

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HUỲNH THỊ THANH RI

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NƯỚC GIẢI KHÁT
TẠI NHÀ MÁY NƯỚC KHOÁNG THẠCH BÍCH
QUẢNG NGÃI

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. Nguyễn Hiệp**

Phản biện 1: TS. Đào Hữu Hòa

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Thị Tám

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10
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. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hoá kinh tế ngày càng mạnh, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng chịu sự ảnh hưởng bởi các biến động của nền kinh tế trong nước và cả thế giới. Điều này thể hiện ở sự đa dạng, phức tạp và luôn biến động không ngừng của môi trường kinh doanh. Thêm vào đó, mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt và khốc liệt, đòi hỏi mỗi một doanh nghiệp muốn tồn tại, đứng vững và phát triển trên thương trường cần phải nghiên cứu, dự đoán trước những biến đổi của môi trường kinh doanh, từ đó chọn ra hướng đi cho doanh nghiệp một cách đúng đắn nhất, hợp lý nhất và khả năng thích nghi cao nhất. Nhà máy Nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi cũng không nằm ngoài guồng quay chung này.

Để hoạt động kinh doanh của Nhà máy ngày một hiệu quả hơn, vươn xa hơn, việc xây dựng chiến lược kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng, không thể thiếu trong quá trình đạt được mục tiêu này. Vì vậy, tôi chọn đề tài: “*Chiến lược kinh doanh nước giải khát tại Nhà máy Nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi*” nhằm góp một phần nhỏ trong việc giúp doanh nghiệp chủ động phản ứng kịp thời trước những biến đổi của môi trường xung quanh, tận dụng cơ hội và phát huy được sức mạnh hiện có của mình để sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả hơn.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Nhà máy và tìm ra các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh giúp Nhà máy đạt được các mục tiêu chiến lược đề ra trong thời gian đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu

Các vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh nhóm sản phẩm là nước giải khát của Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi

- Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu chiến lược kinh doanh tại Nhà máy Nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi hiện tại và xây dựng chiến lược kinh doanh cho giai đoạn 2012-2015.

4. Phương pháp nghiên cứu: Phương pháp luận tổng hợp , phân tích thống kê, nghiên cứu tình huống, chuyên gia, ...

5. Bố cục của luận văn

Nội dung nghiên cứu đề tài gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng chiến lược kinh doanh nước giải khát tại Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi.

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh nước giải khát tại Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu để hoàn thành luận văn “Chiến lược kinh doanh nước giải khát tại Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi”, tác giả đã thu thập, tổng hợp các tài liệu, các công trình nghiên cứu khoa học, các luận văn, các bài báo để làm tài liệu tham khảo, phục vụ công việc nghiên cứu, viết bài của mình như sau:

- Các giáo trình mà tác giả nghiên cứu để hoàn thành phần cơ sở lý luận tổng quan về chiến lược (chương 1 của luận văn):

+ 1. Quản Trị chiến lược, Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải (2009), Nhà Xuất bản Thống kê.

+ 2. Quản trị chiến lược trong toàn cầu hoá kinh tế, PGS.TS. Đào Duy Huân (2010), NXB Thống kê.

+ 3. Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu, TS. Phạm Thị Thu Phương (2007), NXB Khoa học Kỹ thuật.

+ 4. Khái luận về Quản trị chiến lược, Fredr.David (2006), NXB Thống kê

- Các tài liệu cung cấp số liệu về Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi như: Tài liệu giới thiệu tổng quan về Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi; Báo cáo tài chính qua các năm 2009 – 2011; Báo cáo Kế hoạch sản xuất kinh doanh qua các năm 2009 – 2011; Website: <http://thachbich.com.vn>

- Các bài báo, các số liệu thống kê cung cấp những nhận định, bình luận và các số liệu thống kê về môi trường vĩ mô, môi trường vi mô làm cơ sở cho quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh nước giải khát cho Nhà máy nước khoáng Quảng Ngãi trên các website:

+ <http://vneconomy.vn>

+ www.gso.gov.vn

+ <http://www.chinhphu.vn>

+ <http://www.gopfp.gov.vn>

- Tham khảo những luận văn đã có sẵn về phương pháp nghiên cứu, cách nhìn nhận vấn đề và các thông tin liên quan để đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp, gồm những luận văn sau:

+ Luận văn “Chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần nước giải khát Sài Gòn- Tribeco” được thực hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Luận văn “Xây dựng chiến lược kinh doanh các công ty giải khát Việt Nam giai đoạn 2007-2015” được thực hiện tại Thành Phố Hồ Chí Minh của học viên Nguyễn Thanh Hùng.

+ Luận văn “Phân tích và đánh giá chiến lược kinh doanh hiện tại của Tổng Công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Hà Nội (Habeco)” của học viên Đỗ Huy Hoàng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là một chương trình hành động tổng quát, xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và chính sách điều hành các nguồn lực dựa trên phân tích, dự báo sự biến đổi của các nhóm yếu tố môi trường bên ngoài, phát hiện các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu để đạt các mục tiêu, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững tạo giá trị gia tăng cao.

1.1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh

Giúp Nhà quản trị phát hiện các cơ hội, lường trước và né tránh các bất trắc trong tương lai, vạch ra các hành động một cách hữu hiệu, và nhận thức rõ các hiện tượng không chắc chắn và những rủi ro trong quá trình hoạt động của tổ chức.

1.2. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

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

a. Xác định viễn cảnh

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

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

b. Xác định sứ mệnh

Bản tuyên bố 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. Các mục tiêu

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế

Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô tác động đến doanh nghiệp đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

- Môi trường tự nhiên

Các nguồn tài nguyên thiên nhiên ngày càng trở nên khan hiếm và môi trường tự nhiên bị xâm hại nghiêm trọng trong quá trình phát triển khiến cho áp lực bảo vệ môi trường và chú trọng phát triển bền vững ngày càng gia tăng.

- Môi trường công nghệ

Các thay đổi công nghệ đã tác chủ yếu thông qua các sản phẩm, quá trình công nghệ và vật liệu mới, tạo ra cơ hội và đe dọa cho doanh nghiệp.

- Môi trường văn hóa – xã hội

Yếu tố văn hóa – xã hội liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa. Thay đổi văn hóa – xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa.

- Môi trường nhân khẩu học

Yếu tố nhân khẩu học trong môi trường vĩ mô liên quan đến

dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc và phân phối thu nhập.

- Môi trường chính trị - luật pháp

Các yếu tố chính trị và luật pháp cũng có tác động lớn đến mức độ của các cơ hội và đe dọa từ môi trường đối với doanh nghiệp.

- Môi trường toàn cầu

b. Môi trường vi mô (Môi trường ngành)

Theo Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; năng lực thương lượng của người cung cấp; năng lực thương lượng của người mua; đe dọa của các sản phẩm thay thế.

1.2.3. Phân tích môi trường bên trong

- Nguồn lực hữu hình: Tài chính, tổ chức, cơ sở vật chất và công nghệ

- Nguồn lực vô hình: Nhân sự, phát minh sáng kiến, danh tiếng

1.2.4. Xác định và lựa chọn chiến lược

a. Các loại chiến lược cấp kinh doanh

- 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.

- Chiến lược tạo sự khác biệt

Mục tiêu của chiến lược này là tạo sự khác biệt để đạt được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bằng cách tạo ra sản phẩm có một số đặc tính độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh với mức giá cao

hơn giá trung bình ngành. Khách hàng sẵn sàng trả mức giá cao hơn bởi họ nghĩ sản phẩm có giá trị khác biệt.

- Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung là hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm. Về cơ bản, một công ty tập trung là một người khác biệt được chuyên môn hoá hoặc là một nhà dẫn đạo về chi phí.

b. Xác định các chiến lược

Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT) là một công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược sau: Các chiến lược Điểm mạnh – Cơ hội (SO), Cơ hội - Yếu (WO), chiến lược Điểm mạnh – Nguy cơ (ST), và chiến lược Điểm yếu – Nguy cơ (WT).

c. Đánh giá và lựa chọn chiến lược

Sử dụng Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Ma trận QSPM là công cụ cho phép đánh giá khách quan chiến lược có thể thay thế dựa trên các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài đã được xác định cũng như các công cụ phân tích việc hình thành chiến lược khác. Ma trận QSPM đòi hỏi các nhà hoạch định phải có sự phán đoán tốt bằng trực giác.

1.2.5. Xác định các giải pháp thực thi chiến lược

a. Đánh giá, điều chỉnh và đảm bảo nguồn lực

Ở đây, trong phạm vi nghiên cứu, nguồn lực bao gồm nguồn nhân lực, nguồn tài chính, cơ sở vật chất, công nghệ kỹ thuật.

b. Xác định cơ cấu tổ chức để thực hiện chiến lược

- Các mô hình cơ cấu tổ chức để thực hiện chiến lược

- Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

c. Tăng cường các hoạt động marketing, tài chính, nghiên cứu và phát triển và hệ thống thông tin tác động đến việc thực thi chiến lược

- Các hoạt động marketing
- Nghiên cứu và phát triển (R&D)
- Bộ phận Tài chính – Kế toán:
- Bộ phận quan hệ công chúng
- Bộ phận vật tư, sản xuất, kinh doanh
- Hệ thống thông tin

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Về mặt lý luận cho thấy sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào việc tổ chức tìm cách phát huy tối đa nội lực bên trong và nắm bắt các cơ hội bên ngoài, phản ứng linh hoạt và thích nghi với mọi sự biến đổi, hay nói cách khác cần xây dựng chiến lược kinh doanh trên cơ sở nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh để tìm ra những nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và các vấn đề mấu chốt cần giải quyết trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh. Chiến lược kinh doanh là kết quả của quá trình phân tích, dự báo đến tổng hợp một cách hệ thống trong một môi trường luôn biến động. Tùy theo khả năng tư duy chiến lược và các phương pháp tiếp cận khác nhau sẽ có các chiến lược kinh doanh, cách thức thực hiện và khả năng đạt được mục tiêu sẽ khác nhau.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NƯỚC GIẢI KHÁT TẠI NHÀ MÁY NƯỚC KHOÁNG THẠCH BÍCH QUẢNG NGÃI

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NHÀ MÁY NƯỚC KHOÁNG THẠCH BÍCH QUẢNG NGÃI

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Nhà máy nước khoáng Thạch Bích đã được thành lập vào năm 1994, kinh doanh trong ngành nước giải khát.

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức

a. Sơ đồ tổ chức quản lý

b. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban

2.1.3. Đặc điểm sản phẩm của Nhà máy

Sản phẩm nước khoáng Thạch Bích là loại hàng hóa đặc biệt, có thời hạn sử dụng, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, tính mạng của người sử dụng, do đó đòi hỏi được quản lý, kiểm nghiệm chất lượng nghiêm ngặt trước, trong và cả sau quá trình sản xuất.

2.2. MÔI TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NƯỚC GIẢI KHÁT

2.2.1. Tổng quan thị trường nước giải khát ở Việt Nam

- Nước giải khát Việt Nam được đánh giá là một ngành có tốc độ tăng trưởng cao bất chấp cơn khủng hoảng kinh tế thế giới.

- Thị hiếu của khách hàng thay đổi, hướng đến chất lượng sản phẩm, bổ dưỡng sức khỏe

2.2.2. Đặc điểm môi trường kinh doanh của Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi

a. Môi trường vĩ mô

- Môi trường chính trị - pháp luật

Chính trị và luật pháp ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế cũng như DN, an ninh chính trị ở nước ta đã và đang được giữ vững, luật kinh doanh được sửa đổi, bổ sung ngày càng hoàn thiện.

- Môi trường kinh tế

Các yếu tố kinh tế vĩ mô chủ yếu ảnh hưởng đến Nhà máy là:

+ Tăng trưởng kinh tế (thông qua chỉ số GDP) giai đoạn 2009 - 2011, do sự tác động của suy thoái kinh tế thế giới, GDP có sự biến động tăng, giảm qua từng năm.

+ Thu nhập bình quân đầu người trong 3 năm qua tăng lên rõ rệt, đồng thời tỷ lệ thất nghiệp lại giảm, có nghĩa là nhu cầu mua sắm của người tiêu dùng tăng lên, đây vừa là cơ hội vừa là nguy cơ cho Nhà máy (nhu cầu tăng và nguy cơ thâm nhập ngành cao).

+ Tỷ giá hối đoái tăng liên tiếp trong 3 năm qua, có nghĩa là giá trị đồng nội tệ giảm, điều này cũng thể hiện rõ ở sự tăng lên của chỉ tiêu tỷ lệ lạm phát tăng lên giai đoạn này ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của Nhà máy như chi phí đầu vào (nhập khẩu hương liệu, chai pet, ... từ nước ngoài)

+ Lãi suất: Giai đoạn 2009 – 2011, lãi suất ngân hàng tăng lên liên tục hàng năm, thể hiện NHNN đang thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt nhằm hạn chế lượng tiền mặt lưu trên thị trường nhằm kiểm soát lạm phát và ổn định kinh tế vĩ mô như kế hoạch đặt ra.

- Môi trường tự nhiên

Khí hậu nhiệt đới, thời tiết có hai mùa tương đối rõ rệt, mùa nắng nóng và mùa mưa, môi trường tài nguyên thiên nhiên bị tàn phá, nguồn nước mặt bị ô nhiễm nặng nề, nguồn nước khoáng ngày càng trở nên quý giá.

- Môi trường văn hóa – xã hội

Thu nhập tăng, đời sống được cải thiện, chất lượng cuộc sống

tăng lên, vì vậy, người dân càng ngày càng quan tâm đến sức khỏe, họ chú trọng đến chất lượng sản phẩm nhiều hơn.

- Môi trường nhân khẩu học

Dân số nước ta tăng lên hàng năm, do đó nhu cầu thị trường nói chung và nhu cầu về nước uống giải khát và bổ dưỡng nói riêng ngày một tăng cao, đây cũng là yếu tố tạo thuận lợi cho Nhà máy phát triển.

- Môi trường công nghệ: Tốc độ phát triển công nghệ rất nhanh, cho phép tiếp cận với trình độ công nghệ cao, các công nghệ mới được áp dụng rộng rãi.

b. Môi trường vi mô (Môi trường ngành)

- Các đối thủ cạnh tranh chính: Qua nghiên cứu, thu thập, phân tích môi trường ngành hàng nước giải khát, hiện nay có rất nhiều công ty, nhà máy hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh này, nhưng vì khả năng và thời gian có hạn nên xác định các công ty dưới đây là đối thủ cạnh tranh chính của Nhà máy:

+ Công ty liên doanh **Lavie**

+ Công ty nước khoáng **Vĩnh Hảo**

+ Công ty nước khoáng **Khánh Hoà** (Đánh Thạnh)

+ Công ty nước khoáng **Vital**

- Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Thị trường sản phẩm nước giải khát của Việt Nam rất tiềm năng, nhu cầu của sản phẩm tương đối cao. Đây là điều kiện thuận lợi, hấp dẫn đối với các nhà sản xuất trong nước và nước ngoài muốn xâm nhập ngành nước giải khát.

- Khách hàng

+ Đối với khách hàng là người tiêu dùng: Cá nhân tiêu dùng ngày càng khắc khe đối với chất lượng sản phẩm, cung cách phục vụ.

+ Đối với khách hàng là Đại lý, Nhà phân phối

Đây là nơi tập trung giành giật của các đối thủ cạnh tranh bằng nhiều chính sách, biện pháp nhằm chiếm cho được một thị phần hoặc độc quyền phân phối của các Đại lý này. Điều này làm cho thế lực đàm phán của họ cao hơn nhà sản xuất, điều kiện cần thỏa mãn nhiều và khắt khe hơn, đáp ứng điều kiện này đã đẩy chi phí bán hàng lên cao, giảm lợi nhuận của nhà sản xuất.

- Đối với nhà cung ứng nguyên liệu, hàng hoá

Nhà máy có qui mô lớn, ổn định, có tiềm lực về tài chính và uy tín, điều đó cho phép Nhà máy có quyền đàm phán cao.

- Các sản phẩm thay thế

Sản phẩm nước giải khát là thức uống nhằm thỏa mãn cơn khát, vì vậy có rất nhiều sản phẩm thay thế cho nước giải khát của Nhà máy như sữa, nước ép tươi, bia, ...

c. Môi trường bên trong

- Nguồn nhân lực

+ Về số lượng: Để thực hiện mục tiêu mở rộng quy mô sản xuất, mở rộng thị trường nên số lượng lao động tăng lên hàng năm, tăng ở tất cả trình độ.

+ Về chất lượng: Nhà máy chú trọng đến chất lượng của nguồn lao động đồng thời từng bước nâng cao đời sống cho người lao động, cải thiện môi trường làm việc và chính sách tiền lương.

- Cơ sở vật chất, kỹ thuật, công nghệ

+ Máy móc thiết bị: Sản xuất trên dây chuyền khép kín, tự động hóa cao, thiết bị công nghệ được nhập khẩu từ các nước Tây Âu và Mỹ nên có độ bền cao, sản xuất ổn định.

+ Nhà xưởng kho tàng: Được xây dựng kiên cố nhưng chưa đáp ứng được các yêu cầu, nhu cầu sản xuất và cung ứng.

- Nguồn lực tài chính

Qua phân tích tổng hợp hoạt động kinh doanh và tài chính của

Nhà máy cho thấy Nhà máy đang sử dụng một lượng vốn vay rất lớn, tình hình tài chính của Nhà máy chưa thật sự bền vững.

2.2.3. Thị trường mục tiêu của Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi

Từ việc phân tích, đánh giá cơ hội cộng với việc phân tích khả năng nội tại của tổ chức, Nhà máy nước khoáng Thạch Bích đã quyết định lựa chọn thị trường Miền Trung – Tây Nguyên làm thị trường mục tiêu của Nhà máy.

2.3. PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích môi trường bên ngoài và bên trong cũng như nguồn lực hiện có của Nhà máy, các Nhà quản trị của Nhà máy đã đưa ra quyết định lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Nhà máy là chiến lược dẫn đạo chi phí.

2.3.1. Những ưu điểm của chiến lược kinh doanh thực tại

- Đảm bảo sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi chiến lược của Nhà máy

Nhà máy chú trọng đến chất lượng sản phẩm và nhấn mạnh đến khách hàng mục tiêu và thị trường mục tiêu. Và thực tế các lãnh đạo cấp cao và các nhà quản lý của Nhà máy phần nào đó đã gắn kết được sứ mệnh với quá trình thực thi chiến lược của Nhà máy đang thực hiện.

- Đảm bảo tính hiệu quả của chiến lược hiện tại với môi trường bên trong và bên ngoài của Nhà máy

Xét các chỉ tiêu sau để thấy được sự thích ứng của chiến lược kinh doanh hiện tại với môi trường bên ngoài, môi trường bên trong của Nhà máy:

+ Về sản lượng tiêu thụ

Sản lượng tiêu thụ nước giải khát giai đoạn 2009 – 2011 tăng lên hàng năm, năm sau cao hơn năm trước.

+ Về kênh phân phối

Hiện tại Nhà máy áp dụng kênh phân phối trực tiếp và kênh cấp 1, kênh cấp 2 là chủ yếu tạo điều kiện thuận lợi cho Nhà máy.

2.3.2. Những tồn tại của chiến lược kinh doanh thực tại

- Công tác lập kế hoạch còn thiếu tính chủ động và chưa kịp thời

Nguồn lực thực tại chưa đáp ứng được yêu cầu cần thiết của Nhà máy.

+ Nhà máy chưa có Phòng chuyên nghiên cứu thị trường riêng biệt mà là một bộ phận trực thuộc Phòng Kế hoạch – Thị trường, với nhiệm vụ kiêm cấp, chuyên môn không cao, chất lượng chưa đáp ứng được những yêu cầu mà Lãnh đạo Nhà máy đề ra. Điều này gây khó khăn trong quá trình nghiên cứu, khảo sát, phân tích môi trường bên ngoài, bên trong để tham mưu cho Ban lãnh đạo của Nhà máy, làm ảnh hưởng đến công tác điều hành để xử lý, có những quyết định kịp thời với những biến động môi trường bên ngoài trong khi các đối thủ cạnh tranh thực hiện những chính sách thị trường lớn để lấn chiếm thị phần của Thạch Bích.

+ Đội ngũ cán bộ quản lý không đồng đều, chưa nhạy bén trước những thách thức, thay đổi của môi trường dẫn đến tình trạng bỏ lỡ cơ hội cũng như có những quyết định chưa thích hợp, chưa kịp thời làm ảnh hưởng đến tình hình SXKD của Nhà máy và mục tiêu phát triển ổn định, bền vững của Nhà máy trong thời gian đến.

- Trong quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh, Nhà máy quá chú trọng đến việc cắt giảm chi phí

Chiến lược kinh doanh mà Nhà máy đang áp dụng là chiến lược dẫn đạo chi phí, vì thế mọi hoạt động của Nhà máy đều bám sát theo chiến lược đã chọn này. Nhìn tổng thể thì đảm bảo tuân thủ theo

chiến lược đã đề ra, tuy nhiên chính vì điều này đã xuất hiện các hạn chế làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Nhà máy, cụ thể:

Lực lượng lao động còn thiếu so với nhu cầu thực tế tại Nhà máy

Kho tàng, nhà xưởng chưa đáp ứng đủ nhu cầu của Nhà máy, phải thuê ngoài và tăng thêm chi phí. Điều này mâu thuẫn với việc phải tiết kiệm chi phí, để tuân thủ theo chiến lược và có vị thế cạnh tranh về giá trước các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Cắt giảm chi phí quảng bá thương hiệu, làm cho hình ảnh sản phẩm, thương hiệu Thạch Bích còn khá mờ nhạt trong tâm trí người tiêu dùng. Điều này ảnh hưởng đến kết quả tiêu thụ và doanh thu của Nhà máy một cách đáng kể trong thời gian tới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua việc tìm hiểu về lịch sử hình thành Nhà máy, đặc điểm sản phẩm, môi trường kinh doanh nước giải khát Việt Nam nói chung và của nước khoáng Thạch Bích nói riêng và đi sâu phân tích đánh giá thực trạng chiến lược kinh doanh nước giải khát, cho ta thấy được những ưu điểm cần được duy trì và phát huy, và những mặt tồn tại cần được khắc phục và hạn chế. Từ đó giúp chúng ta có những cơ sở để đề dự báo môi trường kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh nước giải khát cho Nhà máy nước khoáng Thạch Bích trong giai đoạn 2012 – 2015.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NƯỚC GIẢI KHÁT TẠI NHÀ MÁY NƯỚC KHOÁNG THẠCH BÍCH QUẢNG NGÃI

3.1. XÁC ĐỊNH VIỄN CẢNH, SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU KINH DOANH NƯỚC GIẢI KHÁT CỦA NHÀ MÁY NƯỚC KHOÁNG THẠCH BÍCH QUẢNG NGÃI

3.1.1. Xác định viễn cảnh

Chúng ta tiếp tục kế thừa viễn cảnh hiện có: *“Thachbich trở thành nhà sản xuất và kinh doanh nước khoáng và các sản phẩm từ nước khoáng số 1 tại khu vực Miền Trung và Tây Nguyên”*.

3.1.2. Xác định sứ mệnh

Trên cơ sở viễn cảnh đã được xác định, Nhà máy xác định sứ mệnh: *“Thachbich luôn mong muốn đem đến cho người tiêu dùng sản phẩm từ thiên nhiên tốt nhất và nâng cao chất lượng cuộc sống”*.

Slogan: *“Quà tặng vô giá của thời gian”*

3.1.3. Xác định mục tiêu kinh doanh

Nhà máy đã xác định đích đến cho mình trong giai đoạn 2010 – 2015 được thể hiện ở mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể như sau:

- Mục tiêu tổng quát

Tìm kiếm lợi nhuận trong khuôn khổ pháp luật, đạo đức kinh doanh, thu được lợi nhuận như mong đợi, kiểm soát chi phí tốt nhất, chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng.

- Mục tiêu cụ thể

Nhà máy xây dựng phương án phát triển đến năm 2015 như:

- + Sản lượng: 44.392Ng.lít năm 2010 lên 59.700Ng.lít năm 2015;
- + Tăng cường quản lý chặt chẽ các công đoạn sản xuất, giữ vững và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm; thường xuyên

ngiên cứu, phát triển sản phẩm mới.

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Môi trường vĩ mô

- Môi trường chính trị - pháp luật

Việt Nam được thế giới bình chọn là một trong các quốc gia an toàn trong tình hình diễn biến khủng bố phức tạp hiện nay.

Luật doanh nghiệp ra đời và được sửa đổi bổ sung phù hợp với xu thế phát triển được xem là đòn bẩy cho sự phát triển của đất nước.

- Môi trường kinh tế

+ Tăng trưởng kinh tế (thông qua chỉ số GDP): Ngân hàng thế giới (WB) dự báo: so với năm 2011, GDP của Việt Nam sẽ giảm xuống còn 5,03% vào năm 2012 và sẽ tăng nhẹ trở lại ở những năm tiếp theo.

+ Tỷ lệ lạm phát trong thời gian đến giảm dần

+ Thu nhập bình quân đầu người: WB dự báo thu nhập bình quân đầu người vào năm 2012 sẽ đạt khoảng 1.600 USD/người/năm và tăng lên 2.000 USD/người/năm vào năm 2015, như vậy thu nhập sẽ tăng lên đồng nghĩa với sức mua của người tiêu dùng tăng.

+ Tỷ lệ thất nghiệp ở thành thị được duy trì ở mức thấp, điều này thể hiện số việc làm sẽ tăng hàng năm, dẫn đến sức mua trên thị trường được duy trì ổn định.

+ Tỷ giá hối đoái: Tỷ giá usd/vnd được dự báo tăng lên hàng năm trong giai đoạn 2012 – 2015 (Bảng 3.4), điều này là thách thức lớn cho tất cả doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và Nhà máy nói riêng trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế hiện nay.

+ Chính sách tiền tệ: Nhiệm vụ đặt ra cho NHNN là thực hiện các chỉ tiêu tiền tệ tăng trưởng hợp lý, phù hợp với mục tiêu kiểm soát lạm phát và tăng trưởng kinh tế trong thời gian đến.

- Môi trường tự nhiên

Khí hậu nhiệt đới, thời tiết có hai mùa tương đối rõ rệt, mùa nắng nóng và mùa mưa, tài nguyên thiên nhiên bị tàn phá, nguồn nước mặt bị ô nhiễm nặng nề, nguồn nước khoáng ngày càng trở nên quý giá.

- Môi trường văn hóa – xã hội

WB dự báo thu nhập bình quân đầu người tăng lên, dẫn đến đời sống của người dân được cải thiện, chất lượng cuộc sống sẽ tăng cao, lúc này, người dân quan tâm nhiều hơn về sức khỏe, hưởng thụ.

- Môi trường nhân khẩu học

Dân số nước ta được Tổng cục Dân số - Kế hoạch hóa gia đình dự báo sẽ tăng lên hàng năm.

- Môi trường công nghệ: Tốc độ phát triển công nghệ rất nhanh, cho phép tiếp cận với trình độ công nghệ cao, các công nghệ mới được áp dụng rộng rãi.

3.2.2. Môi trường vi mô (Môi trường ngành)

a. Đối thủ cạnh tranh chính

Ngoài những đối thủ cạnh tranh chính được xác định trong thời gian qua, trong tương lai Nhà máy sẽ đương đầu với Tập đoàn Tân Hiệp Phát, PepsiCo, Tribeco – đây là những doanh nghiệp lớn mạnh về mọi mặt và chiếm vị thế cạnh tranh tương đối cao trên thị trường cả nước.

b. Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Với sức hấp dẫn và tiềm năng lớn của thị trường nước giải khát, trong thời gian đến thị trường nước giải khát sẽ có nhiều nhà đầu tư muốn thâm nhập vào ngành hàng nước giải khát này.

c. Khách hàng

Trên thị trường toàn quốc, sản phẩm nước giải khát được cung cấp rất đa dạng và phong phú các nhãn hiệu bởi các công ty lớn trong

ngành. Vì vậy, cơ hội lựa chọn sản phẩm nước giải khát đối với người tiêu dùng rất nhiều. Đây là thách thức không nhỏ đối với Nhà máy Thạch Bích Quảng Ngãi.

d. Đối với nhà cung ứng nguyên liệu, hàng hoá

Thị trường nước giải khát ở nước ta trong thời gian đến có tiềm năng rất lớn, hấp dẫn, khả năng xuất hiện các nhà đầu tư chuyên cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho ngành hàng nước giải khát tăng lên đáng kể.

e. Các sản phẩm thay thế

Tất cả các loại nước ép trái cây tươi, rau quả tươi, sữa các loại, các loại nước uống chức năng, ... thậm chí là bia cũng đều là sản phẩm thay thế của sản phẩm của Nhà máy.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Nguồn nhân lực

- Trong thời gian đến, Nhà máy sẽ tiến hành tuyển dụng lao động vào những vị trí quan trọng và cần thiết

- Tăng cường công tác đánh giá nhân viên và đào tạo nâng cao trình độ, nâng cao tay nghề cho các cấp lãnh đạo và nhân viên.

3.3.2. Cơ sở vật chất, kỹ thuật, công nghệ

Nhà máy sẽ tiến hành khắc phục việc sử dụng chưa hết công suất của máy móc, thiết bị, xây dựng các bãi, kho chất hàng đồng thời mua mới để nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất lao động, dẫn đến hoạt động kinh doanh sẽ hiệu quả hơn thời gian qua.

3.3.3. Nguồn lực tài chính

Nhà máy phát huy, duy trì và củng cố nguồn lực tài chính vững mạnh hơn trong thời gian đến.

3.4. XÁC ĐỊNH, ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

3.4.1. Xác định các phương án chiến lược

a. Phân tích ma trận SWOT

- Các cơ hội chủ yếu
- Các nguy cơ chủ yếu
- Các điểm mạnh chủ yếu
- Các điểm yếu cơ bản

b. Xây dựng các chiến lược kinh doanh

- Chiến lược 1 - Chiến lược dẫn đạo về chí phí

+ Tóm tắt chiến lược: Nhà máy sử dụng những sản phẩm truyền thống trên thị trường mục tiêu (khu vực miền Trung – Tây Nguyên), tận dụng uy tín, thương hiệu của Nhà máy để giữ khách hàng cũ và lôi cuốn khách hàng mới.

+ Ưu điểm

+ Nhược điểm

- Chiến lược 2 - Chiến lược khác biệt hóa

+ Tóm tắt chiến lược: Xuất phát từ đặc điểm sản phẩm nước giải khát của Nhà máy được sản xuất từ nước khoáng thiên nhiên, được khai thác từ một trong những mỏ nước khoáng thiên nhiên tốt nhất Việt Nam. Nhà máy đang hướng đến tạo sự khác biệt bằng cách nhấn mạnh về tính độc đáo này, phát triển sản phẩm và tăng cường nghiên cứu và đáp ứng khách hàng một cách tốt nhất.

+ Ưu điểm

+ Nhược điểm

- Chiến lược 3 - Chiến lược tập trung

+ Tóm tắt chiến lược: Nhà máy chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu của một phân khúc thị trường nào đó thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm. Hoặc theo đuổi chiến lược dẫn đạo về chí phí hoặc theo đuổi chiến lược khác biệt hóa trên một khe hở của thị trường. Ở đây, Nhà máy tập trung nghiên cứu nhu cầu, thị hiếu

của khách hàng và xu thế của thị trường, tìm ra được chiến lược phù hợp. Tập trung đầu tư sản phẩm theo chiều sâu tại thị trường mục tiêu, phát triển sản phẩm hiện tại ở thị trường Hà Nội, Hồ Chí Minh, miền Nam, Tây Bắc.

+ Ưu điểm

+ Nhược điểm

3.4.2. Lựa chọn phương án chiến lược tối ưu

Nhìn vào Ma trận xây dựng chiến lược có thể định lượng, ta thấy chiến lược 1 mang tính khả thi và thích hợp với Nhà máy trong điều kiện hiện nay, với số điểm cao nhất 131. Như vậy, chiến lược 1 – Chiến lược dẫn đạo chi phí được lựa chọn.

3.5. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

- Giải pháp về nguồn nhân lực

+ Nâng cao tính linh hoạt trong quá trình quản lý để thích nghi với sự biến động không ngừng của môi trường kinh doanh.

+ Nâng cao trình độ nhân viên, tuyển thêm nhân viên nghiên cứu thị trường và bán hàng với trình độ chuyên môn hợp lý.

+ Xây dựng văn hóa Nhà máy đặc trưng, tạo môi trường, điều kiện làm việc tốt thông qua phân công công việc công bằng, chế độ tiền lương, thưởng thích đáng.

+ Tiến hành đánh giá thành tích nhằm tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, vì mục đích chung của Nhà máy cũng như sự gắn kết lâu dài với Nhà máy.

- Giải pháp về nguồn tài chính

+ Dự báo thời gian đến còn nhiều khó khăn do tác động của khủng hoảng kinh tế thế giới. Vì vậy ngay từ đầu cần phải tiến hành đánh giá đúng về thực lực của mình trên thị trường trong bối cảnh chịu sự tác động chung của các nhân tố môi trường kinh doanh.

+ Nhà máy cần quản lý, điều hành chặt chẽ hơn về vốn lưu động.

+ Về công nợ khách hàng: Nhà máy cần linh hoạt trong việc xây dựng kế hoạch mức dự nợ khách hàng

- Giải pháp về sản xuất

+ Nghiên cứu và áp dụng khoa học kỹ thuật

+ Kho tàng, nhà xưởng: Đầu tư xây dựng mở rộng kho tàng để đảm bảo sản xuất hiệu quả, bảo quản và kiểm soát tốt chất lượng sản phẩm trước khi đưa ra thị trường cho phù hợp với quy mô sản lượng sản xuất ngày càng tăng.

+ Tiết kiệm và giảm tiêu hao vật tư, nâng cao chất lượng và hiệu quả trong sản xuất

+ Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất

- Giải pháp về Marketing

+ Về sản phẩm

Chất lượng sản phẩm: Hàng năm Nhà máy không ngừng đầu tư trang thiết bị kỹ thuật nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm.

Phát triển sản phẩm mới: Đổi mới công nghệ nâng cao chất lượng sản phẩm, phát triển sản phẩm mới với đội ngũ kỹ sư chuyên nghiên cứu và đưa ra những sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

+ Giá cả

Nhà máy xác định cho mình một mức giá phù hợp với chất lượng và thương hiệu, đảm bảo được uy tín của thương hiệu trên thị trường.

+ Về khuyến mãi

Tăng cường hoạt động khuyến mãi, nên kết hợp xen kẽ với các đợt quảng cáo, mùa bóng đá, mùa hè... Hình thức chủ yếu là quà tặng vở học sinh, mũ, bật nắp trúng thưởng...

+ Về phân phối

Tại các thị trường trọng điểm Nhà máy đang áp dụng kênh phân phối trung gian qua các đại lý, tiểu thương để cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng và các kênh phân phối của Nhà máy tại thị trường Quảng Ngãi thông qua việc ký kết các hợp đồng đại lý để phân phối cho các điểm bán lẻ.

Nhà máy cũng giao quyền cho các đại lý trong việc xử lý và thu thập những thông tin phản hồi từ phía khách hàng và mở rộng hệ thống kênh phân phối.

+ Phương châm phục vụ khách hàng: “Phục vụ cao nhất mọi nhu cầu hiện có và nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng”

+ Tập trung vào lợi thế sẵn có

+ Tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh

+ Tăng cường đánh bóng và quảng bá thương hiệu

- Giải pháp nghiên cứu và phát triển

Tăng cường nghiên cứu nhu cầu của khách hàng, xu hướng của tiêu dùng, liên tục cải tiến và cho ra sản phẩm mới phù hợp thị hiếu hiện nay.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Qua việc phân tích nguồn, môi trường bên ngoài, cũng như dựa vào mục tiêu đề ra tác giả đã đề xuất và trình bày quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh nước giải khát của Nhà máy trong thời gian tới và trên cơ sở đó vận dụng ma trận SWOT và Ma trận định lượng đã đưa ra các giải pháp để thực thi chiến lược được chọn lựa.

KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp trong xu thế hiện nay là vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết. Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi, luận văn đã đi sâu phân tích tổng hợp môi trường bên ngoài, môi trường bên trong cũng như nguồn lực của Nhà máy, từ đó tìm ra được những cơ hội, nguy cơ từ bên ngoài và điểm mạnh, điểm yếu của Nhà máy để làm cơ sở cho việc lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp. Đây cũng chính là ưu điểm lớn của luận văn đã xây dựng cho Nhà máy một chiến lược cấp kinh doanh tương đối hoàn chỉnh cùng với các giải pháp để thực thi chiến lược mang tính khả thi.

Với chiến lược kinh doanh như vậy, sẽ góp phần vào việc đưa ngành nước khoáng Việt Nam nói chung và Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi nói riêng ngày một phát triển, giành được lợi thế cạnh tranh cao trên thị trường trong nước và thế giới.

Mặc dù rất cố gắng, song do hạn chế về thời gian, tài liệu nghiên cứu và khả năng bản thân nên đề tài chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Bản thân là người nghiên cứu đề tài, tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ các thầy cô và bạn bè để đề tài ngày càng hoàn thiện hơn./.