và khả thi nhất.

Với mục tiêu đưa ra Chiến lược xuất khẩu dựa trên sự kết hợp giữa khoa học về chiến lược và thực tiễn công ty, luận văn “Định hướng chiến lược xuất khẩu của công ty Trung Nguyên vào thị trường CHLB Đức đến năm 2015” đã giải quyết được các vấn đề cơ bản sau:

- Làm sáng tỏ những lý luận cơ bản nhất về chiến lược và xây dựng chiến lược.
- Phác họa bức tranh tổng thể về thị trường café hòa tan CHLB Đức và xu hướng vận động của thị trường café hòa tan tại đây.
- Giới thiệu khái quát về công ty Trung Nguyên và các hoạt động xuất khẩu.
- Phân tích đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố môi trường nội bộ, môi trường bên ngoài của công ty để nhận diện điểm mạnh, điểm yếu cùng các cơ hội và nguy cơ của môi trường bằng các ma trận IFE, EFE.
- Xác định sứ mạng và mục tiêu phát triển của café Trung Nguyên đến năm 2015. Đồng thời sử dụng các ma trận SPACE, SWOT, QSPM để xây dựng và lựa chọn các chiến lược của café Trung Nguyên.
- Đề xuất các giải pháp để thực hiện các chiến lược này.
- Đề xuất các kiến nghị đối với các Bộ, Ngành, Hiệp hội liên quan để xây dựng thương hiệu cho sản phẩm Việt Nam đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để công ty thực hiện chiến lược thành công.

Việc áp dụng đúng chiến lược đề ra trong luận văn này, Trung Nguyên có thể đi đúng hướng của mình trên con đường phát triển tại thị trường CHLB Đức. Trong

quá trình triển khai công ty có thể đưa ra những chiến thuật phù hợp với từng giai đoạn và diễn biến của thị trường.

Trong quá trình thực hiện các nội dung trên, tôi đã kết hợp sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trên cơ sở tuân thủ đúng quy trình hoạch định chiến lược. Vì vậy tôi tin rằng các chiến lược đề ra có tính khả thi cao và mang lại kết quả tốt đẹp.

Tuy nhiên vì tính phức tạp của đề tài và thị trường café tại CHLB Đức, trong điều kiện thời gian hạn hẹp, khoảng cách địa lý xa xôi và giới hạn về độ dài của luận văn nên luận văn có thể chưa bao quát hết và phát triển đầy đủ về nội dung. Chúng tôi cho rằng đây là điểm hạn chế của luận văn và xin được tiếp tục nghiên cứu bổ sung trong các công trình nghiên cứu khác khi có điều kiện.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO



## ➤ Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Bộ Kế hoạch đầu tư Việt Nam (2005), Quan hệ thương mại Việt – Đức: triển vọng và hướng phát triển, website: [www.mpi.gov.vn](http://www.mpi.gov.vn)
2. Bộ Ngoại giao Việt Nam (2006), thông tin cơ bản về CHLB Đức, quan hệ với Việt Nam, website: [www.mofa.gov.vn](http://www.mofa.gov.vn)
3. Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn (2006), Phương hướng và triển vọng của ngành café Việt Nam
4. Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn (2006), Phát triển café bền vững, hướng đi lên của ngành café Việt Nam,
5. Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn (2006), Số liệu thống kê tình hình xuất khẩu café Việt Nam
6. Don Taylor và Jeanne Smalling Archer (2004), Đễ cạnh tranh với những người khổng lồ, Nhà xuất bản Thống kê
7. Fred R. David (2003), Khái luận về quản trị chiến lược, Nhà xuất bản Thống kê
8. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2003), Chiến lược & Chính sách kinh doanh, nhà xuất bản Thống kê.
9. TS. Nguyễn Thanh Bình (2005), Thị trường EU-các quy định pháp lý liên quan đến chính sách sản phẩm trong marketing xuất khẩu, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
10. TS. Dương Ngọc Dũng (2006), Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Micheal Porter, Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM
11. TS. Nguyễn Thanh Đức (2005), Quan hệ thương mại và đầu tư Việt Nam – CHLB Đức, Nhà xuất bản Khoa học xã Hội
12. Trịnh Tuy Hóa (2005), Đối thoại với các nền văn hóa – Đức, Nhà xuất bản Trẻ

13. TS Nguyễn Thành Hội (2002), Quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Thống kê
  14. TS. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phan Thăng (2001), Quản trị học, Nhà xuất bản Thống kê
  15. GS.TS Hồ Đức Hùng (2004), Phương pháp quản lý doanh nghiệp, đại học Kinh tế TP.HCM
  16. GS.TS Hồ Đức Hùng (2004), Quản trị Marketing, đại học kinh tế TP.HCM
  17. Nguyễn Hoàng Anh Huy (2006), Nghiên cứu hành vi tiêu dùng café tại CHLB Đức
  18. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp, Nhà xuất bản TP.HCM
  19. TS. Nguyễn Quang Thu (2005), Phân tích quản trị tài chính, Đại học Kinh tế TP.HCM
  20. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), Phân tích dữ liệu và dự báo bằng SPSS for windows, Nhà xuất bản Thống kê
  21. TS. Nguyễn Hùng Phong (2006), Tài liệu giảng dạy chương trình MBA môn Phương pháp nghiên cứu , Đại học Kinh tế TP.HCM
  22. TS. Nguyễn Hùng Phong (2006), Tài liệu giảng dạy chương trình MBA môn Quản trị kinh doanh quốc tế, Đại học Kinh tế TP.HCM
  23. Micheal E. Porter (1996), Chiến lược cạnh tranh, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật
  24. Philip Kotler (1994), Marketing căn bản, Nhà xuất bản Thống kê
  25. Philip Kotler (1994), Quản trị Marketing, Nhà xuất bản Thống kê
- **Tài liệu tham khảo tiếng Anh**
1. Beluxcham (2006), tài liệu khóa học Export Business Planner
  2. CIA world fact book, [www.cia.gov](http://www.cia.gov)
  3. Đại sứ quán Đức (2006), [www.hanoidiplo.de](http://www.hanoidiplo.de)

4. Europecham (2004), Manual of operations “Doing Business With The Eu”, Asia invest alliance project
5. Hiệp hội café Đức (2005), <http://www.kaffeeverband.de/>
6. <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/politisches-system.html>
7. <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/gm.html>
8. Ủy ban đầu tư công nghiệp Đông Đức (2006), [www.icc.de/](http://www.icc.de/)
9. Website khuyến khích đầu tư vào CHLB Đức, <http://invest-in-germany.de/en/>
10. [www.bizeurope.com](http://www.bizeurope.com)
11. [www.eurochambres.be](http://www.eurochambres.be)
12. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
13. [www.europages.com](http://www.europages.com)
14. [www.export-help.cec.eu.int](http://www.export-help.cec.eu.int)
15. [www.tradeport.org](http://www.tradeport.org)
16. [www.viettrade.gov.vn](http://www.viettrade.gov.vn)

## PHỤ LỤC 1 : BẢNG – BIỂU – HÌNH

**Bảng 2.1: Sản lượng xuất khẩu cafe nhân đến thị trường Châu Âu**

STT	QUỐC GIA NHẬP KHẨU	2002 - 2003	2003- 2004	2004 - 2005	2005- 7/2006
1	ĐỨC	97,757	150,412	124,692	103,701
2	TÂY BAN NHA	52,559	70,932	73,527	75,931
3	Ý	46,599	56,065	97,886	47,991
4	ANH	19,840	35,922	28,430	23,530
5	PHÁP	33,278	28,380	27,653	15,998
6	HÀ LAN	10,154	14,332	13,743	15,693
7	BỈ	50,899	74,464	23,520	15,519
8	BUNGARY	6,662	5,713	3,346	4,601
9	BỒ ĐÀO NHA	3,621	3,599	5,219	3,902
10	ĐAN MẠCH	3,861	4,481	5,074	3,020
11	CZECH	5,425	3,522	3,023	2,396
12	THỤY ĐIỂN	190		1,115	1,969
13	HUNGARY	11,893	8,642	4,134	1,745
14	THỤY SỸ	134	960	1,348	1,258
15	PHẦN LAN		845	63	327
16	NAUY	21	81	63	105
17	ÁO		288	106	
18	HY LẠP	4,062	2,766	4,833	
19	IRELAND	153			
20	PHẦN LAN	38			
21	SLOVAKIA	94	1,073		
22	SLOVENIA			3,600	
	<b>TỔNG CỘNG (TẤN)</b>	<b>347,240</b>	<b>462,477</b>	<b>421,375</b>	<b>317,686</b>
	<b>TỈ LỆ TĂNG (%)</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>-</b>

(Nguồn: Báo cáo xuất khẩu của Bộ NN&PTNT)

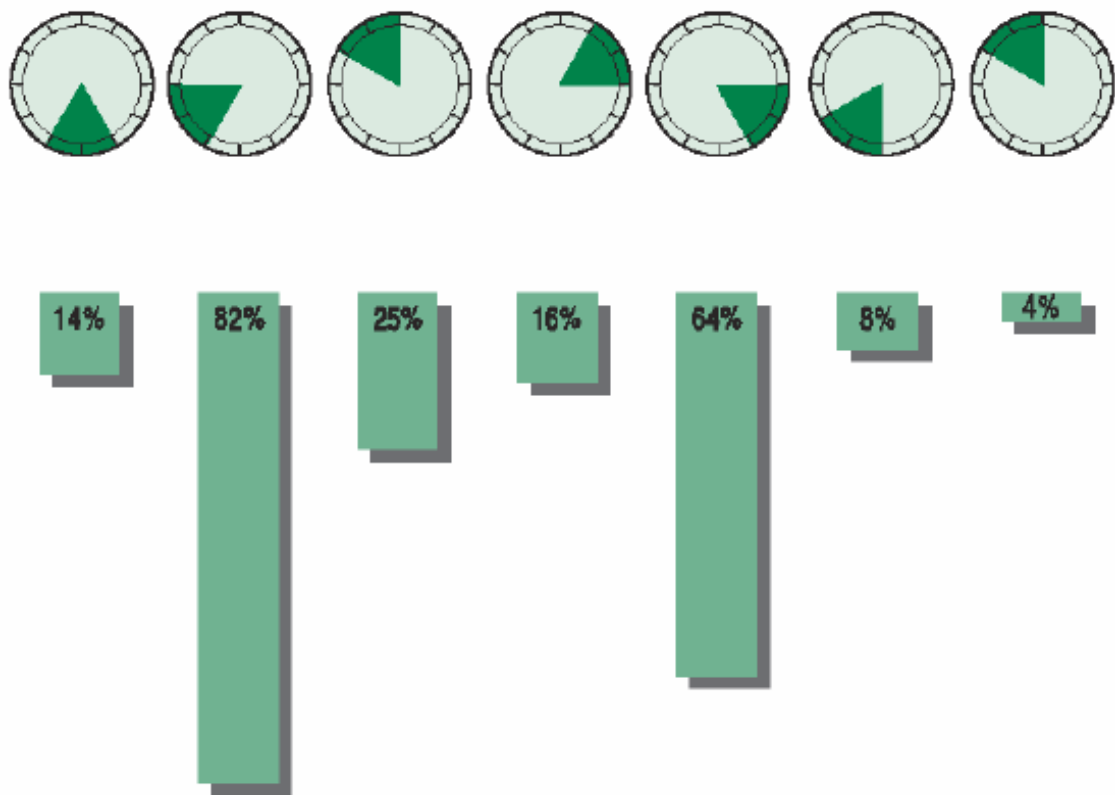


**Bảng 3.3: Tiêu thụ café hòa tan bao gồm cả thức uống có chứa café hòa tan**

Năm	Tổng sản lượng (tấn)	Phần trăm thức uống có chứa café hòa tan (%)
1990	14.200	14
1991	15.800	21
1992	17.700	30
1993	21.700	45
1994	24.200	52
1995	26.350	58
1996	26.450	58
1997	26.400	60
1998	27.050	61
1999	29.910	64
2000	32.760	67
2001	37.600	70
2002	43.300	74
2003	49.000	76
2004	54.700	77
2005	55.700	79

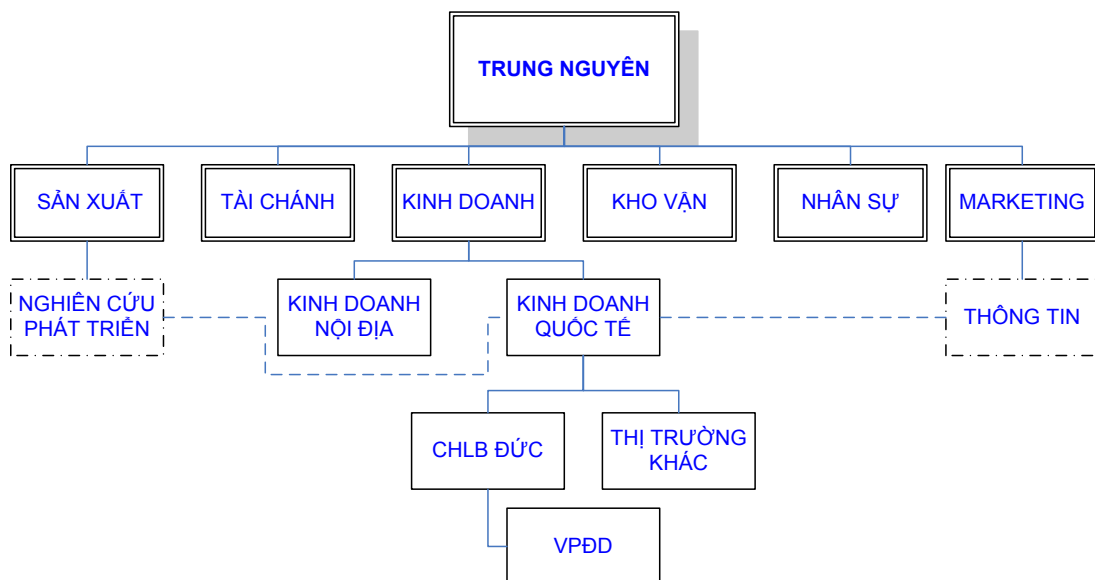
(Nguồn: Hiệp hội café CHLB Đức)

**Biểu 3.5: Thời biểu tiêu dùng cà phê hòa tan trong ngày**



(Nguồn: nghiên cứu của tác giả theo phương pháp SPSS)

**Sơ đồ 4.1: Cơ cấu tổ chức đề nghị**



(Nguồn: nghiên cứu của tác giả)

**Bảng: Café hòa tan châu Âu**

Year	France	Germany	Italy	Spain	UK
Nescafe	65%	33%	80%	70%	55%
Kraft	25%	27%	10%	5%	25%
Other Brands	5%	9%	5%	15%	10%
Own Label	5%	31%	5%	10%	10%

**Bảng: Thị trường café Đức (tấn)**

	2004	2005
<b>Total volume green coffee</b>	<b>525,930</b>	<b>502,835</b>
Roasted coffee	407,000	386,500
Not decaf	364,500	348,000
Decaf	42,500	38,500
<b>Used green coffee volume</b>	<b>484,330</b>	<b>459,935</b>
Incl. Espresso / Coffee crema	15,600	25,000
Incl. Coffee pads / capsules	2,750	7,000
Soluble coffee	16,000	16,500
Not decaf	14,900	15,500
Decaf	1,100	1,000
<b>Used green coffee volume</b>	<b>41,600</b>	<b>42,900</b>

Source: Deutscher Kaffeeverband

**Bảng: Các nhà bán lẻ chính ở Đức**

Retailers	Channel of distribution	Turnover in billion €	F&B as percentage of total sales	Food sales billion €	Market share in Germany
Edeka / AVA-Group	Edeka ..., NETTO-Süd, Marktkauf, Spar <sup>1)</sup>	29.232	84 %	24.534	13.4%
Rewe –Group	Penny Markt GmbH, MiniMAL/HL, REWE, Vierlinden - Bio-Supermarkt, toom, Kaufpark, Fegro/Selgros	30.901	71 %	22.015	14.2%
Aldi-Group	Aldi Nord, Aldi Süd	22.00	80 %	17.600	10.1%
Schwarz-Group	Lidl, Kaufland	21.300	80%	17.001	9.8%
Metro-Group	Real,Extra, Comet/Bolle, Metro C+C	32.520	43%	14.082	14.9%
Spar AG <sup>1)</sup>	Spar	8.650	94%	8.131	4.0%
Tengelmann-Group	Plus, Kaiser's Tengelmann	13.020	60 %	7.807	6.0%
Lekkerland Tobaccoland	Supermarket, discounter	8.500	72%	6.120	3.9%
Schlecker	Hypermarket, drugstores	5.400	95 %	5.130	2.5%
Globus	Supermarket, discounter	3.541	55 %	1.948 <sup>2)</sup>	1.6%
<b>Total Top 10</b>				<b>124.368</b>	<b>85.2%</b>

Notes: 1) SPAR was taken over by EDEKA in 2006 2) According to food sales Norma has 2.25 billion €

Source: LZNet, 2006


**Bảng: Các tập đoàn bán lẻ tại châu Âu và thành viên**

<b>Euro-Organization</b>	<b>Members</b>	<b>Outlets</b>	<b>Added sales in billion €</b>	<b>Headquarter/ Established in</b>
<b>EMD (European Marketing Distribution)</b>	Over 1.100 members including Schwarz-Group, Alfa Beta (GB), Axfood (SE), Delhaize Group Europe (BE+CZ+RO), ESD (IT), Euromadi (ES), Markant (AT, CZ, DE), Musgrave (FI), Nisa Today's (GB), Supergros (DK), Superunie (NL), Tuko Logistik (FI), Système-U (FR)	91.000 in 20 countries	119	Pfäffikon (CH), 1999
<b>Coopernic</b>	Conad (IT), Leclerc-Bewegung (FR+ES, PL, PT, SI), Coop Schweiz, Colruyt, <b>Rewe-Group</b>	17.500 in 17 countries	96	Brüssel, 2006
<b>Alidis/Agenor</b>	<b>Edeka</b> , Eroski (ES), Intermarché (FR)	14.200 in 13 countries	75	Genf, 1997
<b>AMS (Associated Marketing Service)</b>	Ahold (NL), Caprabo (ES), Dansk Supermarked (DK, ICA (S), Jeronimo Martins (PT), Kesko (FI), Morrisons (GB, Superquinn (IE)	9.036 in 18 countries	60	Amsterdam, 1989
<b>MGB (Metro Group Buying)</b>	None. International distribution centre for <b>Metro-Group</b>	1.053 in 23 countries	56.4	Düsseldorf, 2003
<b>Eurogroup</b>	Coop Basel (CH), <b>Rewe-Group Europe</b> (D + AT, BG, CH, CR, ES, F, HR, HU, I, PL, RO, RU, SI, UA)	13.100 in 14 countries	50	Brüssel, 1988

**Bảng: Thuế nhập khẩu cà phê vào Đức**

<b>Amount of "Roasted coffee" or "Soluble coffee" per kg</b>	<b>Tax if "Roasted coffee" in EUR</b>	<b>Tax if "Soluble coffee" in EUR</b>
<b>10 g – 100 g per kilogram</b>	0,12	0,26
<b>100 g – 300 g per kilogram</b>	0,43	0,94
<b>300 g – 500 g per kilogram</b>	0,86	1,91
<b>500 g – 700 g per kilogram</b>	1,32	2,86
<b>700 g – 900 g per kilogram</b>	1,76	3,83

**Bảng: Tiêu chuẩn thực phẩm châu Âu & Đức**

Certificate	Information	Accepted by ...	Costs / Timeframe
<b>International Food Standard (IFS)<sup>1)</sup></b> 	<b>Structure of the IFS (catalogue of requirements):</b> - Management of the Quality System - Management Responsibility - Resource Management - Product Realisation - Measurements, Analyses, Improvements	German and French retailers, f.e. Metro AG, REWE, EDEKA, Aldi, Tengelmann, AVA, tegut..., Globus, Markt, Lidl, Spar, COOP and Migros (CH)	The time and the cost will depend entirely on how big the site is and what systems, procedures and work practices are in place.
<b>British Retail Consortium (BRC) – Global Standard Food</b>	<b>The Standard covers such critical topics as</b> - HACCP system - quality management - factory environment standard - product and process control	Britain and all multiple food retailers in Norway, Sweden, Denmark, and Finland insist that all their suppliers are BRC certificated	Costs: approx. 2.000 – 2.500 € Issuing: 6 to 8 weeks Validity: 12 months
<b>ISO 22000</b>	new International (Sept 2005) Standard designed to ensure safe food supply chains worldwide "Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain"	worldwide	
Others: GFSI Global Food Safety Initiative, EurepGAP, Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), Q & S, Good Manufacturing Practice (GMP)			

Note: 1) IFS is accredited by 65% of the worldwide food retailing sector. In western Europe except in Great Britain it is the most important standard for supplier.

**Bảng: Tiêu thụ café tại một số nước châu Âu , số liệu năm 2004**

	<b>Consumption per Capita (kg)</b>	<b>Total Consumption (tons)</b>	<b>Soluble Import (tons)</b>	<b>Soluble Export (tons)</b>	<b>Soluble Consumptio n<sup>3</sup></b>
<b>Austria</b>	8.1	64,800	n/a	n/a	10%
<b>Belgium</b>	9.6	99,800	n/a	n/a	6%
<b>Denmark</b>	8.1	43,700	2,487	462	4%
<b>Finland</b>	11.4	59,300	720	32	4%
<b>France</b>	5.0	302,800	n/a	n/a	25%
<b>Germany</b>	6.4	525,930	27,380	44,857	8%
<b>Greece</b>	5.6	61,800	n/a	n/a	55%
<b>Ireland</b>	3.3	13,000	3,311	231	85%
<b>Italy</b>	5.7	331,200	3,673	22,568	12%
<b>Netherlands</b>	7.1	114,600	n/a	n/a	5%
<b>Norway</b>	9.3	42,859	1,461	22	7%
<b>Portugal</b>	4.4	46,260	740	12	28%
<b>Spain</b>	4.0	172,800	3,607	21,787	30%
<b>Sweden</b>	9.3	83,900	2,409	467	10%
<b>Switzerland</b>	7.0	51,800	1,130	8,071	31%
<b>UK</b>	2.4	142,500	6,695	21,273	93%
<b>Russia</b>	1.4	203,000	n/a	n/a	35%

## PHỤ LỤC 2

### I - ĐỜI SỐNG XÃ HỘI CỦA NGƯỜI DÂN CHLB ĐỨC

➤ **Tín ngưỡng:** Hai tôn giáo chính ở Đức là đạo Cơ Đốc và đạo Do Thái. Hồi giáo chỉ mới xuất hiện và lan rộng ở Đức sau chiến tranh thế giới lần thứ hai. Phần lớn dân số Đức theo đạo Cơ Đốc: 32,0% theo đạo Tin Lành (ở Bắc và Đông Đức), 31,7% theo đạo thiên chúa La Mã (ở Tây và Nam Đức), 1,14% theo đạo Cơ Đốc Chính thống. Khoảng 27% người Đức không theo tôn giáo nào cả, phần lớn trong số họ sống ở miền Bắc, nhất là những vùng thuộc về Đông Đức cũ. Số còn lại theo các đạo khác.

➤ **Giai cấp:** Tầng lớp quý tộc nước Đức đóng vai trò thống trị trong xã hội mãi cho đến năm 1918. Từ ngày đó họ đã bị thay thế bởi một giai cấp của xã hội công nghiệp là các nhà công nghiệp giàu có và những nhà kinh doanh không muốn để lộ sự giàu có của mình. Một vài dấu tích của lớp quý tộc cổ xưa vẫn còn lại nếu người ta quan sát kỹ lưỡng: nó thể hiện qua các pháo đài kiểu La Mã và từ “von” trong họ của những người này chẳng hạn. Hậu duệ của lớp quý tộc này ngày nay nói chung vẫn coi địa vị của họ trong xã hội như là một đặc quyền và vẫn cố gắng để lại một cái gì đó cho cộng đồng bằng những công việc xã hội, tự thiện.

➤ **Giao tiếp xã hội:** Giao tiếp xã hội ở Đức thường mang tính nghi thức rất cao. Người ta bắt tay nhau mỗi khi được giới thiệu hoặc khi chào hỏi những người mà họ đã quen biết. Người Đức rất để ý giữ khoảng cách cá nhân và sự riêng tư của mình cũng như của người khác. Nếu một người có học hàm học vị luật sư, bác sĩ, hay giáo sư chẳng hạn thì những danh hiệu đó phải được nhắc đến khi xưng hô với họ để tỏ ý tôn trọng: Frau Doktor (Bác sĩ Frau) hay Herr Professor (Giáo sư Herr). Những gia đình quyền quý lâu đời thì có từ “Von” đặt trước tên họ. Một số người còn có các tước hiệu, như bá tước Manfred von Richthofen, một trong những phi công nổi tiếng nhất của nước Đức.

Trong mọi bữa ăn, nếu bạn háu đói mà ăn luôn trước khi gia chủ chúc bạn Guten Appetit (“Chúc ăn ngon”) thì như thế là không lịch sự, và bạn chỉ nên uống khi nghe thấy câu chúc rượu Prost.

➤ **Cuộc sống gia đình:** Trong nhiều vùng đô thị cả hai vợ chồng trong gia đình đều đi làm, chủ yếu vì đó là cách duy nhất để có thể đảm bảo được mức sống như họ mong muốn. Quy mô gia đình ở Đức ngày càng nhỏ đi, trung bình mỗi cặp vợ chồng chỉ có một hay hai đứa con. Ở các vùng nông thôn miền nam nước Đức người ta có thể tìm thấy những gia đình có một vài thế hệ cùng sống dưới một mái nhà. Nhưng ở các nước thành phố hay các vùng miền bắc thì điều đó rất hiếm. Ở những vùng này nhà cửa và các căn hộ tương đối nhỏ, không đủ để có thêm cả ông bà cùng sống với gia đình.

Thanh niên khá tự do trong việc gặp gỡ nhau, và lấy ai là tùy họ chọn lựa. Nhưng, dĩ nhiên, kết hôn không phải là cách duy nhất: khoảng 40% các cặp ở độ tuổi từ 18 đến 35 sống với nhau mà không làm hôn thú hay tổ chức lễ cưới ở nhà thờ. Ở thành phố, những bà mẹ hay ông bố đơn thân là chuyện bình thường được xã hội chấp nhận. Con cái của những cặp cha mẹ không kết hôn cũng có quyền lợi tương tự như tất cả những đứa trẻ khác.

➤ **Thanh niên:** Mặc dù trẻ em được người lớn đối xử như những “người lớn nhỏ” ngay từ tuổi còn thơ, những xã hội Đức, theo một nghĩa nào đó, không phải là một xã hội đặc biệt yêu thích trẻ em. Ví dụ, những người láng giềng sẽ phàn nàn nếu trẻ em chơi đùa âm ỹ. Ở đây có thể cũng có khoảng cách giữa các thế hệ; những bậc cha mẹ đã sống qua thời kỳ hậu chiến thường cảm thấy đám con cái họ ngày nay quá ham thích vật chất. Khoảng một phần ba dân số hiện nay dưới 25 tuổi và chỉ quan tâm đến những kiểu quần áo thời trang, âm nhạc và chính trị. Nghiện ma túy đang là vấn đề đối với một số thanh niên và chủ yếu ở các thành phố.

➤ **Phụ nữ:** Hiến pháp đảm bảo cho người phụ nữ những quyền bình đẳng như nam giới, nhưng trong công việc làm, ở một mức độ nào đó, họ vẫn còn chưa được coi trọng như đàn ông. Trong quan hệ hôn nhân, luật pháp bảo vệ những quyền lợi chính đáng của người phụ nữ. Theo luật, người chồng và người vợ phải có thỏa thuận về các trách nhiệm trong gia đình và công việc làm ăn. Sau khi kết hôn, chồng và vợ có thể chọn họ theo họ người đàn ông hay người đàn bà, và trong trường hợp ly dị thì bên có điều kiện kinh tế tốt hơn phải tiếp tục chu cấp cho những người chịu



thiệt hại do việc phá vỡ hôn nhân. Lao động nữ thường bị thất nghiệp trước tiên trong những thời kỳ suy thoái, và phụ nữ cũng ít được đề bạt lên những vị trí cao nhất. Mặc dù Đảng Xanh có một phần ba thành viên là phụ nữ, nhưng các đảng khác thì số đảng viên và ứng cử viên là phụ nữ rất ít, đó là vì các tổ chức đảng phái địa phương chủ yếu do đàn ông thống trị.

Chi phí cho việc chăm sóc trẻ em rất cao là một trong những lý do khiến cho phụ nữ Đức phải chọn giải pháp không đi làm. Ở Đông Đức cũ, các em được hưởng các dịch vụ chăm sóc của nhà nước, vì thế 80% phụ nữ ở đây có thể tham gia lực lượng lao động.

➤ **Chăm sóc sức khỏe:** Các dịch vụ chăm sóc sức khỏe ở Đức được tài trợ và trang bị tốt, với chế độ bảo hiểm y tế cho mọi người làm công, người tự kinh doanh và những người được ăn theo. Những nhóm dân cư có thu nhập thấp và những người thất nghiệp được trợ giúp bởi các chương trình của Liên bang và từng bang. Tuy vậy đôi khi vẫn còn có sự lạm dụng trong việc chăm sóc sức khỏe, cũng như việc các quỹ bảo hiểm và an sinh xã hội lại được dùng cho những khoản chi như đi nghỉ ở suối nước nóng chẳng hạn. Hơn một nửa số bệnh viện ở Đức do nhà nước và các thành phố quản lý; 12% là các bệnh viện tư và 35% là do các tổ chức phi lợi nhuận, như nhà thờ điều hành. Y khoa là một nghề nghiệp rất được ưa chuộng ở Đức bởi vì được trả lương cao hơn so với các nước khác.

➤ **Nghỉ phép:** Phần lớn các ngày lễ ở Đức đều bắt nguồn từ các ngày lễ của giáo hội giống như lễ Giáng Sinh và lễ Phục Sinh. Trong khi ngày quốc khánh và ngày 1/5 được quy định rõ trong luật liên bang là ngày lễ của toàn quốc, thì những ngày lễ còn lại đều do luật của mỗi tiểu bang tự quy định riêng. Ví dụ, trong khi những người ở Bayern được nghỉ lễ thì những người sống ở Berlin vẫn phải đi làm bình thường. Thời gian nghỉ phép hàng năm rộng rãi cũng như các dịp nghỉ hè của nhà trường cho phép hầu hết người Đức có thể đưa gia đình đi nghỉ ít nhất hai tuần một năm. Người Đức thích đi du lịch và khám phá các nước khác, dù đó là các bãi biển ở Địa Trung Hải từ Tây Ban Nha cho đến Hy Lạp hay đi xa hơn đến các nước châu Á, châu Phi và Bắc Mỹ. Đa số người Đức thích đi nghỉ ở bãi biển, nhất là với

những ai thích các môn thể thao dưới nước. Nhiều người thích đến thăm nhau và tập nấu các món ăn địa phương tại các nước mà họ đến thăm. Dân Đức đi du lịch nhiều nhất thế giới, chủ yếu là đến các nước Áo, Italia, Nam Tư, họ cũng hay đến Hy Lạp, Pháp, và các khu nghỉ mát quanh Địa Trung Hải. Năm 1980, có tới hai phần ba dân Tây Đức đi nghỉ hè ở nước ngoài. Có những tuyến du lịch trọn gói đặc biệt dành cho khách du lịch Đức, với thức ăn và bia Đức bày bán ở những khu du lịch như Rimini ở Ý và Benidorm ở Tây Ban Nha.

Những quy định ngặt nghèo về đi lại ở Đông Đức cũ đã gây bức bối cho những người thích đi du lịch thăm những danh thắng, và cũng là một nhân tố đã kích hoạt những bước tiến đầu tiên của cuộc cách mạng hòa bình năm 1989. Trong nước Đức, người ta có thể đi nghỉ ở Rừng Đen, ở các vùng chân núi Alps, ở các hồ nội địa như hồ Bodensee hay Chiemsee, và ở đảo Sylt gần Đan Mạch.

➤ **Nghỉ ngơi thư giãn:** Đọc sách báo, xem tivi là những hình thức thư giãn thông thường. Đánh bài cũng được ưa chuộng, nhất là bài bridge và skat. Tự sửa chữa nhà cửa hay làm lấy các đồ dùng ở nhà đang trở thành một hoạt động giải trí càng ngày có nhiều người ưa thích. Trồng rau và hoa trong chậu cảnh, thường là ở ngoại ô, nhưng đôi khi ở ngay trung tâm các thành phố, cũng là một hình thức giải trí khác đối với những người sống ở các căn hộ trong chung cư không có vườn. Và những người Đức yêu xe tất nhiên sẽ thích rửa xe, đánh bóng, bảo trì máy móc, rồi lái xe đi thăm bạn bè hay khám phá các vùng thôn quê. Mức sống cao ở Đức cho phép người dân nước này có nhiều thời gian và nhiều hoạt động vui chơi giải trí. Với 5 đến 6 tuần nghỉ phép một năm, nhiều gia đình thường đi nghỉ hè ngoài bãi biển hoặc biển Baltic hay Biển Bắc, hoặc ra nước ngoài đến bờ biển Địa Trung Hải.

Người Đức dùng thì giờ rảnh rỗi trong tuần theo nhiều kiểu cách khác nhau, và thường họ đến các câu lạc bộ nơi các trò chơi giải trí mà họ ưa thích. Những hoạt động giải trí trong thời gian rảnh rỗi ở Đức chiếm 20% tổng số chi tiêu của một người dân Đức bình thường, và giải trí bản thân nó đã trở thành một ngành công nghiệp quan trọng. Thậm chí còn có cả một Hiệp hội Giải trí Đức quốc chuyên nghiên cứu sự chi tiêu và các hành vi ứng xử liên quan đến giải trí để rút ra các

thông tin hữu ích. Ngày nay giải trí thậm chí còn trở thành một chủ đề giảng dạy trong một số trường đại học ở Đức.

➤ **Đặc sản địa phương:** Dễ dàng tìm thấy đồ ăn ngon ở Đức. Các tiệm ăn, quán nhậu, quán bia vườn tất cả đều có những món ăn ngon lành. Thông thường thực đơn được bày ngay ở cửa ra vào. Ngoài các tiệm ăn Đức, những người Đức trung lưu có thể đi tiệm ăn Ý, Tây Ban Nha, Hy Lạp, Thổ và Nam Tư, còn những món ăn kiểu Pháp mắc tiền cũng ngày càng được ưa chuộng trong giới thượng lưu. Đức cũng có nhiều tiệm bánh ngọt và nhà hàng ăn nhanh. Những bữa ăn tiết kiệm cũng có bán sẵn ở các cửa hàng thịt và tiệm bách hóa.

Ở Đức có trên 200 loại Wurst, tức là xúc xích làm từ thịt bê, thịt lợn, óc heo, mù tạc, gia vị và bột cà ry. Mỗi vùng lại có một loại xúc xích riêng của mình, từ loại xúc xích trắng của Bavaria với rau mùi tây và hành cho đến xúc xích chipolata nướng trên than hồng. Bánh huyết, thịt gà cắt thành miếng phủ vụn bánh mì, những lát thịt bò và thịt hươu, cá nục bắt từ biển bắc xông khói và muối chua, bắp cải muối, món xa lát khoai tây gọi là Kartoffelsalat, bắp cải đỏ ướp gia vị, còn nấm thì mọc ở khắp mọi nơi trong nước và được chế biến theo đủ mọi cách. Có rất nhiều loại bánh mì khác nhau được phục vụ tại các nhà hàng và có thể mua hàng ngày ở các cửa hàng bánh. Nhiều người thích loại bánh mì Pumpernickel nhiều hương vị làm bằng lúa mạch đen, hơi có chút vị đắng sau khi ăn.

Ở một số vùng, nhất là Baden-Württemberg, Moselle, Franconia và Bavaria, người ta đặc biệt quan tâm đến chất lượng thực phẩm. Đây cũng là những vùng sản xuất rượu vang. Những đặc sản địa phương ở đây gồm có lươn, xúp mặn và rau, cá nục tươi ở Hamburg; món Hoppel Poppel, *trứng ốp lết với khoai tây và thịt xông khói ăn với bánh mì Pumpernickel* ở Westphalia; cá lược hoặc chiên có phủ vụn bánh mì, đặc biệt là cá trê sông Danube gần Passau; xúc xích đủ các kiểu ở Nuremberg; nước xốt rau xanh với thịt heo băm hoặc thịt bò ở Frankfurt. Những món khoái khẩu khác có bánh bao hấp Bavaria gọi là klossel và *mì Swabia (giống như mì đệp của Ý) dùng làm món ăn phụ với thịt hay rau*. Củ cải của Bavaria cũng là một món ăn chơi được ưa thích, nhất là để làm môi uống bia.

➤ **Rượu bia:** Đức sản xuất nhiều loại rượu vang, thường là ở vùng Rhineland. 80% rượu vang Đức là vang trắng, mà đa số là vang ngọt. Rượu vang được phân loại thành vang thường uống trong bữa ăn, vang chất lượng cao, và vang thượng hạng. Và giá cả cũng tùy chất lượng mà tăng dần. Người Đức cũng uống vang mới, như vang Fruhwein hoặc vang Federwein, và vang có gas như Seckt. Rượu vang ở Đức không bị đánh thuế. Bia không chỉ là đồ uống khoái khẩu của dân Đức mà còn là một ngành công nghiệp chế biến quan trọng của đất nước này. Đức có khoảng 1.600 hãng bia, và là nhà sản xuất bi đứng hàng thứ nhì trên thế giới sau Hoa Kỳ.

Tính theo đầu người, người Đức uống bia nhiều nhất thế giới khoảng 150 lít trên mỗi đầu người một năm hơn bất cứ quốc gia nào khác.

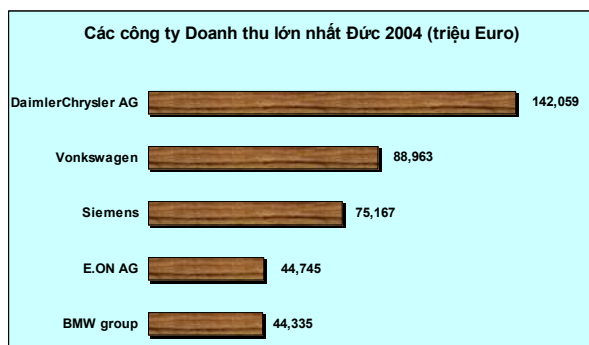
## **II - CÁC VẤN ĐỀ LUẬT PHÁP & KINH TẾ XÃ HỘI KHÁC**

➤ **Luật Cơ Bản:** Luật Cơ Bản quy định rằng việc tôn trọng phẩm giá con người là khía cạnh quan trọng nhất của hiến pháp “ phẩm giá con người là bất khả xâm phạm, tôn trọng và bảo vệ phẩm chất con người là nghĩa vụ của nhà nước”. Các quyền cơ bản khác đảm bảo được tự do trong phạm vi luật cho phép, công bằng trước luật pháp, tự do báo chí và ngôn luận, tự do đoàn thể và bảo vệ gia đình. Luật qui định rằng những người thực thi pháp luật phải thông qua các cơ quan đặc biệt. Luật đặt dân chủ đại diện cho hình thức của sự cai trị. Hơn nữa nó quy định nước Đức là nhà nước hiến pháp, tất cả các bang tuân theo phán quyết của hiến pháp. Hiến pháp cũng quyết định nước Đức là nhà nước liên bang, nói cách khác việc cai trị được chia thành các bang thành viên và nhà nước trung ương. Tóm lại, Luật Cơ Bản xác định Đức là nhà nước phúc lợi. Nhà nước phúc lợi quy định hệ thống chính trị phải có biện pháp phòng ngừa để người dân được bảo đảm các điều kiện vật chất tươm tất khi bị thất nghiệp, bệnh tật và tuổi già. Một điểm đặc biệt khác của Luật Cơ Bản gọi là “đặc điểm bên ngoài” của những nguyên tắc cai trị hợp hiến. Thay đổi Luật Cơ Bản hoặc hiến pháp mới không thể xâm phạm các quyền cơ bản, dân chủ hoá quyền lực tối cao giữa chính phủ liên bang và chính phủ phúc lợi.

Hệ thống pháp luật ở Đông Đức cũ là một trong những vấn đề phức tạp nhất phải giải quyết hiện nay, vì tất cả các quan tòa và bồi thẩm cũng như các luật sư đều

được đào tạo trong hệ thống luật pháp cũ mang tính chính trị. Bang Saxons là bang đầu tiên kiểm tra lý lịch của các quan toà và giữ lại 50% trong số đó. Quá trình này đang diễn ra trong các bang còn lại.

### ➤ Các công ty



Nguồn: CIA world factbook

Daimler Chrysler, Siemens, Porsche, Lufthansa, SAP là các công ty Đức danh tiếng nhất trên trường quốc tế, đại diện cho “made in Germany” chứng nhận chất lượng toàn cầu, là biểu tượng cho sự đổi mới, chất lượng và công nghệ mũi nhọn. Nền kinh tế thứ 3 thế giới không chỉ duy nhất có những công ty này mà phần lớn những người dẫn đầu thị trường là các công ty quy mô vừa và nhỏ, sức mạnh gia đình của kinh tế Đức. Tất cả đều thu lợi từ các điều kiện kinh tế lành mạnh của mà chưa kể đến các phẩm chất tuyệt vời của lực lượng lao động. Nhà đầu tư nước ngoài cũng nhìn nhận điều này và xem nó điểm quan trọng nhất khi quyết định đầu tư vào nước Đức trong thời đại toàn cầu hoá.

➤ **Khu vực kinh tế quan trọng:** Cũng như các quốc gia công nghiệp phương tây khác, ngày nay công nghiệp Đức đang ở vị trí trung tâm của sự biến đổi cấu trúc. Ngành công nghiệp quan trọng đang sụt giảm và được thay thế bằng sự gia tăng của dịch vụ. Cùng lúc, công nghiệp vẫn tiếp tục là xương sống của nền kinh tế Đức, so với các quốc gia công nghiệp khác như Anh, Mỹ thì các cơ sở ở nước ngoài cực kỳ lớn khoảng 8 triệu lao động trong các công ty công nghiệp. Các ngành công nghiệp quan trọng nhất là chế tạo xe hơi với doanh số 227 tỷ euro và 777 000 lao động, theo sau là ngành thiết bị điện (doanh số 152 tỷ euro, 799 000 lao động), chế tạo máy (doanh số 142 tỷ euro, 868 000 lao động) và hoá chất (doanh số 113 tỷ

euro, 429 000 lao động). Kết quả của sự thăng trầm trong các thị trường mục tiêu và áp lực từ các quốc gia có chi phí lương bổng thấp, một số ngành truyền thống như luyện kim, cafe thu hẹp đáng kể trong một vài năm qua, hoặc bằng chứng trong ngành dược phẩm bây giờ được sở hữu bởi những công ty nước ngoài là kết quả của việc sát nhập và thôn tính.

Tuy nhiên không chỉ các công ty lớn như Siemens đặt nền tảng cho kinh tế Đức có khả năng cạnh tranh trên vũ đài thế giới mà còn hàng chục nghìn công ty cỡ vừa và nhỏ (được gọi là SMEs, có thể lên đến 500 nhân công) trong lĩnh vực chế tạo. ngành công nghiệp thiết bị và chế tạo máy nói riêng cũng như ngành mới và năng động, ảnh hưởng đến tương lai là công nghệ siêu vi thường phát triển thành cụm công nghệ. Với hơn 20 nghìn lao động trong tay, các công ty vừa và nhỏ này dễ dàng tạo thành ông chủ thuê lao động lớn nhất nước Đức trong lĩnh vực chế tạo máy, trong ngành chế tạo máy, các công ty lớn số công nhân chưa tới 200 người mặc dù họ chế tạo ra các thiết bị sản xuất công nghiệp – được xem như chất lượng tuyệt hảo trên thế giới. Nước Đức là người dẫn đầu lĩnh vực này chiếm 19.3% thị phần trên thế giới.

➤ **Chênh lệch Đông Tây:** Vào năm 1992, phần của Đông Đức trong GNP chỉ chiếm có 7% và năng suất lao động chỉ bằng 30% so với Tây Đức. Sự trái ngược giữa các xí nghiệp, các ngành và các doanh nghiệp ở 2 vùng Đông Tây rất lớn cả về trang thiết bị, trình độ nhân công, tiêu chuẩn an toàn lao động và năng suất. Một cơ quan chính phủ, được thành lập để tái cấu trúc lại toàn bộ nền kinh tế Đông Đức, chuyển sang nền kinh tế thị trường tự do. Đến cuối tháng 8/1993, 12 800 xí nghiệp được tư nhân hóa và gần 3000 bị đóng cửa, số chưa được xử lý vẫn còn tới 1500 xí nghiệp.

➤ **Vấn đề cải cách ở Đức:** Tình hình phát triển kinh tế hiện nay ở Đức đang gặp những khó khăn trở ngại rất lớn, hầu như là trì trệ. Nguyên nhân chính là các chính sách kinh tế không còn phù hợp với điều kiện chủ quan và khách quan hiện nay. Đức đã nhận thức được vấn đề này và đã đưa ra nhiều chương trình cải cách.

Tuy nhiên, về khía cạnh chủ quan mà nói thì đến thời điểm này các kế hoạch cải cách của Đức hầu như không thực hiện được vì:

- Các đảng phái chính trị có khả năng cầm quyền đều không muốn hy sinh quyền lợi chính trị của mình, coi trọng sách lược cầm quyền hơn là cải cách.
- Người dân Đức vẫn chưa muốn và chưa dám hy sinh những lợi ích kinh tế đã giành được.

Song, hiện nay đã xuất hiện những dấu hiệu cho thấy giới chính trị đang cố gắng thỏa hiệp với nhau để thực hiện cải cách để đưa nước Đức thoát khỏi tình hình khó khăn hiện nay, phát triển xứng đáng với vai trò "đầu tàu" trong EU. Chương trình cải cách "Agenda 2010" đề ra mục tiêu: Tăng cường trung hạn và dài hạn tính năng động của kinh tế Đức, tạo việc làm, hiện đại hóa các hệ thống xã hội để bảo đảm phát triển xã hội lâu bền.

➤ **Cơ sở hạ tầng và thông tin liên lạc:** Cơ sở hạ tầng vững mạnh gồm một mạng lưới đường bộ và đường cao tốc. Mạng lưới này tỏa rộng từ Berlin ra toàn nước Đức. Nó được mở rộng nhanh chóng trong giai đoạn bùng nổ xe hơi ở Tây Đức cũ trong những năm 50, và cho đến giờ đó vẫn là một thành tựu kỳ diệu. Trên tuyến đường cao tốc không giới hạn tốc độ xe hơi và những công ty xe hơi có thể lực đang vận động để duy trì luật lệ này. Mạng lưới vận chuyển đường thủy rất nhộn nhịp gồm các con sông và kênh đào, nối liền các thành phố công nghiệp vùng sông Rhine với các hải cảng trên biển Baltic và với thị trường Châu Âu.

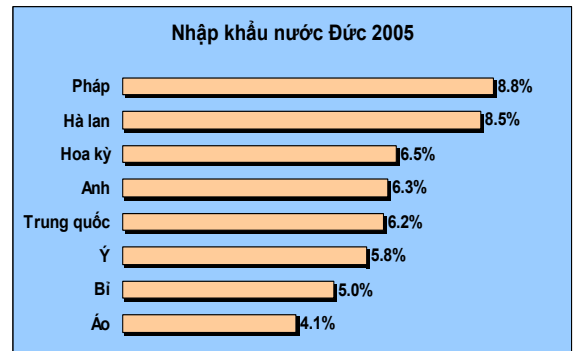
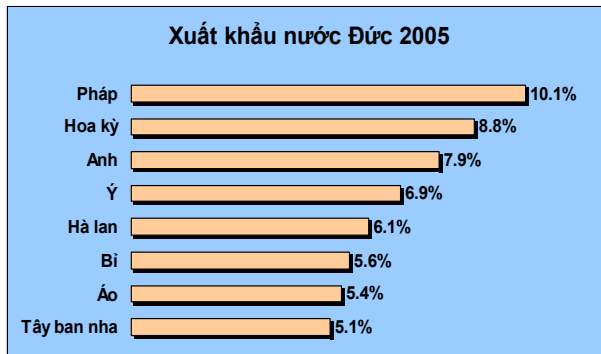
➤ **Các ngành công nghiệp:** Nước Đức phải nhập khẩu hầu hết nguyên vật liệu và năng lượng, mặc dù có những mỏ than nâu và nhựa đường ở vùng Ruhr và vùng thung lũng Saar. Ngành công nghiệp thép tập trung tại những vùng này. Nước Đức cũng có trữ lượng không nhiều quặng sắt, dầu mỏ và khí đốt. Kỹ nghệ hoá chất là một trong những ngành công nghiệp quan trọng nhất của nước Đức. Có những công ty như Bayer, Basf và Hoechst. Chế tạo máy móc và máy xây dựng là những ngành công nghiệp quan trọng khác, bao gồm chế tạo máy bay, đóng tàu, máy móc nông nghiệp và ô tô. Ngành máy phát điện, điện tử và các thiết bị văn phòng cũng là

những khu công nghiệp phát triển. Mặc dù có nhiều ngành thành công nhưng những ngành công nghiệp truyền thống như ngành luyện thép, ngành đóng tàu lại đang sa sút nghiêm trọng giống như các nước phương Tây khác. Sự cạnh tranh từ Nhật Bản và công nghệ mới đã làm sút giảm lợi nhuận của nước Đức. Dù vậy công nghiệp vẫn là trụ cột của kinh tế Đức.

➤ **Nông nghiệp:** Cũng như các nước phương Tây khác, tỷ lệ lao động nông nghiệp của nước Đức đang ngày càng giảm đi. Các nông trại ngày càng lớn hơn và thường liên kết với nhau thành các hợp tác xã. Những vùng khác nhau được chuyên môn hoá vào các lĩnh vực canh tác và nuôi trồng phù hợp. Vùng bờ biển phía Bắc với đất đầm lầy nhiều chất dinh dưỡng thích hợp cho việc chăn nuôi bò sữa và nuôi ngựa. Vùng chân núi Alps có nhiều cánh đồng cỏ. Nơi đây các ngành chăn nuôi gia cầm, lợn, bò và cừu rất phát triển. Dải đất màu mỡ nằm dọc bên sườn nam vùng đất thấp là nơi gieo trồng các loại lúa mì, lúa mạch và ngũ cốc làm thức ăn gia súc, các loại rau, củ cải đường, cây ăn trái, khoai tây và nho để sản xuất rượu vang. Các vùng Bavaria, Hesse, Baden – Wurttemberg và Rhineland – Palatinate có nghề trồng rừng. Nông nghiệp của Đức được điều tiết theo chính sách nông nghiệp của liên minh Châu Âu, chính sách này thoát đầu khuyến khích sản xuất nhiều lương thực nhưng hiện nay việc sản xuất vượt định mức nông nghiệp bị cấm để giữ cho mức giá nông sản khỏi bị hạ thấp. Việc đánh cá ở biển Bắc cũng bị kiểm soát bằng rất nhiều luật lệ.

➤ **Thương mại:** Ngoại thương là một trong những nhân tố chủ yếu trong sự thành công kinh tế của cộng hòa liên bang Đức, cùng với chính sách thương mại tự do và nhắm đến mục tiêu phá vỡ các hàng rào mậu dịch. Máy móc, ô tô, các sản phẩm hóa chất, hàng hoá cao cấp và các sản phẩm quang học, các dụng cụ điện là những mặt hàng xuất khẩu chính của nước Đức. Lương thực, đồ uống thuốc lá và các sản phẩm dầu mỏ là mặt hàng nhập khẩu chính.





Nguồn: CIA world factbook

➤ **Tài chính và ngân hàng:** Ba ngân hàng chính của nước Đức: Deutsche Bank, Diskont Gesellschaft và Dresdner Bank được thành lập từ thập niên 70. Frankfurt vẫn là trung tâm ngân hàng của nước Đức và đồng thời là một trung tâm tài chính quốc tế. Thị trường chứng khoán Frankfurt là một trong những thị trường chứng khoán hàng đầu trên thế giới. Ngoài ra còn có các thị trường chứng khoán khác đang được thành lập ở Bremen, Munich, Dusseldorf, Hamburg, Hannover, Stuttgart và Berlin.

### III - BẢNG THĂM DÒ Ý KIẾN NGƯỜI TIÊU DÙNG TẠI CHLB ĐỨC

1. Bạn vui lòng điền một số thông tin cá nhân sau:

Nam:	( )1	Nữ:	( )2		
Tuổi:	17-24 ( )1	25- 30 ( )2	31-40 ( )3		
	41-50 ( )4	51-60 ( )5	61+ ( )6		

2. Bạn có dùng cafe không?

Có ( ) 1

Không ( ) 2

Nếu Có mời bạn trả lời tiếp các câu hỏi sau

3. Loại cafe bạn đã dùng

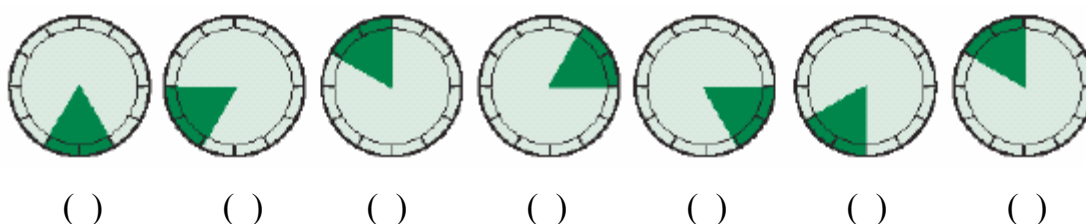
Cafe	Chọn	Cafe	Chọn
Natural, 3 in 1		Hòa tan đen	
Chocolate, 3 in 1		Family capuccino	
Vanilla, 3 in 1		Traditional Capuccino	
Cinemon, 3 in 1		Flavor Capuccino	
Mocha, 3 in 1		Cafe đá	
Diabet, 3 in 1		Latte macchiato	
Hazelnut, 3 in 1		Cafe au lait	
Natural, 2 in 1		Blend roasted	
Chocolate, 2 in 1		Arabica robusra mix	
Vanilla, 2 in 1		Decafein coffee	
Cinemon, 2 in 1		Espresso	
Mocha, 2 in 1		Weiner Melange	
Diabet, 2 in 1		Khác	
Hazelnut, 2 in 1			

4. Bạn thường uống bao nhiêu tách mỗi ngày ?

Trong câu hỏi này 1 Tách = 12 OZ

0 – 1 tách / ngày	( ) 1	5 – 8 tách / ngày	( ) 4
1 – 2 tách / ngày	( ) 2	8 – 10 tách / ngày	( ) 5
2 – 5 tách / ngày	( ) 3	Trên 10 tách / ngày	( ) 6

5. Bạn thường uống vào những lúc nào trong ngày?



6. Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây ?

Vui lòng chọn theo mức độ từ không thích nhất (1) đến rất thích (5)

**Hương vị**

Vị Đắng	①	②	③	④	⑤
Vị Chua	①	②	③	④	⑤
Vị Ngọt	①	②	③	④	⑤
Hương cafe tự nhiên	①	②	③	④	⑤
Hương vanilla	①	②	③	④	⑤
Hương quế	①	②	③	④	⑤
Hương chocolate	①	②	③	④	⑤
Hương mocha	①	②	③	④	⑤
Hương quả phi	①	②	③	④	⑤

7. Bạn có thói quen uống cafe ở đâu?

	Có	Không
Ở nhà	( ) 1	( ) 2
Công sở, văn phòng	( ) 1	( ) 2
Nhà hàng	( ) 1	( ) 2
Quán cafe	( ) 1	( ) 2
Nơi khác	( ) 1	( ) 2

8. Nơi bạn thường mua cafe nhất:

- a ( ) Siêu thị
- b ( ) Đại siêu thị
- c ( ) Siêu thị giá rẻ
- d ( ) Chợ
- e ( ) Trạm xăng

9. Khoảng bao lâu thì bạn mua cafe một lần ?

- 1. ( ) Một tuần lần
- 2. ( ) Hai tuần lần
- 3. ( ) Ba tuần lần
- 4. ( ) Bốn tuần lần
- 5. ( ) Không mua

10. Vui lòng ghi ra các nhãn hiệu cafe mà bạn đang dùng

Đang dùng
1
2
3

11. Vui lòng ghi ra các nhãn hiệu cafe mà bạn đã nghe qua.

Đã nghe qua
1
2
3

12. Những yếu tố nào bạn quan tâm khi quyết định mua 1 loại cafe

	Kém quan trọng	Hơi quan trọng	Quan trọng	rất quan trọng	Cực kỳ quan trọng
Nhãn hiệu	①	②	③	④	⑤
Bao bì	①	②	③	④	⑤
Hương vị	①	②	③	④	⑤
Quảng cáo	①	②	③	④	⑤
Khuyến mại	①	②	③	④	⑤
Giá cả	①	②	③	④	⑤
Người quen giới thiệu	①	②	③	④	⑤

13. Các nguồn thông tin nào thường tham khảo khi bạn quan tâm đến một nhãn hiệu cafe?

	Thường sử dụng nhất	Thường sử dụng thứ hai
Tivi	( )	( )
Báo chí	( )	( )
Người quen, gia đình	( )	( )
Internet	( )	( )
Quảng cáo	( )	( )
Nhân viên cửa hàng	( )	( )

14. Bạn có nghĩ là uống nhiều cafe có thể ảnh hưởng không tốt đến sức khoẻ không?

Có

Không

15. Theo Bạn việc uống cafe có tác dụng cho sức khoẻ như thế nào?

	1	2	3	4	5	
Giải khát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Không giải khát
Tỉnh táo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mất tỉnh táo
Dễ suy nghĩ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Khó suy nghĩ
Hung phấn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Chán chường
Có ích cho tim mạch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Có hại cho tim mạch

16. Bạn có muốn 1 bảng kết quả sau cuộc điều tra này hay không?

Có

Không

17. Nghề nghiệp của bạn là gì?

.....

**Cám ơn bạn đã hoàn thành bản câu hỏi này !**

---

**FRAGELISTE**

1. Ergänzen Sie bitte einige persönlichen Informationen unten :

Männlich: ( )1	Weiblich: ( )2	
Alter: 17-24 ( )1	25- 30 ( )2	31-40 ( )3
41-50 ( )4	51-60 ( )5	61+ ( )6

2. Trinken Sie Kaffee ?

Ja ( ) 1                      Nein ( ) 2

Wenn Ja, antworten Sie die weiteren Fragen.

3. Welche Sorten des Kaffees haben Sie getrunken ?

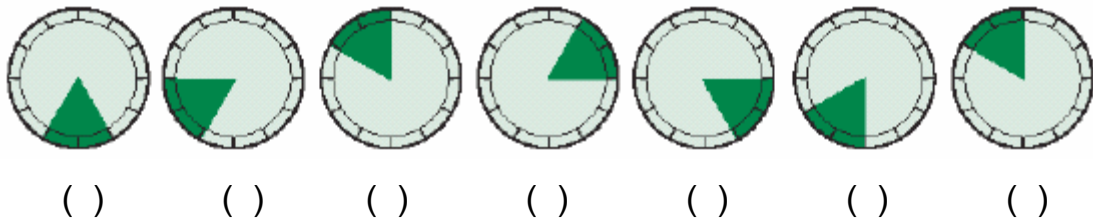
Cafe	wählen	Cafe	wählen
Natural, 3 in 1		Pure instant	
Chocolate, 3 in 1		Family capuccino	
Vanilla, 3 in 1		Traditional capuccino	
Cinemon, 3 in 1		Flavor Capuccino	
Mocha, 3 in 1		Ice – coffee	
Diabet, 3 in 1		Latte macchiato	
Hazelnut, 3 in 1		Cafe au lait	
Natural, 2 in 1		Blend roasted	
Chocolate, 2 in 1		Arabica robusra mix	
Vanilla, 2 in 1		Decafein coffee	
Cinemon, 2 in 1		Espresso	
Mocha, 2 in 1		Weiner Melange	
Diabet, 2 in 1		Khác	
Hazelnut, 2 in 1			

4. Wieviele Gläser trinken Sie Kaffee täglich ?

In dieser Frage ist 1 Glas = 12 OZ

0 – 1 Glas / Tag	( ) 1	5 – 8 Gläser / Tag	( ) 4
1 – 2 Gläser / Tag	( ) 2	8 – 10 Gläser / Tag	( ) 5
2 – 5 Gläser / Tag	( ) 3	Über 10 Gläser / Tag	( ) 6

5. Um wieviel Uhr trinken Sie Kaffee am meisten ?



6. Wie gefallen Ihnen die Aromen ?

Wählen Sie bitte die von den stärksten bis zu schwachsten stufen Aromen aus !

### Aromen

Bitterkeit	①	②	③	④	⑤
Säerlichkeit	①	②	③	④	⑤
Süßigkeit	①	②	③	④	⑤
Natürliche Kaffeearoma	①	②	③	④	⑤
Vanilla	①	②	③	④	⑤
Zimt	①	②	③	④	⑤
Chocolate	①	②	③	④	⑤
Mokka	①	②	③	④	⑤
Haselnuß	①	②	③	④	⑤

7. Wo trinken Sie oft ?



	Ya	Nein
Zu Hause	( ) 1	( ) 2
Im Büro	( ) 1	( ) 2
Im Restaurant	( ) 1	( ) 2
Im Kaffeegeschäft	( ) 1	( ) 2

8. Sie kaufen Kaffee im:

- a ( ) Supermarkt
- b ( ) Automat
- c ( ) Lebensmittelgeschäft
- d ( ) Markt
- e ( ) Gasol

9. Khoảng bao lâu thì bạn mua cafe một lần ? Wieoft gehen Sie zum Kaffeekaufen ?

- 6. ( ) 1 mal wöchentlich
- 7. ( ) 1 mal 2 Wochen
- 8. ( ) 1 mal 3 Wochen
- 9. ( ) 1 mal 4 Wochen
- 10. ( ) Niemals

10. Schreiben Sie die Kaffeetiketten!

Jetzt benutzt
1
2
3
4
5

11. Schreiben die Sie jetzt benutzen oder gehört haben auf !

Bekannt
1
2
3
4
5

12. Für welche Faktoren interessieren Sie sich zum. Entschluß einer Kaffeesorte zu kaufen ?

	Unwichtig	Ziemlich wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig
Etikette	①	②	③	④	⑤
Packung	①	②	③	④	⑤
Aroma	①	②	③	④	⑤
Werbung	①	②	③	④	⑤
Aufmunterung zum Kauf	①	②	③	④	⑤
Preise	①	②	③	④	⑤
Empfehlung der Bekannten	①	②	③	④	⑤

13. Aus welchen Quellen stammen die Informationen, die Ihnen für eine Sorte brauchbar sind ?

	gebräuchlichst	gebräulicher
Fernseher	( )	( )
In der Zeitung ( Inserat )	( )	( )
Bekannte, Familien	( )	( )
Internet	( )	( )
Werbung	( )	( )
Verkäufer	( )	( )

14. Denken Sie, daß es der Gesundheit schadet, wenn Sie viel Kaffee trinken ?

Ja ( ) 1

Nein ( ) 2

15. Welchen Einfluß vom Kaffee meinen Sie ?

	1	2	3	4	5	
Erfrischung	( )	( )	( )	( )	( )	Keine Erfrischung
Munterkeit	( )	( )	( )	( )	( )	Munterkeit verlieren
Gute Denkfähigkeit	( )	( )	( )	( )	( )	schwere Denkfähigkeit
Anregung	( )	( )	( )	( )	( )	Überdruß
Dem Herz beßer beeinflusst	( )	( )	( )	( )	( )	Dem Herz schädlich

16. Möchten Sie eine Ergebnistafel über dieser Frageliste erhalten ?

Ja ( ) 1

Nein ( ) 2

17. Was sind Sie von Beruf ?

.....

**Danke für Ihre Erledigung !**

## IV - KẾT QUẢ XỬ LÝ BẢNG THĂM DÒ BẰNG PHẦN MỀM SPSS

-----

### Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	180	60,0	60,0	60,0
	Nu	120	40,0	40,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

### Tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17 - 24	33	11,0	11,0	11,0
	25 - 30	22	7,3	7,3	18,3
	31 - 40	106	35,3	35,3	53,7
	41 - 50	31	10,3	10,3	64,0
	51 - 60	93	31,0	31,0	95,0
	61 trở lên	15	5,0	5,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

### Bạn có dùng cà phê không

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	261	87,0	87,0	87,0
	Khong	39	13,0	13,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

### Loại cà phê bạn đã dùng (Natural, 3 in 1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Chocolate, 3 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Vanilla, 3 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Cinemon, 3 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Mocha, 3 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Diabet, 3 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Hazelnut, 3 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Natural, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Chocolate, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Vanilla, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	1	,3	,4	,4
	Khong	260	86,7	99,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Cinemon, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	1	,3	,4	,4
	Khong	260	86,7	99,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Mocha, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	1	,3	,4	,4
	Khong	260	86,7	99,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Diabet, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	1	,3	,4	,4
	Khong	260	86,7	99,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Hazenlnut, 2 in 1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Pure instant)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	1	,3	,4	,4
	Khong	260	86,7	99,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Family capuccino)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	125	41,7	47,9	47,9
	Khong	136	45,3	52,1	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		



**Loại cà phê bạn đã dùng (Traditional capuccino)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	61	20,3	23,4	23,4
	Khong	200	66,7	76,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Flavor Capuccino)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	9	3,0	3,4	3,4
	Khong	252	84,0	96,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Ice - coffee)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	13	4,3	5,0	5,0
	Khong	248	82,7	95,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Latte macchiato)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Cafe au lait)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Blend roasted)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Arabica robusra mix)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	3	1,0	1,1	1,1
	Khong	258	86,0	98,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Decafein coffee)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	1	,3	,4	,4
	Khong	260	86,7	99,6	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Espresso)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Loại cà phê bạn đã dùng (Weiner Melange)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	10	3,3	3,8	3,8
	Khong	251	83,7	96,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống bao nhiêu tách mỗi ngày**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 1 tách/ngày	20	6,7	7,7	7,7
	1 - 2 tách/ngày	35	11,7	13,4	21,1
	2 - 5 tách/ngày	85	28,3	32,6	53,6
	5 - 8 tách/ngày	93	31,0	35,6	89,3
	8 - 10 tách/ngày	21	7,0	8,0	97,3
	tren 10 tách/ngày	7	2,3	2,7	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày (5g - 7g sáng)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	37	12,3	14,2	14,2
	Khong	224	74,7	85,8	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày (7g - 9g sáng)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	214	71,3	82,0	82,0
	Khong	47	15,7	18,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày (10g - 12g trưa)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	65	21,7	24,9	24,9
	Khong	196	65,3	75,1	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày (1g - 3g trưa)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	42	14,0	16,1	16,1
	Khong	219	73,0	83,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày (3g - 5g chiều)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	167	55,7	64,0	64,0
	Khong	94	31,3	36,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày ( 6g - 8g tối)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	21	7,0	8,0	8,0
	Khong	240	80,0	92,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường uống vào lúc nào trong ngày (10g - 12g đêm)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	11	3,7	4,2	4,2
	Khong	250	83,3	95,8	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Vị đắng)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhat	26	8,7	10,0	10,0
	Khong thích	52	17,3	19,9	29,9
	Tuong doi thích	81	27,0	31,0	60,9
	Thich	55	18,3	21,1	82,0
	Rat thích	47	15,7	18,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Vị chua)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhat	13	4,3	5,0	5,0
	Khong thích	39	13,0	14,9	19,9
	Tuong doi thích	60	20,0	23,0	42,9
	Thich	39	13,0	14,9	57,9
	Rat thích	110	36,7	42,1	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Vị ngọt)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhất	47	15,7	18,0	18,0
	Khong thích	49	16,3	18,8	36,8
	Tuong doi thích	69	23,0	26,4	63,2
	Thích	52	17,3	19,9	83,1
	Rat thích	44	14,7	16,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Hương cafe tự nhiên)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhất	13	4,3	5,0	5,0
	Khong thích	26	8,7	10,0	14,9
	Tuong doi thích	29	9,7	11,1	26,1
	Thích	18	6,0	6,9	33,0
	Rat thích	175	58,3	67,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Hương vanila)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhất	16	5,3	6,1	6,1
	Khong thích	52	17,3	19,9	26,1
	Tuong doi thích	65	21,7	24,9	51,0
	Thích	81	27,0	31,0	82,0
	Rat thích	47	15,7	18,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Hương quế)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhat	10	3,3	3,8	3,8
	Khong thích	65	21,7	24,9	28,7
	Tuong doi thích	77	25,7	29,5	58,2
	Thich	52	17,3	19,9	78,2
	Rat thích	57	19,0	21,8	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Hương chocolate)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhat	13	4,3	5,0	5,0
	Khong thích	49	16,3	18,8	23,8
	Tuong doi thích	55	18,3	21,1	44,8
	Thich	57	19,0	21,8	66,7
	Rat thích	87	29,0	33,3	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Hương mocha)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thích nhat	18	6,0	6,9	6,9
	Khong thích	65	21,7	24,9	31,8
	Tuong doi thích	65	21,7	24,9	56,7
	Thich	74	24,7	28,4	85,1
	Rat thích	39	13,0	14,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thích hương vị cafe như thế nào trong các loại dưới đây? (Hương quả phỉ)**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thich nhat	16	5,3	6,1	6,1
	Khong thich	70	23,3	26,8	33,0
	Tuong doi thich	63	21,0	24,1	57,1
	Thich	57	19,0	21,8	78,9
	Rat thich	55	18,3	21,1	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn có thói quen uống cafe ở đâu (Ở nhà)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	196	65,3	75,1	75,1
	Khong	65	21,7	24,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn có thói quen uống cafe ở đâu (Công sở, văn phòng)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	49	16,3	18,8	18,8
	Khong	212	70,7	81,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn có thói quen uống cafe ở đâu (Nhà hàng)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	4	1,3	1,5	1,5
	Khong	257	85,7	98,5	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn có thói quen uống cafe ở đâu (Quán cafe)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	2	,7	,8	,8
	Khong	259	86,3	99,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn thường mua cafe tại đâu?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dai sieu thi	35	11,7	13,4	13,4
	Sieu thi	23	7,7	8,8	22,2
	Cho	74	24,7	28,4	50,6
	Sieu thi gia re	106	35,3	40,6	91,2
	Tram xang	23	7,7	8,8	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Khoảng bao lâu bạn mua cafe một lần**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mot tuan mot lan	21	7,0	8,0	8,0
	Hai tuan mot lan	26	8,7	10,0	18,0
	Ba tuan mot lan	110	36,7	42,1	60,2
	Bon tuan mot lan	70	23,3	26,8	87,0
	Khong mua	34	11,3	13,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Những yếu tố bạn quan tâm khi quyết định mua một loại cà phê (Nhãn hiệu)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kem quan trọng	13	4,3	5,0	5,0
	Hoi quan trọng	8	2,7	3,1	8,0
	Quan trọng	16	5,3	6,1	14,2
	Rat quan trọng	18	6,0	6,9	21,1
	Cuc ky quan trọng	206	68,7	78,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Những yếu tố bạn quan tâm khi quyết định mua một loại cà phê (Hương vị)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kem quan trọng	5	1,7	1,9	1,9
	Hoi quan trọng	10	3,3	3,8	5,7
	Quan trọng	217	72,3	83,1	88,9
	Rat quan trọng	18	6,0	6,9	95,8
	Cuc ky quan trọng	11	3,7	4,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Những yếu tố bạn quan tâm khi quyết định mua một loại cà phê (Quảng cáo)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kem quan trọng	10	3,3	3,8	3,8
	Hỏi quan trọng	26	8,7	10,0	13,8
	Quan trọng	167	55,7	64,0	77,8
	Rất quan trọng	34	11,3	13,0	90,8
	Cực kỳ quan trọng	24	8,0	9,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Những yếu tố bạn quan tâm khi quyết định mua một loại cà phê (Khuyến mãi)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kem quan trọng	21	7,0	8,0	8,0
	Hỏi quan trọng	26	8,7	10,0	18,0
	Quan trọng	42	14,0	16,1	34,1
	Rất quan trọng	141	47,0	54,0	88,1
	Cực kỳ quan trọng	31	10,3	11,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Những yếu tố bạn quan tâm khi quyết định mua một loại cà phê (Giá cả)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kem quan trọng	26	8,7	10,0	10,0
	Hỏi quan trọng	34	11,3	13,0	23,0
	Quan trọng	68	22,7	26,1	49,0
	Rất quan trọng	89	29,7	34,1	83,1
	Cực kỳ quan trọng	44	14,7	16,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Những yếu tố bạn quan tâm khi quyết định mua một loại cà phê (Người quen giới thiệu)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kem quan trọng	52	17,3	19,9	19,9
	Hỏi quan trọng	47	15,7	18,0	37,9
	Quan trọng	55	18,3	21,1	59,0
	Rất quan trọng	39	13,0	14,9	73,9
	Cực kỳ quan trọng	68	22,7	26,1	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Các nguồn thông tin bạn thường tham khảo khi quan tâm đến một nhãn hiệu cà phê (Tivi)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong su dung nhat	180	60,0	69,0	69,0
	thuong su dung thu hai	81	27,0	31,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Các nguồn thông tin bạn thường tham khảo khi quan tâm đến một nhãn hiệu cà phê (Báo chí)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong su dung nhat	141	47,0	54,0	54,0
	Thuong su dung thu hai	120	40,0	46,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Các nguồn thông tin bạn thường tham khảo khi quan tâm đến một nhãn hiệu cà phê (Người quen, gia đình)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong su dung nhat	164	54,7	62,8	62,8
	Thuong su dung thu hai	97	32,3	37,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Các nguồn thông tin bạn thường tham khảo khi quan tâm đến một nhãn hiệu cà phê (Internet)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong su dung nhat	235	78,3	90,0	90,0
	Thuong su dung thu hai	26	8,7	10,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Các nguồn thông tin bạn thường tham khảo khi quan tâm đến một nhãn hiệu cà phê (Nhân viên cửa hàng)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong su dung nhat	8	2,7	3,1	3,1
	Thuong su dung thu hai	253	84,3	96,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Bạn có nghĩ là uống nhiều cà phê có hại đến sức khoẻ không?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co	47	15,7	18,0	18,0
	Khong	214	71,3	82,0	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Theo bạn việc uống cà phê có tác dụng cho sức khoẻ như thế nào? (Giải khát)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat giai khat	26	8,7	10,0	10,0
	Giai khat	112	37,3	42,9	52,9
	Tuong doi giai khat	79	26,3	30,3	83,1
	Khong giai khat	44	14,7	16,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Theo bạn việc uống cà phê có tác dụng cho sức khoẻ như thế nào? (Tỉnh táo)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat giai khat	76	25,3	29,1	29,1
	Giai khat	97	32,3	37,2	66,3
	Tuong doi giai khat	68	22,7	26,1	92,3
	Khong giai khat	20	6,7	7,7	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Theo bạn việc uống cà phê có tác dụng cho sức khỏe như thế nào? (Suy nghĩ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat giai khat	78	26,0	29,9	29,9
	Giai khat	52	17,3	19,9	49,8
	Tuong doi giai khat	96	32,0	36,8	86,6
	Khong giai khat	35	11,7	13,4	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Theo bạn việc uống cà phê có tác dụng cho sức khỏe như thế nào? (Hưng phấn)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat giai khat	50	16,7	19,2	19,2
	Giai khat	65	21,7	24,9	44,1
	Tuong doi giai khat	107	35,7	41,0	85,1
	Khong giai khat	39	13,0	14,9	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		

**Theo bạn việc uống cà phê có tác dụng cho sức khỏe như thế nào? (Tim mạch)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat giai khat	23	7,7	8,8	8,8
	Giai khat	26	8,7	10,0	18,8
	Tuong doi giai khat	68	22,7	26,1	44,8
	Khong giai khat	144	48,0	55,2	100,0
	Total	261	87,0	100,0	
Missing	System	39	13,0		
Total		300	100,0		