

**Câu hỏi:** Nêu tên 1 tổ chức mà em quan tâm?

Nêu 1 chiến lược hoặc 1 cấp độ chiến lược mà em quan tâm?

SD quy trình hoạch định chiến lược và một số MH phù hợp để phản ánh các hoạt động cần tiến hành để có được chiến lược kể trên.

**Người thực hiện:**

Phan Thị Quỳnh Lê

Nguyễn Thị Hương

## **CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BIA SÀI GÒN – MIỀN TRUNG GIAI ĐOẠN 2012 -2017**

### **I. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN BIA SÀI GÒN – MIỀN TRUNG**

Địa chỉ: Khu Công nghiệp Phú Tài – TP Quy Nhơn – Tỉnh Bình Định

#### 1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân của Công ty cổ phần Bia Sài Gòn – Miền Trung là Công ty bia Qui Nhơn (QBC), là một doanh nghiệp nhà nước vừa và nhỏ. Vốn điều lệ: 50 tỷ đồng. Năm 2006, Tổng công ty Bia Rượu Nước giải khát Sài Gòn (SABECO), liên doanh, hợp tác với Công ty.

Bắt đầu từ ngày 01/9/2006 tên gọi mới của liên doanh này là Công ty TNHH Bia Sài Gòn - Quy Nhơn. Ngày 01/10/2008, SABECO đã tiến hành hợp nhất 3 công ty bia ở miền Trung và Tây Nguyên mà SABECO có tham gia góp vốn trở thành một doanh nghiệp có tên Công ty cổ phần bia Sài Gòn - Miền Trung. Với tổng số vốn điều lệ lên đến: 298 tỷ đồng.

#### 2. Lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh

Bia hợp tác sản xuất: Bia chai Sài Gòn

Bia tự sản xuất: bia chai Löwen, bia chai Quy Nhơn, bia Serepok, bia hơi

- a. Về sản phẩm: Công ty cổ phần bia Sài Gòn – Miền Trung là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh chủ yếu các loại bia phục vụ cho người tiêu dùng. Sản

phẩm chính của công ty là bia hơi và bia chai đã đạt giải thưởng chất lượng Việt Nam năm 1999 của Cục khoa học công nghệ và môi trường.

- b. Về khách hàng: Khách hàng là người quyết định sự sống còn của công ty. Khách hàng của Công ty là tất cả những khách hàng có nhu cầu sử dụng các loại sản phẩm bia của công ty. Nhưng chủ yếu là những người tiêu dùng có thu nhập trung bình, thấp.

## II. Sứ mệnh và tầm nhìn chiến lược.

**Sứ mệnh:** Xây dựng hương hiệu bia mang bản sắc việt, coi khách hàng là trọng tâm cho sự phấn đấu, đặt lợi ích công ty, người lao động và đối tác lên hàng đầu, tiên phong ứng dụng công nghệ và từng bước mở rộng thị trường.

**Tầm nhìn:** Với tầm nhìn chiến lược của một công ty cổ phần sản xuất bia chiếm thị phần lớn nhất trong vùng Trung và Tây Nguyên, đồng thời mở rộng ra các vùng lân cận Trung và Tây Nguyên.

### Giá trị cốt lõi:

- *Sự hài lòng của khách hàng:*

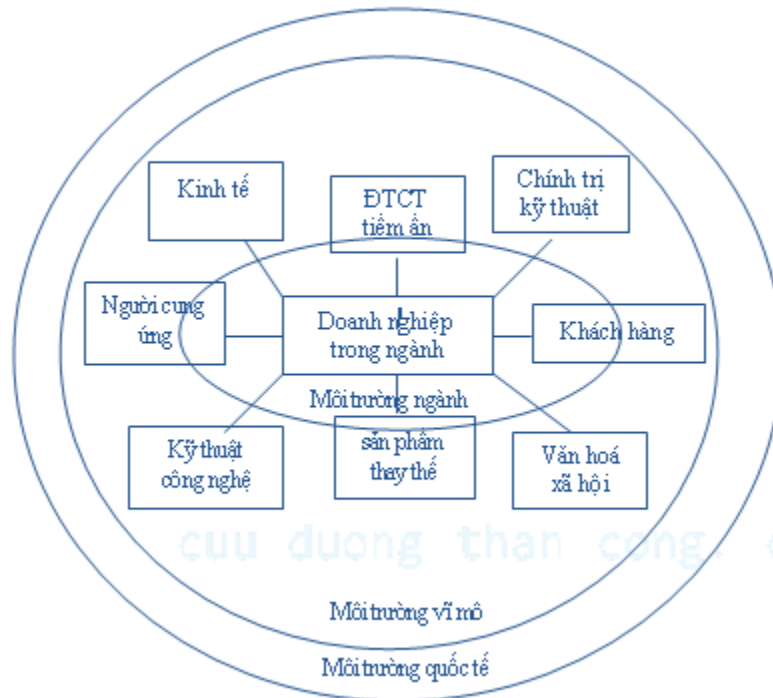
+ **Tin cậy:** Các sản phẩm mà công ty mang lại cho khách hàng đều có độ tin cậy cao, con người với tri thức và văn hóa cao luôn mang lại cho khách hàng cảm giác tin cậy trong sử dụng sản phẩm, chuyển giao tri thức, công nghệ.

+ **Tận tình:** Con người từ những người phát triển sản phẩm đến những người kinh doanh tư vấn và các bộ phận khác luôn luôn tận tâm, tận lực phục vụ vì lợi ích của khách hàng, làm cho khách hàng tin cậy và yêu mến như một người bạn, một người đồng hành trong sự nghiệp.

- **Động lực cho đội ngũ:** Đội ngũ cán bộ nhân viên chính là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp. Công ty chú trọng việc tạo động lực làm việc tốt cho nhân viên để có thể phát huy tối đa khả năng của mỗi người.

- *Công nghệ*: Công ty luôn cập nhật những công nghệ mới nhất có trình độ sản xuất cao, đứng đầu trong việc cung cấp các sản phẩm bia tại Việt Nam, có uy tín trong khu vực và trên thế giới.

### III. Phân tích môi trường kinh doanh.



#### Các yếu tố của môi trường kinh doanh

##### 1. Phân tích môi trường vĩ mô

Những yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh bia

##### a. Yếu tố kinh tế

Tốc độ phát triển đã được nâng lên; Lạm phát giảm; thu nhập người dân dần tăng cao; Tỷ giá, lãi suất ổn định...

##### b. Chính trị – pháp luật

Thể chế chính trị: ổn định, hệ thống pháp luật ngày càng được hoàn thiện tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh; Chính sách đối ngoại: thực hiện đường lối đối ngoại độc lập, tự chủ, rộng mở, đa dạng hóa, đa phương hóa quan hệ quốc tế, chủ động hội nhập quốc tế. Chính sách phát triển kinh tế:

nhà nước tạo mọi điều kiện thuận lợi, chế độ chính sách, hệ thống thuế đãi ngộ nhằm khuyến khích các doanh nghiệp...

c. Dân số Việt Nam hiện là quốc gia có dân số trẻ với khoảng 33 triệu người trong độ tuổi 20 đến 40, độ tuổi có tỷ lệ tiêu thụ các sản phẩm bia cao nhất. Thị trường trung cấp được dự báo sẽ là thị trường có sự tăng trưởng mạnh nhất trong những năm tới.

d. Điều kiện tự nhiên

Khí hậu cũng là một tác nhân gây ra khó khăn cũng như thuận lợi ảnh hưởng đến nhu cầu giải khát, sản lượng tiêu thụ bia của mọi người. Sản lượng tiêu thụ bia trong những tháng hè tăng cao gấp 4-5 lần so với những tháng mùa đông.

e. Văn hóa – xã hội

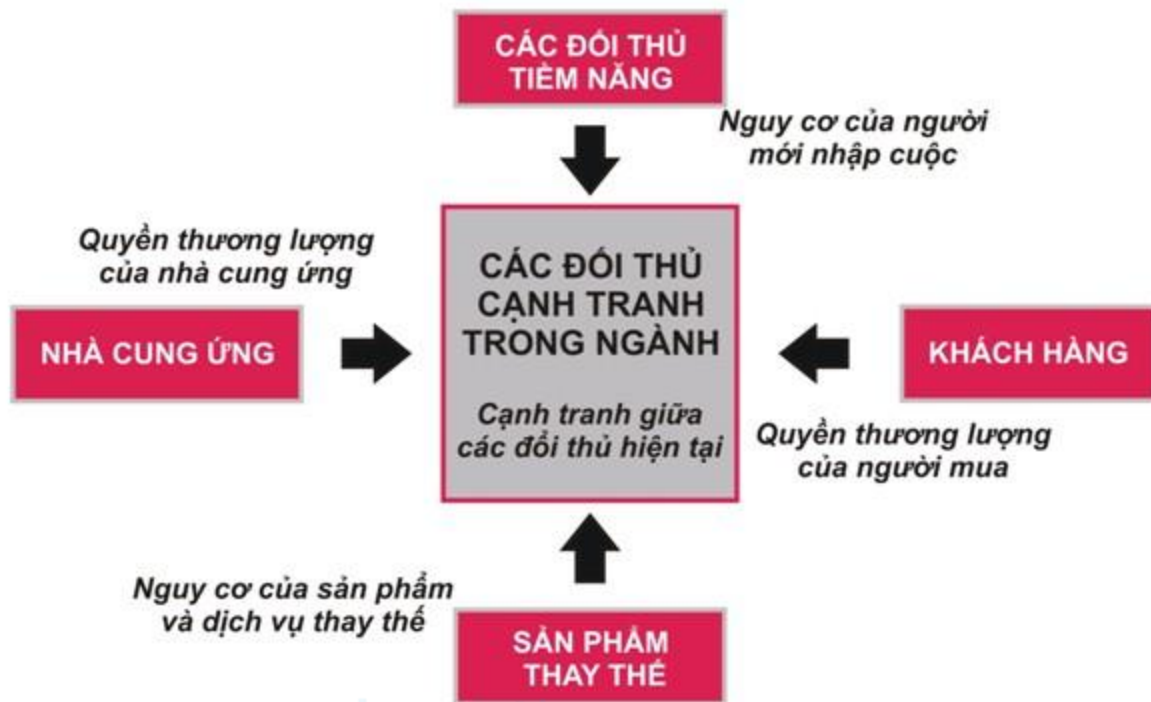
Có nền văn hóa chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của văn hóa phương Đông vì thế người Việt Nam rất chú trọng đến quan hệ gia đình, bạn bè.

f. Kỹ thuật – công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tích cực đổi mới, chủ động trong công tác nghiên cứu, phát triển và vận dụng các tiến bộ khoa học, kỹ thuật, công nghệ để tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt. Bên cạnh công nghệ cũng sẽ làm cho vòng đời thiết bị có xu hướng ngắn lại, làm tăng áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao.

2. Phân tích môi trường ngành:

### Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter



[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)



a. **Năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong ngành:** Những đối thủ cạnh tranh gần nhất của công ty là những đối thủ cùng theo đuổi những thị trường mục tiêu giống nhau với chiến lược giống nhau. Đối thủ của Công ty là: - Công ty TNHH bia Huế - Nhà máy bia Dung Quất. Điểm mạnh của các công ty này là hệ thống phân phối rộng, đa dạng mặt hàng, mẫu mã, đã từng có sản phẩm xuất khẩu sang những thị trường khó tính và được những thị trường này chấp nhận.

[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)

b. **Khách hàng:** Khả năng thương lượng của khách hàng. Với số lượng trên 300 nhà máy sản xuất bia, sản lượng trên tỷ lít mỗi năm và cùng với sự góp mặt của các thương hiệu bia nổi tiếng thế giới khác ... các sản phẩm bia đã mang đến cho khách hàng tại Việt Nam nhiều sự lựa chọn. Điều này đã tạo ra áp lực cạnh tranh rất lớn đối với các doanh nghiệp sản xuất bia.

c. **Nhà cung ứng:** Khả năng thương lượng của các nhà cung cấp Các nhà cung cấp nguyên vật liệu cho Công ty luôn bảo đảm nguồn hàng ổn định, chất lượng tốt, đúng thời hạn, đáp ứng những yêu cầu phục vụ cho sản xuất Công ty.

d. **Các đối thủ tiềm năng:** Nguy cơ của các đối thủ tiềm ẩn Ngành Bia-Rượu-Nước giải khát luôn duy trì tốc độ tăng trưởng cao, giá trị sản xuất, giá trị gia tăng thêm không ngừng tăng lên. ..Đây chính là những yếu tố thu hút không chỉ các doanh nghiệp lớn trong nước muốn gia nhập ngành.

e. **Sản phẩm thay thế:** Sự đe dọa của sản phẩm thay thế Mới đây, sau hàng loạt nghi vấn về ảnh hưởng của chất cồn đối với bệnh gút, cuối cùng các nhà khoa học đã chứng minh được mối quan hệ này là có thực. Và bia là mối đe dọa nguy hiểm nhất. Do đó bia nhẹ xuất hiện .

### 3. Phân tích môi trường bên trong:

Nguồn lực của công ty

Nguồn lực hữu hình	Nguồn lực tài chính	Hiện nay nguồn vốn chủ sở hữu của công ty đạt mức 330,5 tỷ đồng: nguồn lực khá lớn và rất thuận lợi để đẩy mạnh hoạt động kinh doanh trong những năm tiếp theo. Ngoài ra hạn mức tín dụng của công ty từ các ngân hàng đã đạt trên mức trên 300 tỷ đồng
	Cơ sở vật chất, kỹ thuật và công nghệ	Thiết bị và công nghệ chủ yếu là nhập từ các nước châu Âu và được giúp đỡ của các nước như Đức, Tiệp Khắc... Ngoài ra, Công ty còn có hệ thống nhà xưởng, kho tàng với tổng diện tích 26.000m <sup>2</sup> , trang bị quạt chống nóng, hệ thống quạt thổi khí lạnh... đội vận tải xe con, xe ca, xe tải, xe nâng ...
Nguồn lực vô hình	Nguồn nhân lực	-Nguồn nhân lực của công ty hiện nay đang phát triển khá mạnh và ổn định về số lượng và chất lượng. Chất lượng lao động luôn được đào tạo, bồi dưỡng để phù hợp với điều kiện phát triển hiện nay sẽ là một điều kiện rất thuận lợi để công ty phát triển tốt các hoạt động kinh doanh của mình trong tương lai. -Năm 2011, cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chiếm 36,57% tổng số lao động; Tỷ lệ công nhân kỹ thuật tăng cao: 135 người chiếm 26,26%, trình độ Cao đẳng và trung cấp chiếm tỉ lệ thấp nhất: 8,95% và 13,62%,

Văn hóa tổ chức của công ty	Các công ty ngày càng chú trọng xây dựng văn hóa công ty và xem đây là một trong những yếu tố cạnh tranh sắc bén nhất và là nhân tố quyết định sự tồn tại lâu dài của công ty.
Nghiên cứu và phát triển	Để các công đoạn sản xuất, tiêu thụ có hiệu quả, tiết kiệm chi phí, hàng năm công ty đều tổ chức các đợt thi đua sáng tạo và khen thưởng cho những cá nhân, tập thể có sáng tạo và cải tiến kỹ thuật hợp lý hóa sản xuất nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh.

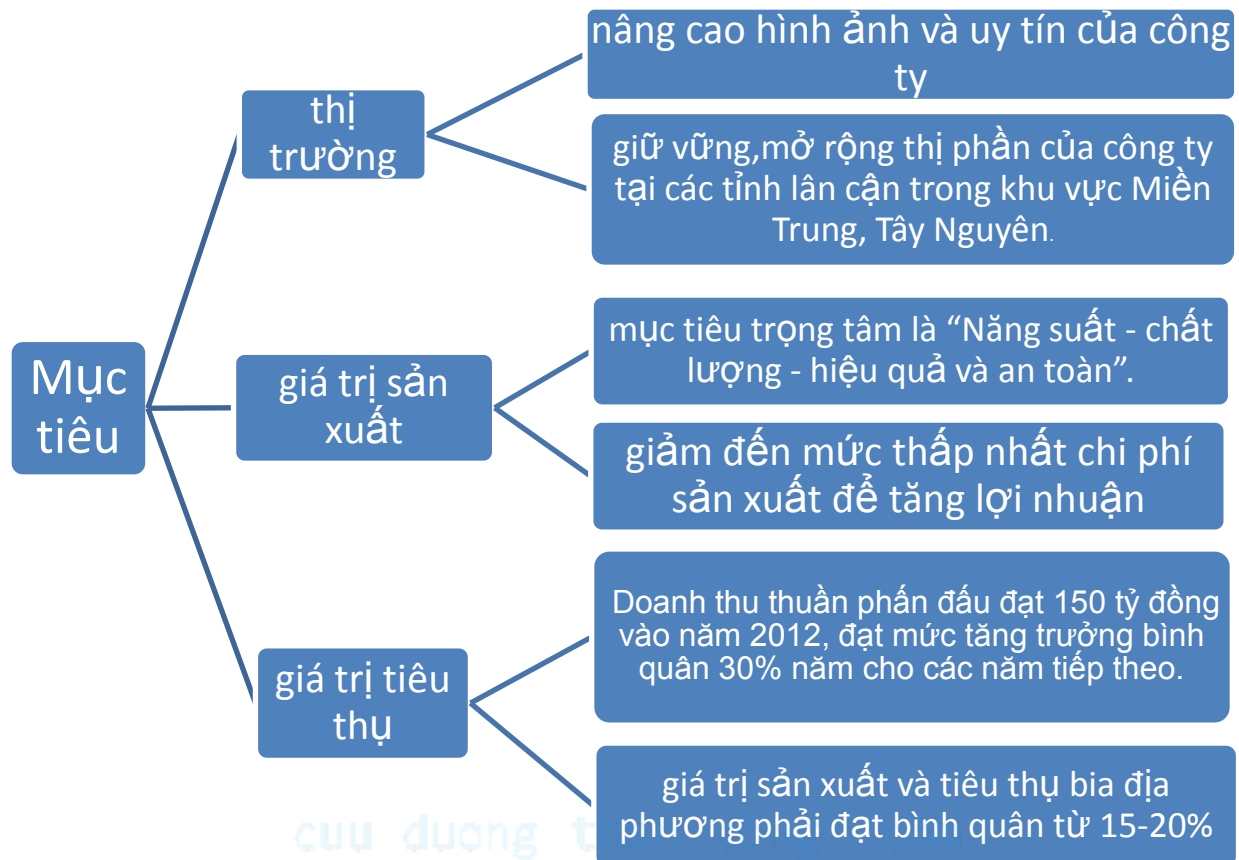
## Năng lực cốt lõi

Đó chính là: nguồn nhân lực hay nói cách khác khả năng lao động, khả năng sáng tạo của người lao động tại công ty; bên cạnh đó là thương hiệu sản phẩm vì bất cứ thị trường nào thì thương hiệu luôn là yếu tố cốt lõi quyết định đến sự thành công của các doanh nghiệp và cuối cùng, việc thực hiện tốt công tác xử lý nước thải và ý thức tiết kiệm năng lượng là cũng một trong những yếu tố cốt lõi làm nên sự thành công cho Công ty.

## IV. Xác định mục tiêu kinh doanh bia của Công ty giai đoạn 2012-2017

- **Mục tiêu chính:** Định hướng những năm tiếp theo sau khi khai thác hết công suất 143 triệu lít bia/năm, Công ty sẽ đầu tư mở rộng nâng công suất nhà máy lên 250 triệu lít bia/năm và đầu tư liên doanh liên kết tiêu thụ bia và sản phẩm khác tại Campuchia.

Cây mục tiêu:



## V. XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO SẢN PHẨM BIA

### 1. Xây dựng các chiến lược kinh doanh cho sản phẩm bia

#### a. Chiến lược chi phí thấp

Để hạ thấp được chi phí kinh doanh, công ty sẽ tập trung khai thác một cách hiệu quả và duy trì mối quan hệ với các nhà cung cấp nguồn hàng có giá thấp nhưng đảm bảo chất lượng, hạn chế mua hàng qua các công ty trung gian.

#### b. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm sẽ nhằm mục đích tạo ra cho sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ của công ty có một sự khác biệt nhất định nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh cho công ty so với sản phẩm của các đối thủ cùng ngành.

#### c. Chiến lược tập trung



Với chiến lược tập trung, công ty sẽ tập trung vào việc kinh doanh phục vụ một nhóm khách hàng, nhưng với một phân đoạn thị trường nhỏ hơn trên thị trường mục tiêu đã được lựa chọn.

## VI. Đánh giá và lựa chọn chiến lược kinh doanh cho sản phẩm bia

Mô hình S-W cho các chiến lược:

	S	W
Chiến lược chi phí thấp	Công ty sẽ được lợi thế về chi phí nhất định so với các đối thủ cạnh tranh khác. Công ty ít bị tác động bởi sự tăng giá các yếu tố đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh	Những bất lợi như sẽ không tạo điều kiện để công ty nghiên cứu và ứng dụng những công nghệ mới trong việc sản xuất.
Chiến lược khác biệt hóa	Tạo cho công ty phát huy được thế mạnh của công ty qua hệ thống mạng lưới phân phối và hệ thống phương tiện vận chuyển hàng hóa phục vụ khách hàng	Việc áp dụng chiến lược khác biệt hóa sẽ làm phát sinh nhiều chi phí và sẽ giảm đi sự cạnh tranh về giá của sản phẩm.
Chiến lược tập trung	Tạo điều kiện thuận lợi để công ty tập trung phát triển tốt phân đoạn thị trường trung bình trên thị trường mục tiêu đã lựa chọn. Việc phát triển tốt sản phẩm bia Qui Nhơn, bia Lowen sẽ tạo điều kiện cho công ty mang lại nhiều lợi nhuận.	Hạn chế đó là khả năng cạnh tranh các sản phẩm của công ty sẽ giảm ở các thị trường khác. Với một công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh sản xuất bia, việc chỉ lựa chọn phục vụ một phân đoạn thị trường theo chiến lược tập trung sẽ làm lãng phí nguồn năng lực hiện có của công ty.

⇒ Qua việc phân tích đánh giá những mặt thuận lợi, hạn chế của từng phương án chiến lược đồng thời kết hợp với những phân tích đánh giá về môi trường kinh doanh, phân tích năng lực cốt lõi trong hoạt động của công ty, chiến lược công ty sẽ lựa chọn để phát triển hoạt động kinh doanh bia địa phương trong giai đoạn tiếp theo là **chiến lược chi phí thấp**.

Mặc dù theo phân tích đánh giá trên, chiến lược chi phí thấp hạn chế là không tạo điều kiện để công ty nghiên cứu và ứng dụng những công nghệ mới trong việc sản xuất và khó có thể đầu tư mở rộng dây chuyền sản xuất. Nhưng đối với công ty vẫn có thể tạo điều kiện cho công nhân, lao động trực tiếp nghiên cứu trên dây chuyền sản xuất phát huy tính năng động sáng tạo của lực lượng này. Bằng chứng là trong nhiều năm trở lại đây, phong trào lao động sáng tạo, sáng kiến, cải tiến tại Công ty luôn được duy trì và phát triển mạnh mẽ, hàng năm có khoảng từ 2-4 đề tài, sáng kiến, góp phần cải tiến và nâng cao hiệu quả trong sản xuất. Mỗi đề tài, sáng kiến đã làm lợi cho Công ty từ 200 - 500 triệu đồng.

Bên cạnh đó Công ty còn có lợi thế là một đơn vị thành viên của SABECO, được hợp nhất từ 3 Công ty ở Phú Yên, Đắc Lắc và Quy Nhơn do vậy Công ty có thể kết hợp với khai thác thế mạnh của các Công ty trong từng địa phương và công nghệ sản xuất bia được chuyển giao từ Tổng Công ty bia – rượu – nước giải khát, đây là Công ty có trình độ sản xuất cao, đứng đầu trong việc cung cấp các sản phẩm bia tại Việt Nam, có uy tín trong khu vực và trên thế giới. Với nguồn lực tài chính vững mạnh được hỗ trợ từ Tổng Công ty cộng với chính sách quản lý tài chính hợp lý công ty sẽ đã đảm bảo cho Công ty nhu cầu về vốn kinh doanh khi cần thiết. Muốn tiết giảm chi phí, Công ty chỉ nên đầu tư chiều sâu một số thiết bị theo yêu cầu của Tổng Công ty để bảo đảm chất lượng sản phẩm; các dự án đầu tư cho mục đích tiết kiệm chi phí sản xuất và trang thiết bị cần thiết phục vụ công tác bán hàng, phối hợp có hiệu quả với mạng lưới, hệ thống kênh phân phối rộng, đáp ứng kịp thời nhu cầu thị trường.

## VII. CÁC GIẢI PHÁP THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Về cơ cấu tổ chức, nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng đội ngũ các cấp quản trị và nhân viên có chất lượng, đảm bảo số lượng, có cơ cấu tổ chức hợp lý.</li> <li>- Tuyển dụng mới những nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp đặc biệt là nhân viên Marketing.</li> </ul>
----------------------------	---

	<p>- Xây dựng quy chế phân phối trả lương rõ ràng, công bằng, tạo tinh thần làm việc tích cực, tự giác, chủ động, phát huy tinh thần sáng tạo, gắn bó, cống hiến nhiều hơn cho công ty.</p>	
	<p>- Thực hiện luân chuyển cán bộ, làm thay đổi không khí làm việc, hạn chế sự ỳ và thói quen làm việc theo kiểu cũ.</p>	
	<p>- Đẩy mạnh công tác khoa học và công nghệ, coi đó là một giải pháp quan trọng để phát triển nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.</p>	
Chính sách tài chính	Chính sách tạo vốn	<p>- Công ty cần nghiên cứu và xác lập cho mình những đối tác cung cấp tín dụng mạnh mang tính chiến lược.</p>
		<p>- Công ty cần tiếp tục mở rộng các hình thức hợp tác sản xuất kinh doanh với các đối tác trong và ngoài nước nhằm huy động tối đa các dạng nguồn vốn.</p>
	Về việc sử dụng vốn	<p>- Lập kế hoạch sử dụng vốn hàng năm cần phải hết sức coi trọng trong công tác tài chính tại công ty.</p>
		<p>- Công ty cần tập trung vào công tác thu hồi công nợ; nên áp dụng các chính sách chiết khấu thanh toán hoặc các chính sách khác nhằm ưu tiên cho các khách hàng thanh toán nhanh.</p>
		<p>- Tăng cường hơn nữa công tác quản trị các chi phí đầu vào.</p>
Chính sách marketing	Chính sách sản phẩm	<p>- Chất lượng sản phẩm phải được đảm bảo</p>
		<p>- Công ty cần tiếp tục áp dụng quy trình quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh theo tiêu chuẩn ISO, để thực hiện theo đúng các quy trình từ quản lý sản xuất kinh doanh, quản lý chất lượng ở từng khâu sản xuất, kinh doanh.</p>

Chính sách giá	Hiện tại, giá bia của công ty rất phù hợp với túi tiền của khách hàng, chính sách giá đã định vị cho sản phẩm bia của công ty là bia cho những người có mức thu nhập trung bình. Công ty cần xây dựng chính sách giá tùy theo đối tượng khách hàng.
Chính sách mở rộng thị trường	Thị trường bia hiện nay tại Việt Nam là khá lớn và tăng trưởng mạnh qua từng năm. Công ty cần tiếp tục đầu tư nghiên cứu để mở rộng thị trường ra ngoài khu vực như thị trường miền Bắc, miền Nam.

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com