

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN NGUYỄN QUỐC THÁI

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
TẠI CÔNG TY BIA HUẾ GIAI ĐOẠN 2011-2016

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học : **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1: PGS. TS. NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 2: TS. NGUYỄN THÀNH HIẾU

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 03 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do nghiên cứu

Công ty bia Huế là một trong những đơn vị có quy mô hàng đầu của tỉnh Thừa Thiên Huế, hàng năm đóng góp cho ngân sách địa phương đến hơn một phần ba trong tổng số nguồn thu ngân sách của địa phương. Đồng thời giải quyết công ăn việc làm cho nhiều lao động. Tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới, thì sản phẩm bia của công ty bị cạnh tranh gay gắt do nhiều công ty trong nước ngày mở rộng nhà máy, xâm chiếm thị trường, thị phần và cả các công ty nước ngoài vào kinh doanh.

Xuất phát từ những lý do trên, Tôi chọn đề tài luận văn tốt nghiệp Thạc sỹ kinh tế, chuyên ngành Quản Trị Kinh Doanh cho mình là "*Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Bia Huế giai đoạn 2011-2016*".

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá lý luận về chiến lược kinh doanh
- Trình bày thực trạng hoạt động kinh doanh và chiến lược hiện tại của công ty bia Huế
- Xây dựng chiến lược kinh doanh tại công ty bia Huế giai đoạn 2011-2016

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng xây dựng chiến lược tại công ty bia Huế.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung nghiên cứu: Những vấn đề lý luận và thực tiễn về xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty bia Huế giai đoạn 2011-2016

Phạm vi không gian: Tại Công ty bia Huế và thị trường phục vụ chủ yếu của Công ty bia Huế.

Phạm vi thời gian: Hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 2009 -2011, chiến lược kinh doanh của công ty giai đoạn 2011-2016

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu chủ yếu là thống kê, phân tích, so sánh, đánh giá dữ liệu và kết quả. Bên cạnh đó, luận văn còn kết hợp với tham khảo ý kiến chuyên gia nhằm tìm ra hướng giải quyết đúng đắn cho đề tài

5. Bố cục của luận văn

Luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh của công ty bia Huế

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh tại công ty bia Huế giai đoạn 2011-2016

6. Tổng qua tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Theo Alfred Chandler (ĐH Harvard): “Chiến lược là sự xác định các mục đích cơ bản và mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp, xác định các hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đã lựa chọn”. [5,10]

1.1.2. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp

a. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.

b. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Điều cốt yếu của chiến lược kinh doanh là “*lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn với đối thủ*” [5,267]

c. Chiến lược cấp chức năng

Chiến lược chức năng là các chiến lược xác định cho từng lĩnh vực hoạt động cụ thể của doanh nghiệp.

1.1.3. Mối quan hệ giữa các cấp chiến lược

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải thích nghi với chiến lược cấp công ty, nhưng cụ thể hơn và nhấn mạnh đến việc xây dựng, phát triển và duy trì các lợi thế cạnh tranh trong quá trình thực hiện chiến lược.

1.2. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm và vai trò chiến lược kinh doanh

a. Khái niệm chiến lược kinh doanh

“Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể”.

b. Vai trò của chiến lược kinh doanh

Cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp chủ động phòng ngừa và đối phó rủi ro, tận dụng cơ hội phát huy lợi thế cạnh tranh.

Làm kim chỉ nam cho sự tập hợp và thống nhất các lực lượng và nguồn lực trong doanh nghiệp.

Cuối cùng chiến lược đảm bảo sự phát triển liên tục và hệ thống trên cơ sở kế thừa và kết hợp giữa quá khứ - hiện tại – tương lai.

1.2.2. Các loại chiến lược kinh doanh

a. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.

b. Chiến lược khác biệt hóa

Là chiến lược trong đó tổ chức cạnh tranh trên cơ sở cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ độc nhất với những đặc điểm mà khách hàng đánh giá cao, nhận biết là khác biệt và sẵn sàng trả giá thêm cho sự khác biệt đó.

c. Chiến lược tập trung

Chiến lược này tập trung phục vụ một thị trường chiến lược hẹp của mình (thị trường của nhóm khác hàng mục tiêu, phân khúc thị trường riêng hay những thị trường góc cạnh) một cách tích cực có hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh đang phục vụ cho những thị trường rộng lớn

1.3. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.3.1. Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp

a. Tầm nhìn (viễn cảnh)

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái

quá nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà nó muốn đạt tới.

b. Sứ mệnh

Sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan.

c. Mục tiêu

Mục tiêu của công ty là những cột mốc, những chỉ tiêu cụ thể mà công ty muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định.

1.3.2. Phân tích đánh giá các yếu tố của môi trường kinh doanh

a. Môi trường vĩ mô

Bao gồm việc nghiên cứu các môi trường sau: Môi trường kinh tế, môi trường chính trị - pháp luật, môi trường văn hóa xã hội, môi trường tự nhiên và môi trường công nghệ

b. Môi trường vi mô

Theo Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế:

1.3.3. Phân tích tình hình nội bộ doanh nghiệp

Phân tích môi trường bên trong nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu qua đó xác định các năng lực phân biệt và những lợi thế cạnh tranh của công ty.

1.3.4. Phân đoạn thị trường, lựa chọn và định vị trên thị trường mục tiêu

a. Phân đoạn thị trường

Các tiêu thức phân đoạn thị trường đối với công ty

- Địa lý: Bao gồm các yếu tố quốc gia, khu vực, các vùng.

- Khách hàng: tổ chức, tiêu dùng

b. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Tiêu chí xác định thị trường mục tiêu bao gồm:

- Các tiêu chí định lượng: Thu nhập, thị phần sản phẩm, tốc độ tăng trưởng của thị phần sản phẩm.

- Các tiêu chí định tính: Nhu cầu, khả năng đáp ứng của công ty.

c. Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

Có hai vấn đề cơ bản phải giải quyết khi thực hiện định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu:

- Một là xác nhận vị trí của công ty dựa trên những khả năng khác biệt mà khách hàng tại phân đoạn thị trường đã chọn có thể nhận được

- Hai là đưa ra một tuyên ngôn về công ty trên thị trường.

1.3.5. Phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh

a. Phân tích ma trận năng lực cốt lõi

Điền vào chỗ trống: thể hiện danh mục các năng lực và sản phẩm hiện có của doanh nghiệp

Hàng đầu cộng 10: các năng lực mới nào phải tạo lập để đảm bảo vị trí người cung cấp hàng đầu trong 10 năm tới.

Không gian trống: điền vào các không gian trống bằng việc bố trí lại hay kết hợp lại một cách sáng tạo các năng lực cốt lõi hiện tại.

Các cơ hội to lớn: doanh nghiệp có thể theo đuổi các cơ hội nếu thấy đặc biệt hấp dẫn, có ý nghĩa, hoặc có liên quan đến cơ hội kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp.

b. Các xu hướng đề xuất chiến lược kinh doanh

Có 3 xu hướng đề xuất chiến lược kinh doanh là: (1) lựa chọn

chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, (2) lựa chọn chiến lược dẫn đạo chi phí, (3) lựa chọn chiến lược tập trung

c. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Phân tích, đánh giá để tìm phương án chiến lược tối ưu cho doanh nghiệp là vấn đề tối quan trọng, cần phải khách quan và chính xác. Các nhà quản trị chiến lược có thể sử dụng phương pháp thiết lập ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng.

1.3.6. Xây dựng các chính sách và biện pháp chủ yếu để thực hiện chiến lược kinh doanh

Đề ra những chính sách, giải pháp về: (1) nhân sự, (2) tài chính, (3) Marketing, (4) nghiên cứu và phát triển giúp công ty có khả năng thực hiện tốt các mục tiêu chiến lược đề ra.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY BIA HUẾ

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY BIA HUẾ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Ngày 20/10/1990, Nhà máy Bia Huế được thành lập theo Quyết định số 402 QĐ/UB của UBND tỉnh Thừa Thiên Huế với hình thức xí nghiệp liên doanh có vốn góp từ các đơn vị quốc doanh và ngoài quốc doanh trong tỉnh và vay vốn ngân hàng. Số vốn đầu tư ban đầu của Nhà máy là 2,4 triệu USD.

Không chỉ tập trung vào việc chiếm lĩnh thị trường trong nước, công tác xuất khẩu cũng được Công ty quan tâm ngay từ những năm đầu tiên thành lập. Sản phẩm bia Huda đã có mặt tại thị trường Mỹ từ năm 1994. Đến nay, thị trường xuất khẩu của Công ty đã được mở rộng ra nhiều nước khác trên thế giới như: Anh, Pháp, Tây Ban Nha,

Úc, Canada, Indonesia, Malaysia, CHDCND Lào, Campuchia...

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty

a. Chức năng

Chuyên sản xuất và kinh doanh các loại bia phục vụ nhu cầu người tiêu dùng, tạo công ăn việc làm cho người lao động, làm nòng cốt cho các ngành công nghệ thực phẩm ở Thừa Thiên Huế, thúc đẩy các ngành khác phát triển như: sản xuất bao bì, chai...

b. Nhiệm vụ

Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, đào tạo, bồi dưỡng để không ngừng nâng cao trình độ văn hóa, nghiệp vụ tay nghề cho cán bộ công nhân viên của công ty. Nâng cao chất lượng cho sản phẩm, công suất, đẩy mạnh hoạt động tiêu thụ. Mở rộng liên doanh với các cơ sở kinh doanh trong và ngoài nước, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với ngân sách Nhà nước.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty bia Huế

Công ty bia Huế là công ty liên doanh, hạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân. Chức năng chủ yếu của Công ty bia Huế là sản xuất và tiêu thụ các loại bia. Bộ máy quản lý của công ty theo kiểu trực tuyến chức năng. Có thể khái quát cơ cấu tổ chức của công ty theo hình 2.1

2.1.4. Đặc điểm và chức năng của các phòng ban

Các phòng ban chức năng gồm: Phòng kế toán tài vụ, phòng kế hoạch vật tư, phòng tiếp thị, bộ phận tổng hợp, bộ phận văn thư. Các phòng ban này có nhiệm vụ tham mưu cho TGD trong việc chỉ đạo, điều hành hoạt động SXKD của Công ty.

2.2. PHÂN TÍCH ĐỐI TƯỢNG KHÁCH HÀNG CÔNG TY

2.2.1. Độ tuổi

Đối tượng khách hàng mà công ty nhắm đến là những người có độ tuổi trên 22 tuổi, đây là những người có thu nhập, có khả năng chi trả cho việc sử dụng sản phẩm của công ty và đặc biệt là có khả năng tự chịu trách nhiệm đối với chính bản thân mình.

2.2.2. Mức thu nhập

Sản phẩm của công ty rất đa dạng, công ty đã đưa ra các sản phẩm phù hợp với nhiều mức thu nhập khác nhau trong xã hội. Khách hàng của công ty là những người có thu nhập và có khả năng chi trả cho việc sử dụng sản phẩm của công ty.

2.3. CÁC NGUỒN LỰC CỦA CÔNG TY BIA HUẾ

2.3.1. Nguồn nhân lực

Tính đến năm 2011, công ty hiện có tổng số lao động là 547, trong đó có 430 lao động nam, chiếm 78,61% và 117 lao động nữ chiếm 21,39%. Xét theo trình độ văn hóa, năm 2011 công ty có 188 lao động tốt nghiệp đại học, chiếm 34,37%, tốt nghiệp cao đẳng, trung cấp có 151 lao động, chiếm 27,61% còn lại là 208 lao động phổ thông. Ngoài ra, nếu xét theo tính chất công việc, hiện nay công ty có 303 lao động trực tiếp, chiếm 55,3% và 244 lao động gián tiếp chiếm 44,7%

2.3.2. Nguồn lực tài chính của công ty

Khả năng tài chính và nguồn vốn của công ty được thể hiện rõ nét qua 2 bảng 2.2 và 2.3

Bảng 2.2. Tài sản của công ty qua các năm

(Đơn vị: Nghìn đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		So sánh			
							2010/2009		2011/2010	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	+/-	%	+/-	%
A. TSNH	326.562.680	44,37	214.404.871	30,98	425.076.905	46,73	-112.157.809	-34,34	210.672.034	98,26
B. TSDH	409.455.172	55,63	477.699.293	69,02	484.563.120	53,27	68.244.121	16,67	6.863.827	1,44
Tổng tài sản	736.017.852	100	692.104.164	100	909.640.025	100	-43.913.688	-5,97	217.535.861	31,43

Bảng 2.3. Nguồn vốn của công ty qua các năm

(Đơn vị tính: nghìn đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		So sánh			
							2010/2009		2011/2010	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	+/-	%	+/-	%
A. Nợ phải trả	280.058.977	38,05	110.754.924	16,00	336.383.050	36,97	-169.304.053	-60,45	225.628.126	203,71
B. Nguồn vốn CSH	455.958.875	61,95	581.349.240	84,00	573.256.975	63,03	125.390.365	27,50	-8.092.265	-1,39
Tổng nguồn vốn	736.017.852	100	692.104.164	100	909.640.025	100	-43.931.688	-5,97	217.535.861	31,43

2.3.3. Dây chuyền công nghệ

Qua quá trình hoạt động kinh doanh, trước nhu cầu ngày càng tăng lên của khách hàng cộng với sự lớn mạnh không ngừng của các đối thủ cạnh tranh, công ty bia Huế đã liên tục cho cải tiến dây chuyền công nghệ của mình để có thể bắt kịp thời đại và nâng cao sản lượng, đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng. Bia Huế ứng dụng các công nghệ hiện đại vào hoạt động sản xuất, điển hình như: dây chuyền chiết lon với công suất hơn 48.0000 lon/giờ, hệ thống robot ABB của Thụy Sỹ...

2.3.4. Uy tín thương hiệu bia Huế

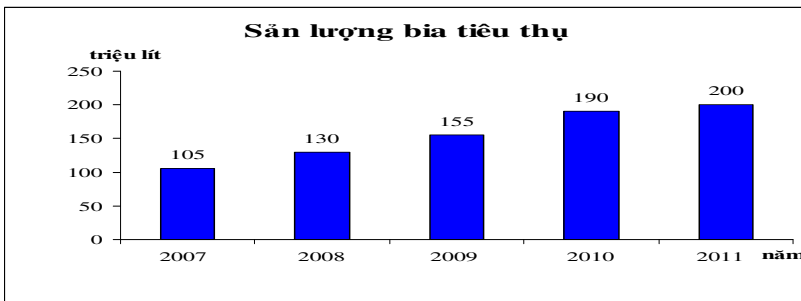
Với sự phấn đấu không ngừng trong quá trình xây dựng và trưởng thành, nỗ lực của toàn CBCNV công ty Bia Huế đã được ghi nhận bởi những phần thưởng cao quý mà Đảng và Nhà nước trao

tặng cũng như được khách hàng tín nhiệm, điều này đã giúp tạo nên một uy tín thương hiệu mạnh cho công ty, là năng lực có giá trị lớn giúp công ty đạt đến nhiều thành công mới trong thời gian tới

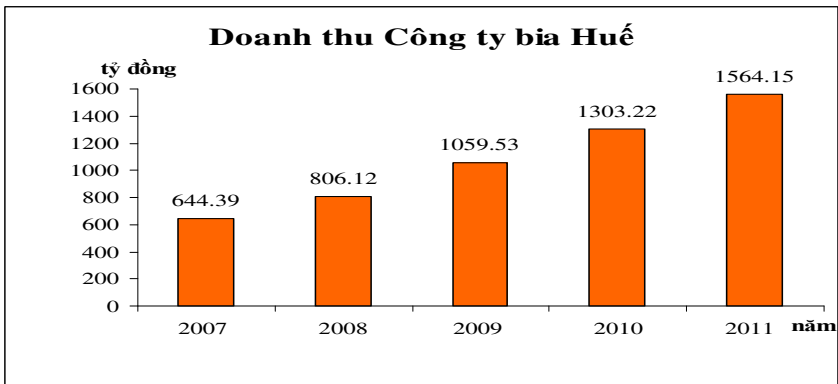
2.4. KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÔNG TY BIA HUẾ TRONG NHỮNG NĂM VỪA QUA

Các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động của công ty bia Huế bao gồm: sản lượng tiêu thụ, doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách địa phương, thị phần được tác giả trình bày qua các biểu đồ và được phân tích, nhận xét rõ ràng trong quyển toàn văn

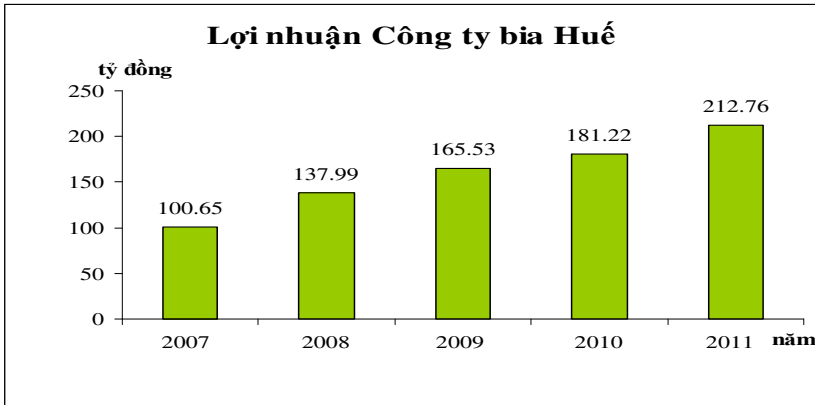
2.4.1. Sản lượng tiêu thụ



2.4.2. Doanh thu



2.4.3. Lợi nhuận



2.4.4. Các khoản nộp ngân sách địa phương

Bia Huế luôn là một trong những công ty đi đầu trong việc đóng góp ngân sách cho địa phương. Hằng năm, lượng nộp ngân sách của công ty luôn chiếm gần 1/3 tổng ngân sách của các doanh nghiệp trên địa bàn Tỉnh Thừa Thiên Huế.

2.4.5. Thị phần

Trong 5 năm từ 2007 đến 2011, thị phần của công ty bia Huế so với toàn quốc luôn nằm trong khoản 5% - 8%. Đây chưa phải là con số mong muốn của công ty bia Huế, vì vậy trong quy hoạch 5 năm tới, công ty sẽ phấn đấu nâng thị phần của mình lên trong thị trường bia Việt Nam

2.5. ĐÁNH GIÁ THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ CỦA CÔNG TY BIA HUẾ

2.5.1. Khu vực thị trường miền Trung

Bảng 2.4. Sản lượng tiêu thụ của công ty ở các Tỉnh miền Trung năm 2011

Thị trường tiêu thụ	Sản lượng tiêu thụ (triệu lít)	Tỷ trọng (%)
- Thừa Thiên Huế	95	55,9
- Quảng Trị	30	17,6
- Quảng Bình	20	11,6
- Hà Tĩnh	15	8,8
- Thị trường khác	10	7,1
Tổng cộng	170	100

(Nguồn: Phòng bán hàng công ty bia Huế)

2.5.2. Khu vực thị trường miền Bắc, miền Nam

Mặc dù công ty đã cố gắng phát triển ra thị trường phía Bắc và phía Nam nhưng do công suất sản xuất còn hạn chế cũng như vấp phải sự cạnh tranh quyết liệt của các đối thủ khác nên chỉ dừng lại ở mức độ giới thiệu nhãn hiệu. Vì vậy sản lượng tiêu thụ của công ty ở 2 thị trường này vẫn chưa đáng kể.

2.6. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY BIA HUẾ

2.6.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu hiện tại của công ty Bia Huế

a. Tầm nhìn

Đưa Bia Huế trở thành công ty bia hàng đầu miền Trung và Tây Nguyên trên cơ sở tận dụng những lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt

lỗi công ty đang nắm giữ, xâm nhập thành công vào thị trường Miền Bắc và Miền Nam

b. Sức mạnh

Cung cấp bia tốt nhất mang thương hiệu Bia Huế đến với người tiêu dùng

c. Mục tiêu

Tăng sản lượng tiêu thụ mỗi năm trung bình từ 15 đến 20%, doanh thu, lợi nhuận tăng lên qua từng năm, đóng góp nhiều hơn nữa vào ngân sách địa phương.

2.6.2. Phân tích các chiến lược hiện tại của công ty Bia Huế

a. Chiến lược tạo sự khác biệt về sản phẩm

Có thể nhận thấy một điều rõ ràng là mặc dù bia Huế là doanh nghiệp chỉ tập trung sản xuất một dòng sản phẩm là bia, tuy nhiên với chiến lược tạo sự khác biệt hợp lý của công ty đã giúp cho công ty từ một đơn vị với sản phẩm đơn điệu là bia chai Huda trở thành một doanh nghiệp có các mặt hàng bia rất đa dạng với sự khác biệt rõ nét ở chất lượng, hình ảnh, chủng loại... chiến lược này đã giúp công ty đáp ứng được nhu cầu của khách hàng cũng như có vị trí cạnh tranh trên thị trường bia đang lớn mạnh không ngừng

b. Chiến lược tập trung hiện tại của công ty

Có thể nhận thấy công ty bia Huế đã sử dụng chiến lược tập trung rất hợp lý khi đánh vào tâm lý thích tiêu dùng mặt hàng bia vào những mùa lễ hội hay mùa tết quê hương. Đây thực sự là một chiến lược khôn khéo và hợp lý có thể giúp công ty có sản lượng tiêu thụ tăng cao trong năm và phát triển trên mọi lĩnh vực

2.6.3. Đánh giá chiến lược hiện tại của công ty Bia Huế

a. Ưu điểm

- Ngay từ khi hình thành ý tưởng đến lúc đề ra những chính

sách thực thi, công ty bia Huế luôn tuân thủ quan điểm định hướng chiến lược xuất phát từ nhu cầu của khách hàng, lấy khách hàng, người tiêu dùng sản phẩm làm mục tiêu làm trọng tâm

- Chiến lược tạo sự khác biệt được sử dụng một cách linh hoạt và hợp lý

- Chiến lược tập trung giúp công ty tận dụng được cơ hội nằm trong địa bàn của một Tỉnh có tiềm năng rất lớn về du lịch

b. Nhược điểm

- Sản phẩm của công ty có nhiều mức giá khác nhau phục vụ cho nhiều đối tượng khách hàng, tuy nhiên, do phải tập trung cho chất lượng sản phẩm tốt nên giá các sản phẩm của công ty vẫn chưa thể là tốt nhất trên thị trường.

- Thực tế chiến lược hiện tại thiếu tính bền vững vì chưa khai thác hết triệt để các nền tảng cốt lõi mà công ty đang nắm giữ.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

TẠI CÔNG TY BIA HUẾ GIAI ĐOẠN 2011-2016

3.1. TẦM NHÌN, SỨ MỆNH, MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1.1. Tầm nhìn

Xây dựng công ty Bia Huế trở thành một công ty bia hàng đầu của Việt Nam và khu vực, tăng trưởng bền vững, quan tâm đến trách nhiệm xã hội, đóng góp càng nhiều cho sự phát triển đất nước

3.1.2. Sứ mệnh

Đối với khách hàng: Mang lại sản phẩm bia tốt nhất, dịch vụ tốt nhất đến với mọi khách hàng.

Đối với các cổ đông: Mang lại lợi nhuận tăng dần theo từng năm, tạo ra lợi nhuận tương xứng với các khoản đầu tư

Đối với CBCNV công ty: Nâng cao thu nhập, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của người lao động, xây dựng các chính sách cho lao động có điều kiện nâng cao tay nghề.

Đối với địa phương: luôn giữ vị thế là công ty đóng góp nhiều nhất cho ngân sách của Tỉnh Thừa Thiên Huế, góp phần xây dựng Tỉnh nhà ngày càng phồn vinh, phát triển.

Đối với xã hội: luôn là doanh nghiệp quan tâm đến các sứ mệnh cho cộng đồng, năng nổ, nhiệt tình trong các hoạt động từ thiện, giúp đỡ cộng đồng.

Công ty luôn cố gắng để giữ vững hình ảnh “ *Một thương hiệu, một tấm lòng trên đất Cố đô*”.

3.1.3. Mục tiêu

a. Mục tiêu chiến lược

Tiếp tục duy trì vị trí dẫn đầu trong toàn ngành bia miền Trung, giữ vững trong top 3 công ty bia Việt Nam. Nỗ lực xây dựng công ty thành công ty bia hàng đầu Việt Nam trước năm 2020.

b. Mục tiêu cụ thể

Đưa sản lượng tiêu thụ của công ty năm sau cao hơn năm trước trên 20% để đến trước năm 2016 nhà máy đạt công suất 350 triệu lít/năm, đưa doanh thu tiếp cận con số 3000 tỷ/năm, lợi nhuận đạt 350 tỷ/năm.

Nâng cao thị phần bia Huế lên chiếm 15% thị trường bia Việt Nam trước năm 2016 thay vì 8% như hiện tại.

3.2. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Môi trường vĩ mô

Luận văn tập trung nghiên cứu kỹ 5 nhân tố của môi trường vĩ

mô tác động trực tiếp đến hoạt động SXKD của công ty bia Huế bao gồm: (1) Môi trường kinh tế, (2) Môi trường chính trị và pháp luật, (3) Môi trường văn hóa xã hội, (4) Môi trường công nghệ, (5) Môi trường tự nhiên. Các yếu tố này được phân tích và đánh giá một cách cụ thể trong cuốn toàn văn

3.2.2. Đánh giá môi trường cạnh tranh

a. Đối thủ cạnh tranh

* *Khu vực miền Bắc*: 2 đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty ở khu vực miền Bắc là nhà máy bia Đông Á và tổng công ty bia và nước giải khát Hà Nội (HABECO)

* *Khu vực miền Trung*: Đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty ở khu vực miền Trung là công ty bia liên doanh Rồng Vàng và công ty bia Foster

* *Khu vực miền Nam*: 2 đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty ở khu vực miền Nam là tổng công ty bia và nước giải khát Sài Gòn (SABECO) và nhà máy bia Việt Nam

b. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Sự xuất hiện của các thương hiệu bia nước ngoài nổi tiếng đang khiến cuộc đua giành giật thị phần của các hãng bia khốc liệt hơn.

c. Quyền lực thương lượng của khách hàng

Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành. Khách hàng được phân làm 2 nhóm: Khách hàng lẻ và các đại lý.

d. Quyền lực đàm phán của nhà cung cấp

Nguồn nguyên liệu của công ty chủ yếu được nhập từ nước ngoài nên còn lệ thuộc nhiều với các nhà cung cấp.

e. Mối đe dọa từ sản phẩm thay thế

Rượu là nhân tố ảnh hưởng nhiều tới việc tiêu dùng bia

3.2.3. Nhận diện cơ hội và thách thức trong hoạt động kinh doanh bia của công ty bia Huế trong thời gian tới

Sau khi tiến hành phân tích các yếu tố môi trường tác động đến công ty, luận văn đã dựa trên cơ sở đó để nhận diện những cơ hội và thách thức trong thời gian tới của công ty nhằm xác định cụ thể những thuận lợi cũng như những khó khăn mà công ty sẽ đối mặt trong tương lai

3.3. PHÂN TÍCH HOÀN CẢNH NỘI BỘ CỦA CÔNG TY BIA HUẾ

Luận văn đã tập trung nhận diện, phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của công ty kết hợp với việc đánh giá các nguồn lực vô hình và hữu hình để tiến đến việc nhận diện năng lực cốt lõi của công ty, tạo tiền đề cho các đề xuất xây dựng chiến lược kinh doanh trong giai đoạn tới

Bảng 3.5. Nhận diện năng lực cốt lõi công ty Bia Huế

Tiêu chuẩn	Các nguồn lực						
	Nguồn lực hữu hình				Nguồn lực vô hình		
	Khả năng tài chính	Mạng lưới phân phối	Công nghệ tiên tiến	Nguồn nhân lực	Uy tín thương hiệu	Văn hóa công ty	Chất lượng
Đáng giá	X	X	X	X	X	X	X
Hiếm			X		X	X	X
Khó bắt chước	X	X	X	X	X	X	X
Không thể thay thế		X	X	X	X		
Năng lực cốt lõi			<u>X</u>		<u>X</u>		

Qua bảng nhận dạng năng lực cốt lõi của công ty bia Huế, ta có thể nhận ra công ty có 2 năng lực cốt lõi là: (1) Uy tín thương hiệu của công ty bia Huế trong kinh doanh đặc biệt là trên thị trường Miền Trung và Tây Nguyên, (2) Công nghệ tiên tiến từ Đan Mạch luôn được cải tiến, nâng cấp để phù hợp hơn với xu thế thị trường, tăng giá trị sản lượng cho công ty trong những năm tới.

3.4. PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG, LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

3.4.1. Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường Bia Huế được xác định dựa trên các tiêu thức: địa lý, thu nhập và đặc điểm sản phẩm

a. Phân đoạn thị trường theo vị trí địa lý

Thị trường trọng điểm bao gồm: Thừa Thiên Huế và các Tỉnh Bắc Trung Bộ như: Quảng Trị, Quảng Bình và Hà Tĩnh

Thị trường tiềm năng bao gồm: Nghệ An, Đà Nẵng, Quảng Ngãi, Bình Định, Thanh Hóa...

b. Phân đoạn thị trường theo thu nhập

Nhóm khách hàng có thu nhập cao: tiêu thụ bia Carlsberg, Festival, Hue Beer.

Nhóm thu nhập trung bình: tiêu thụ bia chai Huda, hơi Huda

Nhóm thu nhập thấp: tiêu thụ bia hơi Huda

c. Phân đoạn thị trường theo đặc điểm sản phẩm

Huda: là loại thức uống không thể thiếu cho các cuộc họp, gặp mặt bạn bè bằng hữu, các buổi tiệc, sự kiện từ gia đình cho đến xã hội

Festival: là loại bia cao cấp mang phong cách lễ hội

Hue beer, Carlsberg: là loại bia cao cấp, mang phong cách của trí thức, ẩn chứa tinh túy sâu lắng của văn hóa.

3.4.2. Thị trường mục tiêu cho các sản phẩm

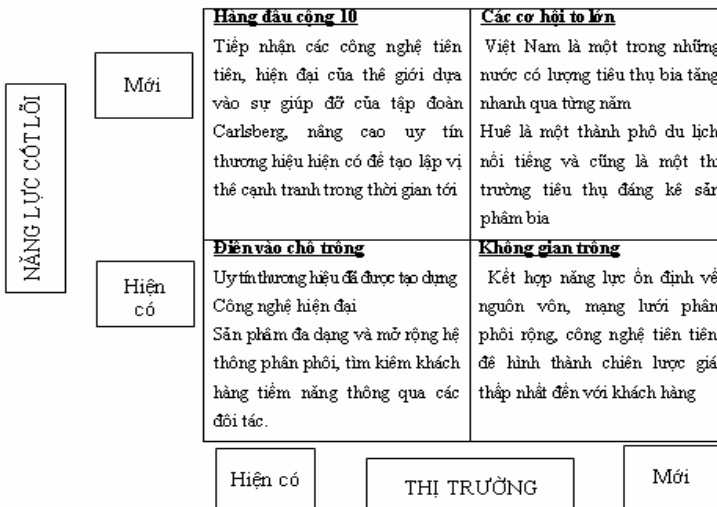
Huda: bảo vệ thị trường truyền thống như Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Hà Tĩnh và phát triển tại các thị trường tiềm năng như Nghệ An, Đà Nẵng, các Tỉnh Miền Nam như Thành phố Hồ Chí Minh, Lâm Đồng...

Festival, Carlsberg, Huda Extra : Tăng sản lượng và thị phần tại các thị trường then chốt và thị trường tiềm năng. Bên cạnh đó, các sản phẩm này còn đóng vai trò tăng sự nhận biết cho hình ảnh công ty.

Hue beer: tiếp tục giữ vững thương hiệu và ổn định thị trường tại Mỹ, mở rộng quy mô ra các nước khác ở Châu Âu như Tây Ban Nha, Anh Pháp, tăng cường sản lượng xuất khẩu sang các nước trong khu vực như Indonesia, Malaysia, Lào, Campuchia...

3.5. HÌNH THÀNH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY BIA HUẾ

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



Hình 3.2. Ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi

3.5.2. Hình thành các phương án kinh doanh

Chiến lược dẫn đạo chi phí (Phương án 1): với ý tưởng là tạo lập sức mạnh cạnh tranh thiên về giá, dựa vào khả năng có thể huy động được nguồn vốn lớn từ một nguồn tài chính dồi dào sau khi chuyển giao 100% vốn cổ phần cho tập đoàn Carlsberg. Công ty sẽ tập trung toàn bộ cho mục đích hạ giá thành xuống mức thấp nhất để từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng giá và thu về lợi nhuận cao cho mình.

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (Phương án 2): với ý tưởng là tạo lập sức mạnh cạnh tranh thiên về sản phẩm dựa vào uy tín, tầm ảnh hưởng của công ty kết hợp với dây chuyền, công nghệ tiên tiến để tạo ra những sản phẩm mới trên thị trường nhằm vượt qua những thách thức, đe dọa từ đối thủ cạnh tranh và sản phẩm thay thế.

Chiến lược tập trung (Phương án 3): Phương án 3 thể hiện chiến lược tập trung của công ty sẽ mang lại kết quả tốt khi khai thác được cơ hội Thừa Thiên Huế là một trong những Tỉnh luôn có các sự kiện, lễ hội tập trung đông khách du lịch trong và ngoài nước hàng năm.

3.5.3. Lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu của công ty bia Huế

Qua tất cả các phân tích trong luận văn kết hợp với kết quả từ ma trận chiến lược có thể định lượng, phương án 2 (chiến lược khác biệt hóa) là phương án có điểm số cao nhất và có khả năng tận dụng tốt nhất các năng lực cốt lõi, phản ứng rất tốt với các điều kiện môi trường, đáp ứng được mục tiêu. Vì vậy, đây có thể xem là phương án chiến lược tối ưu nhất trong ba phương án chiến lược.

3.6. XÂY DỰNG CÁC CHÍNH SÁCH CHỦ YẾU ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TỐI ƯU CHO CÔNG TY

3.6.1. Chính sách nhân sự

- Tuyển dụng nhân sự phù hợp với chuyên môn cần thiết từ

các trường đại học trong và ngoài nước.

- Công ty cần thực hiện công tác đào tạo, nâng cao kỹ năng cho đội ngũ này, để có thể tạo được tính cạnh tranh cho công ty của mình.

3.6.2. Chính sách tài chính

Công ty Bia Huế cũng như lãnh đạo tỉnh đã chọn phương án chuyển đổi phần góp vốn của mình cho phía đối tác nước ngoài là Carlsberg để công ty có được nguồn tài chính ổn định và mạnh mẽ

3.6.3. Chính sách về giá

Công ty có kế hoạch xây dựng một khu sản xuất nguyên liệu dùng cho sản phẩm bia để có thể giảm giá đầu vào, mang lại mức giá tốt nhất đến với khách hàng

3.6.4. Chính sách Marketing

Cần tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên marketing chuyên nghiệp hơn nữa song song với việc xây dựng kế hoạch marketing hiệu quả.

3.6.5. Chính sách nghiên cứu và phát triển

Công ty cần có những chính sách thỏa đáng cho những thành viên có nhiều sáng kiến, phát minh...

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. KẾT LUẬN

Mặc dù nền kinh tế thế giới đang trong giai đoạn bất ổn, trong nước thì tỷ lệ lạm phát tăng cao nhưng kết quả kinh doanh của công ty bia Huế trong những năm gần đây vẫn tăng trưởng đều và khá cao. Điều này cho thấy hiệu quả chiến lược kinh doanh hiện tại của công ty. Nhưng trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là môi trường cạnh tranh gay gắt của Ngành mà công ty bia Huế đang hoạt động thì bản thân công ty không được phép “ngủ quên”, tự mãn với các kết quả mình đã đạt được mà cần phải liên tục học hỏi, điều chỉnh, đổi mới để đủ sức đứng vững và phát triển ổn định trong môi trường kinh doanh luôn biến động và thay đổi.

Chính vì vậy trên cơ sở tìm hiểu, phân tích, đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức, môi trường bên trong, môi trường bên ngoài của công ty bia Huế tôi đã đề xuất một số giải pháp trong theo tôi công ty cần điều chỉnh, đổi mới để có được chiến lược kinh doanh linh hoạt và hiệu quả hơn trong giai đoạn 2011-2016. Với mong muốn giúp cho công ty bia Huế luôn phát triển ổn định, bền vững và luôn là niềm tự hào của người dân Cố Đô

2. KIẾN NGHỊ

** Đối với nhà nước*

Nhà nước cần sớm quy hoạch vùng nguyên liệu cho sản xuất bia đặc biệt là Malt là nguyên liệu chính để sản xuất bia.

** Đối với hiệp hội Rượu - Bia - Nước giải khát Việt Nam*

- Cần thông tin đầy đủ kịp thời về tình hình biến động của thị trường trong nước và thế giới, các chính sách của nhà nước có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành bia.

** Đối với Công ty Bia Huế*

- Website của công ty cần phải phong phú, thông tin cập nhật thường xuyên, tạo thuận tiện kết nối công ty với khách hàng

- Nghiên cứu sản xuất loại sản phẩm trong khoảng trống của thị trường như sản xuất bia dùng cho phụ nữ chẳng hạn.