

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết

Thực tiễn vận hành kinh doanh của các doanh nghiệp, công ty, tập đoàn, công ty đa quốc gia, tổng công ty của các nước trên thế giới, trong châu lục, trong khu vực Đông Nam Á vào thập kỷ 90 thế kỷ 20 và trong hơn 10 năm qua cho thấy các doanh nghiệp vận hành kinh doanh có hiệu quả, khẳng định vị thế cao trên thị trường cạnh tranh toàn cầu khi và chỉ khi doanh nghiệp có hệ thống chiến lược và quản trị chiến lược kinh doanh phù hợp, hiệu quả, phát huy tối đa lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp, nâng cao các giá trị cung ứng cho khách hàng mục tiêu.

Mở cửa hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực đồ uống, với sự tham gia của các công ty, tập đoàn đồ uống có tên tuổi trên thế giới vào cùng một sân chơi đòi hỏi các doanh nghiệp, tập đoàn, tổng công ty đồ uống Việt Nam phải cạnh tranh trực tiếp và song hành tồn tại với các công ty, tập đoàn đồ uống hàng đầu trên thế giới, vốn có một hệ thống quản trị chiến lược kinh doanh bài bản. Muốn thành công, các doanh nghiệp, tổng công ty hàng đầu trong nước như Tổng công ty cổ phần bia rượu, nước giải khát Sài Gòn (SABECO) buộc phải theo xu hướng phát triển chung của các đầu tàu này.

Ở góc độ quản lý Nhà nước, để định hướng các doanh nghiệp, tổng công ty bia rượu nước giải khát phát triển hoạt động kinh doanh trong bối cảnh mở cửa hội nhập trên đây, Bộ công thương, trong Quy hoạch phát triển ngành bia, đã xác định hệ thống các giải pháp và chính sách về chiến lược kinh doanh đối với các doanh nghiệp khu vực này là “Xây dựng chiến lược kinh doanh, phát triển thị trường. Tổ chức nghiên cứu thị trường, thị hiếu khách hàng để có giải pháp đáp ứng nhu cầu, giữ vững thị phần, mở thêm thị trường mới”.

Nghị định 69/2014/NĐ-CP của Thủ tướng Chính phủ về tập đoàn kinh tế nhà nước và tổng công ty nhà nước cũng quy định trách nhiệm của công ty mẹ trong quản lý, điều hành tập đoàn, tổng công ty là “Chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu về việc đảm bảo các mục tiêu kinh doanh ngành nghề chính” và công tác quản lý, điều hành tại tập đoàn, tổng công ty thông qua công ty mẹ là “Sử dụng bộ máy quản lý, điều hành tại công ty mẹ hoặc thành lập bộ phận riêng để nghiên cứu, hoạch định chiến lược ... trình Hội đồng thành viên hoặc Hội đồng quản trị công ty mẹ thông qua...”. Nghị định cũng quy định nội dung phối hợp, định hướng của công ty mẹ đối

với các công ty con gồm “Xây dựng, tổ chức thực hiện chiến lược phát triển, kế hoạch phối hợp kinh doanh chung của tập đoàn, tổng công ty...; định hướng chiến lược kinh doanh của các đơn vị thành viên”...

Tổng công ty Bia rượu nước giải khát Sài Gòn là doanh nghiệp có qui mô lớn, vị thế cao trong SX-KD bia trên thị trường bia rượu nước giải khát Việt Nam. Thời gian qua, Tổng công ty Bia rượu nước giải khát Sài Gòn đã đạt được những kết quả đáng khích lệ. Sản lượng sản xuất và giá trị sản lượng bia của Sabeco chiếm trên 40% tổng sản lượng và giá trị sản lượng sản xuất bia của Việt Nam trong những năm gần đây. Tuy nhiên, hoạt động của Sabeco chưa ổn định, thiếu bền vững. Trong những năm gần đây, tốc độ tăng trưởng sản lượng bia của Sabeco thấp hơn mức trung bình ngành, nên thị phần sản lượng sản xuất và tiêu thụ của Sabeco cũng trên xu hướng giảm, từ đỉnh điểm là 45,7% thị trường năm 2011, xuống còn 42,4% năm 2012 và tiếp tục giảm xuống 40% năm 2014.

Thực trạng trên một phần bắt nguồn từ điều kiện thị trường chịu biến động của khủng hoảng tài chính toàn cầu, nhưng một phần cũng do những hạn chế nội tại của Sabeco. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Sabeco ở dưới mức trung bình ngành trong những năm 2012, 2013, 2014 cho thấy một số doanh nghiệp đồ uống trên thị trường đã tăng tốc vượt Sabeco, trong khi Saeco có những lợi thế đáng kể về vị thế, về lịch sử hoạt động, nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất, mạng lưới... Nguyên nhân chủ yếu là năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Tổng công ty còn bất cập, chưa khai thác tối ưu các lợi thế nguồn lực của Sabeco... Khi mở cửa, với sự tham gia và xâm nhập nhanh chóng của các thương hiệu nổi tiếng thế giới như Kirin, Sapporo..., thì những bất cập về năng lực quản trị chiến lược đã rõ ràng hơn, điển hình như chưa có một bộ phận chiến lược chuyên nghiệp, chưa thiết lập được một hệ thống thông tin tích hợp, hệ thống các phần mềm phân tích, đánh giá thị trường, khách hàng, sản phẩm, đơn vị thành viên còn rất hạn chế..., dẫn đến sản phẩm đa dạng nhưng đại trà, các đơn vị thành viên lớn nhưng một số hoạt động không hiệu quả...

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu sinh lựa chọn vấn đề “ **Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn**” làm đề tài luận án tiến sĩ.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan

Chiến lược và quản trị chiến lược được áp dụng phổ biến có hiệu quả ở nhiều doanh nghiệp trên thế giới từ những năm đầu của thế kỷ 20. Ở Việt Nam, chiến lược và quản trị chiến lược cấp doanh nghiệp mới chỉ được áp dụng trong thực tiễn ở các doanh nghiệp từ những năm cuối thập kỷ 80 của thế kỷ 20. Song do tầm quan trọng của chiến lược và quản trị chiến lược đối với sự thành bại của từng doanh nghiệp, nhất là ở các tổng công ty, nên đã dành được sự quan tâm nghiên cứu, ứng dụng trong thực tiễn của nhiều nhà khoa học, nhiều doanh nghiệp. Cho tới nay, theo hiểu biết của nghiên cứu sinh, đã có khá nhiều các công trình, nghiên cứu về chiến lược, quản trị chiến lược được thực hiện, cả ở góc độ lý luận và thực tiễn, trong đó tập trung làm rõ bản chất của chiến lược, vai trò, chức năng của chiến lược, quy trình chiến lược, cũng như phân tích chiến lược, phân tích vấn đề quản trị chiến lược ở cấp công ty, cấp ngành, cấp khu vực doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nghiên cứu về năng lực quản trị chiến lược – yếu tố xương sống tạo sự thích ứng, khả thi và hiệu quả của chiến lược đang còn rất hạn chế; thiếu các công trình nghiên cứu, phân tích, đánh giá một cách hệ thống, toàn diện; chỉ có một số nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu lý luận và một số nghiên cứu đánh giá từng mảng của năng lực quản trị chiến lược, như nghiên cứu năng lực lãnh đạo và nghiên cứu có liên quan tới năng lực quản trị chiến lược là năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp...

Một số công trình nghiên cứu nước ngoài

Các công trình này là nền tảng lý luận có tính hệ thống về chiến lược, quản trị chiến lược, trong đó có những nội dung cơ bản về năng lực, nguồn lực, năng lực cốt lõi... với tính chất là các yếu tố đầu vào để xây dựng, thực hiện chiến lược.

Pearce, Robinson (2011), Strategic management: formulation, implementation and control, Mcgraw Hill Higher Education; 12th Revised edition, 2011

Charles Hill, Gareth Jones (2011), Strategic Management Theory: An Integrated Approach

Strategic Management: competitiveness and globalization” của Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson, bản lần thứ 9.

MFO (2003), Strategic Governance Principles & Indicators

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2000), Essentials of Strategic Management, Prentice Hall

Một số công trình nghiên cứu trong nước:

Có khá nhiều nghiên cứu trong nước có liên quan tới chiến lược, quản trị chiến lược, năng lực lãnh đạo, năng lực cung ứng, năng lực cạnh tranh... đối với Sabeco cũng như các chủ thể kinh tế khác. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

Một số nghiên cứu có liên quan đối với Sabeco: cho tới nay đã có khá nhiều nghiên cứu về chiến lược và quản trị chiến lược của Sabeco. Tuy nhiên, hầu hết các phân tích chú trọng vào các nội dung về môi trường kinh doanh, về môi trường nội bộ của Sabeco. Các nội dung phân tích chiến lược chủ yếu đề cập tới các nội dung chiến lược, chưa phân tích được tính hợp lý, khả thi của chiến lược; hiệu quả, hiệu lực của công tác triển khai thực hiện chiến lược. Các nghiên cứu này cũng không cập nhật, vì mới chỉ dừng năm 2011 trở về trước. Đặc biệt, chưa có các phân tích về năng lực quản trị chiến lược, chưa đề cập và chỉ ra được các năng lực cần phải có, các bất cập hiện nay trong quản trị chiến lược của Sabeco. Chính vì thế, các nghiên cứu được thực hiện chưa đề ra được các định hướng, giải pháp để cải thiện hiệu quả, hiệu lực của công tác quản trị chiến lược, tạo tiền đề để cải thiện năng lực cạnh tranh, vị thế của Sabeco trên thị trường.

Nhóm nghiên cứu Trần Thị An, Hoàng Ngọc Ánh, Nguyễn Thị Ánh, Sengalun Diddavong..., 2011, Phân tích môi trường kinh doanh của Sabeco (nhóm K13 QTCL, 2013); và Nguyễn Thiện, 2013, Chiến lược phát triển của công ty Sabeco

Các nghiên cứu này đã tập trung vào phân tích, đánh giá khía cạnh môi trường kinh doanh, phân tích cạnh tranh trong ngành, phân tích SWOT và phân tích các cấp độ chiến lược của Sabeco.

Ngoài phân tích môi trường, các phân tích đều đã thực hiện phân tích nội bộ Tổng công ty, ở tất cả các khía cạnh nguồn nhân lực; cơ sở vật chất, kỹ thuật; vấn đề tài. Đặc biệt các phân tích cũng đã đề cập tới việc phát triển các lợi thế cạnh

tranh của Sabeco, như cạnh tranh bằng sản phẩm thông qua thắt chặt, đẩy mạnh việc tuân thủ các quy định, tiêu chuẩn kỹ thuật trong quản lý chất lượng; triển khai dự án áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008, ISO 14000; luôn tạo ra các sản phẩm mới đa dạng chủng loại để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cạnh tranh về giá các loại sản phẩm: Các sản phẩm bia của công ty được đưa ra với mức giá vừa phải, phù hợp với mức thu nhập của nhiều đối tượng khách hàng. Công ty kết hợp nhiều chiến lược định giá khác nhau đối với các loại sản phẩm. Cạnh tranh về cách phân phối và bán hàng, cạnh tranh thời cơ của thị trường và cạnh tranh về không gian và thời gian.

Trên cơ sở chỉ rõ điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức đối với công ty, các nghiên cứu đã tiến hành phân tích chiến lược của Sabeco, ở các cấp độ chiến lược công ty, chiến lược đơn vị kinh doanh. Phân tích chiến lược công ty đã tập trung vào các chiến lược tăng trưởng tập trung, nhằm phát triển thương hiệu, tăng qui mô, năng suất, hạ giá thành; phân tích chiến lược ổn định đối với các dòng sản phẩm bảo hòa và chiến lược đổi mới phát triển doanh nghiệp, nhằm nâng cao năng lực sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường, củng cố và mở rộng mạng lưới phân phối trong cả nước. Phân tích chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, chiến lược chức năng gồm Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, tạo ra nhiều sản phẩm mới nhằm đáp ứng thị trường một cách tốt hơn; chiến lược với vị thế dẫn đầu thị trường; Chiến lược marketing để giữ thị phần, mở rộng và phát triển thêm thị trường, chiến lược tài chính; Chiến lược nguồn nhân lực...

Một số công trình nghiên cứu về lý luận chiến lược và quản trị chiến lược của doanh nghiệp: Các nghiên cứu lý luận liên quan tới chiến lược và quản trị chiến lược tập hợp chủ yếu dưới dạng các chương học, phần học trong sách giáo khoa và tài liệu tham khảo về chiến lược, quản trị chiến lược, điển hình là:

PGS., TS. Ngô Kim Thanh, 2011, Giáo trình quản trị chiến lược, NXB ĐH Kinh tế quốc dân;

PGS., TS. Nguyễn Hoàng Long và TS. Nguyễn Đức Nhuận, 2011, sách tham khảo, Phát triển chiến lược marketing xuất khẩu hàng may mặc vào thị trường Mỹ của các doanh nghiệp ngành may, NXB Thống kê.

Ths, Lê thị Bích Ngọc, 2007, chương trình đào tạo đại học từ xa, Quản trị chiến lược, Học viện bưu chính Viễn thông;

Tất cả các tài liệu này hoặc mới dừng lại ở vấn đề lý thuyết và chỉ tập trung vào các nội dung quản trị chiến lược nói chung, hoặc chỉ đề cập tới một vài nội dung cụ thể của năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp.

Một số nghiên cứu về năng lực lãnh đạo, năng lực cạnh tranh, năng lực cung ứng là các Luận án tiến sĩ:

Trần Thị Phương Hiền, luận án tiến sĩ (2014) Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam.

Luận án đã luận giải sự khác biệt giữa các thuật ngữ “năng lực” được sử dụng trên thế giới, phân biệt quản trị và lãnh đạo, đúc kết vai trò của năng lực lãnh đạo đối với cương vị quản trị, điều hành doanh nghiệp.

Trên cơ sở kết hợp các lý thuyết về mô hình năng lực cá nhân, năng lực lãnh đạo, các lý thuyết về lãnh đạo đã xây dựng và kiểm định mô hình phân tích ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của CEO tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Từ đó đã đề xuất hệ thống giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO như (1) Bồi dưỡng và rèn luyện các tố chất lãnh đạo được phát hiện trong nghiên cứu như: đạo đức, trách nhiệm, sáng tạo, nhạy cảm, linh hoạt, kiên định, khiêm nhường...;(2) Trau dồi các kiến thức về lãnh đạo bằng cách tự học hoặc tham gia vào các khoá đào tạo ở các cơ sở đào tạo tại Việt Nam được thiết kế theo chủ đề như: nâng cao năng lực lãnh đạo và điều hành của CEO, nghề CEO hoặc đi tham quan, học tập kinh nghiệm ở các doanh nghiệp nước ngoài;(3) Thể hiện có ý thức các tố chất và kiến thức lãnh đạo vào thực tiễn hành động lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp để nâng cao chất lượng hành động lãnh đạo của mình nhằm “chèo lái” doanh nghiệp thành công và phát triển lâu dài. Các hành động lãnh đạo được quan tâm cụ thể ở đây là: tạo dựng tầm nhìn được chia sẻ, khuyến khích sự tham gia, chấp nhận thử thách, làm gương cho cấp dưới và truyền nhiệt huyết.

Tuy nhiên, luận án chỉ đề cập tới năng lực lãnh đạo và dừng lại ở cấp độ của cá nhân CEO.

Lê Thị Hằng, luận án tiến sĩ, 2013, "Nâng cao năng lực cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ thông tin di động của các công ty viễn thông Việt Nam".

Luận án tập trung làm rõ cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ thông tin di động của doanh nghiệp. Trong đó cụ thể năng lực cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ thông tin di động của doanh nghiệp là khả năng dịch vụ thông tin di động của doanh nghiệp đó được sử dụng nhiều và nhanh chóng trên thị trường khi có nhiều doanh nghiệp cùng cung cấp dịch vụ thông tin di động. Luận án vận dụng các tiêu chí chung đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp để xác định các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong cung ứng dịch vụ thông tin di động, bao gồm: chất lượng dịch vụ; giá cước dịch vụ; sự khác biệt hóa dịch vụ; hệ thống kênh phân phối dịch vụ; thông tin và xúc tiến thương mại; thương hiệu và uy tín dịch vụ.

Về thực trạng, luận án đã đánh giá các mặt mạnh, yếu về năng lực cạnh tranh của ba công ty lớn hoạt động trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam (VinaPhone, MobiFone, Viettel) từ hai góc độ khác nhau: đánh giá của khách hàng sử dụng dịch vụ thông tin di động và đánh giá năng lực nội tại của các công ty cung ứng dịch vụ thông tin di động, xác định nguyên nhân của các hạn chế, từ đó đề xuất các giải pháp như: (1) Đảm bảo khi đang đàm thoại cuộc gọi của khách hàng không bị rớt mạch; (2) Giải quyết nhanh chóng các khiếu nại của khách hàng; (3) Tạo sự khác biệt rõ ràng giữa các loại hình dịch vụ; (4) Giảm cước phí cuộc gọi; (5) Nâng cao trình độ của các giao dịch viên; (6) Quy trình, thủ tục chuyển đổi loại hình dịch vụ cần dễ dàng, đơn giản hơn; ...

Tuy nhiên, luận án chỉ tập trung vào năng lực cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ của các công ty bưu chính viễn thông.

Nguyễn Mạnh Hùng, luận án tiến sĩ, 2013 "Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam".

Luận án "Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam" đã tập trung cụ thể hóa nội dung về năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông, với các tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh phù hợp cho ngành viễn thông bao gồm: số thuê bao, doanh thu, chất lượng dịch vụ cung cấp, năng suất lao động.

Vận dụng mô hình Kim cương của M.E Porter, luận án cũng đã xác định các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông gồm: Cấu trúc và cạnh tranh trong ngành viễn thông (Số lượng các doanh nghiệp trong ngành, tốc độ tăng trưởng doanh thu các doanh nghiệp viễn thông, biện pháp và phương thức cạnh

tranh, giá các dịch vụ); Cầu thị trường viễn thông (GDP, mức sống dân cư, chi tiêu cho dịch vụ viễn thông); Đầu tư trực tiếp nước ngoài; Điều kiện yếu tố sản xuất (Nhân lực, vốn đầu tư, công nghệ viễn thông, cơ sở hạ tầng); Các ngành có liên quan và công nghiệp hỗ trợ (Cung cấp thiết bị, công nghiệp phần cứng, phần mềm và nội dung số, cung cấp thiết bị đầu cuối); Chính phủ (Cơ chế và chính sách).

Trên cơ sở đó, làm rõ ưu điểm và hạn chế về năng lực cạnh tranh ngành viễn thông, đề xuất sáu nhóm giải pháp trọng tâm để nâng cao năng lực cạnh tranh ngành viễn thông Việt Nam thời gian tới, trong đó các giải pháp mới tập trung vào: Đẩy mạnh tạo lập môi trường cạnh tranh theo hướng tự do hóa thị trường; Khuyến khích thu hút đầu tư trong nước và nước ngoài vào công nghiệp hỗ trợ viễn thông; Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành viễn thông; Các doanh nghiệp viễn thông trong ngành chủ động đầu tư ra nước ngoài.

Nghiên cứu này chỉ tập trung vào kết quả của năng lực quản trị chiến lược – đó là năng lực cạnh tranh và áp dụng đối với cả ngành bưu chính viễn thông.

Mai Thanh Lan, luận án tiến sĩ, 2014, “Nghiên cứu năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn...” đã làm rõ thực chất, mô hình cấu trúc hệ thống năng lực cung ứng và hệ thống tiêu chí đo lường năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn theo các cách tiếp cận cạnh tranh dựa trên hàng vi mua của khách hàng, theo cấu trúc chu trình cung ứng giá trị và các năng lực cốt lõi của hệ thống cung ứng dịch vụ. Đã xác định các tiêu chí, phân tích chi tiết và rút ra kết luận chung về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn thời gian qua, đề xuất hệ thống giải pháp nâng cao năng lực cung ứng các dịch vụ này giai đoạn 2015-2020.

Tuy nhiên nghiên cứu chỉ dừng ở năng lực cung ứng dịch vụ và chỉ áp dụng đối với lĩnh vực dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn.

Tóm lại, nghiên cứu về vấn đề chiến lược và quản trị chiến lược đã được thực hiện khá nhiều trên cả phương diện lí luận và kết hợp lí luận với thực tiễn. Nghiên cứu về năng lực quản trị cũng đã được thực hiện, nhưng chỉ ở một số khía cạnh như năng lực lãnh đạo, năng lực cung ứng và năng lực cạnh tranh. Nghiên cứu về năng lực quản trị chiến lược một cách hệ thống là vấn đề đang còn bỏ ngỏ.

Đề tài luận án “Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần Bia, rượu, nước giải khát Sài Gòn” là công trình khoa học hoàn toàn mới, đáp ứng yêu cầu lý luận và thực tiễn hiện nay.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- *Mục đích nghiên cứu:* Xác lập các quan điểm và đề xuất giải pháp có luận cứ khoa học và thực tiễn nhằm nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

- *Nhiệm vụ cụ thể:*

+ Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về năng lực quản trị chiến lược tại doanh nghiệp.

+ Nghiên cứu kinh nghiệm của một số tập đoàn kinh doanh bia rượu nước giải khát quốc tế và rút ra các bài học về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, Tổng công ty cổ phần Bia, rượu, nước giải khát Sài Gòn nói riêng.

+ Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn giai đoạn vừa qua; làm rõ những thành công, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.

+ Đề xuất hệ thống quan điểm và giải pháp tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn trong giai đoạn tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. *Đối tượng nghiên cứu:* Nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nói chung, của Tổng công ty bia rượu nước giải khát Sài Gòn (Sabeco) nói riêng.

4.2. *Phạm vi nghiên cứu*

+ Về nội dung: luận án tập trung nghiên cứu năng lực quản trị chiến lược kinh doanh sản phẩm bia của Tổng công ty bia rượu nước giải khát Sài Gòn. Sản phẩm bia là sản phẩm chủ yếu của Sabeco. Trong cơ cấu doanh thu của tổng công ty, thì tuyến sản phẩm bia đang chiếm trên 90% doanh thu. Nếu xét trong ngành bia, thì sản lượng bia của Sabeco cũng chiếm trên 40% thị phần thị trường trong nước, có mặt ở hầu hết các tỉnh thành phố và được xuất khẩu ra một số thị trường nước

ngoài. Do vậy, lĩnh vực kinh doanh quyết định tới tương lai phát triển và vị thế của Tổng công ty chính là việc sản xuất và kinh doanh bia.

+ Về thời gian: nghiên cứu năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn giai đoạn 5 năm vừa qua và đề xuất hệ thống giải pháp đến năm 2020, tầm nhìn năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp luận của đề tài là phương pháp phổ biến trong nghiên cứu các vấn đề về quản trị chiến lược, đó là phương pháp tiếp cận hệ thống, biện chứng logic và lịch sử trong phân tích các vấn đề lý luận; các kỹ thuật thống kê, so sánh, đánh giá, khảo sát và phỏng vấn chuyên gia... và sử dụng các phần mềm để phân tích, tổng hợp kết quả khảo sát trong nghiên cứu thực trạng; phương pháp tổng hợp, biện chứng, logic và ý kiến chuyên gia trong đề xuất hệ thống giải pháp.

- Phương pháp nghiên cứu chung về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là phương pháp nghiên cứu trừu tượng, do thực tế trên thị trường chưa có các trường hợp hoạch định một cách bài bản chiến lược kinh doanh, chưa có các bản chiến lược kinh doanh chính thức, chưa có các tiêu chí đánh giá, đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Mô hình nghiên cứu do đó được xác lập trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu, các nội dung về năng lực và các nội dung quản trị chiến lược kinh doanh.

- Phương pháp nghiên cứu cụ thể:

Nghiên cứu tại bàn: phương pháp này áp dụng trong việc nghiên cứu tài liệu thứ cấp. Nguồn tài liệu thứ cấp gồm cơ sở lý luận từ các giáo trình, sách tham khảo; luận văn, luận án có liên quan tới lĩnh vực nghiên cứu; các cơ chế, chính sách, văn bản pháp qui về công tác kế hoạch, chiến lược và báo cáo năm của Sabeco giai đoạn 2008 – 2014; các thông tin tư liệu về cơ chế, chính sách, quy hoạch, kế hoạch ngành, kết quả hoạt động của ngành, các đơn vị kinh doanh trong ngành; chiến lược kinh doanh của một số tập đoàn tổng công ty bia rượu nước giải khát quốc tế, ... Mục đích là để hình thành nền tảng lý luận, kinh nghiệm thực tiễn và ban đầu xác định các vấn đề có liên quan tới năng lực quản trị chiến lược của Sabeco qua các tài liệu thứ cấp.

Phỏng vấn sâu chuyên gia:

Mục đích: Thống nhất các tiêu chí, tham số đánh giá năng lực quản trị chiến lược doanh nghiệp; trọng số của các tiêu chí, tham số; và lấy ý kiến đánh giá về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco.

Đối tượng phỏng vấn sâu chuyên gia: 2 chuyên gia từ các cơ quan QLNN về ngành bia rượu nước giải khát, 3 nhà khoa học chuyên ngành quản trị kinh doanh có định hướng chuyên sâu về quản trị chiến lược, 3 lãnh đạo cấp cao của Sabeco.

Trên cơ sở ý kiến chuyên gia, hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh và xác định các vấn đề cần tập trung nghiên cứu, định hướng giải pháp tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco.

Điều tra, khảo sát năng lực quản trị chiến lược trong nội bộ Sabeco:

Mục đích: đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco bằng cách cho điểm đối với mỗi tiêu chí, tham số trong phiếu điều tra khảo sát theo thang điểm 1,2,3,4,5.

Đối tượng: Lãnh đạo Sabeco, Lãnh đạo các Phòng/ban trên Hội sở Tổng công ty, lãnh đạo các đơn vị thành viên của Sabeco. Mẫu lựa chọn là 100 lãnh đạo (trên tổng số gần 150 lãnh đạo trong hệ thống Sabeco), trong đó lãnh đạo Sabeco là 3% (3 người), lãnh đạo Phòng ban trên Hội sở là 10% (10 người), còn lại là lãnh đạo các nhà máy sản xuất, công ty TNHH MTV TM Bia Sài Gòn, công ty CP TM Bia Sài Gòn (Khu vực), công ty CP Giao nhận vận tải Bia Sài Gòn.

Trên cơ sở kết quả phiếu khảo sát, tổng hợp dữ liệu, tính toán điểm đánh giá với trọng số đã được xác định qua ý kiến chuyên gia; so sánh với thang điểm đánh giá để xác định mức đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh đối với Sabeco ở từng khâu, từng bước của quá trình quản trị chiến lược.

Điều tra năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của sabeco qua Khách hàng, người tiêu dùng:

Mục đích: đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco ở góc độ năng lực cung ứng giá trị gia tăng, thỏa mãn nhu cầu người sử dụng. Với quan niệm, chỉ khi thỏa mãn nhu cầu khách hàng, doanh nghiệp mới đạt được các kết quả kinh doanh – yếu tố đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, việc

khảo sát lấy ý kiến khách hàng về mức độ đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng được xem là một cấu thành cần thiết trong nội dung đánh giá năng lực quản trị chiến lược của Sabeco.

Đối tượng là các đại lý phân phối, bán bia; một số người tiêu dùng tại các đô thị thành phố HCM, Cần thơ, Đà Nẵng, Hà Nội, Quảng Ninh. Tổng phiếu phát là 300, thành phố Hồ Chí Minh 100 phiếu qua 10 đại lý, các tỉnh thành còn lại 50 phiếu qua 5 đại lý trên một tỉnh.

Trên cơ sở kết quả khảo sát khách hàng, tổng hợp kết quả và xử lý kết quả điều tra bằng phần mềm Excel, tính điểm, với trọng số đã được xác định theo ý kiến chuyên gia.

- Quy trình nghiên cứu: với mục tiêu, nhiệm vụ, phương pháp nghiên cứu trên đây, quy trình thực hiện nghiên cứu với Luận án là:

Bước 1: Nghiên cứu, phân tích, tổng hợp các nội dung lý thuyết, kinh nghiệm thực tiễn về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh từ các tài liệu thứ cấp có liên quan tới năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

Bước 2: Từ các vấn đề lý luận thực tiễn, nghiên cứu, thiết kế hệ thống các phiếu khảo sát, điều tra (đối với bộ máy quản lý của Sabeco, đối với khách hàng) về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, phiếu phỏng vấn chuyên sâu chuyên gia về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

Bước 3: Thực hiện phỏng vấn chuyên sâu chuyên gia về hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh và các trọng số của mỗi tiêu chí, hoàn thiện hệ thống phiếu khảo sát (đối với bộ máy quản lý của Sabeco, đối với khách hàng) và phỏng vấn xác định các vấn đề cơ bản hiện nay về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco.

Bước 4: Xác định mẫu khảo sát, điều tra và thực hiện khảo sát, điều tra, phân tích kết quả khảo sát, điều tra bộ máy quản lý của Sabeco và khách hàng của Sabeco về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco.

Bước 5: Từ các kết quả khảo sát, điều tra và kết quả hoạt động kinh doanh của Sabeco, xác định điểm mạnh, điểm yếu về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco và nguyên nhân đứng sau các điểm yếu.

Bước 6: Trên cơ sở môi trường kinh doanh bia trong giai đoạn tới, những điểm mạnh, điểm yếu về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia của Sabeco cùng các nguyên nhân như đã chỉ ra trên đây, đã đề xuất hệ thống giải pháp nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia của Sabeco trong giai đoạn tới.

- Mẫu điều tra, khảo sát:

Để đảm bảo tính khách quan, đại diện của các kết quả điều tra, khảo sát, nghiên cứu sinh lựa chọn mẫu điều tra, khảo sát theo nguyên tắc bao trùm các cấp quản lý và đảm bảo tỷ lệ tương đối về số lượng giữa các cấp độ quản lý (đối với phiếu khảo sát đội ngũ quản lý của Sabeco); bao trùm các thị trường hoạt động ở các miền trong cả nước và tỷ lệ với số đại lý trên các thị trường đó (đối với khảo sát khách hàng) của Sabeco, cụ thể:

+ Về mẫu điều tra, khảo sát đội ngũ quản lý:

Với tổng số khoảng 150 cán bộ quản lý ở 3 cấp độ (1) lãnh đạo cao cấp, (2) lãnh đạo các phòng ban, (3) lãnh đạo các đơn vị thành viên - các nhà máy sản xuất, Công ty TNHH MTV TM Bia Sài Gòn, Công ty CP TM Bia Sài Gòn (Khu vực), Công ty CP Giao nhận vận tải Bia Sài Gòn, theo tỷ lệ 4:12:84, mẫu khảo sát là 100, theo tỷ lệ tương ứng giữa các cấp độ quản lý là 3:10:87.

+ Về mẫu điều tra, khảo sát khách hàng:

Đại lý phân phối, bán bia của Sabeco được phân chia quản lý với 10 khu vực, gồm TP.Hồ Chí Minh, Bình Dương, Cần Thơ, Vĩnh Long, Đắc Lắc, Nha Trang, Đà Nẵng, Nghệ An, Hà Nội, Quảng Ninh, với tổng thể 807 đại lý, trong đó các khu vực thị trường chính là TP.Hồ Chí Minh, Bình Dương, Cần Thơ, Vĩnh Long, Đắc Lắc. Nghiên cứu sinh lựa chọn 5 thị trường TP.Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Đà Nẵng, Hà Nội, Quảng Ninh, đảm bảo đại diện tính vùng, miền. Qui mô khảo sát tại thị trường TP.Hồ Chí Minh gấp đôi các thị trường còn lại, do đây là thị trường chính của Sabeco, với số lượng địa lý là 139 đại lý/tổng số 807 địa lý của toàn tổng công ty, tương ứng 17% số đại lý của tổng công ty.

6. Đóng góp mới của Luận án

Luận án có những đóng góp khoa học và thực tiễn như sau:

- Về lí luận:

Hệ thống hóa và cập nhật khái niệm và thực chất năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp; Xây dựng khung lý luận, 5 nhóm nội dung năng lực quản

trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp gồm (1) Năng lực xác định tầm nhìn chiến lược kinh doanh, (2) Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh (năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng giá trị; năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường; Năng lực xác định, qui hoạch các SBU trong trung dài hạn), (3) Năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh, (4) Năng lực kiểm soát chiến lược kinh doanh và (5) Năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh và hệ thống 5 nhóm tiêu chí đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp.

- Về Thực tiễn:

Luận án đã rút ra 7 bài học kinh nghiệm về nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp, tổng công ty đồ uống Việt Nam từ thực tiễn triển khai công tác quản trị chiến lược của hai tập đoàn đồ uống lớn trên thế giới.

Trên cơ sở vận dụng mô hình và phương pháp nghiên cứu phù hợp, luận án đã xác định và phân tích chi tiết 5 nhóm năng lực quản trị chiến lược kinh doanh sản phẩm bia tại Sabeco trong 5 năm qua; từ đó chỉ rõ các thành công, hạn chế ở từng nội dung năng lực quản trị chiến lược kinh doanh sản phẩm bia cùng với nguyên nhân của các hạn chế.

Từ xu hướng phát triển ngành bia đến năm 2025, luận án đã xây dựng 4 quan điểm, 6 nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn. Đồng thời, luận án đã đưa ra các kiến nghị vĩ mô (đối với Chính phủ, Bộ Công Thương, Hiệp hội bia rượu nước giải khát) để tạo môi trường và điều kiện triển khai các đề xuất nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn tới năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025.

7. Kết cấu Luận án:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, Luận án được kết cấu gồm 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn

Chương 3: Quan điểm và giải pháp nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái quát về chiến lược

Năm 1962 Chandler một trong những nhà khởi xướng và phát triển lý thuyết về quản trị chiến lược định nghĩa: chiến lược là sự xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn của doanh nghiệp và sự chấp nhận chuỗi các hành động cũng như phân bổ nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu này.[39]

Năm 1980, Quinn đã định nghĩa: chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức vào trong một tổng thể cố kết chặt chẽ.[45]

Gần đây, Johnson và Schole định nghĩa “Chiến lược là việc xác định *định hướng* và *phạm vi hoạt động* của một tổ chức trong *dài hạn*, ở đó tổ chức phải giành được *lợi thế* thông qua việc kết hợp các *nguồn lực* trong một *môi trường* nhiều thử thách, nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của *thị trường* và đáp ứng mong muốn của các *tác nhân có liên quan* đến tổ chức”. [42]

Theo định nghĩa này, chiến lược của một doanh nghiệp được hình thành để trả lời các câu hỏi sau:

Hoạt động kinh doanh sẽ diễn ra ở đâu trong dài hạn? (*định hướng*)

Hoạt động kinh doanh sẽ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm nào và phạm vi các hoạt động? (*thị trường, phạm vi hoạt động*).

Bằng cách nào hoạt động kinh doanh được tiến hành tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường? (*lợi thế*).

Nguồn lực nào (kỹ năng, tài sản, tài chính, nhân sự, công nghệ, thương hiệu...) cần thiết để tạo ra lợi thế cạnh tranh? (*nguồn lực*).

Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài tác động đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp? (*môi trường*).

Theo Michael Porter (1996), “Chiến lược là việc tạo ra một sự hài hòa giữa các hoạt động của một tổng công ty. Sự thành công của chiến lược chủ yếu dựa vào việc tiến hành tốt nhiều việc và kết hợp chúng với nhau. Cốt lõi của chiến lược là *“lựa chọn cái chưa được làm”*.[50]

Theo cách tiếp cận này, chiến lược là tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh, tìm và thực hiện cái chưa được làm. Bản chất của chiến lược là xây dựng được lợi thế cạnh tranh, chiến lược chỉ tồn tại trong các hoạt động duy nhất. Chiến lược là xây dựng một vị trí duy nhất và có giá trị tác động một nhóm các hoạt động khác biệt.

Vậy chiến lược là việc kết hợp hài hòa giữa các hoạt động cho phép tạo ra lợi thế cạnh tranh và khả năng bảo vệ lợi thế này trong dài hạn.

Vị trí chiến lược chỉ có thể được bảo vệ lâu dài khi có sự khác biệt được tạo ra. Chính sự khác biệt trong các hoạt động, trong việc đáp ứng nhu cầu hay trong cách thức tiếp cận khách hàng cho phép doanh nghiệp luôn tìm được những định vị mới.

Các định nghĩa chiến lược đều được phân chia thành nhiều ý. Điều đó, chứng tỏ rằng một định nghĩa chính xác về chiến lược sẽ rất phức tạp.

Trong luận án, chiến lược được xem là một văn bản giải quyết tổng hợp các vấn đề sau:

- *Xác định mục tiêu cần đạt.*
- *Xác định con đường, hay phương thức để đạt mục tiêu.*
- *Định hướng phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu lựa chọn.*

Trong ba vấn đề này, yếu tố nguồn lực là có hạn và nhiệm vụ của chiến lược là tìm ra phương thức sử dụng các nguồn lực sao cho nó có thể đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất.

Trong bất kỳ tổ chức nào, các chiến lược đều tồn tại ở vài cấp độ khác nhau - trải dài từ toàn bộ tổ chức cho tới từng bộ phận, cá nhân làm việc trong đó. Hệ thống chiến lược của doanh nghiệp gồm 3 cấp: chiến lược phát triển toàn hàng, chiến lược kinh doanh, chiến lược chức năng. Hệ thống chiến lược của doanh

nghiệp phải được quản trị phù hợp, đảm bảo mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.1.2. Khái quát chiến lược kinh doanh

Có nhiều quan niệm khác nhau về chiến lược kinh doanh, tùy theo giai đoạn phát triển, bối cảnh và tình thế kinh doanh cụ thể.

Theo TS. Nguyễn Bách Khoa thì “Chiến lược kinh doanh còn được gọi là chiến lược cạnh tranh hay đơn giản là chiến lược định vị, được hiểu là một cấu trúc các công cụ, giải pháp, nguồn lực để xác lập định vị chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, công ty”. [17]

Chiến lược kinh doanh liên quan tới việc lựa chọn các lĩnh vực kinh doanh, các hoạt động kinh doanh và làm thế nào có thể cạnh tranh thành công ở các lĩnh vực, hoạt động kinh doanh đó, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới...

Nói cách khác, chiến lược kinh doanh là chiến lược lựa chọn các ngành, lĩnh vực hoạt động (hệ thống các SBU) và chiến lược kinh doanh đối với từng SBU. Lựa chọn hệ thống các ngành, lĩnh vực để phát triển doanh nghiệp là yếu tố tiên quyết, nhưng làm thế nào để thành công đối với từng SBU là điều kiện đủ để quyết định sự thành công trong cạnh tranh, kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh trong mỗi ngành, lĩnh vực phải nhất quán với chiến lược kinh doanh của cả doanh nghiệp, hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh các ngành, lĩnh vực khác. Một ngành, lĩnh vực có thể đóng góp vào hoạt động kinh doanh của cả doanh nghiệp ở khả năng tạo ra dòng tiền dương lớn để phát triển các ngành, lĩnh vực mới, trong khi các ngành, lĩnh vực khác lại sử dụng tiền mặt để tăng doanh thu và mở rộng thị phần hiện có. Với tiềm năng ảnh hưởng lẫn nhau giữa các ngành, lĩnh vực hay các SBU, thì các nhà quản lý kinh doanh cấp SBU phải liên tục cung cấp thông tin để các nhà quản lý cấp doanh nghiệp ra quyết định. Nếu không, các nhà quản lý cấp doanh nghiệp không thể lựa chọn định hướng phù hợp nhất cho cả doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh cấp SBU chủ yếu liên quan tới:

- Vấn đề phối hợp và hợp nhất hoạt động của các SBU để chúng nhất quán với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp (đạt được sức mạnh tổng hợp).
- Phát triển năng lực và lợi thế cạnh tranh riêng biệt đối với từng SBU.

- Xác định thị trường và đưa ra các chiến lược cạnh tranh đối với từng SBU.
- Theo dõi, giám sát tình hình kinh doanh từng SBU, đảm bảo các chiến lược theo đuổi phù hợp với tình hình thị trường trong mỗi giai đoạn.

Các chiến lược kinh doanh thường rơi vào 3 nhóm, đó là chiến lược tăng trưởng, chiến lược cắt giảm, hoặc chiến lược ổn định, giữ nguyên hiện trạng.[14,16]

* Chiến lược tăng trưởng hay phát triển được thiết kế để mở rộng hoạt động của một tổ chức, thường được đo bằng sự đa dạng về hoạt động, doanh thu, lợi nhuận, thị phần, thị trường, ...

- Với chiến lược tập trung các doanh nghiệp cố gắng để có mức thâm nhập thị trường lớn hơn bằng cách tăng cường hiệu quả trong việc phục vụ thị trường với một ngành, lĩnh vực cụ thể.
- Bằng cách sử dụng một chiến lược hội nhập theo chiều dọc, doanh nghiệp cố gắng mở rộng phạm vi hoạt động hiện tại của mình thông qua việc tham gia thực hiện các hoạt động kinh doanh trước đây được thực hiện bởi một trong những nhà cung cấp của nó hoặc bằng cách thực hiện các hoạt động kinh doanh được thực hiện bởi một doanh nghiệp trong kênh phân phối của mình.
- Một chiến lược đa dạng hóa đòi hỏi phải di chuyển vào các ngành, lĩnh vực, hoạt động khác. Nếu các ngành, lĩnh vực, hoạt động có liên quan đến các ngành, lĩnh vực, hoạt động hiện có, thì chiến lược được gọi là đa dạng hóa đồng tâm. Nếu mở rộng vào các ngành, lĩnh vực, hoạt động không liên quan đến kinh doanh hiện tại của công ty, việc đa dạng hóa được gọi là đa dạng hóa hoạt động.

* Chiến lược ổn định: Khi các doanh nghiệp hài lòng với tốc độ tăng trưởng hiện tại của họ và lợi nhuận, họ có thể quyết định sử dụng một chiến lược ổn định. Chiến lược này về cơ bản là sự tiếp nối của các chiến lược hiện có. Những chiến lược như vậy thường được áp dụng trong các ngành, lĩnh vực, hoạt động có môi trường tương đối ổn định.

* Chiến lược cắt giảm: Chiến lược loại này liên quan đến việc giảm phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp, thường đòi hỏi phải giảm số lượng nhân viên, bán tài sản gắn liền với các ngành, lĩnh vực, hoạt động cắt giảm, tái cấu trúc nợ và trong những trường hợp cực đoan nhất, thanh lý doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này bằng cách thực hiện giảm tạm thời các hoạt động nhằm củng cố hoạt kinh doanh, tăng tính thích nghi hơn trong tương lai. Những động thái này thường được gọi là tinh giản biên chế hoặc hợp lý hóa qui mô hoạt động.
- Một quyết định thoái vốn xảy ra khi một công ty chọn việc bán một hoặc một số hoạt động kinh doanh trong danh mục đầu tư của doanh nghiệp. Thông thường, các đơn vị hoạt động kém được bán cho một công ty khác và số tiền thu về được tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh khác có tiềm năng lớn hơn trong danh mục đầu tư.

1.2. CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH, HỆ THỐNG TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm và thực chất năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

1.2.1.1. Khái niệm quản trị chiến lược kinh doanh

Quản trị chiến lược được hiểu theo nhiều góc độ khác nhau. Theo cách tiếp cận về môi trường kinh doanh thì “Quản trị chiến lược là một quá trình ra quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài”. Theo cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp, thì “Quản trị chiến lược là một bộ phận những quyết định và những hành động quản trị xác định kết quả dài hạn của một doanh nghiệp”. Trong khi đó, theo cách tiếp cận các hành động, thì “Quản trị chiến lược là tiến hành xem xét môi trường hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định, thực thi những quyết định và kiểm soát việc thực hiện quyết định, nhằm đạt mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai”. Nói cách khác, quản trị chiến lược theo cách tiếp cận này sẽ đặt trọng tâm vào các hoạt động cần phải thực hiện trong quá trình quản trị chiến lược, bao gồm các công việc về phân tích thị trường, xác định mục tiêu và các quyết định giải pháp (xây dựng chiến lược); thực thi các quyết định (triển khai thực hiện chiến lược) và kiểm soát (theo dõi, đánh giá việc triển khai chiến lược).[13,15,49]

Mặc dù có thể được khái quát ở các góc độ khác nhau, nhưng thông thường quản trị chiến lược được hiểu là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của doanh nghiệp. Quản trị chiến lược bao gồm việc soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược.

Quản trị chiến lược kinh doanh liên quan tới công tác quản trị cụ thể đối với chiến lược kinh doanh, bao gồm việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho dòng sản phẩm, dịch vụ, từng SBU; triển khai chiến lược kinh doanh và đánh giá, điều chỉnh chiến lược kinh doanh.

Với sự biến đổi không ngừng của môi trường vĩ mô, môi trường ngành, đặc biệt trong thời đại toàn cầu hóa, khu vực hóa, nên khi hoàn thành việc hoạch định chiến lược và đưa vào thực hiện, thì cần phải liên tục giám sát sự thực hiện đó để xác định mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược. Các thông tin này sẽ được chuyển trở lại thông qua các quá trình phản hồi. Ở đó, việc rà soát, phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh được thực hiện và các điều chỉnh hay tái cấu trúc chiến lược sẽ diễn ra nếu những thay đổi trên gây tác động đáng kể tới mục tiêu kinh doanh.

Các giai đoạn quản trị chiến lược kinh doanh [13,15,49]:

- Hoạch định chiến lược kinh doanh : phân tích thị trường; xác định mục tiêu kinh doanh; lựa chọn thị trường mục tiêu, phối thức đáp ứng nhu cầu khách hàng mục tiêu; các chiến lược chức năng phù hợp;
- Triển khai chiến lược kinh doanh: thiết kế cấu trúc tổ chức, kiểm soát việc thực thi chiến lược kinh doanh; phát triển nguồn nhân lực, hạ tầng phù hợp với mục tiêu kinh doanh, khả năng ngân quỹ phân bổ và phân giao nhiệm vụ đối với các bộ phận chức năng;
- Kiểm soát chiến lược kinh doanh: bao gồm kiểm toán chiến lược kinh doanh, hay đánh giá sự đúng đắn, tương thích của chiến lược kinh doanh với môi trường kinh doanh; theo dõi, đánh giá tiến độ triển khai, các kết quả triển khai chiến lược kinh doanh; xác định các chệch hướng; rà soát nguyên nhân, đề xuất giải pháp hoặc điều chỉnh hay tái cấu trúc lại chiến lược kinh doanh.

1.2.1.2. Khái niệm, thực chất năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Khái niệm năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Khái niệm năng lực (competency) có nguồn gốc tiếng La tinh “Competentia”, được hiểu là sự thành thạo, khả năng thực hiện của cá nhân đối với một công việc. Theo từ điển tiếng Việt, năng lực là “khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó”, hoặc năng lực là “phẩm

chất sinh lý và tâm lý tạo cho con người hoàn thành một hoạt động nào đó với chất lượng cao”.

Ở góc độ một tổ chức, theo cuốn “Strategic Management: competitiveness and globalization” của Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson [47], thì “năng lực là khả năng huy động nguồn lực một cách có mục đích để đạt được trạng thái cuối cùng như mong muốn”.

Cũng theo các tác giả này, thì năng lực xuất hiện qua quá trình tương tác phức hợp giữa các nguồn lực vô hình và nguồn lực hữu hình, thường dựa vào việc xây dựng và trao đổi thông tin qua nguồn vốn con người. Trong đó, nguồn lực hữu hình là những tài sản có thể nhìn thấy, đo lường được như trang thiết bị máy móc, nhà xưởng, cơ sở phân phối, cơ cấu báo cáo... và thường được nhóm thành nguồn lực tài chính, tổ chức, cơ sở vật chất và công nghệ; nguồn lực vô hình không nhìn thấy, gồm nguồn vốn con người (kiến thức, sự tin tưởng lẫn nhau, trình độ quản lý), nguồn sáng tạo đổi mới (ý tưởng, năng lực khao học, khả năng đổi mới), danh tiếng, thương hiệu (danh tiếng với khách hàng, thương hiệu, ý niệm về chất lượng sản phẩm, độ tin cậy, mức độ bền đẹp...).

Trong khi đó, quản trị chiến lược kinh doanh là một quá trình xây dựng, lãnh đạo, thực thi, theo dõi đánh giá chiến lược, nhằm đạt được vị thế kinh doanh, lợi thế cạnh tranh mong muốn của doanh nghiệp trên thị trường, thể hiện qua mức tăng trưởng thị phần, thị trường, các tiêu chí tài chính, uy tín, thương hiệu... Các kết quả này chỉ có được khi việc quản trị chiến lược kinh doanh thỏa mãn tối đa các nhu cầu khách hàng, duy trì khách hàng hiện hữu, phát triển khách hàng mới. Định vị thế kinh doanh của doanh nghiệp trở lên quan trọng và quyết định hơn khi nhu cầu khách hàng mục tiêu ngày càng cao và không giới hạn ở sản phẩm, giá cả, quá trình cung ứng, mà còn nằm ở các nội dung chăm sóc khách hàng, các vấn đề dịch vụ, uy tín, thương hiệu... Điều đó có nghĩa, yêu cầu cơ bản trong thỏa mãn nhu cầu khách hàng mục tiêu là phải tạo ra được giá trị gia tăng cho khách hàng, bao gồm giá trị kinh tế, giá trị phi kinh tế (sự thuận tiện, hài lòng, uy tín, thương hiệu...). Hơn nữa, để phát triển vị thế kinh doanh bền vững trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, thì công tác quản trị chiến lược kinh doanh không chỉ dừng ở việc thỏa mãn các nhu cầu khách hàng bằng giá trị gia tăng theo động thái nhu cầu thị trường, mà phải tạo dựng được giá trị gia tăng khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Điều đó đặt ra yêu cầu nâng cao trình độ ra các quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá

trình sử dụng, khai thác, phối kết hợp các khả năng và nguồn lực, nhằm duy trì và phát triển bền vững vị thế kinh doanh, đóng góp nhiều nhất vào các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong dài hạn.

Vấn đề cốt lõi của cạnh tranh, phát triển bền vững thị trường và thị phần đối với một hoạt động kinh doanh là mức giá trị và hiệu lực định vị giá trị theo các động thái nhu cầu của khách hàng mục tiêu trong tương quan so sánh trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh [14, 17]. Điều đó đòi hỏi phải hoạch định, thực thi và kiểm soát, cập nhật chiến lược kinh doanh một cách hiệu quả, khả thi, trên cơ sở tích hợp các khả năng, nguồn lực phân bổ và năng lực cộng sinh của cả doanh nghiệp để cung ứng các giá trị gia tăng lớn nhất và khác biệt, đáp ứng tốt nhất các nhu cầu khách hàng, với mức chi phí hợp lý, nhằm mục tiêu cuối cùng là duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận, uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp.

Đối với một doanh nghiệp, luôn có các nguồn lực hữu hình và vô hình nhất định. Chức năng quản trị xác lập các yêu cầu cụ thể trong sử dụng các nguồn lực để tạo ra các kết quả của hoạt động quản trị. Trong đó, yêu cầu, vị trí, yếu tố quan trọng, then chốt là con người – nhà quản trị. Một nhà quản trị có năng lực, hay nhà quản trị chiến lược giỏi có nghĩa là biết cách khai thác, tận dụng tốt nhất khả năng sẵn có về nguồn lực của doanh nghiệp để tạo ra các vị thế kinh doanh tối ưu theo sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp và ngược lại nhà quản trị không biết cách khai thác khả năng sẵn có thì không thể tạo dựng được vị thế kinh doanh xứng đáng với các nguồn lực, khả năng sẵn có của doanh nghiệp.

Từ những tiếp cận về năng lực và quản trị chiến lược trên, cho phép NCS tập hợp và nêu ra khái niệm khái quát nhất về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh như sau:

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh được hiểu là mức độ khai thác và sử dụng nguồn lực sẵn có để thực hiện hiệu quả tối ưu công tác quản trị chiến lược kinh doanh, mục tiêu cuối cùng là tạo lập vị thế kinh doanh cho doanh nghiệp như mong muốn. Nói cách khác, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là khả năng tích hợp các nguồn lực để hoạch định, thực thi, kiểm soát chiến lược kinh doanh nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng của trên cơ sở cung ứng giá trị gia tăng lớn nhất và sự khác biệt, với mức chi phí hợp lý, nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng và phát triển thị trường, nhằm đạt được các mục tiêu của quản trị chiến lược là

là thị phần, lợi nhuận, thương hiệu; tối đa hóa hiệu suất kinh doanh trong dài hạn và phát triển bền vững doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh và điều kiện cạnh tranh cụ thể.

Thực chất năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Trong kinh doanh hiện đại, vấn đề cốt lõi của cạnh tranh, phát triển thị trường, thị phần lâu dài là khả năng tạo lập, duy trì và định vị giá trị cung ứng cho khách hàng, đồng thời phát triển các giá trị khác biệt. Điều đó cũng có nghĩa là để tồn tại và phát triển, phải phát triển năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Thực chất, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là:

Trước hết, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh được phản ánh ở khả năng sử dụng các nguồn lực hữu hình, vô hình trong hệ thống (gồm tài chính, bộ máy, cơ sở vật chất, công nghệ, con người, hệ thống thông tin...) để phân tích môi trường kinh doanh, nhận dạng xác đáng, đo lường chính xác tình thế chiến lược kinh doanh (thời cơ – đe dọa trong tương quan với điểm mạnh – điểm yếu) và xác định tầm nhìn chiến lược, lựa chọn các định hướng chiến lược theo triết lý khách hàng trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Hai là, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là khả năng kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp để lãnh đạo triển khai hữu hiệu các quyết định chiến lược về thị trường, khách hàng mục tiêu, lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng mục tiêu và định vị thế kinh doanh, cũng như lãnh đạo thực thi các chiến lược tương thích, đảm bảo đạt được các mong muốn đặt ra về vị thế kinh doanh. Cụ thể:

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là trình độ thiết kế cấu trúc tổ chức, nhân sự và đảm bảo cho cả hệ thống vận hành nhất quán, theo đúng các yêu cầu chức năng, với trách nhiệm, động lực cao nhất.

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là trình độ, mức độ sử dụng, khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp, để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng mục tiêu, theo đó tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời cũng đem lại lợi ích ngày càng lớn cho doanh nghiệp. Nói cách khác, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh ở góc độ này là năng lực sử dụng có hiệu quả, hiệu suất các nguồn lực của doanh nghiệp trong việc thỏa mãn nhu cầu của phân khúc khách mục tiêu đã lựa chọn.

Việc huy động, khai thác, kết hợp các khả năng, nguồn lực phải tương thích với nhu cầu hiện hữu và tiềm năng thị trường cả về qui mô, số lượng, về chất lượng (giá cả, lợi ích tiêu dùng hay tiện ích sản phẩm...), đảm bảo tạo ra giá trị gia tăng đủ lớn cho cả khách hàng, cho bản thân doanh nghiệp trong trung và dài hạn. Mức giá trị gia tăng đối với khách hàng phải cao hơn tương đối so với các đối thủ cạnh tranh. Đối với bản thân doanh nghiệp, giá trị gia tăng cũng phải đủ cao để tăng cường tiềm lực tài chính, hướng tới sự mở rộng, phát triển bền vững đối với doanh nghiệp. Đặc biệt chú trọng tới quản trị rủi ro có thể xảy ra với chiến lược kinh doanh.

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh không chỉ giới hạn ở việc khai thác, sử dụng các nguồn lực cung cấp các giá trị khác biệt về kinh tế, mà phải hướng tới các giá trị khác biệt phi kinh tế, nhất là đối với các ngành kinh doanh sản phẩm, dịch vụ... Đồng thời phải kết hợp hợp lý nguồn nội lực và nguồn lực ngoại sinh theo định hướng quản trị chiến lược trong nền kinh tế tri thức.

Cuối cùng, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh được đánh giá ở kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể là các đầu ra (sản lượng, doanh số, lợi nhuận, thị phần,...), uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường.

1.2.1.3. Các yếu tố cấu thành năng lực quản trị chiến lược kinh doanh:

Với khái niệm năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là mức độ khai thác và sử dụng nguồn lực sẵn có để thực hiện hiệu quả tối ưu công tác quản trị chiến lược kinh doanh, mục tiêu cuối cùng là tạo lập vị thế kinh doanh cho doanh nghiệp như mong muốn; hoặc là khả năng tích hợp các nguồn lực để hoạch định, thực thi, kiểm soát chiến lược kinh doanh nhằm đạt được các mục tiêu của quản trị chiến lược là thị phần, lợi nhuận, thương hiệu..., thì các yếu tố cấu thành năng lực sẽ bao gồm:

Con người: gồm các nhà quản trị, lãnh đạo (định hướng, hoạch định và lãnh đạo thực hiện chiến lược, theo dõi và tái cấu trúc chiến lược) và nguồn nhân lực của cả hệ thống (thực hiện chiến lược). Đây là yếu tố nòng cốt, quyết định năng lực quản trị chiến lược. Việc xác định đúng đắn thời cơ, thách thức, xác định đúng đắn tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp phụ thuộc chính vào trình độ, kinh nghiệm, tầm nhìn chiến lược của các nhà quản trị, lãnh đạo; trong khi đó hiệu quả, hiệu lực thực hiện chiến lược phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo, tổ chức thực hiện chiến lược của các nhà quản trị, lãnh đạo và sự tham gia sâu rộng của cán bộ toàn hệ thống.

Đội ngũ các nhà quản trị, lãnh đạo cũng sẽ quyết định các yếu tố cấu thành cần thiết dưới đây của năng lực quản trị chiến lược.

Thể chế: gồm hệ thống bộ máy tổ chức (bộ phận chiến lược, các bộ phận chức năng), quy trình, các hệ thống báo cáo kiểm soát... Bên cạnh yếu tố con người, thì yếu tố thể chế cũng là một yếu tố rất quan trọng, quyết định năng lực quản trị chiến lược. Một bộ phận chiến lược chuyên nghiệp, với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể về quản trị chiến lược, cùng với các bộ phận chức năng và quy trình tham gia vào các khâu của quản trị chiến lược đảm bảo sự khách quan, đúng đắn và nhất quán của các chiến lược chức năng, các giải pháp với các mục tiêu chung của hệ thống, cũng như hệ thống báo cáo kiểm soát một cách chặt chẽ qua triển triển khai chiến lược là các điều kiện cần và đủ của năng lực quản trị chiến lược.

Nguồn lực tài chính: bao gồm nguồn lực tài chính dành cho công tác quản trị chiến lược và nguồn lực tài chính để triển khai thực hiện chiến lược. Nguồn lực tài chính là yếu tố tiền đề của năng lực quản trị chiến lược. Tài chính dành cho hoạt động quản trị chiến lược mạnh là một động lực quan trọng thu hút và khuyến khích các nhà quản trị, lãnh đạo giỏi toàn tâm toàn ý với vị trí công việc, là điều kiện để cập nhật các trình độ, kỹ thuật, công cụ tiên tiến phục vụ cho hoạt động quản trị chiến lược; là động cơ động viên, khuyến khích các bộ phận có liên quan tích cực tham gia vào quá trình quản trị chiến lược. Tài chính cũng là một trong bốn yếu tố nguồn lực đầu vào cơ bản quyết định việc xây dựng, thực hiện thành công chiến lược, đạt được các vị thế kinh doanh mong muốn của doanh nghiệp. Đây chính là yếu tố đo lường năng lực quản trị chiến lược.

Công nghệ thông tin: hệ thống công nghệ thông tin trực tiếp phục vụ công tác quản trị chiến lược và hệ thống công nghệ thông tin phục vụ hoạt động quản lý, điều hành, sản xuất kinh doanh của Tổng công ty theo chiến lược. Thông tin và các kỹ thuật, công cụ phân tích, đánh giá, dự báo thị trường, ngành, sản phẩm... là những đầu vào không thể thiếu đối với công tác quản trị chiến lược, quyết định năng lực, hiệu quả công tác quản trị chiến lược...

1.2.2. Hệ thống tiêu chí đo lường, phản ánh năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Có nhiều cách tiếp cận nghiên cứu về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Cách tiếp cận theo tư duy quản trị hiện đại (quản trị theo mục tiêu, quản trị theo qui trình) của doanh nghiệp cho phép xác định các nội dung và hệ tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là các kết quả kinh doanh đạt được, cụ thể là tốc độ phát triển doanh thu, lợi nhuận, tốc độ phát triển thị phần; hiệu suất khai thác thị trường; mức độ phát triển uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp;... Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh càng mạnh có nghĩa doanh nghiệp sẽ xác định đúng đắn thị trường, cách thức kinh doanh, cạnh tranh và đạt được các kết quả kinh doanh tốt. Bên cạnh đó, cũng cần nghiên cứu các tiêu chí phản ánh năng lực của công tác quản trị chiến lược kinh doanh theo quy trình quản trị chiến lược, vì chỉ khi năng lực quản trị chiến lược theo các khâu có tốt, thì mới đạt được vị thế kinh doanh tốt, các chỉ kết quả kinh doanh tốt.

Vì vậy, luận án xác lập các nội dung nghiên cứu và hai nhóm hệ thống tiêu chí, là tiêu chí đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh (thể hiện ở kết quả kinh doanh) và tiêu chí phản ánh năng lực quản trị chiến lược kinh doanh (được xây dựng bám sát qui trình mô hình các giai đoạn quản trị chiến lược kinh doanh, gắn với các nội dung công việc cụ thể, từ lựa chọn định hướng chiến lược, tới việc hoạch định chiến lược, triển khai trong thực tế và kiểm soát, điều chỉnh chiến lược linh hoạt với các điều kiện thị trường, nhằm mục đích cuối cùng là thỏa mãn khách hàng, làm hài lòng khách hàng). Đối với nhóm tiêu chí thứ hai, việc đo lường từng năng lực sẽ được thực hiện trên cơ sở khảo sát các đối tượng phù hợp. Đánh giá của các đối tượng được thiết kế bằng cách cho điểm theo thang bậc 5 cấp độ (5 là tốt, 4 là khá, 3 là trung bình, 2 là kém và 1 là rất kém).

1.2.2.1. Nhóm tiêu chí đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Nhóm tiêu chí đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh sẽ bao gồm các tiêu chí phản ánh kết quả mong muốn của công tác quản trị chiến lược, đó chính là các kết quả về doanh số hoạt động, lợi nhuận, thị phần, hiệu suất khai thác, sử dụng vốn của doanh nghiệp...

Tốc độ tăng trưởng sản lượng, doanh số

Tốc độ tăng trưởng sản lượng, doanh số kinh doanh phản ánh mức độ gia tăng của sản lượng, doanh số kinh doanh trong một kỳ cụ thể. Tốc độ tăng trưởng càng cao có nghĩa mức độ gia tăng của sản lượng, doanh số càng lớn, doanh nghiệp

tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh, thị trường; chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp, khách hàng lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp gia tăng...

Tốc độ tăng trưởng sản lượng, doanh số năm n

$$\text{Tốc độ tăng trưởng sản lượng, doanh số năm } n = \frac{\text{Sản lượng, doanh số năm } n - \text{Sản lượng, doanh số năm "n-1"}}{\text{Sản lượng, doanh số năm "n-1"}} \times 100\%$$

Thị phần sản lượng, doanh số

Thị phần sản lượng, doanh số thể hiện qui mô, vị trí, thứ bậc về qui mô của một doanh nghiệp so với qui mô hoạt động của cả ngành, lĩnh vực trong một kỳ nghiên cứu cụ thể. Thị phần càng lớn có nghĩa, uy tín càng cao. Thị phần cũng thể hiện khả năng chi phối của doanh nghiệp đối với toàn bộ ngành, lĩnh vực.

$$\text{Thị phần sản lượng, doanh số năm } n = \frac{\text{Sản lượng, doanh số của DN năm } n}{\text{Tổng sản lượng, doanh số cả ngành năm } n} \times 100\%$$

Lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận

Lợi nhuận của doanh nghiệp là chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Với một mức đầu vào nhất định, lợi nhuận càng lớn có nghĩa doanh nghiệp làm ăn càng hiệu quả, mang về nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Điều đó có nghĩa công tác quản trị chiến lược đã lựa chọn định hướng kinh doanh đúng đắn, kết hợp nguồn lực hiệu quả, không chỉ thu hút được khách hàng, mà còn tạo ra nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận cho thấy mức độ gia tăng thêm về lợi nhuận của doanh nghiệp trong một kỳ nhất định, có nghĩa hiệu quả kinh doanh tiếp tục được cải thiện, mang lại nhiều lợi ích hơn cho doanh nghiệp.

Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận năm n

$$\text{Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận năm } n = \frac{\text{Lợi nhuận năm } n - \text{Lợi nhuận năm } n-1}{\text{Lợi nhuận năm "n-1"}} \times 100\%$$

Hệ số sinh lời trên tài sản của doanh nghiệp

Hệ số sinh lời trên tài sản của doanh nghiệp (hay Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản), thường viết tắt là một tỷ số tài chính dùng để đo lường khả năng sinh lợi trên mỗi đồng tài sản của doanh nghiệp.

Tỷ số này được tính bằng cách lấy lợi nhuận ròng (hoặc lợi nhuận sau thuế) của doanh nghiệp trong kỳ báo cáo (có thể là 1 tháng, 1 quý, nửa năm, hay một năm) chia cho bình quân tổng giá trị tài sản của doanh nghiệp trong cùng kỳ. Tỷ số càng cao cho thấy doanh nghiệp làm ăn càng hiệu quả. Tỷ số cho biết hiệu quả quản lý và sử dụng tài sản để tạo ra thu nhập của doanh nghiệp.

$$\text{Hệ số sinh lời trên tài sản (ROA)} = \frac{\text{Lợi nhuận năm } n}{\text{Tổng tài sản bình quân năm } n} \times 100\%$$

Hệ số sinh lời trên vốn của doanh nghiệp

Hệ số sinh lời trên vốn của doanh nghiệp hay tỷ suất thu nhập của vốn chủ sở hữu là tỷ số tài chính để đo khả năng sinh lợi trên mỗi đồng vốn chủ sở hữu ở một doanh nghiệp.

Tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu ROE cho biết cứ 1 đồng vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Tỷ số này càng cao, doanh nghiệp càng tạo ra nhiều lợi nhuận từ một đồng vốn chủ sở hữu.

Tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu hay được đem so sánh với tỷ số lợi nhuận trên tài sản (ROA). Nếu tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu lớn hơn ROA thì có nghĩa là đòn bẩy tài chính của doanh nghiệp đã có tác dụng tích cực, mang lại nhiều lợi nhuận cho các chủ sở hữu doanh nghiệp.

$$\text{Hệ số sinh lời trên vốn (ROE)} = \frac{\text{Lợi nhuận năm } n}{\text{Tổng vốn chủ sở hữu bình quân năm } n} \times 100\%$$

1.2.2.2. Nhóm tiêu chí phản ánh năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

a. Năng lực phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược

Xác định tầm nhìn chiến lược là công việc đầu tiên của quản trị chiến lược. Để xác định được tầm nhìn chiến lược kinh doanh, công việc buộc phải thực hiện là phân tích môi trường kinh doanh, xác định đặc thù lợi nhuận, rủi ro, tiềm năng; khả năng, nguồn lực của doanh nghiệp; từ đó đưa ra:

- Định hướng chiến lược cho Doanh nghiệp;
- Xác định chiến lược tăng trưởng hay rút khỏi hay liên doanh.

Công việc này phụ thuộc vào năng lực chiến lược của nhà Lãnh đạo, hệ thống các kênh thông tin quản lý của doanh nghiệp và được phản ánh cụ thể ở từng khía cạnh sau:

Năng lực phân tích môi trường bên ngoài:

Năng lực phân tích thị trường là khả năng kết hợp các nguồn lực để thực hiện các công việc phân tích, nhận diện diễn biến thị trường, tiềm năng kinh doanh của doanh nghiệp. Mục đích của việc phân tích là nắm được động thái và xu hướng thị trường, vì nó phản ánh trực tiếp hành vi khách hàng cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, vì thị trường có tác động trực tiếp tới đầu vào, đầu ra, chi phí, doanh thu và lợi nhuận. Các xu hướng này chịu tác động bởi các biến động vĩ mô lớn như biến động về chính trị, pháp luật, kinh tế, văn hóa, dân số, khoa học công nghệ...

Phân tích nội bộ:

Phân tích nội bộ là nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. Nội dung phân tích tập trung vào việc đánh giá khả năng, nguồn lực của doanh nghiệp trong việc phát triển kinh doanh.

Xác định định hướng chiến lược cho doanh nghiệp

Sau khi đã phân tích, nhận dạng được các biến động có tính xu hướng trong môi trường kinh doanh, phân tích nội bộ, thì bước tiếp theo là xác định các định hướng chiến lược. Các định hướng chiến lược sẽ xoay quanh các kết hợp chiến lược WO, ST, WT hay SO; từ đó lựa chọn loại hình chiến lược tăng trưởng, chiến lược rút khỏi / xâm nhập thị trường, tích hợp về phía trước, phía sau hay chiến lược liên kết.... Đây là nền tảng quyết định cấu trúc và tương tác giữa các SBU trong doanh nghiệp để tạo ra sức mạnh cộng sinh cho việc theo đuổi chiến lược của doanh nghiệp.

Như vậy, về cấu trúc năng lực này sẽ bao gồm: Khả năng xử lý thông tin dữ liệu, xác định xu hướng và hành vi mua của khách hàng; tình thế kinh doanh; xu hướng cạnh tranh trên thị trường và biến động môi trường kinh tế vĩ mô, đặc biệt là các yếu tố có tác động nhanh, mạnh tới hoạt động kinh doanh; phân tích, lượng hóa tình thế chiến lược; xác định các cơ hội, xác định các đe dọa; thấu hiểu các điểm

mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh; phân tích, lựa chọn định hướng chiến lược cho doanh nghiệp.

Bảng 1.1: Các tiêu chí đánh giá năng lực xác định tầm nhìn chiến lược

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Nhận diện và lượng hóa tình thế chiến lược</i>	X1.1	A1
	Phân tích xu hướng thị trường		A11
	Khả năng phân tích tình thế kinh doanh		A12
	Khả năng phân tích biến động môi trường kinh tế vĩ mô, đặc biệt là các yếu tố có tác động nhanh, mạnh tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp		A13
2	<i>Năng lực lựa chọn loại hình chiến lược và xử lý các đe dọa kinh doanh</i>	X1.2	A2
	Khả năng xác định các cơ hội, xác định các đe dọa;		A21
	Mức độ thấu hiểu các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh		A22
	Năng lực phân tích, lựa chọn định hướng chiến lược kinh doanh của tổ chức.		A23
	Điểm bình quân	100%	A

Nguồn:

[13] Lê thị Bích Ngọc (2007), *Quản trị chiến lược*, tài liệu lưu hành nội bộ, Học viện bưu chính Viễn thông; [15] Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân; [47] Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson, Edition 9th, “Strategic Management: competitiveness and globalization”, South-Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA

b. Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh

b.1. Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng giá trị

Yếu tố cuối cùng quyết định sự thành công trong kinh doanh của một doanh nghiệp chính là ở giá trị mà doanh nghiệp đem lại cho khách hàng. Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng giá trị thực chất là năng lực hoạch định

chiến lược tập trung vào giá trị gia tăng mang lại cho khách hàng khi khách hàng sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Nếu khách hàng cảm nhận có được giá trị cao nhất khi sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp, thì doanh nghiệp sẽ có và liên tục phát triển được cơ sở khách hàng trung thành – yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh và cũng đem lại giá trị cao nhất cho doanh nghiệp.

Khi khách hàng có được giá trị gia tăng cao nhất khách hàng sẽ thỏa mãn, hài lòng với việc sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Lý thuyết về mức độ thỏa mãn, hài lòng của khách hàng [50] cho thấy mức độ thỏa mãn, hài lòng của khách hàng khi lựa chọn sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp cấu thành từ các tiêu chí về sự hài lòng, thỏa mãn về sản phẩm; sự hài lòng về chất lượng dịch vụ khách hàng; sự hài lòng về uy tín, đẳng cấp, thương hiệu của doanh nghiệp và sự hài lòng về mức độ linh hoạt và năng động của doanh nghiệp trong việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng, thường xuyên thay đổi của khách hàng.

Giá trị ở đây không chỉ nằm ở vấn đề kinh tế, mà còn nằm ở các góc độ phi kinh tế, gồm chất lượng dịch vụ, uy tín, đẳng cấp của đơn vị cung cấp.

Cụ thể:

Mức độ hài lòng về sản phẩm được xác định chủ yếu thông qua lợi ích tiêu dùng, giá cả, sự thuận tiện trong sử dụng, thẩm mỹ hay hình thức, kiểu dáng, màu sắc sản phẩm; sự đa dạng của sản phẩm.

Sự hài lòng về chất lượng dịch vụ khách hàng thường được đánh giá qua các tiêu chí như độ tin cậy với sản phẩm, dịch vụ; tính đáp ứng, tính đảm bảo, phương tiện hữu hình và sự đồng cảm.

Uy tín, thương hiệu, đẳng cấp của doanh nghiệp: được thể hiện thông qua mức độ nhận diện thương hiệu của doanh nghiệp; giá trị thương hiệu của doanh nghiệp và mức độ tín nhiệm, tin cậy của sản phẩm đối với khách hàng.

Mức độ linh hoạt và năng động của doanh nghiệp trong thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Đây là tiêu chí rất quan trọng trong môi trường kinh tế xã hội luôn luôn

thay đổi, phát triển, nhu cầu và mong đợi của khách hàng ngày càng cao, đa dạng, thể hiện khả năng đa dạng về sản phẩm, dịch vụ; mức độ cập nhật những thay đổi trong ngành; mức độ cập nhật những thay đổi trong xu hướng tiêu dùng; sự linh hoạt trong thay đổi cấu trúc sản phẩm, dịch vụ theo những thay đổi trong ngành, thay đổi về xu hướng tiêu dùng;

Hệ thống các tiêu chí phản ánh năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng giá trị, do đó, bao gồm các tiêu chí khách hàng đánh giá về mức độ hài lòng; chất lượng dịch vụ; uy tín, thương hiệu và sự linh hoạt năng động của doanh nghiệp nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Bảng 1.2: Các tiêu chí đánh giá năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng giá trị cung ứng cho khách hàng

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Mức độ hài lòng về sản phẩm</i>	X2.1	B1
	Lợi ích tiêu dùng khác biệt		B11
	Chi phí kinh tế và các điều kiện thương mại		B12
	Sự thuận tiện trong sử dụng		B13
	Thẩm mỹ hay hình thức, kiểu dáng, màu sắc sản phẩm...		B14
2	<i>Sự hài lòng về chất lượng dịch vụ khách hàng</i>	X2.2	B2
	Sự tin cậy của khách hàng		B21
	Mức chất lượng các dịch vụ phục vụ khách hàng		B22
	Mức độ hoàn chỉnh và đa dạng hóa các hoạt động chăm sóc khách hàng		B23
	Các yếu tố hữu hình phục vụ khách hàng		B24
3	<i>Uy tín, thương hiệu, đẳng cấp của tổ chức</i>	X2.3	B3
	Mức độ nhận diện thương hiệu của tổ chức		B31
	Giá trị thương hiệu của tổ chức		B32
	Mức độ tín nhiệm, tin cậy của khách hàng đối với tổ chức		B33
4	<i>Mức độ linh hoạt và năng động của tổ chức trong thỏa mãn nhu cầu khách hàng</i>	X2.4	B4
	Sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ		B41

	Mức độ cập nhật những thay đổi trong ngành		B42
	Mức độ cập nhật những thay đổi trong xu hướng tiêu dùng		B43
	Sự linh hoạt trong thay đổi cấu trúc sản phẩm, dịch vụ theo những thay đổi trong ngành, thay đổi về xu hướng tiêu dùng		B44
	Điểm trung bình	100%	B

Nguồn:

[48] Parasuramam, A., Zithaml, V.A, Berry, L.L, A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, 49(3), 1985, 41-50.

b.2. Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường

Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường chi tiết các khả năng của Doanh nghiệp trong việc xác định đúng đắn thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu, sản phẩm dịch vụ, hệ thống các kênh phân phối, ở đó doanh nghiệp có các lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Trong bối cảnh thị trường, khách hàng, nhu cầu khách hàng và môi trường kinh doanh luôn thay đổi, cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn nắm bắt kịp thời diễn biến thị trường, có quyết định linh hoạt với các diễn biến xu hướng trên thị trường, đảm bảo việc cung cấp giá trị gia tăng tối ưu theo nhu cầu khách hàng.

Năng lực xác định thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu và định vị giá trị cụ thể cho thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu

Mỗi doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường không thể phục vụ mọi đối tượng khách hàng, nhất là trong điều kiện kinh tế - xã hội được cải thiện, nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng và khách hàng ngày càng khó tính.

Về nguyên lý, các thị trường, khách hàng mục tiêu thường đem lại lợi ích nhiều nhất cho doanh nghiệp, đồng thời doanh nghiệp phải có lợi thế trong việc thỏa mãn các nhu cầu của phân khúc khách hàng này so với đối thủ.

Cùng với việc xác định khách hàng mục tiêu, thị trường mục tiêu, thì nhà quản trị chiến lược kinh doanh cần phải phát triển được định vị giá trị trên các phân khúc thị trường đã chọn, thực chất là phát triển các lợi thế cung cấp sản phẩm nhằm đúng vào nhu cầu khách hàng... Trong quá trình phát triển các lợi thế cung cấp sản phẩm cho khách hàng, cần phải căn cứ vào các lợi thế, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và mong muốn, trông đợi của khách hàng thuộc từng phân khúc cụ thể.

Xét về cấu trúc năng lực, năng lực xác định thị trường mục tiêu và định vị giá trị cho khách hàng gồm năng lực phân tích thị trường, phân khúc khách hàng; năng lực định vị giá trị khách hàng và năng lực quản lý các mối quan hệ khách hàng, đáp ứng các nhu cầu, trông đợi của khách hàng một cách tối ưu.

Sau khi đã định vị giá trị cho từng đối tượng khách hàng, thì cần phải có năng lực để xác định cụ thể các định vị giá trị đó ở góc độ sản phẩm, chi phí/giá cả, kênh phân phối và dịch vụ marketing, bán hàng.

Năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm

Đối với một chiến lược sản phẩm, thì vấn đề đầu tiên là phải xác định được đó là những sản phẩm gì, các đặc tính, lợi ích tiêu dùng của khách hàng nằm ở đâu. Chiến lược sản phẩm cũng cần xác định một cách cụ thể nhu cầu khả dụng về sản phẩm trên thị trường và nhu cầu của từng nhóm khách hàng. Trên cơ sở đó, sẽ xác định cụ thể vị thế chiến lược sản phẩm, có thể là chiến lược tiêu chuẩn hóa sản phẩm, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm hoặc chiến lược phát triển sản phẩm mới. Trong mọi trường hợp, thì vấn đề quan trọng là phải đánh giá, nhận diện được nhu cầu khách hàng, mong muốn của khách hàng và quan hệ sản phẩm – thị trường – doanh nghiệp. Đối với các phân khúc mới, khách hàng mới, thị trường mới, thì quan hệ thường là sản phẩm – thị trường và chiến lược tiêu chuẩn hóa sản phẩm, thích nghi hóa sản phẩm với thị trường. Khi đã xâm nhập được vào phân khúc khách hàng, phân khúc thị trường thì chiến lược sẽ tập trung vào việc bành trướng sản phẩm, xác định vị thế trên thị trường hay chiến lược khác biệt hóa, tấn công vào từng tiểu phân khúc thị trường, tiểu phân khúc khách hàng.

Cấu trúc năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm do đó được thể hiện ở năng lực chuyển hóa nhu cầu khách hàng vào thiết kế sản phẩm; năng lực thích ứng sản phẩm theo các nhóm khách hàng; mức độ đo lường và hiệu lực khai thác, đáp ứng các nhu cầu khả dụng về sản phẩm trên thị trường.

Năng lực hoạch định chiến lược định giá sản phẩm:

Đi liền với chiến lược sản phẩm là chiến lược định giá. Về cơ bản, chiến lược định giá không thể tách rời sản phẩm và khách hàng, đảm bảo khách hàng chấp nhận được, hoạt động kinh doanh trang trải được toàn bộ kinh phí và có lãi. Như vậy, giá về cơ bản phải đảm bảo tính cạnh tranh, đồng thời phải đủ để tạo ra các động lực đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, trên thị trường đã lựa

chọn, tùy thuộc vào vị thế và chiến lược sản phẩm, hành vi khách hàng theo yếu tố giá, sẽ lựa chọn các chiến lược giá kinh doanh là cạnh tranh hay chi phí.

Năng lực hoạch định chiến lược giá sản phẩm vì vậy thường bao gồm: năng lực phân tích, xác định đúng đắn vị thế sản phẩm trên thị trường; năng lực phân tích hành vi về giá của khách hàng và năng lực phản ứng linh hoạt về chi phí, giá thành sản phẩm.

Năng lực hoạch định chiến lược kênh phân phối

Kênh phân phối bao gồm sự tích hợp của cả 3 kênh – kênh truyền thông, kênh phân phối và kênh bán hàng, trong đó kênh truyền thông có vai trò gửi và nhận thông tin từ khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ; kênh phân phối trưng bày và cung ứng sản phẩm cho khách hàng, thực hiện các hoạt động logistics cho khách hàng; kênh bán hàng là đầu mối thực hiện giao dịch với khách hàng, bao gồm cả các nhà phân phối, bán lẻ và các trung gian cung cấp dịch vụ thanh toán, bảo hiểm, vận chuyển...

Doanh nghiệp sẽ phải đánh giá cụ thể lợi ích, tiềm năng của từng kênh, từ đó quyết định các kênh phân phối phù hợp nhất với đặc thù, thị trường và các sản phẩm cụ thể đã lựa chọn.

Về cấu trúc năng lực hoạch định chiến lược kênh phân phối gồm năng lực về kênh truyền thông, năng lực về kênh phân phối và năng lực về kênh bán hàng.

Năng lực hoạch định chiến lược bán hàng và dịch vụ khách hàng

Cùng với việc phát triển của hệ thống sản xuất kinh doanh từ trọng sản xuất, sang trọng sản phẩm, trọng bán hàng và marketing, thì hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng đang ngày càng khẳng định vị trí quyết định đối với sự thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Tùy từng đối tượng khách hàng, thị trường hoạt động và vị trí của sản phẩm trên thị trường, doanh nghiệp sẽ xác định các chiến lược marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng phù hợp, dưới các hình thức như quảng cáo, tổ chức sự kiện, hội trợ, các hình thức xúc tiến bán và các phương pháp tiếp cận cá nhân.

Ngoài marketing về đặc tính, lợi ích của sản phẩm, các chương trình khuyến mãi, tặng quà, chiến lược marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng hiện đại còn nhằm vào các giá trị phi tài chính, đó là các dịch vụ thăm hỏi khách hàng vào các ngày lễ, tết, ngày kỷ niệm của khách hàng, cung cấp cho khách hàng một số dịch vụ

gia tăng như các dịch vụ về câu lạc bộ chuyên ngành, câu lạc bộ hoạt động xã hội, các dịch vụ giải trí...

Do đó, năng lực hoạch định chiến lược bán hàng và dịch vụ khách hàng về cơ bản gồm năng lực xác định mục tiêu, phương thức và phương pháp bán hàng; năng lực tổ chức quản trị lực lượng bán hàng và năng lực phát triển dịch vụ khách hàng.

Bảng 1.3: Các tiêu chí đánh giá năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh định hướng thị trường

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Năng lực xác định thị trường, khách hàng mục tiêu và định vị giá trị</i>	X3.1	C1
	Năng lực phân tích khách hàng, phân khúc khách hàng		C11
	Khả năng định vị giá trị khách hàng		C12
	Năng lực quản lý các mối quan hệ khách hàng.		C13
2	<i>Năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm</i>	X3.2	C2
	Năng lực chuyển hóa nhu cầu khách hàng vào thiết kế sản phẩm		C21
	Khả năng thích ứng sản phẩm theo đặc thù các nhóm khách hàng		C22
	Mức độ đo lường và hiệu lực khai thác, đáp ứng các nhu cầu khả dụng về sản phẩm trên thị trường		C23
3	<i>Năng lực hoạch định chiến lược giá</i>	X3.3	C3
	Năng lực phân tích, xác định đúng đắn vị thế sản phẩm trên thị trường		C31
	Mức độ am hiểu các hành vi về giá của khách hàng		C32
	Khả năng phân tích, điều chỉnh linh hoạt chi phí, giá thành sản phẩm		C33
4	<i>Năng lực hoạch định chiến lược kênh phân phối</i>	X3.4	C4
	Kênh truyền thông		C41
	Kênh phân phối		C42

	Hệ thống và năng lực kênh bán hàng		C43
5	Năng lực hoạch định chiến lược bán hàng và dịch vụ khách hàng	X3.5	C5
	Sự linh hoạt trong xác định mục tiêu, phương thức và phương pháp bán hàng		C51
	Năng lực tổ chức quản trị lực lượng bán hàng		C52
	Mức độ phát triển dịch vụ khách hàng và marketing quan hệ khách hàng		C53
	Tổng điểm	100 %	C

Nguồn:

[13] Lê thị Bích Ngọc (2007), *Quản trị chiến lược*, tài liệu lưu hành nội bộ, Học viện bưu chính Viễn thông; [15] Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân; [18] Nguyễn Hoàng Long (2009-2010), *Phát triển chiến lược marketing trực tuyến xuất khẩu của các DN may VN, 2009- 2010*, Bộ Công Thương; [49] Pearce, Robinson (2011), *Strategic Management: formulation, implementation and control*, Mcgraw Hill Higher Education; 12th Revised edition, 2011

b.3. Năng lực xác định, qui hoạch các SBU trong trung dài hạn

SBU là các cấu thành hạt nhân của doanh nghiệp. Đây là các đơn vị kinh doanh trong mỗi ngành nghề, lĩnh vực, thị trường cụ thể, dòng sản phẩm, dịch vụ nhất định. Doanh nghiệp cần phải xác định được chiến lược phát triển các SBUs khai thác và sử dụng tối ưu các khả năng, nguồn lực của doanh nghiệp, tạo sức mạnh cộng sinh cung cấp được giá trị gia tăng tối đa cho các phân khúc thị trường, phân khúc khách hàng. Năng lực xác định và qui hoạch các SBUs trong trung và dài hạn gồm:

- Năng lực xác định các SBUs: là khả năng phát triển hệ thống các SBUs của doanh nghiệp. Hệ thống các SBU phải đảm bảo nhất quán với mục tiêu kinh doanh và các định vị giá trị đã xác định cho thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu, hỗ trợ nhiều nhất cho việc theo đuổi mục tiêu chung của doanh nghiệp.
- Năng lực xác định vòng đời của các SBU: đó là năng lực xác định trạng thái của các SBU. Thực chất là xác định vị thế hiện tại, diễn biến và xu hướng tương lai của các SBU.

- Năng lực định hướng chiến lược cho mỗi SBU: Mỗi SBU hoạt động đều có điểm mạnh, yếu và các đối thủ cạnh tranh riêng có. Để đạt được mục tiêu kinh doanh, cần phải cân nhắc, đánh đổi, lựa chọn mục tiêu và cách thức phát triển đối với mỗi SBU phù hợp với định hướng, mục tiêu chung của doanh nghiệp.

c. Năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh

Để đưa chiến lược vào triển khai thực tế đòi hỏi phải huy động, phát triển các nguồn lực phù hợp; thiết kế cấu trúc phù hợp; phân bổ nguồn lực hợp lý cho các SBUs, các đơn vị chức năng; đồng thời động viên, huy động được sự tham gia tích cực (hoặc ít nhất là sự đồng thuận) trong thực hiện chiến lược kinh doanh.[16,18]

c.1. Năng lực huy động, phát triển các nguồn lực

Năng lực tài chính

Ở phạm vi rộng, năng lực tài chính được hiểu là năng lực tài trợ cho các hoạt động đầu tư, kinh doanh, gồm nguồn tài chính nội bộ và khả năng huy động các nguồn vốn bên ngoài trên các phương diện qui mô, chi phí, kỳ hạn một cách kịp thời. Năng lực tài chính chịu sự chi phối bởi khả năng sinh lợi, doanh thu, chi phí, cấu tạo hữu cơ vốn cố định và lưu động, dòng tiền mặt, các hệ số nợ, hệ số thanh toán...trong hoạt động kinh doanh. Đối với một doanh nghiệp, một trong các điều kiện cần để theo đuổi một chiến lược kinh doanh là nguồn lực tài chính. Song do nguồn tài chính tự có hạn chế, thị trường tài chính Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển, nên khả năng thu xếp nguồn lực với qui mô, chi phí, thời gian hợp lý, theo tiến độ của chiến lược là một năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Năng lực hạ tầng cứng và mềm

Trong kinh doanh nói chung thì năng lực hạ tầng cứng và mềm là hai nguồn lực đặc biệt quan trọng, quyết định hiệu quả, hiệu suất hoạt động kinh doanh. Hạ tầng cứng bao gồm toàn bộ cơ sở vật chất, máy móc, trang thiết bị,... trong khi đó hạ tầng mềm là toàn bộ hệ thống cơ chế, chính sách, các phần mềm, văn hóa kinh doanh...

Cho dù hoạt động kinh doanh nào, thì đây cũng là các yếu tố nền tảng và doanh nghiệp nào có năng lực để phát triển và vận hành hệ thống hạ tầng cứng và mềm tối ưu với chiến lược kinh doanh sẽ tạo ra các lợi thế đáng kể, đặc biệt trong

bối cảnh tiến bộ khoa học công nghệ, hệ thống qui trình nội bộ và văn hóa kinh doanh đang thể hiện các tác động to lớn, bao trùm tới tất cả các khía cạnh kinh doanh, từ qui mô, hiệu quả, hiệu suất sản xuất kinh doanh, các rủi ro hoạt động, công tác marketing, bán hàng và quản lý khách hàng.

Năng lực nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực luôn là yếu tố quyết định những khác biệt trong kinh doanh so với các đối thủ cạnh tranh và cũng thường là nguồn tạo ra năng lực cốt lõi cho doanh nghiệp. Tài chính, công nghệ, phần mềm,... là những yếu tố có thể được vay mượn, mua bán, copy một cách nhanh chóng trên thị trường. Tuy nhiên, trình độ, kỹ năng, thái độ làm việc của con người là yếu tố khó có thể có được một sớm một chiều.

Nguồn nhân lực cũng là yếu tố vận hành các quyết định tài chính, hệ thống hạ tầng cứng và mềm, quyết định hiệu quả, hiệu lực khai thác, sử dụng các nguồn lực phi nhân lực trên đây, do đó quyết định kết quả kinh doanh cuối cùng. Do vậy, năng lực nguồn nhân lực là loại năng lực cốt lõi, đồng thời là năng lực khác biệt.

Năng lực nguồn nhân lực thường được thể hiện ở quy mô và cơ cấu đội ngũ nguồn nhân lực theo trình độ chuyên sâu, chuyên ngành phù hợp với hoạt động kinh doanh, phù hợp với các khối chức năng, hỗ trợ; năng lực bố trí, khai thác tối ưu nguồn nhân lực vào các quá trình hoạt động; năng lực hạn chế đến mức thấp nhất các rủi ro về nhân sự, huy động, tuyển dụng lao động theo nhu cầu cả về qui mô, yêu cầu trình độ, kinh nghiệm thực tiễn.

Năng lực marketing và bán hàng

Marketing có phạm vi rộng và bao trùm các nội dung từ khâu đầu đến khâu cuối của chuỗi giá trị kinh doanh, từ cập nhật, phân tích thị trường, phân tích khách hàng, định vị giá trị gia tăng cho khách hàng, sản xuất, phân phối, đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng theo hành vi khách hàng. Marketing đã và đang khẳng định vị trí quyết định đối với các hoạt động kinh doanh đồ uống, vì đây là một thị trường với mức độ cạnh tranh rất cao. Trong khi, đây cũng là vấn đề còn khá mới mẻ với đa số các doanh nghiệp Việt nam. Việc phát triển hoạt động marketing và bán hàng phù hợp với ngành nghề, thị trường mục tiêu sẽ tạo ra những lợi thế cạnh tranh không nhỏ của một doanh nghiệp.

Nguồn lực marketing bán hàng thường gồm các vấn đề tổ chức và nhân lực marketing; hạ tầng thông tin, kỹ thuật cho hoạt động marketing; nguồn ngân sách cho hoạt động marketing, chiến lược và chiến thuật marketing.

Bảng 1.4: Các tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh theo năng lực cốt lõi

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Năng lực tài chính</i>	X4.1	E1
	Hình ảnh, vị thế tài chính đối với hoạt động kinh doanh		E11
	Khả năng đáp ứng các nhu cầu tài chính với qui mô, cơ cấu, kỳ hạn, chi phí phù hợp		E12
2	<i>Năng lực hạ tầng cứng và mềm của đơn vị</i>	X4.2	E2
	Hạ tầng cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị		E21
	Hạ tầng công nghệ thông tin		E22
	Hạ tầng cơ chế, chính sách, văn hóa kinh doanh		E23
3	<i>Năng lực nguồn nhân lực</i>	X4.3	E3
	Quy mô và cơ cấu đội ngũ nguồn nhân lực theo trình độ chuyên sâu, chuyên ngành phù hợp với hoạt động kinh doanh		E31
	Năng lực bố trí, khai thác tối ưu nguồn nhân lực vào các quá trình hoạt động kinh doanh		E32
	Năng lực hạn chế đến mức thấp nhất các rủi ro về nhân sự, huy động, tuyển dụng lao động theo nhu cầu cả về qui mô, yêu cầu trình độ, kinh nghiệm thực tiễn		E33
4	<i>Năng lực marketing bán hàng</i>	X4.4	E4
	Tổ chức và nhân lực marketing		E41
	Hạ tầng thông tin, kỹ thuật cho hoạt động marketing		E42
	Nguồn ngân sách cho hoạt động marketing		E43
5	Tổng điểm	100%	E

Nguồn:

[13] Lê thị Bích Ngọc (2007), *Quản trị chiến lược*, tài liệu lưu hành nội bộ, Học viện bưu chính Viễn thông; [15] Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân; [47] Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskinson, Edition 9th, "Strategic Management: competitiveness and globalization", South-Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA

c.2. Năng lực tổ chức lãnh đạo chiến lược kinh doanh

Năng lực thiết kế tổ chức, bộ máy, nhân sự

Năng lực tổ chức, bộ máy, nhân sự bao gồm năng lực thiết kế cấu trúc tổ chức; năng lực phân giao chức năng nhiệm vụ cho các bộ phận có liên quan; năng lực tổ chức nhân sự phù hợp với thiết kế tổ chức.

Việc thực thi một chiến lược kinh doanh yêu cầu phân công vai trò và trách nhiệm về các hoạt động chiến lược khác nhau cho các vị trí lãnh đạo khác nhau và các bộ phận khác nhau, cấu trúc phân tầng khác nhau. Cấu trúc tổ chức chỉ ra các vai trò, trách nhiệm, các quan hệ báo cáo. Nếu cấu trúc tổ chức hiện tại không thích hợp với chiến lược kinh doanh, thì phải thiết kế ra một cấu trúc tổ chức mới.

Bên cạnh việc lựa chọn cấu trúc tổ chức thì cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Trong đó nó phải quyết định về cách thức tác động tới sự thực hiện và kiểm soát hoạt động kinh doanh.

Năng lực lãnh đạo được phản ánh ở khả năng qui tụ, sử dụng sức mạnh tổng hợp của các bộ phận, cá nhân tham gia hiệu quả vào thực hiện chiến lược kinh doanh.

Năng lực phân bổ, giám sát việc sử dụng nguồn lực

Nguồn lực là điều kiện tiên quyết để triển khai, thực hiện các mục tiêu đề ra. Trên cơ sở mạng lưới SBUs, các phòng ban chức năng, ứng với nhiệm vụ cụ thể của từng đơn vị, bộ phận, thì cần phải thực hiện phân bổ nguồn lực cho các bộ phận. Chỉ khi việc phân bổ nguồn lực đảm bảo cho việc thực hiện các nhiệm vụ tương ứng với mục tiêu, thì các hoạt động mới có thể được triển khai. Chỉ khi các nguồn lực được sử dụng đúng mục đích, từng hoạt động cho ra kết quả, thì mục tiêu mới được thực hiện.

Năng lực phân bổ và giám sát sử dụng nguồn lực gồm năng lực xác định đúng đắn nhu cầu nguồn lực tương ứng với các nhiệm vụ, nhất quán với mục tiêu; năng lực điều chuyển nguồn lực đầy đủ, kịp thời và năng lực giám sát việc sử dụng nguồn lực đúng mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra.

Năng lực quản trị sự thay đổi trong tổ chức gắn với thực hiện chiến lược

Thực thi một chiến lược kinh doanh thường gắn với những thay đổi nhất định và thường gặp phải những phản ứng do những thay đổi sẽ tác động tới thói quen, hành vi và thậm chí là lợi ích của các bên có liên quan. Do vậy, một chiến

lược hay, đúng đắn chưa chắc đảm bảo thành công nếu không đi kèm với một công tác quản trị thay đổi hiệu quả.

Quản trị thay đổi hiệu quả chính là việc dự báo trước những phản ứng và có các giải pháp phù hợp để hạn chế tối đa phản ứng, qui tụ được sự đồng thuận, hợp lực của tập thể để thực hiện các giải pháp chiến lược (dẫn tới các thay đổi).

Năng lực quản trị sự thay đổi chính là năng lực dự báo trước những phản ứng; năng lực hạn chế các phản ứng sẽ diễn ra thực tế, tạo ra sự đồng thuận trong tập thể, và cuối cùng là năng lực thiết lập được một trạng thái mới tích cực với những thay đổi.

Bảng 1.5: Các tiêu chí phản ánh năng lực tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực thiết kế tổ chức, bộ máy, nhân sự chiến lược	X5.1	F1
	Năng lực thiết kế cấu trúc tổ chức;		F11
	Năng lực phân giao chức năng nhiệm vụ cho các bộ phận có liên quan;		F12
	Năng lực tổ chức nhân sự phù hợp với thiết kế tổ chức		F13
	Năng lực qui tụ, động viên tổng lực tham gia tối đa vào thực hiện chiến lược		F14
2	Năng lực phân bổ và giám sát sử dụng nguồn lực	X5.2	F2
	Năng lực xác định nguồn lực ứng với nhiệm vụ, chiến lược		F21
	Năng lực điều chuyển nguồn lực đầy đủ kịp thời		F22
	Năng lực giám sát việc sử dụng nguồn lực		F23
3	Năng lực quản trị sự thay đổi	X5.3	F3
	Năng lực phán đoán các phản ứng từ các bên có liên quan		F31
	Năng lực tạo sự đồng thuận để thực hiện thay đổi		F32
	Năng lực tạo trạng thái mới với những thay đổi đáng kể		F33
	Điểm tổng	100%	F

Nguồn:

[13] Lê thị Bích Ngọc (2007), *Quản trị chiến lược*, tài liệu lưu hành nội bộ, Học viện bưu chính Viễn thông; [47] Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert

E.Hoskinson, Edition 9th, “Strategic Management: competitiveness and globalization”, South-Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA

d. Năng lực kiểm soát chiến lược kinh doanh

d.1. Năng lực theo dõi và đánh giá quá trình thực hiện chiến lược

Năng lực theo dõi và đánh giá chiến lược kinh doanh thể hiện ở khả năng cập nhật kịp thời, đầy đủ thông tin về việc triển khai chiến lược kinh doanh, các kết quả đạt được; phân tích, đánh giá khả năng đạt được các mục tiêu đề ra, những chệch hướng nếu có, nguyên nhân và đề xuất hệ thống giải pháp để đạt được các mục tiêu đề ra.

Khi thực hiện một chiến lược cần phải liên tục giám sát sự thực hiện đó để xác định mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược. Các hệ thống thông tin, báo cáo trong thiết kế cấu trúc tổ chức sẽ truyền tải thông tin ở các cấp độ khác nhau thông qua các quá trình phản hồi. Khi đó, các phân tích đánh giá sẽ được thực hiện nhằm xác định tiến độ thực hiện chiến lược, các khó khăn, vướng mắc; các chệch hướng và nguyên nhân; từ đó đưa ra các hướng xử lý phù hợp, đảm bảo các chiến lược kinh doanh đang được triển khai đúng hướng tiến tới các mục đích, mục tiêu đã đề ra.

d.2. Năng lực kiểm toán chiến lược

Kiểm toán chiến lược là việc đánh giá Chiến lược có đúng đắn không, có nhất quán với nhau không, có phù hợp với môi trường kinh doanh không và các mục tiêu với các giải pháp có thực sự hợp lý, khả thi?

Kiểm toán chiến lược cũng bao gồm đánh giá việc triển khai chiến lược có như thiết kế đã định và vị thế đạt được có đúng như mong đợi?

Năng lực kiểm toán chiến lược do vậy sẽ bao gồm năng lực đánh giá tính khách quan, đúng đắn của chiến lược với môi trường kinh doanh; năng lực đánh giá việc tổ chức thực hiện chiến lược so với thiết kế ban đầu và năng lực kiểm định vị thế của doanh nghiệp so với các mong đợi khi thiết kế chiến lược.

Đối với công tác kiểm toán chiến lược, vấn đề tần suất kiểm tra, kiểm toán là vấn đề quan trọng. Không nên chỉ thực hiện vào cuối kỳ vì như vậy sẽ không điều chỉnh kịp chiến lược. Hơn nữa, thời gian của chiến lược kinh doanh thường khá dài, trong khi bối cảnh kinh tế xã hội lại thường xuyên biến động, do vậy nên qui định kiểm tra, kiểm toán định kỳ và đột xuất. Trong đó, kiểm tra, kiểm toán định kỳ có

thể được thực hiện hàng năm, gắn với việc xây dựng các kế hoạch kinh doanh để triển khai chiến lược. Kiểm tra, kiểm toán đột xuất cần được thực hiện trên cơ sở nhận định mức độ biến động của môi trường kinh doanh đến đâu hoặc chệch hướng kết quả kinh doanh đến đâu...thì sẽ thực hiện kiểm toán lại sự phù hợp của các kế hoạch, chiến lược kinh doanh.

Mục đích của công tác kiểm toán chiến lược không chỉ dừng ở việc đánh giá sự đúng đắn, tương thích của chiến lược mà còn là việc tái cấu trúc chiến lược khi môi trường kinh doanh đã thay đổi đáng kể.

Bảng 1.6: Các tiêu chí đánh giá năng lực kiểm soát chiến lược kinh doanh

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Năng lực kiểm soát, điều chỉnh chiến lược</i>	X6.1	G1
	Hiệu quả của hệ thống thông tin triển khai chiến lược		G11
	Năng lực đánh giá tiến độ triển khai chiến lược		G12
	Năng lực xác định các chệch hướng chiến lược, nguyên nhân và đề xuất giải pháp xử lý chệch hướng		G13
2	<i>Năng lực kiểm toán chiến lược</i>	X6.2	G2
	Năng lực đánh giá tính khách quan, đúng đắn của chiến lược kinh doanh với môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài		G21
	Năng lực đánh giá việc tổ chức triển khai chiến lược nhất quán với thiết kế chiến lược		G22
	Năng lực kiểm toán vị thế thực tế đạt được của tổ chức so với thiết kế chiến lược		G23
	Năng lực tái cấu trúc chiến lược theo các diễn biến của môi trường kinh doanh		G24
	Tổng điểm	100%	G

Nguồn:

[13] Lê thị Bích Ngọc (2007), *Quản trị chiến lược*, tài liệu lưu hành nội bộ, Học viện bưu chính Viễn thông; [49] Pearce, Robinson (2011), *Strategic management: formulation, implementation and control*, Mcgraw Hill Higher Education; 12th Revised edition, 2011

e. Năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh

Năng lực này phản ánh khả năng điều chỉnh chiến lược kinh doanh của Doanh nghiệp theo các điều kiện thị trường.

Khi thị trường thay đổi đến một mức nhất định, thì chiến lược kinh doanh đã được hoạch định trong môi trường kinh doanh trước đó không còn phù hợp nữa.

Việc tái cơ cấu chiến lược sẽ chỉ đi vào thực tiễn và đảm bảo sự thành công, nếu đảm bảo các năng lực cốt lõi tương ứng với chiến lược đã được tái cấu trúc, với định hướng là thoả mãn tối ưu nhu cầu khách hàng, tăng tối đa giá trị gia tăng cho khách hàng trước mọi diễn biến của nền kinh tế, đảm bảo phát triển kinh doanh bền vững.

Do vậy, năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh sẽ bao gồm năng lực nhạy cảm với các thay đổi trong môi trường kinh doanh, năng lực tái cấu trúc lại chiến lược phù hợp với môi trường mới, năng lực phát triển các giá trị cốt lõi ứng với các điều kiện thị trường nhất định và năng lực cung ứng giá trị tối ưu cho khách hàng trong mọi điều kiện hoàn cảnh.

f. Tổng hợp hệ thống tiêu chí về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở các phân tích trên đây, hệ thống các tiêu chí đánh giá toàn bộ cấu trúc năng lực quản trị chiến lược kinh doanh theo mô hình các giai đoạn thực hiện quản trị chiến lược kinh doanh gồm các tiêu chí phản ánh năng lực xác định tầm nhìn, xây dựng chiến lược, tổ chức triển khai chiến lược, kiểm soát chiến lược, phát triển và tái cấu trúc chiến lược.

Bảng 1.7: Bảng tổng hợp tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh theo mô hình qui trình quản trị chiến lược

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược kinh doanh	Y1.1	A
2	Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh	Y1.2	Bình quân (B,C,D)
	Năng lực xác định mô hình kinh doanh theo định hướng giá trị cung ứng cho khách hàng		B

	<i>Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường</i>		C
	<i>Năng lực xác định và qui hoạch mạng lưới các SBU trong trung và dài hạn</i>		D
3	Năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh	Y1.3	Bình quân (E,F)
	<i>Năng lực huy động, phát triển nguồn lực</i>		E
	<i>Năng lực tổ chức lãnh đạo thực hiện chiến lược</i>		F
4	Năng lực kiểm soát chiến lược	Y1.4	G
5	Năng lực phát triển, tái cấu trúc chiến lược	Y1.5	H
	Tổng điểm	100%	

Nguồn: tổng hợp các bảng trên

Trong đó, A, B, C, D, E, F, G, H là chỉ số năng lực bình quân của từng khâu, nhiệm vụ trong quản trị chiến lược; các chỉ số A, B, C, E, F, G là kết quả của các năng lực được phân tích trên đây.

Đối với các nhóm tiêu chí này, điểm đánh giá được xác định như sau:

Điểm số cho từng chỉ số được xác định bằng bình quân của các chỉ số/tham số con cấu thành.

Điểm năng lực bình quân được xác định theo bình quân gia quyền của các chỉ số.

Với thang điểm 5, khung năng lực được đánh giá ở các mức độ như sau:

Bảng 1.8 : Khung đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

STT	Khung điểm	Xếp loại đánh giá
1	0-1.5	Không có năng lực
2	>1.5 – 2.0	Năng lực yếu
3	>2.0 – 3.0	Năng lực trung bình
4	>3.0 – 4.0	Năng lực khá
5	>4.0 – 5	Năng lực tốt

Nguồn: Phân tích của nghiên cứu sinh và tổng hợp ý kiến chuyên gia

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Năng lực đội ngũ quản trị doanh nghiệp và nguồn nhân sự của doanh nghiệp

Nguồn nhân sự luôn là yếu tố quyết định sự thành bại trong kinh doanh một cách bền vững đối với mọi chủ thể kinh tế. Đối với công tác quản trị chiến lược, nguồn nhân lực được thể hiện ở hai góc độ, nguồn nhân lực quản trị doanh nghiệp, quản trị chiến lược kinh doanh và nguồn nhân lực để đưa chiến lược kinh doanh vào thực tiễn, trong đó nguồn nhân lực thứ nhất quyết định công tác hoạch định, lựa chọn và lãnh đạo thực hiện chiến lược kinh doanh, nguồn nhân lực thứ hai quyết định việc vận hành, thực hiện chiến lược trong thực tiễn.

Đối với nguồn thứ nhất, họ là đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp, quản trị chiến lược kinh doanh, chuyên môn, kinh nghiệm của họ quyết định năng lực, nhận thức về thị trường, về các cơ hội và thách thức, nhanh nhạy với lựa chọn chiến lược, ngược lại, nếu họ có chuyên môn kém thường sẽ không quan tâm, không có đủ năng lực phân tích và lựa chọn chiến lược phù hợp. Xác định đúng thời điểm bắt đầu một chiến lược kinh doanh mới cũng là một trong những nhân tố quan trọng vì sự thành công của chiến lược phụ thuộc rất lớn vào thời điểm triển khai chiến lược có đúng không. Đối với nguồn nhân lực thứ hai, họ là đội ngũ vận hành chiến lược, nên chuyên môn, trình độ của họ quyết định các kết quả thực tế của chiến lược, quyết định năng lực vận hành chiến lược.

Vấn đề là một doanh nghiệp sẽ chỉ có thể có được nguồn lực nhân sự đáp ứng yêu cầu nếu có cơ chế quản trị nguồn nhân lực phù hợp, từ chính sách tuyển dụng, tới vấn đề bố trí công việc, đào tạo, hệ thống quản lý công việc và chế độ đãi ngộ theo thành quả, kết quả công việc, mức đóng góp vào kết quả chung của Doanh nghiệp và đảm bảo cạnh tranh trên thị trường.

Năng lực tài chính và công tác quản lý tài chính

Nguồn tài chính nội tại luôn là yếu tố nền tảng, tiền đề cho mọi hoạt động, trong đó có việc nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp có khả năng tài chính mạnh thì không những đảm bảo cơ sở vật chất, con người, các

phần mềm, ngân sách phù hợp cho công tác quản trị chiến lược kinh doanh, mà cũng là nền tảng quyết định vị thế, các lựa chọn chiến lược và việc triển khai chiến lược một cách linh hoạt, phù hợp. Vị thế tài chính không vững, sẽ hạn chế ngay các nội dung hoạt động của công tác quản trị chiến lược, các lựa chọn chiến lược và việc thực thi chiến lược cũng sẽ rất khó khăn. Nguồn tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp tới uy tín của doanh nghiệp, tới khả năng chủ động trong lựa chọn thị trường, tới các quyết định đầu tư cơ sở vật chất, CNTT, tới chi phí, năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Vị thế tài chính cũng là một trong các yếu tố quyết định quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác kinh doanh.

Vì vậy nguồn lực tài chính luôn là cơ sở quan trọng quyết định năng lực hoạch định, lựa chọn và triển khai các chiến lược kinh doanh nói chung, chiến lược kinh doanh nói riêng. Doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn sẽ có điều kiện để phát triển công tác quản trị chiến lược và có khả năng lựa chọn, chuyển đổi, theo đuổi các chiến lược kinh doanh khác nhau theo điều kiện thị trường. Doanh nghiệp có nguồn tài chính hạn hẹp, không có điều kiện đầu tư mới, chuyển đổi sẽ ít có khả năng tận dụng các cơ hội xuất hiện trong thời kì chiến lược cụ thể.

Bên cạnh nguồn lực tài chính, thi hiệu quả công tác quản lý tài chính có ảnh hưởng quyết định tới vị thế tài chính lâu dài của doanh nghiệp. Công tác quản lý tài chính bao trùm các khâu huy động, phân bổ, sử dụng và theo dõi, giám sát, đảm bảo việc huy động nguồn lực tài chính tương ứng với nhu cầu cả về qui mô, kỳ hạn, với chi phí hợp lý; việc phân bổ, sử dụng theo đúng các nguyên tắc kinh tế, đúng mục đích, đối tượng.

Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ sản xuất kinh doanh

Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ sản xuất kinh doanh là yếu tố vật chất hữu hình quan trọng phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh. Đây vừa là nền tảng để lựa chọn chiến lược, đồng thời là cơ sở để triển khai chiến lược. Một doanh nghiệp sẽ có điều kiện linh hoạt, nhạy bén với các cơ hội thị trường, hạn chế được các thách thức nếu có hệ thống cơ sở vật chất chuyên nghiệp, hiện đại, đồng bộ... Cơ sở vật chất kỹ thuật chuyên nghiệp, đồng bộ hiện đại cũng góp phần đem lại năng suất, chất lượng, hiệu quả cao. Nói cách khác, cơ sở vật chất và công nghệ sản

xuất kinh doanh chi phối việc lựa chọn chiến lược và hiệu quả, hiệu lực triển khai chiến lược kinh doanh.

Nguồn lực tổ chức và hình thức pháp lý

Tổ chức bộ máy ở góc độ nhất định vừa là yếu tố hữu hình vừa là yếu tố vô hình có tác động đáng kể tới năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Tổ chức bộ máy có ảnh hưởng rộng lớn tới phạm vi, quyền hạn quản trị của doanh nghiệp; tới hệ thống quản lý, điều hành, kiểm soát; tới vấn đề phối hợp thực hiện, truyền thông và tới năng suất hoạt động sản xuất kinh doanh.

Về tính chất sở hữu, hình thức pháp lý, thì một doanh nghiệp độc lập sẽ quyết định tính chủ động, linh hoạt trong quá trình quản trị chiến lược kinh doanh. Ngược lại, một doanh nghiệp có tính độc lập không cao sẽ phải lệ thuộc vào các cấp trong quá trình xây dựng, xét duyệt và triển khai chiến lược kinh doanh của mình. Vấn đề nhạy bén, linh hoạt trong các quyết định chiến lược sẽ bị ảnh hưởng.

Liên quan tới cấu trúc bộ máy, thì một tổ chức bộ máy phức tạp, đa cấp có thể cho phép chuyên môn hóa cao, nhưng đi theo đó là hệ thống quản lý, điều hành phân tán, cũng sẽ có tác động không nhỏ tới việc huy động tổng lực cho công tác quản trị chiến lược kinh doanh, hướng tới đích chung của doanh nghiệp. Tổ chức bộ máy phức tạp, công kênh cũng khiến cho vấn đề kiểm soát chi phí, thực hành giá linh hoạt với các điều kiện thị trường có những hạn chế nhất định, ảnh hưởng tới năng lực chiến lược giá của đơn vị...

Văn hóa, uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là yếu tố vô hình, nhưng có ý nghĩa đặc biệt và có tác động quyết định đến năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, vì nó quyết định hiệu quả, năng suất, chất lượng lao động trong đơn vị, đặc biệt với các doanh nghiệp lớn, kinh doanh đa lĩnh vực, với nhiều thành viên có chuyên môn nghiệp vụ khác nhau, có nền tảng văn hóa – xã hội khác nhau. Những doanh nghiệp thành công trong kinh doanh nói chung, trong việc qui tụ được sức mạnh của toàn hệ thống, hướng tới mục tiêu chung thường là những doanh nghiệp chú trọng xây dựng, tạo ra môi trường văn hoá công khai, minh bạch, bình đẳng, cống hiến. Văn hoá doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh rất lớn cho các doanh nghiệp, nó ảnh hưởng lớn đến việc hình thành các mục tiêu chiến lược và các chính sách trong kinh doanh của doanh

nghiệp, đồng thời tạo thuận lợi cho việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh đã lựa chọn của doanh nghiệp.

Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp đi liền với vị thế kinh doanh của doanh nghiệp, nền khách hàng và tiềm năng mở rộng, phát triển thị trường của doanh nghiệp. Uy tín, thương hiệu cũng có tác động đáng kể tới vị thế tài chính, vị thế trong tuyển dụng nhân sự có chuyên môn, kinh nghiệm. Do vậy, uy tín, thương hiệu là điều kiện thuận tiện để doanh nghiệp có thể theo đuổi và triển khai chiến lược kinh doanh, là nhân tố quyết định tới năng lực ra quyết định và triển khai chiến lược kinh doanh.

1.3.2. Môi trường thị trường ngành

Môi trường thị trường ngành cũng có những tác động nhất định tới năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Một ngành với các rào cản càng lớn thì số lượng đối thủ tiềm năng càng ít; sự biến động sẽ hạn chế hơn các ngành có rào cản thấp, đối tượng ra vào nhiều, nhanh, gây những chuyển biến khó lường về tình hình sản xuất kinh doanh của ngành, đối thủ. Nhìn chung rào cản gia nhập ngành liên quan tới tất cả các khía cạnh về vốn, kỹ thuật, các yếu tố thương mại như thương hiệu, hệ thống phân phối, hệ thống khách hàng.... Về vốn và kỹ thuật, những ngành áp dụng công nghệ hiện đại đòi hỏi nguồn vốn đầu tư lớn thì rào cản nhập ngành cao. Để tham gia vào ngành, các doanh nghiệp phải có vốn lớn để đổi mới công nghệ. Các ngành mà chất lượng sản phẩm phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu cũng có nghĩa rào cản nhập ngành lớn. Yếu tố con người với tay nghề cao cũng là một rào cản đối với ngành.

Quyền lực thương lượng từ phía các nhà cung ứng cũng có những ảnh hưởng không nhỏ thông qua những thay đổi về hành vi đáp ứng các nhu cầu đầu vào của doanh nghiệp, dẫn tới những khó khăn trong công tác dự báo, kế hoạch đầu vào. Với tất cả các ngành, nhà cung cấp luôn gây các áp lực nhất định nếu họ có quy mô hạn chế, kiểm soát các nguồn lực khan hiếm. Đối với nhà cung cấp các sản phẩm đầu vào nhỏ lẻ (Nông dân, thợ thủ công....), quyền lực thương lượng thấp, nhưng thường thiếu tổ chức, qui mô hạn hẹp, đôi khi chất lượng, thời gian giao hàng không đảm bảo.

Hành vi khách hàng là một yếu tố có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh, tới kết quả về phần, thị trường, tức là ảnh hưởng tới năng

lực quản trị chiến lược ở khía cạnh đạt được các đầu ra của doanh nghiệp. Một khi khách hàng thay đổi đột biến, gây áp lực về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm... dẫn tới các kết quả không tốt như dự kiến thì có nghĩa năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần phải thay đổi...

1.3.3. Môi trường vĩ mô

Các yếu tố Chính trị-Pháp luật có tác động rất lớn đến mức độ cơ hội và thách thức của môi trường kinh doanh, việc xác định và lựa chọn tầm nhìn trong trung dài hạn, cũng như quyết định các biện pháp, giải pháp phù hợp. Những nội dung trọng tâm ở đây là sự ổn định về chính trị - luật pháp và việc qui định quyền, nghĩa vụ, vấn đề bảo đảm quyền kinh doanh, quyền sở hữu trí tuệ... hạn chế đến mức thấp nhất cạnh tranh không lành mạnh, những thay đổi quá mức về cơ chế, chính sách, vấn đề buôn lậu, hàng giả, hàng nhái... Những yếu tố này ảnh hưởng rất lớn tới cung - cầu và đôi khi không thể dự báo chính xác để có các quyết định chiến lược đúng đắn.

Các yếu tố văn hoá xã hội cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến đặc thù kinh doanh, sự ổn định hay biến động của cung cầu thị trường, tới các năng lực phân tích, xác định xu hướng thị trường, cách thức kinh doanh. Qui mô dân số, quan điểm đạo đức, thẩm mỹ về lối sống, về nghề nghiệp; những phong tục, tập quán, truyền thống; những quan tâm và ưu tiên của xã hội; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội... và đặc biệt là xu hướng, tốc độ phát triển, thay đổi của những khía cạnh này có tác động đáng kể tới năng lực phân tích, phán đoán, dự báo... và lựa chọn đúng đắn các định hướng, giải pháp chiến lược của doanh nghiệp.

1.4. KINH NGHIỆM VỀ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA MỘT SỐ TẬP ĐOÀN, TỔNG CÔNG TY QUỐC TẾ

1.4.1. Kinh nghiệm về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của một số tập đoàn, tổng công ty quốc tế

1.4.1.1. Tập đoàn nước giải khát CocaCola [51,52]

Từ khi được thành lập và đặt trụ sở chính tại Atlanta, bang Georgia, tập đoàn Coca-cola hiện đang hoạt động trên 200 nước khắp thế giới. Thương hiệu Coca-cola luôn là thương hiệu nước ngọt bán chạy hàng đầu và tất cả mọi người trên thế giới

đều yêu thích Coca-cola hoặc một trong những loại nước uống hấp dẫn khác của tập đoàn. Ngày nay, tập đoàn Coca-cola đã thành công trong công cuộc mở rộng thị trường với nhiều loại nước uống khác nhau ban đầu là nước có gas, và sau đó là nước trái cây, nước tăng lực cho thể thao, nước suối, trà và một số loại khác.

Coca-Cola chiếm 3.1% tổng lượng sản phẩm thức uống trên toàn thế giới. Trong 33 nhãn hiệu nước giải khát không cồn nổi tiếng trên thế giới, Coca-Cola sở hữu tới 15 nhãn hiệu. Mỗi ngày Coca-Cola bán được hơn 1 tỷ loại nước uống, mỗi giây lại có hơn 10.000 người dùng sản phẩm của Coca-Cola. Coca-Cola hiện đã có mặt tại tất cả các châu lục trên thế giới và có thể được nhận ra bởi phần lớn dân số thế giới.

Sự thành công của Coca cola gắn với năm yếu tố cơ bản sau:

- Thương hiệu: Thương hiệu duy nhất và được nhận diện trên toàn cầu
- Chất lượng: Cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng với chất lượng cao nhất
- Marketing: Marketing với các chương trình đổi mới, sáng tạo khắp nơi
- Sự sẵn có: Có mặt mọi nơi, mọi chỗ
- Đổi mới: Liên tục cho ra đời sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng

Sự thành công của Coca cola là minh chứng thực tế về các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh hiệu quả của tập đoàn. Vậy công ty đã thiết lập các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh gì?.

Thứ nhất, năng lực phân tích thị trường và xác định các định hướng chiến lược kinh doanh:

Hoạt động trên 200 quốc gia với trên 400 nhãn hiệu sản phẩm, Cocacola đã thiết lập và đang vận hành hệ thống phân tích thị trường đủ năng lực để ra các quyết định chiến lược kinh doanh hiệu quả. Để việc phân tích thị trường cập nhật, trung thực đối với một tập đoàn hoạt động toàn cầu, Cocacola đã tổ chức bộ phận phân tích thị trường tại mỗi SBU nhằm xác định cụ thể đặc thù địa phương, phát triển sản phẩm, các chương trình marketing, kênh bán hàng phù hợp bằng ngôn ngữ bản địa. Đây là các chân rết và các chân rết này được tích hợp để tạo ra năng lực phân tích thị trường của cả tập đoàn. Cocacola cũng đã nghiên cứu và vận hành phần mềm quản trị tập đoàn, đảm bảo các nguồn thông tin trong toàn hệ thống được cập nhật,

tích hợp và báo cáo kịp thời tới các cấp, đảm bảo việc ra quyết định triển khai chiến lược kịp thời, đúng đắn, hiệu quả.

Thứ hai, năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường, định hướng giá trị, đáp ứng nhu cầu khách hàng:

Với các bộ phận chuyên môn tại mỗi khu vực, CocaCola không chỉ có năng lực vượt trội trong tiếp cận thông tin khách hàng, phân tích nhu cầu thị trường địa phương, mà cũng cho phép CocaCola linh hoạt phát triển sản phẩm, thực hành giá với điều kiện thị trường. Mỗi khi hoạt động phân tích xác định nhu cầu và tiềm năng thị trường về một sản phẩm mới, CocaCola thiết lập cơ chế cho phép một nhóm làm việc gồm chuyên gia ở tất cả các bộ phận sẽ được hình thành, nhằm phân tích, đánh giá phương án sản phẩm mới ở tất cả các góc độ, cả về công nghệ, về tiêu chuẩn an toàn, về tài chính, về tính khả thi... đảm bảo sản phẩm cung cấp phù hợp cả về đặc tính, chất lượng, giá cả.

Thứ ba, năng lực thiết kế và vận hành tổ chức bộ máy phù hợp để triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh

Để sản phẩm đưa ra được chấp nhận trên toàn thế giới, CocaCola đã theo đuổi chiến lược mô hình kinh doanh định hướng khách hàng, kết hợp giữa việc chuyên môn hóa theo các khu vực địa lý và chức năng, nghiệp vụ, cho phép nghiên cứu, cung ứng sản phẩm, dịch vụ, hoạt động marketing bán hàng theo nhu cầu khách hàng, gắn với phong cách sống, khẩu vị, thu nhập và độ tuổi khác nhau, ở các khu vực khác nhau.

Cấp độ khu vực, mô hình kinh doanh được kết cấu theo các vùng địa lý. Mỗi vùng, cơ cấu tổ chức quản trị gồm chủ tịch, bộ phận hành chính, bộ phận điều hành và các khối chức năng phân tích thị trường, lập kế hoạch chiến lược; marketing; truyền thông; phát triển kinh doanh; tài chính và sản phẩm mới.

Trong nhóm marketing lại được chia nhỏ thành nhóm quản lý marketing khách hàng trẻ tuổi và khách hàng trưởng thành, nhóm đổi mới mẫu mã, bao bì; nhóm truyền thông thương hiệu tới khách hàng.

Mô hình kinh doanh ở cấp độ cao theo khu vực, chi tiết theo chuyên môn, nghiệp vụ của CocaCola đã thực sự hỗ trợ cho CocaCola trong việc tổ chức sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ theo đặc thù địa phương. Thiết kế tổ chức của tập đoàn

cũng tạo điều kiện cho việc cập nhật thông tin khách hàng, thông tin thị trường và các kết quả kinh doanh kịp thời qua hệ thống phần mềm quản trị doanh nghiệp, phục vụ cho việc ra quyết định kịp thời, hiệu quả.

Thứ tư, phát triển các nguồn lực

- Năng lực văn hóa doanh nghiệp:

Đây là vấn đề then chốt với các tập đoàn hoạt động trên phạm vi toàn cầu, tại trên 200 quốc gia. Để tạo dựng được một môi trường làm việc tích cực, CocaCola đã vận hành hệ thống khảo sát về ý nghĩ và cảm giác của người lao động, để phân tích, đánh giá, điều chỉnh các cơ chế, chính sách nhân sự một cách hiệu quả. Qua hệ thống này, CocaCola đã thiết lập được hệ thống chất lượng dịch vụ nội bộ hiệu quả, theo đó, các cá nhân người lao động tin tưởng các đóng góp của họ tạo ra giá trị cho CocaCola và họ được hưởng các thành quả tương xứng, do vậy họ đã nỗ lực làm việc, cống hiến cho CocaCola và cuối cùng là cho khách hàng.

- Năng lực phát triển hạ tầng mạng lưới và quan hệ với các đối tác kinh doanh:

Là một tập đoàn hoạt động ở phạm vi toàn cầu, để thỏa mãn nhu cầu khách hàng trên cơ sở cập nhật thông tin thị trường ở từng khu vực, địa bàn và trực tiếp cung ứng sản phẩm, chăm sóc khách hàng, CocaCola đã nghiên cứu và thiết lập mạng lưới trên 200 quốc gia, gồm 6 bộ phận, ứng với Tây Bắc Âu, Trung Âu, Đức, và Ý

Bên cạnh mạng lưới nội bộ, để kiểm soát hoạt động kinh doanh, chủ động với chiến lược, kế hoạch đã đề ra, CocaCola cũng đã tập trung phát triển mạng lưới với các đối tác sản xuất, cung ứng chai, lon, đóng chai, lon cho CocaCola. CocaCola đã thiết lập các quan hệ với đối tác như các thành viên trong hệ thống, khuyến khích, ràng buộc các bên có liên quan hoạt động vì mục tiêu của Coca Cola và cùng có lợi. Như vậy, CocaCola đã vượt qua được các vấn đề tiềm tàng đối với các nhà cung ứng.

Thứ năm, năng lực cung ứng giá trị gia tăng thỏa mãn nhu cầu và tạo dựng lòng tin đối với khách hàng:

Năng lực này được tích hợp từ các năng lực theo qui trình quản trị chiến lược kinh doanh và năng lực phát triển các yếu tố nguồn lực. Với hệ thống liên tục cập nhật thông tin khách hàng, cho ra sản phẩm mới và kiểm thử, hệ thống thu thập

thông tin phản hồi từ khách hàng, cũng như việc nhanh chóng tung ra thị trường các sản phẩm dịch vụ theo nhu cầu khách hàng, CocaCola đã thực hiện được việc cung ứng giá trị gia tăng phù hợp với trông đợi của khách hàng, tạo lập được niềm tin nơi khách hàng rằng công ty hoạt động vì khách hàng, luôn nỗ lực cung cấp sản phẩm dịch vụ với chất lượng cao nhất, phù hợp với lợi ích khách hàng, thiết lập quan hệ lâu dài với khách hàng.

1.4.1.2. Tập đoàn bia Carlsberg [40]

Bia Carlsberg xuất xứ từ nhà máy bia Carlsberg tại Copenhagen- Đan Mạch được bán trên hơn 150 quốc gia và là một trong những nhãn hiệu bia cao cấp tăng trưởng nhanh nhất trên thế giới, và tới nay thì Carlsberg đã là hãng bia đứng thứ 4 trên thế giới.

Nhà máy bia Carlsberg đầu tiên được Christian Jacobesen thành lập vào năm 1847 trên đồi Berg tại Đan Mạch. Carlsberg được ghép giữa tên Carl Jacobsen và tên nơi đặt nhà máy đầu tiên của Hãng.

Đạt được các thành tựu trên là nhờ việc theo đuổi các chiến lược kinh doanh đúng đắn của tập đoàn, các kết quả cũng đã thể hiện năng lực quản trị chiến lược hiệu quả của Carlsberg.

Thứ nhất, năng lực phân tích thị trường và xác định định hướng kinh doanh

Để hoạt động trên một thị trường đồ uống cạnh tranh cao độ, Carlsberg đã xác định rõ vị trí, vai trò của vấn đề quan hệ khách hàng, thông qua hệ thống thông tin phân tích khách hàng xác định đúng đắn, kịp thời hành vi, nhu cầu, mức độ đóng góp lợi ích của khách hàng đối với tập đoàn, từ đó có các quyết định đúng đắn về việc cung ứng sản phẩm, dịch vụ, về hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng. Thực hiện công việc này, Carlsberg đã tổ chức thiết lập hệ thống cơ sở dữ liệu về sản phẩm và kênh bán hàng (Số lượng, Doanh thu, độ phủ, chu kỳ bán hàng...); thực hiện phân tích ngành hàng, mặt hàng trong từng chu kỳ, đưa ra xu hướng tiêu thụ và biện pháp phát triển ngành hàng. Các công việc này được thực hiện tại từng địa bàn với đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp.

Trên cơ sở thông tin thị trường, thông tin khách hàng, Carlsberg đã xác định bốn nội dung chính trong chiến lược kinh doanh của Carlsberg trong giai đoạn hiện nay là:

- Phát triển theo các nhóm sản phẩm
- Chú trọng các kênh ra thị trường
- Thấu hiểu khách hàng
- Chuyên nghiệp, hiện đại, nhất quán tại các điểm giao dịch với khách hàng

Thứ hai, năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường:

Cung cấp sản phẩm với chất lượng cao, nhất quán, ở mức giá vừa phải là vấn đề trọng yếu để tạo ra các lợi thế cạnh tranh trong ngành bia, do đó, Carlsberg đã tìm kiếm và phát triển các năng lực nguồn nguyên liệu đầu vào, các qui trình phát triển sản phẩm và qui trình công việc phù hợp với mục tiêu của tập đoàn.

Thứ ba, năng lực thiết kế tổ chức, triển khai thực hiện chiến lược:

Cấu trúc tổ chức của Carlsberg hướng tới mục tiêu kinh doanh là đặt khách hàng, người tiêu dùng vào trung tâm của mọi hoạt động. Do vậy, các quyết định thiết kế tổ chức được dựa trên các phân vùng địa lý, gắn với các đặc thù nhu cầu địa phương, nhu cầu khách hàng, người tiêu dùng.

Song song với đó, Carlsberg cũng đặt mục tiêu sở hữu một mô hình kiểm soát được chi phí. Vì thế, các nỗ lực đã tập trung vào việc hợp lý hóa mô hình, qui trình sản xuất, kinh doanh, cắt giảm chi phí, phát triển mô hình công ty chuỗi giá trị tập trung, trong đó có dịch vụ mua sắm tập trung, các dịch vụ nhân sự, tài chính... tập trung tại cấp tập đoàn, đảm bảo sự nhất quán trong hoạt động các dịch vụ tập trung và thực hiện phân bổ nguồn lực ở phạm vi toàn hàng.

Thứ tư, năng lực phát triển các yếu tố nguồn lực

- Năng lực phát triển hệ thống, mạng lưới

Để đáp ứng nhu cầu khách hàng theo các đặc thù kinh tế xã hội văn hóa của từng địa phương, đồng thời kiểm soát chi phí, phục vụ chăm sóc khách hàng trực tiếp, Carlsberg đã thành lập hơn 100 công ty trực thuộc trên toàn cầu, vận hành nhà máy bia đặt tại 40 nước trên khắp thế giới. Carlsberg cùng với hãng bia Scottish & Newcastle làm chủ hãng bia Baltic Beverages Holding, hãng này có 19 nhà máy, trong đó 10 tại Nga, 4 tại các nước vùng Baltic, 3 tại Ukraina, 1 ở Kazakhstan và 1 ở Uzbekistan. Ngoài việc thành lập, Carlsberg cũng đã mua các hãng bia của các địa phương, như hãng bia Tuborg năm 1970, hãng bia "Hannen-Brauerei" năm 1988 và

hãng bia Tetley năm 1992. Công ty cũng có 1 nhà máy ở Ashkelon (Israel) và bắt đầu sản xuất bia từ năm 1994 cho thị trường này. Năm 2001, hãng tiếp tục mua 60% Orkla ASA (Na Uy) và tới năm 2004 mua trọn vẹn doanh nghiệp này (14,8 tỷ krone Đan Mạch)...

Cùng với hệ thống nhà máy, tập đoàn đã phát triển và chuẩn hóa mạng lưới các điểm giao dịch với đẳng cấp tốt nhất trên thị trường. Công việc này được thực hiện thông qua việc ban hành chuẩn mực điểm giao dịch ở các tiêu chí năng lực, việc thực hiện hoạt động marketing, năng lực thương mại và sự tiện lợi, sẵn sàng tại các giá bán. Tất cả các chuẩn mực này được tập đoàn tuân thủ và đo lường kiểm soát thường xuyên, đảm bảo chúng luôn được duy trì trong thực tế.

Với tầm quan trọng của hệ thống phân phối đối với một tập đoàn sản xuất kinh doanh đồ uống, Carlsberg cũng ưu tiên phát triển và kiểm soát hoạt động của các nhà phân phối, với việc cung ứng và phân phối sản phẩm của tập đoàn theo cách thức mà họ trông đợi. Công việc này đạt được là nhờ hệ thống phân tích, làm rõ các nhân tố động cơ, động lực đối với mỗi kênh phân phối, mỗi địa bàn, đồng thời đưa các đặc trưng này vào kế hoạch kinh doanh của tập đoàn, nhờ đó Carlsberg đã có các quyết định đúng đắn đối với cả các nhà phân phối, tạo động cơ động lực để các nhà phân phối đổi tác hoạt động như trong hệ thống của Carlsberg.

- Năng lực văn hóa doanh nghiệp:

Văn hóa doanh nghiệp cũng là yếu tố ưu tiên tại tập đoàn. Carlsberg luôn đặt ra các tiêu chuẩn công việc ở mức cao và liên tục tăng các trần định mức đối với nhân viên. Tập đoàn đã tạo lập văn hóa lao động trên cơ sở kết quả công việc thông qua một môi trường làm việc với các động cơ, động lực mạnh mẽ. Tập đoàn đã và đang vận hành hệ thống phản hồi các thông tin về kết quả lao động đối với mỗi cán bộ, đồng thời thiết lập các cơ chế lương thưởng gắn chặt với kết quả lao động.

- Năng lực phát triển thương hiệu và danh tiếng:

Do là ngành công nghiệp nhạy cảm, nên để phát triển bền vững, Carlsberg luôn cố gắng cải thiện hình ảnh của bia Carlsberg trong xã hội, tăng cường các hoạt động xã hội và tạo dựng hình ảnh về một công ty bia có trách nhiệm đối với xã hội. Với đặc thù ngành sản xuất kinh doanh đồ uống co cồn, ngành bia rượu đang đối mặt với các thách thức luật pháp ngày càng nghiêm ngặt. Để tồn tại và phát triển

lâu dài được ở bất kỳ thị trường nào, Carlsberg đã tập trung nguồn lực đủ tầm để xử lý bất kỳ rắc rối nào nảy sinh, cũng như các vấn đề nhạy cảm xã hội khác..

Thứ năm, năng lực cung ứng giá trị gia tăng cho khách hàng

Luôn đặt người tiêu dùng vào trung tâm của việc phát triển hoạt động kinh doanh, nên vấn đề đổi mới là vấn đề đặc trưng của Carlsberg. Nhờ hệ thống năng lực theo qui trình và hệ thống năng lực cốt lõi hiệu quả, hoạt động đổi mới tại tập đoàn Carlsberg luôn diễn ra đúng đắn, kịp thời, trên cơ sở những hiểu biết sâu sắc về xu hướng thị trường, hành vi khách hàng, cửa hàng và người tiêu dùng. Sự kết hợp hài hòa giữa đổi mới ở cấp tập đoàn và ở từng thị trường địa phương không chỉ giúp đáp ứng được các nhu cầu khách hàng theo đặc thù địa phương mà còn cho phép chia sẻ các thông lệ tốt giữa các thị trường. Hơn nữa, sự phối hợp như vậy, cũng giúp Carlsberg thực hiện các nội dung đổi mới ở qui mô và phạm vi lớn, đảm bảo hiệu quả kinh tế, thực hành giá tốt.

Bên cạnh chất lượng, đặc tính, mẫu mã sản phẩm, việc cung ứng giá trị gia tăng cho khách hàng của Carlsberg còn nằm ở sự chuyên nghiệp, hiện đại nhất quán tại các điểm giao dịch với khách hàng, là yếu tố tạo nên thương hiệu, đẳng cấp và giúp gắn bó bền chặt với khách hàng, cho khách hàng cảm nhận sự tôn trọng, lịch sự, đẳng cấp khi sử dụng sản phẩm của Carlsberg.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của các tập đoàn, tổng công ty quốc tế

Thứ nhất, quản trị chiến lược kinh doanh là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của một đơn vị, tổ chức trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt; nhu cầu sản phẩm, dịch vụ ngày càng đa dạng và xu hướng kinh doanh đa ngành, đa sản phẩm của các tổng công ty. Sự thành công của các tập đoàn CocaCola và Carlsberg đều đi liền với việc tạo dựng các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bài bản, hiệu quả.

Thứ hai, trong số các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, thì năng lực phân tích thị trường, nhận diện các xu hướng thị trường là vấn đề tiên quyết. Do vậy, tăng cường năng lực phát triển hệ thống cơ sở dữ liệu, hệ thống phân tích khách hàng, phân tích thị trường, đảm bảo cập nhật liên tục, kịp thời, đầy đủ diễn biến nhu cầu và hành vi khách hàng trên thị trường là vấn đề tiên quyết trong nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Đối với các tập đoàn lớn, năng lực hệ

thống thông tin khách hàng, thông tin thị trường nên được phát triển từ cơ sở, từ từng địa phương, vì vậy, vấn đề chuyên môn hóa là một yếu tố quyết định hiệu quả, hiệu lực năng lực phân tích khách hàng, thị trường.

Thứ ba, năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh định hướng thị trường là yếu tố nòng cốt, cần phải hiểu rõ thị trường, khách hàng, xác định đúng đắn các vị giá trị, phát triển đồng bộ năng lực chiến lược sản phẩm, chiến lược giá, công tác marketing, hệ thống phân phối và các chính sách chăm sóc khách hàng, phù hợp với đặc thù, hành vi, mong muốn khách hàng. Đối với các tập đoàn hoạt động đa ngành, đa sản phẩm, trên phạm vi quốc tế, các công cụ chiến lược này nên được tổ chức theo địa bàn, khu vực, để có thể linh hoạt với các điều kiện thực tiễn.

Thứ tư, năng lực quản trị chi phí, quản trị tài chính doanh nghiệp, quản trị nguồn nguyên vật liệu,... của đơn vị là các năng lực chức năng thiết yếu trong quản trị chiến lược kinh doanh, vì chúng có tác động trực tiếp tới giá thành và khả năng thực hiện công cụ giá, các dịch vụ khách hàng. Mặc dù các tập đoàn hoạt động trên phạm vi toàn cầu thường theo đuổi mô hình sản xuất, bán hàng phân tán, theo vùng, khu vực, địa phương, nhưng để tăng cường năng lực chiến lược giá, thì các dịch vụ hỗ trợ lại được tập trung nhằm chuyên môn hóa và tiết giảm chi phí.

Thứ năm, để thực hiện dịch vụ khách hàng hiệu quả, vấn đề phát triển năng lực kênh phân phối là vấn đề được các doanh nghiệp, tổng công ty đặc biệt quan tâm. Đối với các tập đoàn, doanh nghiệp hoạt động trong ngành đồ uống, trên phạm vi rộng lớn, thì ngoài mạng lưới nội bộ, cần phát triển mạng lưới đại lý. Năng lực mạng lưới đòi hỏi cả năng lực phát triển và kiểm soát hệ thống mạng lưới đại lý hoạt động như thành viên của hệ thống, vì mục đích chung của tập đoàn, với nguyên tắc các bên cùng có lợi.

Thứ sáu, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh được đo lường bằng các kết quả về tài chính, thị phần, thương hiệu của tổ chức. Những kết quả này lại phụ thuộc vào vấn đề triển khai thực thi chiến lược. Do vậy, năng lực lãnh đạo tổ chức chiến lược là điều kiện đủ của năng lực quản trị chiến lược và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Đối với năng lực lãnh đạo tổ chức chiến lược, vấn đề trọng yếu nằm ở việc thiết kế cấu trúc tổ chức và kiểm soát thích hợp; phân công phân nhiệm, xác định chức năng, nhiệm vụ... và quản lý công việc hiệu quả. Trong khi đó, năng lực cốt lõi hiệu quả đối với các tổng công ty, tập đoàn lớn là ở mạng lưới hệ thống và

văn hóa, uy tín của tổng công ty, tập đoàn, đảm bảo một môi trường làm việc ở đó các bên có liên quan rất đa dạng, khác biệt về chuyên môn, văn hóa, xã hội... ủng hộ và cống hiến tối đa cho các nhiệm vụ được giao.

Thứ bảy, về năng lực cung ứng giá trị gia tăng và thỏa mãn nhu cầu khách hàng: cần phải xác định được con đường hiệu quả cho sự phát triển dài hạn của đơn vị là thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Đối với mỗi ngành hàng, mỗi phân khúc khách hàng, năng lực quản trị chiến lược cần xác định cụ thể các ưu tiên tiêu dùng của khách hàng, định vị được giá trị khách hàng. Điều đó đòi hỏi không chỉ các năng lực phân tích khách hàng, thị trường, mà cả các công cụ chiến lược về phát triển sản phẩm, giá, kênh phân phối và dịch vụ khách hàng; vấn đề triển khai chiến lược và các năng lực cốt lõi hiệu quả của đơn vị.



TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là yếu tố then chốt để tạo dựng và phát triển năng lực cạnh tranh của tổng công ty hoạt động đa ngành, đa dòng sản phẩm, dịch vụ. Hiệu quả của việc tạo dựng và phát triển năng lực cạnh tranh là hệ quả của các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Khi năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tốt, nhạy bén với các điều kiện, cơ hội thị trường, xác định được cụ thể đối tượng khách hàng, định vị đúng đắn giá trị khách hàng và có các giải pháp, công cụ chiến lược kinh doanh để tổ chức cung ứng, phân phối sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng đã lựa chọn, thì Tổng công ty sẽ tạo dựng được năng lực cạnh tranh, phát triển được thị trường, thị phần, tồn tại và mở rộng hoạt động kinh doanh.

Chương 1 đã hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận cơ bản về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp. Cụ thể:

Khái quát chiến lược, chiến lược kinh doanh; vấn đề quản trị chiến lược; quản trị chiến lược kinh doanh và quy trình quản trị chiến lược kinh doanh;

Tổng hợp, phân tích chi tiết các nội dung về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh từ khái niệm, thực chất, đến hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

Chương 1 cũng đã tổng hợp các nhân tố chủ quan, khách quan ảnh hưởng tới năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại doanh nghiệp và kinh nghiệm về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của hai tập đoàn nước giải khát quốc tế. Trên cơ sở kinh nghiệm của hai tập đoàn quốc tế, đã rút ra 7 bài học tham chiếu cho Sabeco nói riêng, các Tập đoàn, Tổng công ty Việt Nam nói chung.

Đây chính là khung lý luận cơ bản và kinh nghiệm thực tiễn về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp trong môi trường và điều kiện hội nhập quốc tế ở Việt Nam.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BIA RƯỢU NƯỚC GIẢI KHÁT SÀI GÒN

2.1. THỰC TRẠNG THỊ TRƯỜNG NGÀNH BIA VÀ TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA SABECO

2.1.1. Thực trạng thị trường ngành bia Việt Nam

2.1.1.1. Thực trạng nhu cầu và hành vi người tiêu dùng các sản phẩm bia[27]

Bia không phải là hàng hóa thiết yếu; nhu cầu tiêu thụ bia phụ thuộc nhiều vào khả năng kinh tế, văn hóa ẩm thực và thị hiếu tiêu dùng.

Với đặc thù là nước nhiệt đới gió mùa, khí hậu nóng ẩm, rau quả nhiều, nên nhu cầu sử dụng bia của dân cư là rất lớn. Cộng với những cải thiện về điều kiện kinh tế xã hội thời gian qua, đã làm tăng mạnh nhu cầu tiêu dùng bia trên thị trường. Chỉ số sản xuất ngành bia giai đoạn 2008 – 2012 là 16,6%, trong khi con số này đối với ngành chế biến chỉ là 8,8%.

Theo phân tích của Euromonitor , Việt Nam đứng đầu về mức tiêu thụ bia với gần 2,6 tỉ lít bia trong năm 2011, vượt xa hai nước đứng ở vị trí tiếp theo là Thái Lan và Philippines. Việt Nam cũng đã lọt vào top 25 quốc gia tiêu thụ bia mạnh nhất thế giới.

Do bia không phải hàng hóa thiết yếu nên nhà sản xuất khó gây sức ép độc quyền lên người tiêu dùng; các doanh nghiệp vẫn đang cạnh tranh khá quyết liệt và hành vi người tiêu dùng vẫn đang chi phối các xu hướng thị trường, cụ thể:

Phân khúc bia hơi (chưa tiệt trùng) chiếm khoảng 43% khối lượng tiêu thụ và 30% giá trị tiêu thụ trên thị trường. Habeco là tổng công ty chiếm vị trí dẫn đầu phân khúc này tại Hà Nội, các tỉnh phía Bắc.

Phân khúc bia tiệt trùng đóng lon hoặc chai chiếm vị trí số 1 trên thị trường với mức tiêu thụ 45% về khối lượng và 50% về giá trị. Dẫn đầu phân khúc là Sabeco, với dòng sản phẩm bia Sài Gòn (xanh, đỏ); tổng công ty Habeco với dòng sản phẩm Bia Hà Nội và Nhà máy bia Huế với thương hiệu bia Huda.

Phân khúc nhỏ nhất là bia thượng hạng chiếm 12% về khối lượng và 20% về giá trị tiêu thụ. Dẫn đầu phân khúc là các sản phẩm Tiger, Heineken được VBL

phân phối, Carlsberg của Nhà máy Bia Đông Nam Á, ngoài ra còn có các thương hiệu Việt là Sài Gòn Đỏ và 333 của Sabeco.

2.2.1.2. Thực trạng năng lực sản xuất – cung ứng ngành bia [27]

Trong nền kinh tế, bia là ngành sản xuất vật chất có vai trò quan trọng. Trước hết đây là ngành sản xuất ra sản phẩm tiêu dùng nhằm đáp ứng nhu cầu giải khát ngày càng tăng của mọi tầng lớp dân cư trong xã hội, tạo công ăn việc làm cho người lao động. Đây cũng là ngành sản xuất có lợi nhuận cao và mức nộp thuế lớn cho ngân sách Nhà nước.

Thời gian qua, cùng với sự đổi mới và phát triển của nền kinh tế, đời sống xã hội của nhân dân ta ngày càng được nâng cao, nhu cầu tiêu dùng bia tăng, đã tạo điều kiện cho ngành bia ngày càng phát triển.

Phân tích của Euromonitor cho thấy Việt Nam đứng thứ 13 trên thế giới về sản xuất bia và là quốc gia có có mức tăng trưởng cao về sản lượng sản xuất bia.

Tuy nhiên, mở cửa, hội nhập và khủng hoảng tài chính toàn cầu, kéo theo suy thoái kinh tế trong nước đã có tác động đa chiều tới năng lực sản xuất – kinh doanh bia thời gian qua.

Thứ nhất, việc gia nhập WTO mở ra thị trường rộng lớn cho các cơ sở SX-KD bia, rượu, nước giải khát nội địa, nhưng cũng có nghĩa chấp nhận sự nhập cuộc của các đại gia đồ uống quốc tế vào thị trường Việt Nam. Do có nhiều ưu thế hơn hẳn về vốn, về công nghệ, vấn đề quản trị, bán hàng..., nên các cơ sở trong nước chịu áp lực không nhỏ trong việc duy trì, mở rộng thị trường, tăng cường năng lực hoạt động.

Thứ hai, khủng hoảng và các bất ổn vĩ mô nền kinh tế đã tác động tới năng lực SX-KD của ngành bia ở tất cả các góc độ, nhu cầu, chi phí và qui mô hoạt động.

Khủng hoảng với sự tụt giảm nhanh chóng tốc độ tăng trưởng kinh tế, thu nhập khả dụng, đã làm sức mua dân cư chững lại. Trong khi đó, khủng hoảng, bất ổn vĩ mô, và tình trạng lạm phát hai chữ số quay trở lại đã buộc chính phủ, NHNN áp dụng các biện pháp thắt chặt tiền tệ, tăng lãi suất, làm gia tăng chi phí vốn, chi phí nguyên vật liệu, tăng giá thành sản phẩm, ảnh hưởng lớn đến quá trình tiêu thụ và mở rộng thị trường.

Do nguồn nguyên vật liệu chính của ngành bia là nhập khẩu từ nước ngoài, nên những biến động giá thế giới, tỷ giá VND và việc áp các chính sách thuế hạn chế nhập khẩu, hạn chế các áp lực đối với tiền đồng thời gian qua... đều có tác động không nhỏ tới năng lực sản xuất kinh doanh của ngành.

Mặc dù đang trong chu kỳ phát triển và nhu cầu thị trường là rất lớn, nhưng chỉ số sản xuất ngành bia đã giảm từ 18,4% năm 2008 xuống 12% năm 2009. Năm 2010, tình hình có được cải thiện, nhưng sau đó chỉ số sản xuất ngành bia lại giảm vào năm 2011 và giảm mạnh vào năm 2012, xuống còn 8,9%, bằng 1/3 năm 2010. Tình hình không được cải thiện, thậm trí còn xấu hơn vào năm 2014. Trong bối cảnh nền kinh tế vẫn còn nhiều khó khăn, sức mua tăng chậm, thì một số chính sách mới như Nghị định 94 về quản lý sản xuất rượu, chính sách chống lạm dụng đồ uống có cồn, điều chỉnh tăng thuế tiêu thụ đặc biệt... đã có những tác động nhất định tới mức tăng trưởng sản xuất của ngành bia.

Bảng 2.1: Chỉ số sản xuất ngành công nghiệp, ngành chế biến và ngành bia

Đơn vị: %

Tiêu chí	Năm							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Chỉ số sản xuất toàn ngành CN	8,7	7,8	8,8	7,3	4,7	5,9	7,6	
Ngành CN chế biến	11,9	6,0	11,8	9,9	4,4	7,4	8,7	
Ngành bia	18,4	12	27,3	16,4	8,9	8,8	8,1	

Nguồn: Tổng cục thống kê

2.2.1.3. Tình hình và mức độ cạnh tranh trên thị trường bia [27]

Cho tới nay, cả nước có khoảng 350 cơ sở sản xuất bia. Trong tổng số 350 cơ sở sản xuất chỉ có hơn 5 nhà máy đạt công suất trên 100 triệu lít/năm, 11 nhà máy có công suất lớn hơn 20 triệu lít/năm và có tới 268 cơ sở có năng lực sản xuất dưới 1 triệu lít. Ba doanh nghiệp lớn nhất trong thị trường bia Việt Nam là Sabeco, VBL và Ha-beco. Đứng đầu về thị phần là Sabeco (44,5%), kế đến là VBL (18,2%) và Habeco (17,3%). Tuy nắm tới 83% thị phần trong cả nước, nhưng giữa các doanh nghiệp cạnh tranh khá lành mạnh. Nếu tính theo khu vực địa lý, sản xuất bia tập

trung ở thành phố Hồ Chí Minh, chiếm 23,2% tổng năng lực sản xuất bia toàn quốc; Hà Nội: 13,44%, Hải Phòng: 7,47%; Hà Tây: 6,1%, Tiền Giang: 3,79%; Huế: 3,05%; Đà Nẵng: 2,83%.

Các cơ sở sản xuất kinh doanh bia trên thị trường Việt Nam được nhóm thành 3 dạng chính:

- Các cơ sở sản xuất thuộc doanh nghiệp, tổng công ty Nhà nước đã được cổ phần hóa, với 2 thương hiệu danh tiếng và lâu đời là Sabeco và Habeco
- Các cơ sở thuộc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, gồm 100% vốn nước ngoài, liên doanh.
- Các cơ sở sản xuất kinh doanh bia ngoài nhà nước...

Hội nhập và quá trình sắp xếp, tổ chức lại các doanh nghiệp Nhà nước, cùng với sự phát triển của nền kinh tế đã kéo theo những thay đổi lớn về số lượng, qui mô, cơ cấu các cơ sở sản xuất kinh doanh bia. Tuy vậy, nhìn chung, các cơ sở sản xuất nhỏ lẻ vẫn phổ biến. Chỉ một số các cơ sở lớn chiếm lĩnh đa thị phần thị trường. Các cơ sở còn lại của khu vực ngoài quốc doanh, qui mô nhỏ, vốn ít, thiết bị công nghệ lạc hậu, chất lượng sản phẩm thấp, thị trường chưa ổn định.

2.2.1.4. Cơ chế, chính sách quản lý nhà nước đối với hoạt động sản xuất – kinh doanh bia

Ngành sản xuất kinh doanh bia rượu nước giải khát là ngành có tác động trực tiếp tới đời sống, sức khỏe, an ninh trật tự xã hội, cộng đồng, do vậy là ngành kinh doanh có điều kiện, với các thủ tục đăng ký, cấp phép ở tất cả các khâu đầu tư sản xuất và kinh doanh bán lẻ bia rượu. Các điều kiện theo qui định gồm dây chuyền máy móc, thiết bị, quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm rượu đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm; điều kiện quy định về an toàn, vệ sinh lao động, phòng, chống cháy nổ và bảo vệ môi trường; điều kiện về cán bộ kỹ thuật có trình độ, chuyên môn phù hợp với ngành, nghề sản xuất rượu; về sức khỏe của người tham gia trực tiếp sản xuất rượu; về quyền sở hữu hoặc sử dụng hợp pháp nhãn hiệu sản phẩm rượu...

Bộ Công thương là Bộ chủ quản, chịu trách nhiệm quản lý chung về ngành bia rượu nước giải khát của cả nước. Bộ là đầu mối trình Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ ban hành hoặc ban hành theo thẩm quyền các văn bản quy phạm pháp luật về hoạt động sản xuất, kinh doanh rượu; Quy hoạch, chiến lược tổng thể phát

triển ngành Bia - Rượu - Nước giải khát và chỉ đạo triển khai qui hoạch, chiến lược tổng thể phát triển ngành; hướng dẫn xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn Việt Nam, áp dụng tiêu chuẩn cơ sở, quy định thủ tục đăng ký tiêu chuẩn cơ sở... Bộ cũng chịu trách nhiệm qui định thẩm quyền, trình tự, thủ tục cấp, điều chỉnh, thu hồi Giấy phép sản xuất rượu, giấy phép sản xuất rượu thủ công, giấy phép kinh doanh bán buôn, đại lý bán buôn, giấy phép bán lẻ, đại lý bán lẻ rượu; thanh tra các cơ sở và xử lý các hành vi vi phạm trong hoạt động sản xuất, kinh doanh mặt hàng rượu...

Cùng với Bộ Công thương, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương thực hiện chức năng quản lý nhà nước đối với ngành rượu trên địa bàn địa phương, xây dựng quy hoạch, chiến lược ngành trên địa bàn; tổ chức phát triển ngành theo đúng Quy hoạch tổng thể; tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, an toàn vệ sinh thực phẩm, an toàn lao động và xử lý vi phạm trên địa bàn.

Trong quản lý nhà nước đối với ngành bia rượu nước giải khát, còn có trách nhiệm của Bộ y tế đối với các nội dung vệ sinh an toàn thực phẩm, phòng, chống tác hại của lạm dụng rượu; trách nhiệm của Bộ Tài chính trong việc quản lý việc dán tem XNK để hạn chế hàng lậu; trách nhiệm của các Bộ, cơ quan chức năng trong tuyên truyền, phổ biến chấp hành các văn bản pháp luật về sản xuất, kinh doanh rượu.

Các chính sách quản lý ngành bia rượu nước giải khát có thể được chia thành các nhóm sau:

Chính sách đầu tư:

Luật Đầu tư nước ngoài; Luật khuyến khích đầu tư trong nước đã xóa bỏ sự phân biệt giữa nhà đầu tư trong nước với các nhà đầu tư nước ngoài, tạo điều kiện cho các thành phần kinh tế, khu vực doanh nghiệp FDI tham gia đầu tư, phát triển ngành, tăng nguồn cung cấp sản phẩm.

Qui hoạch, kế hoạch phát triển ngành đã định hướng cho các đơn vị trong ngành phát triển sản xuất kinh doanh:

- Quyết định số 28/QĐ-TTg về việc phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển ngành Bia – Rượu – Nước giải khát đến năm 2010.
- Quy hoạch ngành Bia – Rượu – Nước giải khát Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2025.

Các qui định về an toàn thực phẩm:

- Pháp lệnh VSATTP
- Các tiêu chuẩn về chất lượng đối với nước khoáng thiên nhiên và nước tinh khiết đóng chai...
- Các tiêu chuẩn chất lượng đối với sản phẩm rượu trắng, rượu màu, rượu mùi
- Quyết định số 149/2007/QĐ-TTg về việc phê duyệt chương trình mục tiêu quốc gia về VSATTP giai đoạn 2006-2010.

Các qui định về sản xuất kinh doanh bia rượu:

- Nghị định số 40/2008/NĐ-CP quy định về việc sản xuất và kinh doanh rượu
- Nghị định số 94/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 11 năm 2012 của Chính phủ về sản xuất, kinh doanh rượu.
- Thông tư 39 /2012/TT-BCT Quy định chi tiết một số điều của Nghị định số 94/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 11 năm 2012 của Chính phủ về sản xuất, kinh doanh rượu
- Thông tư liên bộ 36 /2012/TTLT-BCT-BCA-BTP-BYT-TANDTC-VKSNDTC Hướng dẫn xử lý vi phạm về kinh doanh rượu nhập lậu
- Quyết định số 4835/2013/BCT về việc cấp phép phân phối các sản phẩm có cồn.

Các qui định liên quan tới thuế, phí:

- Thông tư số 12/1999/TT-BTM quy định về quảng cáo, khuyến mại, địa điểm kinh doanh rượu...; Quy định về chi phí quảng cáo khuyến mại là 10% giá thành sản phẩm
- Quy định về tăng thuế tiêu thụ đặc biệt (TTĐB) sản phẩm bia hơi từ 30% lên 40% vào năm 2008, cuối năm 2009 tất cả các loại bia sẽ có thuế suất thuế TTĐB như nhau (trên 50%)
- Luật giao thông đường bộ (GTĐB) và Luật GTĐB sửa đổi (áp dụng từ ngày 01/07/2009) hạ thấp nồng độ cồn được phép có trong máu và trong khí thở đồng thời tăng mức xử phạt.
- TT 160/2013/TT-BTC về việc in, phát hành và quản lý, sử dụng tem dán đối với rượu nhập khẩu và rượu sản xuất tiêu thụ trong nước

Các qui định mạnh tính chất an toàn xã hội

- Chính sách quốc gia về phòng chống và lạm dụng rượu bia.

2.1.2. Khái quát về Tổng công ty cổ phần Bia Rượu Nước giải khát Sài Gòn

2.1.2.1. Khái quát quá trình hình thành, phát triển, chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn (SABECO)

Quá trình phát triển của SABECO được chia ra làm các giai đoạn sau:

Giai đoạn 1977 - 1988: là giai đoạn ra đời và tồn tại của nhà máy bia Sài Gòn

Ngày 01/06/1977, Công ty rượu bia Miền Nam tiếp nhận và quản lý Nhà máy bia Chợ Lớn từ hãng BGI. Việc tiếp quản này chính thức hình thành nên Nhà máy Bia Sài Gòn

Vào năm 1981, Công ty rượu bia Miền Nam đã chuyển đổi sang mô hình xí nghiệp và hoạt động kinh doanh cả lĩnh vực nước giải khát, với tên gọi là Liên hiệp rượu Bia NGK II.

Sau đó, vào năm 1988, Nhà máy bia Sài Gòn đã được bố trí, tổ chức lại, trở thành đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc Xí nghiệp Liên hiệp rượu bia NGK II.

Giai đoạn 1988 - 1998: Giai đoạn chuyển đổi từ nhà máy bia Sài Gòn thành Công ty bia Sài Gòn và phát triển theo chiều rộng

Trong giai đoạn này, nhà máy đã chuyển thành công ty bia Sài Gòn và mở rộng hệ thống tiêu thụ, phát triển mạng lưới thành viên, các công ty liên kết. Trong đó:

Hệ thống tiêu thụ mạng lưới từ 20 chi nhánh trên cả nước thời kỳ 1988-1993 đã tăng lên 31 chi nhánh thời kỳ 1994 – 1988.

Năm 1993, khi Nhà máy bia Sài Gòn phát triển thành Công ty bia Sài Gòn đã hình thành 5 thành viên mới:

- Nhà máy nước đá Sài Gòn
- Nhà máy cơ khí Rượu Bia
- Nhà máy nước khoáng ĐaKai
- Công ty Liên doanh Carnaud Metalbox Sài Gòn sản xuất lon
- Công ty Liên doanh Thủy Tinh Malaya Việt Nam sản xuất chai thủy tinh

Năm 1995 Công ty thành lập Xí Nghiệp Vận Tải

Năm 1996 công ty tiếp nhận Công ty Rượu Bình Tây

Năm 1996 – 1998, công ty phát triển các công ty liên kết sản xuất Bia Sài Gòn với các thành viên

- Nhà máy Bia Phú Yên
- Nhà máy Bia Cần Thơ

Giai đoạn 1999 - 2002: Giai đoạn tiếp tục phát triển mạnh mẽ mạng lưới, hệ thống, đồng thời phát triển các hệ thống quản lý chất lượng theo chuẩn ISO

Năm 2000 và 2001 đã lần lượt thiết lập Hệ thống Quản lý Chất lượng của BVQI - ISO 9002:1994 và BVQI - ISO 9001:2000.

Cũng trong giai đoạn này, công ty đã thành lập các công ty liên kết sản xuất bia Sài Gòn, gồm liên kết với Công ty Bia Sóc Trăng thành lập Nhà máy Bia Henninger và Nhà máy Bia Hương Sen năm 2011; liên kết với Công Ty Liên doanh Bia Cần Thơ thành lập Nhà máy bia Hà Tĩnh năm 2002. Năm 2002, công ty đã thành lập Tổng kho tại Nha Trang, Cần Thơ và Đà Nẵng.

Giai đoạn 2002 - 2008: Giai đoạn phát triển theo mô hình tổng công ty, chuyển đổi mô hình tổ chức và tiếp tục phát triển mạnh mẽ hệ thống

Năm 2003, Công ty Bia Sài Gòn chuyển đổi sang mô hình Tổng công ty Bia Rượu - NGK Sài Gòn SABECO, tiếp nhận các thành viên mới:

- Công ty Rượu Bình Tây
- Công ty Nước giải khát Chương Dương
- Nhà máy Thủy tinh Phú Thọ
- Công ty Thương mại Dịch vụ Bia - Rượu - NGK Sài Gòn

Năm 2004 Bộ trưởng Bộ Công nghiệp có quyết định số 37/2004/QĐ-BCN quy định Tổng công ty Sabeco chuyển đổi sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con.

Cùng với việc chuyển đổi mô hình tổ chức, tổng công ty cũng hoàn chỉnh hệ thống phân phối trên toàn quốc với 8 Công ty CPTM SABECO khu vực.

Giai đoạn 2008 tới nay: Cổ phần hóa, hoàn thiện mô hình tổng công ty cổ phần và phát triển hệ thống tiêu thụ

Quyết định số 1862/QĐ-TTg ngày 28/12/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Phương án và chuyển Tổng công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn thành Tổng công ty cổ phần Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn. Nhà nước nắm giữ: 510.501.286 cổ phần, chiếm 79,61% vốn điều lệ.

Ngày 7-4-2008, SABECO đã chính thức chuyển sang cơ chế Tổng công ty cổ phần, tập trung phát triển sản xuất kinh doanh theo hướng đa ngành nghề, trong đó ngành bia - cồn - rượu - nước giải khát là chủ yếu.

Từ đó tới nay, Tổng công ty tập trung chuyển đổi mô hình tổ chức, bộ máy, hoàn thiện hệ thống quản trị theo mô hình tổng công ty mẹ - công ty con.

Cũng trong giai đoạn này, Tổng công ty đã chú trọng vấn đề tiêu thụ và phát triển thị trường, phát triển hệ thống phân phối, đầu tư vào các hoạt động marketing. Song song với vấn đề tiêu thụ, Tổng công ty cũng đầu tư nâng cao công suất sản xuất bia rượu, phát triển các thành viên, tạo một chuỗi liên hoàn trong tất cả các khâu của sản xuất kinh doanh bia rượu nước giải khát.

Cùng với quá trình phát triển, ngành nghề kinh doanh chính của Sabeco đã được định hình cụ thể là:

- Sản xuất, mua bán các loại Bia, Cồn- Rượu, Nước giải khát, các loại bao bì, nhãn hiệu cho ngành bia, rượu, nước giải khát và lương thực thực phẩm.
- Kinh doanh vật tư, nguyên liệu, thiết bị, phụ tùng có liên quan đến ngành sản xuất rượu bia, nước giải khát các loại...
- Cung cấp các dịch vụ đào tạo, nghiên cứu, chuyên gia công nghệ, tư vấn đầu tư xây lắp, sửa chữa bảo trì về ngành Bia - Rượu - Nước giải khát và lương thực thực phẩm.

2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức và nhân sự Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn

Về tổ chức:

Sau hơn 30 năm tồn tại và phát triển, đặc biệt là sau quá trình tái cơ cấu, theo mô hình công ty mẹ con, hiện tại SABECO được tổ chức tập trung, theo mô hình

chức năng; các công ty con, công ty liên kết được chuyên môn hóa theo sản phẩm, theo khu vực địa lý.

Tổng công ty SABECO gồm có các phòng ban chuyên môn và 2 nhà máy bia trực thuộc, sắp xếp theo các khối chuyên môn cùng một hệ thống các đơn vị thành viên.

Các phòng ban thuộc Tổng công ty gồm Văn phòng Tổng công ty, Ban kế toán thống kê, Ban tài chính, Ban nhân sự, Ban nhân sự, Ban marketing, Ban kỹ thuật, Ban kiểm soát chất lượng, Ban đầu tư, Ban giám sát – vận doanh.

Hai nhà máy bia hạch toán phụ thuộc là: Nhà máy bia Sài Gòn – Nguyễn Chí Thanh và Nhà máy bia Sài Gòn – Củ Chi.

Hệ thống các công ty con, công ty liên kết: Công ty con là công ty mà Tổng công ty nắm giữ cổ phần, phần vốn góp trên 50% đến dưới 100% vốn điều lệ; trong khi đó các công ty liên kết là công ty có cổ phần, vốn góp của Tổng công ty từ 50% vốn điều lệ trở xuống.

Hệ thống các công ty con, công ty liên kết được chuyên môn hóa theo rượu, nước giải khát, hoạt động thương mại, các công ty cơ khí, công ty bao bì, công ty thủy tinh, công ty vận tải... Điển hình như:

Bảng 2.2: Hệ thống các công ty con, công ty liên kết tại Sabeco

Lĩnh vực hoạt động	Công ty
Sản xuất bia	Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Nghệ Tĩnh; Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Phú Yên; Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Miền Tây; Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Hà Nam; Công ty cổ phần Bia Sài Gòn – Daklak;...
Sản xuất rượu	Công ty cổ phần Rượu Bình Tây; Công ty TNHH Sản xuất rượu và cồn Việt Nam
Sản xuất nước giải khát	Công ty cổ phần Nước giải khát Chương Dương; Công ty cổ phần Nước khoáng ĐaKai
Hoạt động phân phối, thương mại	Công ty CP thương mại bia Sài Gòn Đông bắc; Công ty CP thương mại bia Sài Gòn Miền Bắc Công ty CP thương mại bia Sài Gòn Bắc Trung bộ

Sản xuất cơ khí	Công ty cổ phần Cơ khí & Xây lắp Công Nghiệp – IMECO; Công ty TNHH Một Thành Viên Cơ khí SABECO(Mesab)
Sản xuất thủy tinh	Công ty TNHH Thủy tinh Malaya - Việt Nam
Sản xuất bao bì	Công ty TNHH Bao Bì San Miguel - Phú Thọ Công ty cổ phần Bao bì - Kho bãi Bình Tây Công ty cổ phần Bao bì Sabeco Sông Lam
Vận tải	Công ty cổ phần Vận tải và giao nhận bia Sài Gòn

Nguồn: Tổng hợp của nghiên cứu sinh từ báo cáo của Sabeco

Việc theo đuổi mô hình Tổng công ty theo chức năng và hệ thống các công ty con, công ty liên kết chuyên môn hóa theo sản phẩm, lĩnh vực hoạt động, khu vực địa lý giúp SABECO chuyên nghiệp hóa được các hoạt động chức năng, phát triển chuyên sâu kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên môn; đáp ứng được nhu cầu thị hiếu khách hàng có tính địa phương và tiết giảm chi phí sản xuất, thuận lợi trong việc điều phối thị trường, nâng cao chất lượng sản xuất, cung ứng các sản phẩm chính, nhất là đối với các sản phẩm đồ uống, đòi hỏi phải bảo đảm các yêu cầu an toàn thực phẩm.

Về nhân sự của Tổng công ty

Trải qua hơn 30 năm hoạt động SABECO đã xây dựng cho mình một đội ngũ nhân viên có năng lực, trình độ, sáng tạo và nhiệt tình trong công việc. Năng lực sáng tạo đó được chứng minh qua sự phát triển về chất lượng sản phẩm, cùng các bước tiến dài phát triển của công ty.

Tổng lao động của khối Tổng công ty và hai nhà máy bia trực thuộc thời điểm cuối 2013 là 907 lao động, trong đó khối văn phòng và các Ban nghiệp vụ là 204 người, Nhà máy bia Nguyễn Chí Thanh là 290 người và Nhà máy bia Củ Chi là 413 người.

Nhân sự trong toàn hệ thống vào khoảng 6.100 người, trình độ đại học trên 900 người, cao đẳng và trung cấp trên 450 người, còn lại là lao động phổ thông. Một số với trình độ cao hơn là tiến sĩ, thạc sĩ, tuy nhiên con số này rất là hạn chế. Bên cạnh đó, tổng công ty còn sử dụng một bộ phận lao động ngoài biên chế.

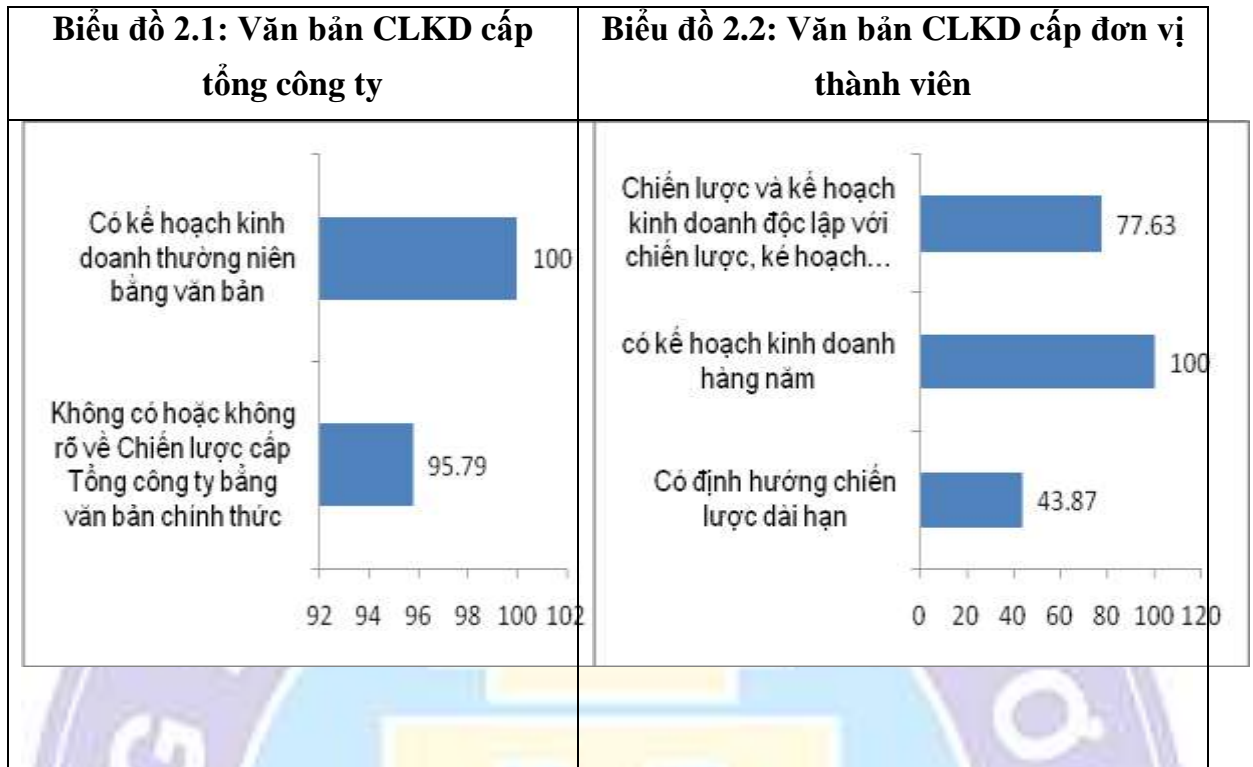
2.1.2.3. Tổng quan công tác quản trị chiến lược tại SABECO

Là một tổng công ty đứng đầu ngành bia, song cho tới nay, công tác quản trị chiến lược của Sabeco vẫn chưa được thực hiện một cách bài bản. Sabeco có các định hướng phát triển chung, định hướng phát triển theo khu vực, định hướng phát triển sản phẩm, nhưng các định hướng này chưa được trình bày dưới dạng một văn bản chiến lược, chưa có các nội dung cơ bản của một bản chiến lược, chưa được Lãnh đạo cấp cao của Sabeco chính thức ban hành. Quá trình xây dựng các định hướng này cũng chưa được thực hiện một cách phù hợp, thiếu vắng việc phân tích và dự báo thị trường, ngành, sản phẩm... và việc tổ chức thực hiện cũng còn nhiều hạn chế, khi phần lớn các lãnh đạo phòng ban trên hội sở tổng công ty và lãnh đạo các đơn vị thành viên không có thông tin về các định hướng này.

Tổng hợp kết quả khảo sát theo phiếu khảo sát lãnh đạo Sabeco (phụ lục 2.2, phần 1 và 2) cho thấy công tác quản trị chiến lược của Sabeco vẫn chưa được chính thức hóa. Cụ thể:

Kết quả khảo sát cho thấy, hầu hết các phòng ban bộ phận trên hội sở và các đơn vị thành viên đều ý thức được tầm quan trọng của công tác quản trị chiến lược kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay, nhưng công việc này chưa được thực hiện một cách bài bản. Ngay cả tại cấp Tổng công ty cũng chưa có một văn bản chiến lược kinh doanh chính thức.

Năm 2010, Sabeco đã ban hành sứ mệnh, tầm nhìn, nhưng chưa có một chiến lược cụ thể đi kèm. Cho tới nay, ở cấp Tổng công ty cũng mới chỉ xác định sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và các mục tiêu chi tiết cho giá trị cốt lõi. Chưa có mục tiêu kinh doanh chiến lược và chưa có giải pháp chiến lược tương ứng với mục tiêu chiến lược. Bản thân nhiều phòng ban trực thuộc Tổng công ty không rõ chiến lược chính thức ở cấp Tổng công ty và các đơn vị thành viên cũng không biết chiến lược này. Tuy nhiên, tổng công ty có các kế hoạch kinh doanh thường niên. Kế hoạch thường niên của Tổng công ty bao gồm các mục tiêu về sản lượng, về doanh thu, lợi nhuận và các giải pháp cơ bản về marketing – bán hàng, vấn đề vận tải, công tác kỹ thuật - công nghệ - quản lý chất lượng sản phẩm, vấn đề cung ứng vật tư, các công tác đầu tư, tài chính và nhân sự.



Nguồn: Tổng hợp từ khảo sát năng lực quản trị CLKD bia của Sabeco

Ở cấp đơn vị thành viên, đa phần đều có định hướng kinh doanh dài hạn, nhưng lại không được thể hiện ở dưới dạng một văn bản chiến lược kinh doanh chính thức.

Tương tự như ở cấp Tổng công ty, các đơn vị thành viên đều có kế hoạch kinh doanh hàng năm. Các kế hoạch kinh doanh của các đơn vị thành viên nói chung độc lập với kế hoạch của Tổng công ty và do ban lãnh đạo các công ty thành viên trực tiếp chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai thực hiện. Điều này có liên hệ chặt chẽ với mô hình tổ chức Tổng công ty theo chức năng, sản phẩm, khu vực địa lý, mỗi phòng, ban, đơn vị thành viên chịu trách nhiệm về một chức năng, nhiệm vụ chuyên môn hoặc một khâu (sản xuất, vận tải, phân phối) của quá trình sản xuất, kinh doanh bia rượu nước giải khát; sản xuất một hoặc một vài dòng sản phẩm;... và chế độ thủ trưởng trưởng trong hệ thống quản trị của Tổng công ty, chế độ người đại diện đối với các công ty con, công ty liên kết.

Thực tế, việc kiểm soát, chi phối của Tổng công ty với các công ty con, công ty liên kết chưa thực sự hiệu quả, việc huy động tổng lực của cả hệ thống để tạo nên sức mạnh của tổng công ty còn hạn chế.

2.1.2.4. Đặc điểm sản xuất, kinh doanh bia của SABECO

Công suất và công nghệ sản xuất bia

SABECO gồm một mạng lưới đơn vị thành viên là các công ty con, đơn vị trực thuộc và công ty liên doanh liên kết, với địa bàn hoạt động trải rộng trên khắp các vùng miền cả nước. Trong đó có trên 24 đơn vị trực tiếp tham gia vào sản xuất các sản phẩm Bia, Rượu, NGK. Thời gian qua, tổng công ty đã chú trọng đầu tư, nâng cao công suất của các nhà máy bia. Cho tới thời điểm này thì tổng công ty là cơ sở sản xuất kinh doanh bia có công suất lớn nhất trên thị trường, nhà máy bia Sài Gòn – Củ Chi có công suất lên tới 264 triệu lít/năm.

Cùng với các đơn vị thành trực tiếp tham gia vào sản xuất bia, Sabeco còn có các công ty sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ (từ bao bì, thủy tinh, dịch vụ vận tải...) tạo ra chuỗi liên hoàn các hoạt động trong sản xuất các đầu vào, sản xuất bia rược nước giải khát, phân phối và thương mại. Ngoài ra Sabeco còn có một Trung tâm đào tạo – nghiên cứu công nghệ đồ uống và thực phẩm.

Song song với việc mở rộng các nhà máy sản xuất bia, Sabeco cũng đã phát triển mạnh mẽ mạng lưới phân phối. Bắt đầu với việc thành lập Công ty TNHH một thành viên thương mại Sabeco - công ty chuyên trách mảng phân phối bán hàng - đến nay có 10 công ty cổ phần thương mại khu vực, 36 chi nhánh, 1.300 nhà phân phối trên cả nước, tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng trên cả nước có thể tiêu dùng sản phẩm của Sabeco, đồng thời tiết kiệm chi phí vận chuyển từ TPHCM đến các địa phương; đảm bảo sản phẩm Sabeco đến tay người tiêu dùng nhanh chóng, thuận lợi, tiết kiệm chi phí, đồng thời Tổng công ty cũng trực tiếp chăm sóc được mọi đối tượng khách hàng.

Tổng công ty sử dụng hệ thống quản lý áp dụng hệ thống tích hợp các tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14000, hướng tới áp dụng hệ thống tích hợp các tiêu chuẩn ISO 22000 và ISO 14000. Các nhà máy sử dụng công nghệ tiên tiến của nước ngoài, liên tục cải tiến công nghệ thân thiện với môi trường. Chủ yếu nhập khẩu công nghệ sản xuất bia của Đức, đây là nước có truyền thống sản xuất bia với công nghệ phát triển.

Nếu tính theo sản lượng các sản phẩm Sabeco cung cấp, thì vào năm 2007, sản lượng bia các loại là 656 triệu lít, nhưng vào năm 2013 đã đạt 1347 triệu lít, chiếm 42,2% tổng sản lượng bia của cả nước.

Thị trường và sản phẩm bia của Tổng công ty

Khách hàng của Sabeco rất đa dạng, cả cá nhân và tổ chức; nam giới và nữ giới; trong nước và trên thế giới.

Trong đó, ở trong nước, sản phẩm bia tập trung vào khách hàng “nam giới”, trong độ tuổi cho phép. Nếu theo thu nhập, về cơ bản, sản phẩm của Tổng công ty hướng tới nhóm khách hàng có thu nhập trung bình và khá. Hiện tại, 90% tổng doanh số hoạt động của Tổng công ty là từ thị trường nội địa.

Thị trường nước ngoài: Mặc dù tỷ trọng xuất khẩu mới chiếm khoảng 10% doanh số hoạt động, nhưng sản phẩm Bia Sài Gòn đã có mặt tại hơn 20 quốc gia trên khắp 5 châu lục bao gồm:

- Châu Á : Cambodia, HongKong, Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật, Malaysia, Singapore ...
- Châu Mỹ : Mỹ, Canada ..
- Châu Âu : Pháp, Đức, Anh, Hà Lan, Nga, Thụy Điển, Áo, Thụy Sĩ. Đan Mạch...
- Châu Phi : Ghana.
- Châu Úc : Úc.

Sản phẩm bia của Sabeco cung cấp ra thị trường gồm: .

- 333 premium - Khởi dậy đam mê, xứng tầm đẳng cấp
- Saigon Lager – Bia của người Việt Nam
- 333 – Thế giới ngày càng thêm ưa chuộng
- Saigon Export – Không bóng bẩy, không phải ồn ào, không cầu kỳ, không cần phô trương, uống thì hiểu
- Saigon Special – Chất men của thành công

Mặc dù số lượng mặt hàng khá đa dạng, nhưng sản phẩm của SABECO chủ yếu vẫn là các sản phẩm phổ thông, cho khách hàng phổ thông. Nếu phân chia thị trường bia theo 3 phân khúc: Bia hơi giá bình dân; Bia chai, bia lon với mức giá trung bình; Bia thượng hạng với các dòng bia cao cấp và ngoại nhập; thì Sabeco đang dẫn đầu dòng bia phổ thông và chiếm 35% lượng bia bán ra trên toàn thị

trường; VBL nắm giữ 70% thị trường ở phân khúc cao cấp với nhãn hàng nổi bật có Heineken và Tiger.

2.2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI SABECO

2.2.1. Thực trạng năng lực quản trị chiến lược qua phỏng vấn chuyên sâu chuyên gia

Quy trình và câu hỏi phỏng vấn chuyên gia về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco tại phụ lục 1.1 và 1.3).

Các kết quả cụ thể là:

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco ở góc độ tăng trưởng sản lượng bia thấp hơn trung bình ngành:

- Đa số ý kiến cho rằng, Sabeco vẫn đạt được các kế hoạch kinh doanh đặt ra hàng năm.
- Tốc độ tăng doanh thu, sản lượng có giảm so với thời gian trước là do bia không phải là hàng hóa thiết yếu, nên bị tác động đáng kể bởi những biến động gần đây của nền kinh tế.
- Tốc độ tăng của Sabeco thấp hơn trung bình ngành 1 phần là do qui mô của Sabeco đứng đầu thị trường, nên 1% tăng trưởng cũng tương ứng với số lượng tuyệt đối rất lớn.
- Tuy nhiên, thị trường gần đây có sự thâm nhập mạnh của các hãng đồ uống thể giới trong công chúng có thói quen xính ngoại, nên Sabeco cũng cần phải tính đến điều này. Cộng với thực tế là trình độ quản lý, CNTT, chất lượng dịch vụ... của các doanh nghiệp khối nước ngoài rất tốt, nên nếu Sabeco không bắt nhanh với công tác quản trị chiến lược kinh doanh một cách hiệu quả, không đẩy mạnh được tốc độ tăng trưởng, thì vị trí đầu ngành sẽ gặp nhiều thách thức.

Điểm mạnh

Đa số ý kiến chuyên gia cho rằng:

Sabeco có năng lực xác định, mở rộng hệ thống SBUs tốt, về cơ bản bao phủ chuỗi giá trị cung ứng bia của Sabeco, tăng tính chủ động trong kinh doanh, kiểm

soát được chất lượng, tiết giảm chi phí. Tuy nhiên cũng còn 2 ý kiến (của cơ quan QLNN và chuyên gia nghiên cứu) cho rằng, còn một số đơn vị thành viên chưa hiệu quả.

Ở góc độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng, Sabeco có các năng lực khá tốt so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh bia trên thị trường ở:

- Chi phí kinh tế và điều kiện thương mại;
- Sự thuận tiện trong sử dụng dịch vụ;
- Sự tin cậy, an toàn của sản phẩm, dịch vụ

Sabeco cũng có những năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia khá nhạy bén với các xu hướng thị trường thời gian qua:

- Đó là việc mở rộng thị trường đáp ứng nhu cầu bia tăng mạnh trong thời gian qua;
- Định giá và điều chỉnh giá linh hoạt giá theo các điều kiện thị trường;
- Phát triển hệ thống kênh bán hàng rộng khắp

Điểm yếu

Các chuyên gia đều đánh giá chung là năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco chưa bài bản, chưa có bộ phận chiến lược chuyên nghiệp.

Năng lực phân tích thị trường của Sabeco còn khá hạn chế. Sabeco đã phát triển bộ phận marketing, nhưng hiệu quả còn bất cập; hệ thống thông tin, công cụ phân tích ngành, phân tích nội bộ của Sabeco cần được phát triển cho phù hợp với qui mô của Tổng công ty, với yêu cầu nắm bắt kịp thời, đầy đủ, chính xác các xu hướng thị trường, những tác động đến kết quả kinh doanh của Sabeco.

Cùng với những hạn chế về năng lực phân tích, xác định tầm nhìn chiến lược của tổng công ty, là hạn chế về năng lực định hướng phát triển đối với từng SBU và năng lực tối đa hóa sức mạnh cộng sinh của tất cả hệ thống các SBU để tạo ra sức mạnh chung cho kinh doanh bia.

Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh bia định hướng giá trị còn nhiều hạn chế ở các nội dung thỏa mãn nhu cầu khách hàng về chất như tạo ra sự khác biệt, và dịch vụ khách hàng theo sở thích, hành vi tiêu dùng khách hàng... Mặc dù đã đa dạng hóa sản phẩm mạnh thời gian qua, nhưng về cơ bản, sản phẩm của Sabeco vẫn có tính đại trà. Theo các giáo sư, tiến sĩ ngành quản trị kinh doanh, đây

lại là những vấn đề chính trong cạnh tranh và không dễ để phát triển. Các vấn đề này không thể copy trên thị trường và không thể được thực hiện bằng các mệnh lệnh hành chính, mà là một quá trình phát triển và gắn liền với ý thức, thái độ của cán bộ và văn hóa doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cũng cần một hệ thống thông tin định tính về khách hàng như sở thích, thói quen, xu hướng tiêu dùng... làm đầu vào cho các quá trình sản xuất cung ứng theo nhu cầu khách hàng.

Năng lực lãnh đạo chiến lược và tổ chức bộ máy còn nhiều cơ hội để cải thiện. Song đối với một tổng công ty lớn hàng đầu, việc điều chỉnh tổ chức, bộ máy là vấn đề khó khăn hơn nhiều so với các doanh nghiệp có qui mô vừa phải. Yêu cầu đối với Lãnh đạo cũng rất cao, kể cả trình độ chuyên môn và kỹ năng quản lý, quản trị.

Cơ hội

Các chuyên gia QLNN và các giáo sư, tiến sĩ cho rằng, cơ hội rất lớn để phát triển năng lực quản trị chiến lược kinh doanh đối với SABECO nói riêng, các doanh nghiệp bia là đây đã trở thành yêu cầu chính thức của Bộ công thương với các doanh nghiệp bia. Xây dựng chiến lược, phát triển thị trường, tổ chức nghiên cứu thị trường, thị hiếu khách hàng đã chính thức được cơ quan QLNN về ngành bia đưa ra trong qui hoạch phát triển ngành bia, buộc các doanh nghiệp ngành bia nói chung, Sabeco nói riêng phải đưa hoạt động quản trị chiến lược vào là công việc chính thức trong nội dung quản trị doanh nghiệp, các đơn vị phải chú trọng phát triển các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

Các chuyên gia này cũng cho rằng, sự tham gia của các DN bia nước ngoài với việc thực hiện bài bản công tác quản trị chiến lược kinh doanh vừa tạo áp lực buộc các đối tác trong nước phải thực hiện quản trị chiến lược kinh doanh nếu muốn tồn tại và phát triển trên cùng một sân, vừa là các tham chiếu trực quan cho các doanh nghiệp, tổng công ty trong nước học hỏi kinh nghiệm thực tiễn về công tác quản trị chiến lược kinh doanh và các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh.

Cổ phần hóa và mở cửa cho các nhà đầu tư chiến lược cũng là cơ hội để các doanh nghiệp như Sabeco đẩy mạnh thực hiện tái cơ cấu, mở cửa với các nhà đầu tư nước ngoài. Đây cũng là cơ hội lớn để nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của các DNNN, tập đoàn kinh tế. Không chỉ là năng lực chuyên môn, trình

độ quản lý, điều hành, mà cả cơ hội phát triển nguồn lực cốt lõi, gồm nguồn lực tài chính chính, nguồn hạ tầng CNTT, marketing bán hàng...

Sự phát triển của KHCN cũng cho các cơ hội rất tốt trong việc nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Sự phát triển của KHCN, đặc biệt là các phần mềm như hệ thống thông tin doanh nghiệp; hệ thống báo cáo quản lý; hệ thống thông tin quản lý quan hệ khách hàng; các phân tích toán, phân bổ chi phí; quản lý, đánh giá kết quả công việc... tạo nền tảng để phân tích, đánh giá, theo dõi kịp thời, toàn diện các mặt hoạt động kinh doanh của tổng công ty hoạt động đa lĩnh vực, đa ngành, giúp nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh ở tất cả các khâu của quy trình quản trị chiến lược kinh doanh.

Thách thức

Vấn đề quản trị chiến lược và đặc biệt là đi sâu vào các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh ở nước ta hiện nay còn là vấn đề mới mẻ, cả về lý luận và thực tiễn.

Áp lực nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh chưa lớn. Thị trường ngành vẫn trong chu kỳ phát triển, tổng công ty tập trung vào các cơ hội kinh doanh và có cơ sở thành công mà chưa cần phải ưu tiên hoặc gấp rút tăng cường năng lực công tác quản trị chiến lược kinh doanh.

Môi trường vĩ mô chưa thực sự ổn định: mặc dù các biến số vĩ mô đã được kiểm soát, nhưng đất nước vẫn ở giai đoạn chuyển đổi, cộng với các bất cập của nền kinh tế chưa được xử lý triệt để, nên rủi ro luôn tiềm ẩn; cơ chế, chính sách cũng thường xuyên thay đổi... Trong bối cảnh như vậy, các phân tích, dự báo không đảm bảo độ tin cậy, việc ra các quyết định chiến lược có nhiều hạn chế.

Các doanh nghiệp nhỏ, mới ra đời sẽ linh hoạt hơn trong việc lựa chọn, đầu tư CNTT, tổ chức, nguồn lực để phát triển các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Sabeco là một tổng công ty lớn, nên sẽ có những khó khăn nhất định.

2.2.2. Thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của SABECO qua điều tra, khảo sát

Trước khi đi vào đánh giá thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Tổng công ty trên cơ sở điều tra đội ngũ cán bộ quản lý của Sabeco và Khách hàng, nghiên cứu sinh đã thực hiện xin ý kiến chuyên gia để xác định bộ tiêu chí,

làm cơ sở hoàn thiện phiếu khảo sát và xác định trọng số để tính toán điểm đánh giá từng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh theo các tiêu chí, tham số đã xác định.

Quy trình và phiếu lấy ý kiến chuyên gia về hệ thống tiêu chí phản ánh năng lực quản trị chiến lược kinh doanh và trọng số tại phụ lục 1.1 và 1.2.

Đối tượng: Thực hiện phỏng vấn, lấy ý kiến 2 chuyên gia thuộc Bộ Công thương, 3 nhà khoa học chuyên ngành quản trị kinh doanh có định hướng chuyên sâu về quản trị chiến lược, 3 nhà lãnh đạo SABECO.

Ý kiến về tiêu chí, tham số:

Các tiêu chí, tham số chi tiết cho từng bước, từng khâu của công tác quản trị chiến lược là phù hợp. Qua đó sẽ xác định được cụ thể điểm mạnh, yếu của năng lực quản trị chiến lược kinh doanh ở từng bước, từng khâu (6/8 ý kiến). Các bước, các khâu đã bám vào công tác quản trị chiến lược.

Bổ sung và chỉnh sửa:

- Tiêu chí nên thể hiện là năng lực ở từng bước, từng khâu của công tác quản trị chiến lược, không phải là nội dung công tác quản trị chiến lược (7/8 ý kiến).
- Hệ thống tiêu chí, tham số cần thể hiện cụ thể hơn thực chất của năng lực quản trị chiến lược kinh doanh (6/8 ý kiến). Ngoài việc đánh giá năng lực quản trị chiến lược ở từng bước, từng khâu của công tác quản trị chiến lược, cần có tiêu chí đo lường cụ thể các kết quả của năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, thể hiện ở sản lượng, doanh số, thị phần, lợi nhuận... đạt được (7/8 ý kiến).
- Tiêu chí phản ánh năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh: nên bổ sung tiêu chí năng lực qui hoạch và phát triển hệ thống SBUs (5/8 ý kiến).
- Tiêu chí lãnh đạo thực hiện chiến lược: bổ sung tiêu chí quản trị sự thay đổi trong quá trình triển khai chiến lược.
- Tiêu chí theo dõi, đánh giá chiến lược: bổ sung tiêu chí kiểm toán chiến lược, xác định các nội dung chiến lược có khách quan, hiệu quả trong môi trường kinh doanh cụ thể không.
- Bổ sung tiêu chí tái cấu trúc chiến lược, đây là tiêu chí quan trọng trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay.

Về trọng số:

- 2/8 ý kiến cho rằng, cần nhắc việc đưa ra các trọng số khác nhau, vì thực tế khâu nào, bước nào, công việc nào của quản trị chiến lược đều cần thiết, và nếu thực hiện không tốt thì tất cả các bước, khâu còn lại và kết quả chung của công tác quản trị chiến lược sẽ không tốt.
- Tuy nhiên, số đông (6 ý kiến) vẫn cho rằng, trọng số đối với các khâu, bước nên thể hiện mức độ quan trọng của từng khâu, bước công việc trong quy trình quản trị chiến lược. Trong đó 4 ý kiến cho rằng, khâu thực hiện chiến lược có vai trò quan trọng hơn cả và năng lực thực hiện chiến lược đóng vai trò quyết định đối với sự thành công của cả quy trình quản trị chiến lược. Kế tiếp là khâu hoạch định chiến lược, chi tiết các giải pháp, hành động chiến lược cần thực hiện. Xác định tầm nhìn, theo dõi và đánh giá việc thực hiện chiến lược, tái cấu trúc chiến lược cũng rất quan trọng đối với công tác quản trị chiến lược, tuy nhiên phạm vi, khối lượng công việc và mức độ chi tiết đứng sau khâu triển khai thực hiện và hoạch định chiến lược.

Trên cơ sở ý kiến chuyên gia, nghiên cứu sinh đã hoàn thiện lại hệ thống tiêu chí đo lường, phản ánh năng lực quản trị chiến lược kinh doanh theo phụ lục 1.4.

Đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh được phản ánh thông qua điểm số tổng hợp từ kết quả khảo sát lãnh đạo Sabeco thông qua việc cho điểm và tích vào ô thích hợp của phiếu khảo sát (mẫu phiếu theo phụ lục 2.2) và điểm số tổng hợp từ kết quả khảo sát khách hàng (mẫu phiếu theo phụ lục 3.2).

Quy trình thực hiện điều tra hai nhóm đối tượng này tại phụ lục 2.1 và 3.1.

- Đối với việc khảo sát Lãnh đạo Sabeco, tổng phiếu phát ra là 100, tổng phiếu thu về là 72.
- Đối với khảo sát khách hàng, tổng số phiếu phát đi là 300 (qua 30 đại lý phân phối - bán của Sabeco), tổng số phiếu thu về là 137 phiếu.

2.2.2.1. Năng lực phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược

Bảng 2.3: Năng lực phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược kinh doanh

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Nhận diện và lượng hóa tình thế chiến lược</i>	0.4	2.43
	Phân tích xu hướng thị trường		2.15
	Khả năng phân tích tình thế kinh doanh		3.1
	Khả năng phân tích biến động môi trường kinh tế vĩ mô, đặc biệt là các yếu tố có tác động nhanh, mạnh tới		2.03
2	<i>Năng lực lựa chọn loại hình chiến lược và xử lý các đe dọa kinh doanh</i>	0.6	2.82
	Khả năng xác định các cơ hội, xác định các đe dọa;		2.59
	Mức độ thấu hiểu các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường;		2.8
	Năng lực phân tích, lựa chọn định hướng chiến lược kinh doanh		3.08
	Điểm bình quân		2.66

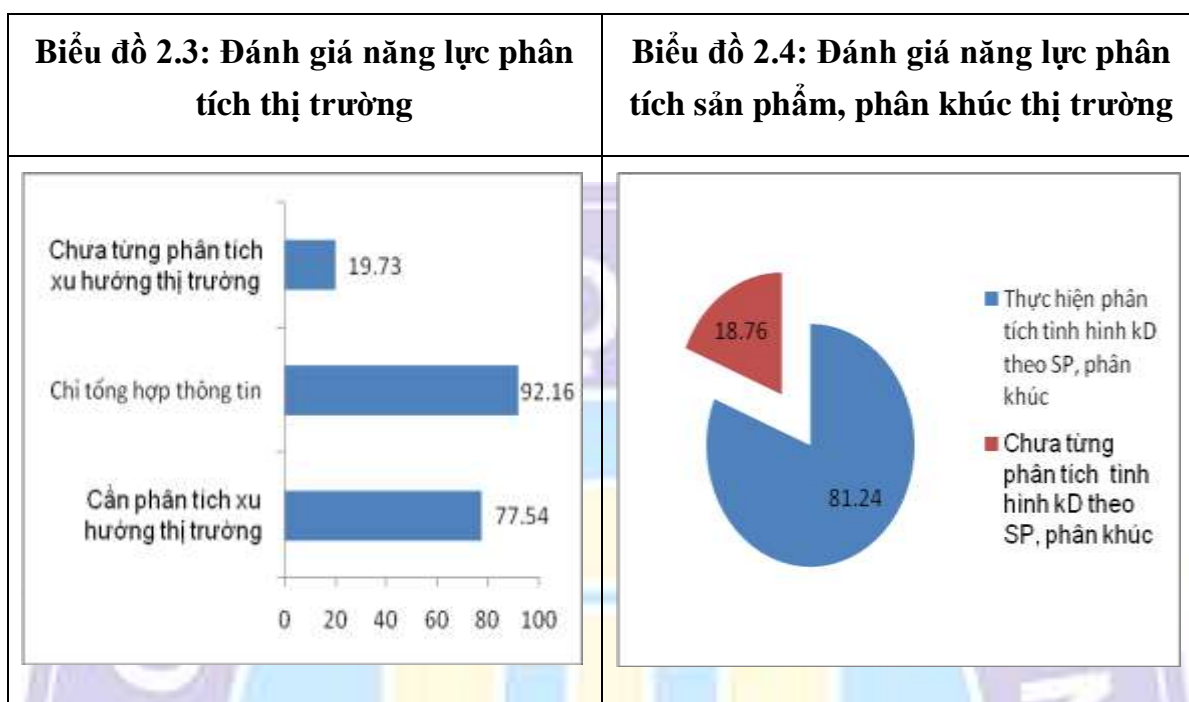
Nguồn: Tổng hợp từ khảo sát năng lực quản trị CLKD bia của Sabeco

- *Nhận diện và lượng hóa tình thế chiến lược kinh doanh*

Hầu hết các phòng ban, đơn vị thành viên đều cho rằng xu hướng thị trường có tác động quan trọng tới chiến lược hoạt động kinh doanh bia của Tổng công ty, đơn vị thành viên, nhưng việc phân tích còn dừng ở mức độ tổng hợp thông tin, chung chung về tình hình KT-XH hơn là các nhân tố có tác động trực tiếp tới ngành bia. Điểm số năng lực trung bình cho các tham số phân tích thị trường chỉ được 2,66. Việc phân tích tình thế kinh doanh của từng sản phẩm, trên từng phân khúc thị trường được chú trọng hơn, vì gắn liền với thị trường SXKD. Điểm số cho tham số này là 3,1.

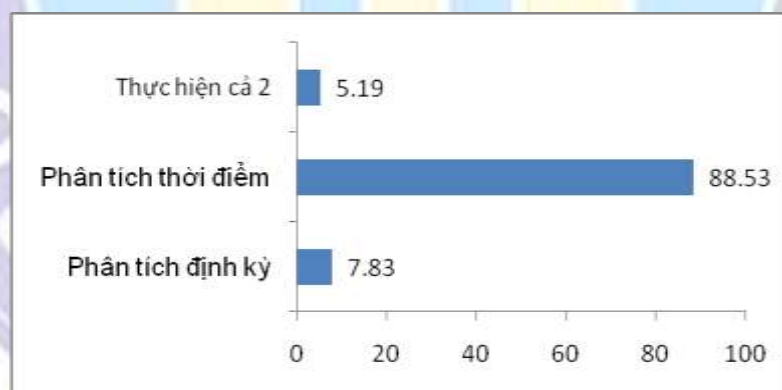
Tuy nhiên, việc phân tích chủ yếu được thực hiện mang tính thời điểm (88,5%), gắn với việc phát triển, cho ra đời một sản phẩm mới. Vẫn có tới 18,76% ý

kiến cho rằng chưa từng thực hiện một phân tích kinh doanh theo sản phẩm, theo phân khúc thị trường.



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị CLKD bia của Sabeco

Biểu đồ 2.5: Đánh giá kỳ phân tích sản phẩm, phân khúc thị trường



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị CLKD bia của Sabeco

- *Năng lực lựa chọn định hướng chiến lược kinh doanh*

Năng lực xác định các cơ hội, xác định các đe dọa và năng lực mức độ thấu hiểu các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường cũng được đánh giá ở mức tương đối thấp, điểm trung bình tương ứng là

2,59 và 2,8; trong khi năng lực phân tích lựa chọn chiến lược kinh doanh có điểm số bình quân là 3,08.

Tuy nhiên, vẫn có tới gần 70% ý kiến cho rằng chưa quan tâm tới đối thủ cạnh tranh và việc lựa chọn chiến lược kinh doanh bia chủ yếu là nhằm khắc phục các hạn chế và đề hướng tới các mục đích phát triển được đặt ra khá chủ quan. Năng lực định hướng chiến lược về tăng trưởng hay ổn định hay rút khỏi khu vực thị trường, sản phẩm, phân khúc khách hàng chưa được quan tâm đúng mức và còn rất hạn chế. Vấn đề này là hệ quả tất yếu của năng lực phân tích sản phẩm, phân khúc khách hàng, khu vực thị trường còn nhiều bất cập.

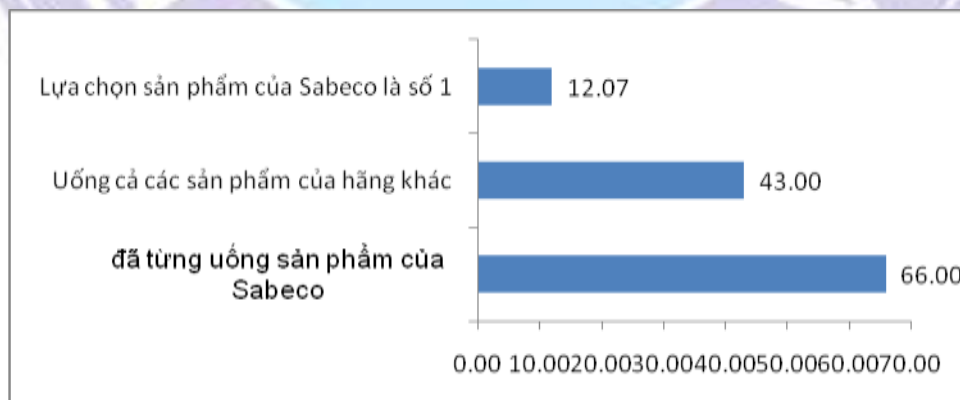
2.2.2.2. Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh

a. Năng lực xác lập mô hình kinh doanh theo định hướng giá trị cung ứng cho khách hàng

Năng lực xác lập mô hình kinh doanh theo định hướng giá trị cung ứng cho khách hàng được xác định qua kết quả khảo sát khách hàng. Khách hàng đánh giá năng lực này của Tổng công ty bằng cách cho điểm theo bậc 5 cấp độ, 5 là tốt, 4 là khá, 3 là trung bình, 2 là kém và 1 là rất kém vào phiếu khảo sát phụ lục 3.

Trong tổng số 137 phiếu thu về có 66% đã từng uống bia của Sabeco, 34% chưa từng uống. Tuy nhiên, với 66% đã sử dụng sản phẩm bia của Sabeco thì cũng có tới 43% có dùng sản phẩm bia của các hãng khác, chỉ có 12% cho rằng sản phẩm của Sabeco là lựa chọn số 1.

Biểu đồ: 2.6: Khách hàng sử dụng sản phẩm đồ uống của Sabeco



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát khách hàng về năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

Điểm số bình quân các khách hàng đã sử dụng sản phẩm bia của Sabeco đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco cho các chỉ số và tham số như bảng dưới đây:

Bảng 2.4: Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco theo giá trị cung ứng và phương thức, cách thức thỏa mãn nhu cầu khách hàng

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Mức độ hài lòng về sản phẩm</i>	0.35	3.34
	Lợi ích tiêu dùng khác biệt		2.01
	Chi phí kinh tế và các điều kiện thương mại		4.5
	Sự thuận tiện trong sử dụng		3.8
	Thẩm mỹ hay hình thức, kiểu dáng, màu sắc sản phẩm...		3
2	<i>Sự hài lòng về chất lượng dịch vụ khách hàng</i>	0.2	3.08
	Sự tin cậy của khách hàng với sản phẩm, dịch vụ		4.23
	Mức chất lượng các dịch vụ phục vụ khách hàng		3.2
	Mức độ hoàn chỉnh và đa dạng hóa các hoạt động chăm sóc khách hàng		2.77
	Các yếu tố hữu hình phục vụ khách hàng		2.14
3	<i>Uy tín, thương hiệu, đẳng cấp của tổ chức</i>	0.3	3.73
	Mức độ nhận diện thương hiệu của tổ chức		3.76
	Giá trị thương hiệu của tổ chức		3.12
	Mức độ tín nhiệm, tin cậy của khách hàng đối với tổ chức		4.3
4	<i>Mức độ linh hoạt và năng động của tổ chức trong thỏa mãn nhu cầu khách hàng</i>	0.15	2.9
	Sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ		2.5
	Mức độ cập nhật những thay đổi trong ngành		3.25
	Mức độ cập nhật những thay đổi trong xu hướng tiêu dùng		3
	Sự linh hoạt trong thay đổi cấu trúc sản phẩm, dịch vụ theo những thay đổi trong ngành, thay đổi về xu hướng tiêu dùng		2.98
	Điểm trung bình		3.34

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát khách hàng về năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

Điểm khách hàng đánh giá cao nhất đối với Sabeco đó là chi phí kinh tế và các điều kiện thương mại; sự tin cậy của khách hàng với sản phẩm, dịch vụ và mức

độ tín nhiệm, tin cậy của khách hàng đối với tổ chức ở mức 4,5 và 4,23; 4,3. Kế đó là mức độ thuận tiện trong sử dụng, mức độ nhận diện thương hiệu, với điểm số bình quân của các tham số này là 3,8; 3,76. Sở dĩ như vậy là vì Sabeco xuất thân từ một DNNN, với trên 30 năm hoạt động trên tuyến sản phẩm bia và trên thị trường Sabeco hiện đang đứng đầu về sản lượng bia.

Tuy nhiên, khách hàng không đánh giá cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco ở các góc độ lợi ích tiêu dùng khác biệt; thẩm mỹ hay hình thức, kiểu dáng, màu sắc sản phẩm; mức chất lượng các dịch vụ phục vụ khách hàng; mức độ hoàn chỉnh và đa dạng hóa các hoạt động chăm sóc khách hàng; các yếu tố hữu hình phục vụ khách hàng; và sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ... Thực tế cho thấy, cho tới nay, sản phẩm bia của Sabeco cũng chỉ là các sản phẩm phổ thông, phục vụ đại trà các đối tượng khách hàng trong nền kinh tế. Sabeco cũng thuộc nhóm các tổng công ty đi sau trong việc phát triển các hoạt động dịch vụ khách hàng. Đến năm 2012, Sabeco mới chính thức tổ chức các Hội nghị khách hàng và cho tới nay, Sabeco cũng chưa vận hành các đường dây nóng, các kênh thông tin tức thì giữa Sabeco và khách hàng.

Điểm trung bình cho năng lực quản trị chiến lược kinh doanh theo giá trị cung ứng và phương thức, cách thức thỏa mãn nhu cầu khách hàng của Sabeco là 3,34, ở mức khá trong khung năng lực đánh giá.

Với bảng điểm khảo sát trên đây, có thể thấy, đánh giá của khách hàng về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia ở góc độ định hướng cung ứng giá trị tối ưu, thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng đối với trường hợp của Sabeco không cao tương ứng với vị trí của Sabeco trên thị trường bia.

b. Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường

Bảng 2.5: Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh tại Sabeco theo định hướng thị trường

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Năng lực xác định thị trường, khách hàng mục tiêu và định vị giá trị</i>	0.2	2.85
	Năng lực phân tích khách hàng, phân khúc khách hàng		2.17

	Khả năng định vị giá trị khách hàng		2.08
	Năng lực quản lý các mối quan hệ khách hàng.		2.3
2	<i>Năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm</i>	0.15	3.31
	Năng lực chuyển hóa nhu cầu khách hàng vào thiết kế sản phẩm		2.77
	Khả năng thích ứng sản phẩm theo đặc thù các nhóm khách hàng		2.9
	Mức độ đo lường và hiệu lực khai thác, đáp ứng các nhu cầu khả dụng về sản phẩm trên thị trường		4.26
3	<i>Năng lực hoạch định chiến lược giá</i>	0.2	3.61
	Năng lực phân tích, xác định đúng đắn vị thế sản phẩm		2.97
	Mức độ am hiểu các hành vi về giá của khách hàng		3.5
	Khả năng phân tích, điều chỉnh linh hoạt chi phí, giá thành sản phẩm		4.35
4	<i>Năng lực xác định chiến lược kênh phân phối</i>	0.2	3,74
	Kênh truyền thông		2.8
	Kênh phân phối		3.76
	Hệ thống và năng lực kênh bán hàng		4.65
5	<i>Năng lực xác định chiến lược bán hàng và dịch vụ khách hàng</i>	0.25	3.02
	Sự linh hoạt trong xác định mục tiêu, phương thức và phương pháp bán hàng		3.03
	Năng lực tổ chức quản trị lực lượng bán hàng		2.98
	Mức độ phát triển dịch vụ khách hàng và marketing quan hệ khách hàng		3.06
	Tổng điểm		3.29

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

- *Năng lực xác định thị trường, khách hàng mục tiêu và các định vị giá trị*

Đây là tiêu chí năng lực được đánh giá ở mức gần như thấp nhất trong hệ thống các tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia đối với Sabeco. Điểm số cao nhất cho các tham số thuộc chỉ tiêu này là 2,3 – mức độ quản

lý quan hệ khách hàng. Thực tế, Sabeco có tổ chức các đơn vị thành viên theo địa bàn, khu vực địa lý, nhưng chủ yếu để thuận tiện cho công tác sản xuất, vận chuyển bia. Sản phẩm của Sabeco vẫn nhằm vào hầu như mọi đối tượng khách hàng và phần lớn các sản phẩm mang tính đại trà.

Cho tới nay Sabeco và các đơn vị thành viên vẫn chưa vận hành một hệ thống thông tin khách hàng cập nhật, tích hợp để có thể quản lý hiệu quả mối quan hệ khách hàng. Có tới trên 90% phiếu khảo sát vẫn cho rằng, định vị giá trị hiệu quả nhất hiện nay gần là như nhau đối với hầu hết khách hàng, đó là giá cả hợp lý và an toàn thực phẩm. Do vậy không nhất thiết phải thực hiện các công tác về phân khúc khách hàng, phân tích, xác định các định vị giá trị đối với mỗi phân khúc khách hàng.

- *Năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm*

Năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm cũng chỉ được đánh giá cao ở tham số mức độ đo lường và hiệu lực khai thác, đáp ứng các nhu cầu thị trường. Đó là do tiềm năng thị trường bia rất lớn và Sabeco cũng có năng lực cao trong đáp ứng thị trường. Năng lực chuyển hóa nhu cầu khách hàng vào thiết kế các dòng sản phẩm, sản phẩm được đánh giá ở mức bình quân là 2,77 và khả năng thích ứng sản phẩm theo đặc thù các nhóm khách hàng ở mức 2,9. Thực tế thì những hạn chế về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia ở chỉ tiêu này cũng bắt nguồn từ hạn chế trong phân tích thị trường, phân tích khách hàng và phân khúc khách hàng. Khi công tác phân tích thị trường, phân tích khách hàng và phân khúc khách hàng chưa được thực hiện một cách định kỳ, hiệu quả, thì năng lực phát triển, thiết kế sản phẩm theo nhu cầu, đặc thù khách hàng chưa có cơ sở hữu hiệu.

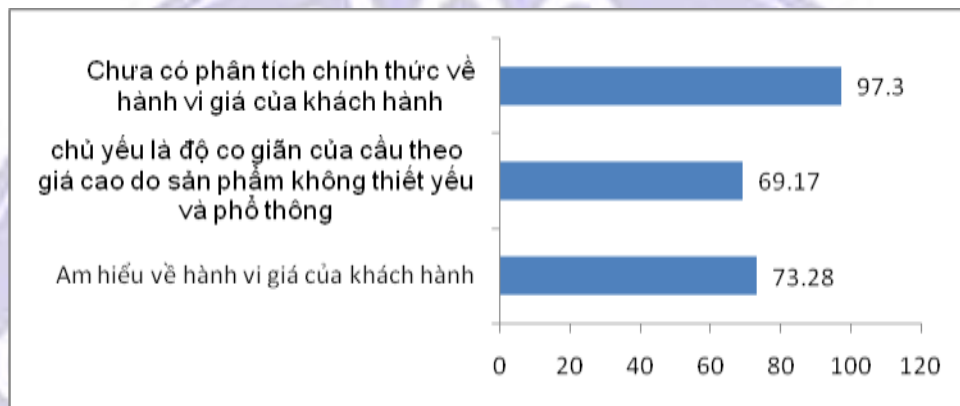
- *Năng lực hoạch định chiến lược giá sản phẩm*

Đối với chỉ tiêu này, các tham số về khả năng phân tích, điều chỉnh linh hoạt chi phí, giá thành sản phẩm và mức độ am hiểu các hành vi về giá của khách hàng được đánh giá cao, tương ứng là 4,35 và 3,5 điểm. Mức độ tập trung của phiếu khảo sát cũng rất cao. Có tới trên 80% cho rằng Sabeco và các đơn vị thành viên có khả năng điều chỉnh linh hoạt chi phí, giá thành.

Vấn đề này chủ yếu nằm ở qui mô sản xuất lớn và hệ thống các đơn vị thành viên bao phủ chuỗi cung ứng của hoạt động sản xuất kinh doanh bia.

Về việc am hiểu các hành vi giá của khách hàng, mặc dù điểm số cao, nhưng kết quả phiếu cũng cho thấy, việc hiểu biết về hành vi giá cũng mới chỉ ở biểu hiện bề ngoài, mang tính cảm tính, lý thuyết, đó là sản phẩm bia không phải là sản phẩm thiết yếu và đối với Sabeco phân khúc chính là phân khúc phổ thông nên độ co giãn theo giá lớn. Các nghiên cứu chính thức về vấn đề này hầu như chưa được thực hiện ở cả cấp Tổng công ty và các đơn vị thành viên.

Biểu đồ 2.7: Năng lực phân tích khách hàng



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

- *Năng lực hoạch định chiến lược kênh phân phối*

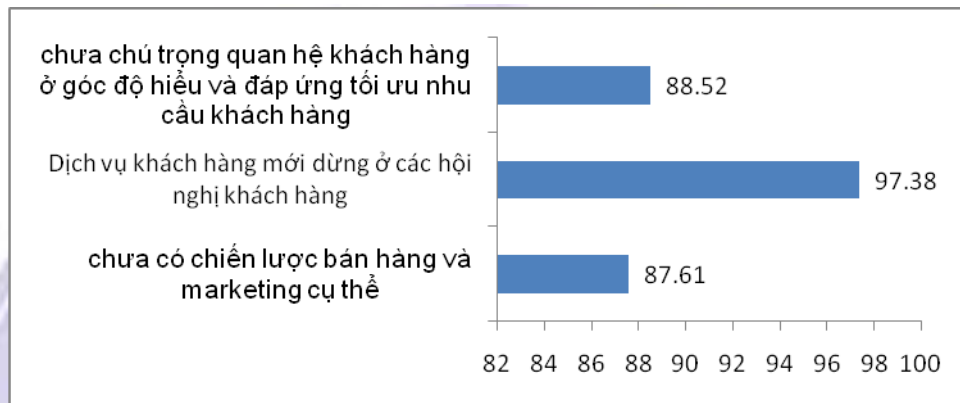
Các tham số được đánh giá tương đối cao là Hệ thống và năng lực kênh bán hàng và Hệ thống, quyền kiểm soát và hiệu suất các kênh phân phối, với điểm số bình quân tương ứng là 4,65 và 3,76. Điều này được thể hiện ở ưu tiên của Sabeco trong công tác tiêu thụ, thị trường, trong đó cốt lõi là hệ thống phân phối. Đối với các kênh truyền thông, điểm đánh giá khá khiêm tốn, chỉ là 2,8.

- *Năng lực hoạch định chiến lược bán hàng và dịch vụ khách hàng*

Chỉ tiêu này được đánh giá ở mức trung bình trong hệ thống các chỉ tiêu đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia đối với Sabeco. Điểm số bình quân cho ba tham số giao động trên dưới 3 điểm. Thực tế thời gian gần đây, Sabeco đã đặc biệt quan tâm tới công tác bán hàng và marketing. Tuy nhiên, phần lớn vẫn cho rằng công tác bán hàng và marketing vẫn mang tính kinh nghiệm, truyền thống, chưa được thực hiện một cách bài bản, chưa có chiến lược bán hàng và marketing trên cơ sở đặc thù khách hàng. Một phần cũng vì công tác phân tích khách hàng, phân khúc khách hàng chưa được thực hiện một cách bài bản.

Dịch vụ khách hàng vẫn chỉ mới dừng ở một số các hành thức hội nghị, việc tạo dựng các mối quan hệ khách hàng bền chặt hơn trên cơ sở đáp ứng hiệu quả nhu cầu và các đặc thù khách hàng vẫn chưa được quan tâm đúng mức tại Sabeco và các đơn vị thành viên.

Biểu đồ 2.8: Năng lực dịch vụ khách hàng



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

c. Năng lực hoạch định và qui hoạch các SBU trong trung và dài hạn

Năng lực xác định và qui hoạch các SBU hoạt động trong ngành bia của Sabeco được đánh giá rất khác nhau cho các tiêu chí khác nhau. Điểm số cho việc xác định và qui hoạch hệ thống các SBU hoạt động trong ngành bia khá cao, là 4,03 điểm. Điều đó gắn với việc phát triển không chỉ các nhà máy bia theo các khu vực địa lý, mà cả hệ thống các đơn vị thành viên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm trong chuỗi sản xuất, phân phối, thương mại sản phẩm bia.

Thực tế hệ thống này cũng gắn với đặc thù Sabeco là một DNNN lâu năm hoạt động trong ngành bia, có các lợi thế nhất định về cơ sở vật chất. Trong khi đó năng lực xác định vòng đời cho mỗi SBU và định hướng phát triển chiến lược cho mỗi SBU lại được đánh giá ở mức tương đối thấp, tương ứng là 2,45 và 2,13. Thực tế, các SBU khá độc lập trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh và định hướng chiến lược của họ. Bên cạnh đó, cho tới nay thì quan hệ giữa tổng công ty với các công ty con, công ty liên kết mới chỉ ở các hình thức hợp đồng hợp tác sản xuất, hợp đồng cung ứng dịch vụ kỹ thuật và hợp đồng mua sản phẩm. Phối hợp trong định hướng chiến lược kinh doanh, ngân sách, tài chính hầu như rất lỏng lẻo. Nhiều đơn vị thành viên hiện đang hoạt động không hiệu quả nhưng chưa có cơ chế xử lý.

Bảng 2.6: Đánh giá năng lực qui hoạch phát triển hệ thống các SBUs

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực xác định và qui hoạch hệ thống các SBU	0.2	4,03
2	Năng lực xác định vòng đời cho mỗi SBU	0.4	2,45
3	Năng lực định hướng phát triển chiến lược cho mỗi SBU	0.4	2,13
	Tổng điểm		2.64

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

2.2.2.3. Năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh bia của Sabeco

a. Năng lực tổ chức lãnh đạo thực hiện chiến lược

Bảng 2.7: Năng lực tổ chức lãnh đạo thực hiện chiến lược kinh doanh bia

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực thiết kế tổ chức, bộ máy, nhân sự	0.5	3,44
	Năng lực thiết kế cấu trúc bộ máy tổ chức;		2,87
	Năng lực phân giao chức năng nhiệm vụ cho các bộ phận có liên quan;		2,55
	Năng lực tổ chức nhân sự phù hợp với thiết kế tổ chức		2,15
	Năng lực qui tụ, động viên tổng lực tham gia tối đa vào thực hiện chiến lược kinh doanh bia		2,08
2	Năng lực phân bổ và giám sát sử dụng nguồn lực	0.2	2,16
	Năng lực xác định nguồn lực ứng với nhiệm vụ, chiến lược		2,3
	Năng lực điều chuyển nguồn lực đầy đủ kịp thời		2,01
	Năng lực giám sát việc sử dụng nguồn lực		2,17
3	Năng lực quản trị sự thay đổi	0.3	2,97
	Năng lực phán đoán các phản ứng từ các bên có liên quan		2,21
	Năng lực tạo sự đồng thuận để thực hiện thay đổi		2,58
	Năng lực tạo trạng thái mới với những thay đổi đáng kể		3,04
	Điểm tổng		3.04

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

Năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh bia là năng lực được đánh giá ở mức tương đối thấp. Điểm số có mức đánh giá cao nhất là cho tham số Năng lực tạo trạng thái mới với những thay đổi đáng kể, 3,04 điểm. Còn lại đối với tất cả các tham số khác, điểm đánh giá đều dưới 3. Trong đó điểm đánh giá thấp nhất rơi vào các tham số Năng lực qui tụ, động viên tổng lực của các bộ phận, cá nhân có liên quan tham gia tối đa vào thực hiện chiến lược; Năng lực điều chuyển nguồn lực đầy đủ kịp thời.

Đối với năng lực tổ chức lãnh đạo chiến lược, điểm cho các tham số là Năng lực thiết kế cấu trúc tổ chức và kiểm soát được 2,87; Năng lực phân giao chức năng nhiệm vụ cho các bộ phận có liên quan được 2,55; Năng lực tổ chức nhân sự phù hợp với thiết kế tổ chức được 2,15.

Về thiết kế cấu trúc tổ chức và kiểm soát, tới 67,53% phiếu cho rằng một số đơn vị thành viên được thành lập không hiệu quả; trên 80% cho rằng hệ thống thông tin quản lý, quản trị không đầy đủ, thiếu minh bạch, bị chặt khúc, gây khó khăn cho việc lãnh đạo tổ chức chiến lược.

Bên cạnh đó, việc phân định chức năng, nhiệm vụ và vấn đề phối hợp giữa các bộ phận, giữa các vị trí công việc còn lỏng lẻo, thậm chí mâu thuẫn không nhất quán.

Đối với năng lực phân bổ và giám sát sử dụng nguồn lực tại các SBU, có tới trên 60% cho rằng, vai trò của tổng công ty còn tương đối mờ nhạt. Việc phân bổ, điều chuyển nguồn lực theo chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trong tổng công ty, đảm bảo nguồn vốn được chảy về nơi có hiệu quả nhất trong việc thực hiện mục tiêu kinh doanh bia của tổng công ty thực sự chưa có tiên triển.

Năng lực quản trị sự thay đổi cũng ở mức điểm tương đối thấp cho các tham số về năng lực phán đoán các phản ứng và tạo sự đồng thuận, hạn chế phản ứng xảy ra trong thực tế.

Tuy vậy, việc tạo ra môi trường mới lại được đánh giá tích cực hơn.

b. Năng lực phát triển các yếu tố nguồn lực

Điểm số đánh giá cho năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia ở góc độ phát triển, khai thác các yếu tố nguồn lực ở bảng dưới:

Bảng 2.8: Năng lực quản trị CLKD bia theo các yếu tố nguồn lực

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	<i>Năng lực tài chính</i>	0.2	4.64
	Hình ảnh, vị thế tài chính		4.78
	Khả năng đáp ứng các nhu cầu tài chính với qui mô, cơ cấu, kỳ hạn, chi phí phù hợp		4.5
2	<i>Năng lực hạ tầng cứng và mềm của đơn vị</i>	0.25	3.4
	Hạ tầng cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị		4.03
	Hạ tầng công nghệ thông tin		3.1
	Hạ tầng cơ chế, chính sách, văn hóa doanh nghiệp		3.08
3	<i>Năng lực nguồn nhân lực</i>	0.3	3.45
	Quy mô và cơ cấu đội ngũ nguồn nhân lực theo trình độ chuyên sâu, chuyên ngành phù hợp với ngành nghề đơn vị, phù hợp với các khối chức năng của đơn vị		2.78
	Năng lực bố trí, khai thác tối ưu nguồn nhân lực vào các quá trình hoạt động của tổ chức		3.09
	Năng lực hạn chế đến mức thấp nhất các rủi ro về nhân sự, huy động, tuyển dụng lao động theo nhu cầu cả về qui mô, yêu cầu trình độ, kinh nghiệm thực tiễn		3.05
4	<i>Năng lực marketing bán hàng</i>	0.25	4.16
	Tổ chức và nhân lực marketing		4.37
	Hạ tầng thông tin, kỹ thuật cho hoạt động marketing		3.5
	Nguồn ngân sách cho hoạt động marketing		4.6
	Tổng điểm		3.85

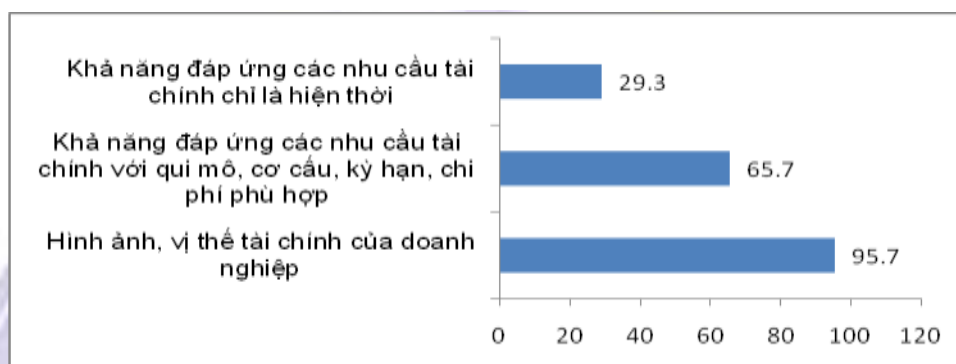
Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

- *Năng lực tài chính*

Đây là chỉ tiêu được đánh giá ở mức rất cao. Tham số Hình ảnh, vị thế tài chính được 4,78 điểm và Khả năng đáp ứng các nhu cầu tài chính với qui mô, cơ cấu, kỳ hạn, chi phí phù hợp được 4,5 điểm. Có tới 95,7% phiếu cho rằng hệ thống

Sabeco có hình ảnh vị thế tốt và tới 65,7% cho rằng Sabeco có khả năng đáp ứng các nhu cầu tài chính với qui mô, cơ cấu, kỳ hạn, chi phí phù hợp. Tuy nhiên, vẫn có tới gần 30% ý kiến khác cho rằng các vị thế này sẽ bị tác động tiêu cực nếu vấn đề quản trị tài chính nói riêng, quản trị tổng công ty không được cải thiện.

Biểu đồ 2.9: Năng lực tài chính



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

- *Năng lực hạ tầng cứng và mềm của đơn vị*

Đối với chỉ tiêu năng lực hạ tầng cứng và mềm của đơn vị, thì tham số Hạ tầng cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị được đánh giá cao nhất là 4,03 điểm, phù hợp với hệ thống cơ sở vật chất, máy móc thiết bị cứng của hệ thống. Tuy nhiên, hạ tầng mềm, gồm Hạ tầng công nghệ thông tin và Hạ tầng cơ chế, chính sách, văn hóa doanh nghiệp chỉ được đánh giá ở mức bình quân là 3,1 điểm và 3,08 điểm. Đáng chú ý, có tới 20,48% vẫn cho rằng hệ thống chưa quan tâm tới hạ tầng thông tin khách hàng.

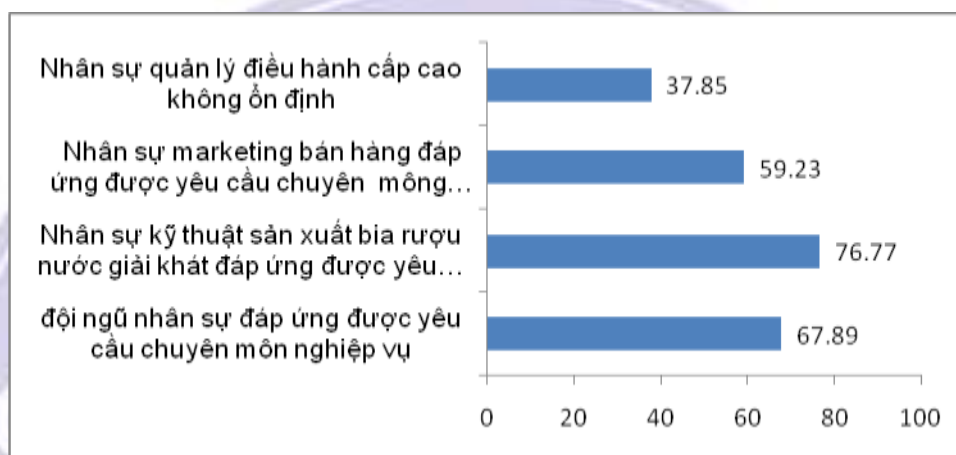
Về văn đề văn hóa doanh nghiệp, mặc dù có tới 78,64% cho là cần thiết, nhưng cũng có tới gần 60% cho rằng chưa định hình rõ văn hóa doanh nghiệp của Sabeco.

- *Năng lực nguồn nhân lực*

Năng lực nguồn nhân lực của Sabeco được đánh giá ở mức trung bình trong các nguồn lực, với điểm đánh giá của tất cả các tham số đều trên 3 và cao nhất là 3,2. 67,89% phiếu cho rằng đội ngũ nhân sự cấp chuyên viên của Sabeco có kinh nghiệm phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ. Trong đó, có tới 76,77% cho rằng đội ngũ nhân sự về kỹ thuật sản xuất bia đảm bảo được các yêu cầu chất lượng. Đối với khối nhân sự marketing, tỷ lệ này thấp hơn, là 59,23%. Thực sự marketing và bán

hàng vẫn là vấn đề còn khá mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam và đối với Sabeco, thì cho dù đã tập trung tuyển dụng nhân sự marketing có nền tảng tốt, nhưng vẫn cần thời gian để có được kết quả trong thực tiễn. Vấn đề là có tới 37,85% cho rằng nhân sự quản lý cấp cao của Sabeco chưa ổn định, các rủi ro về thay đổi người quản lý, điều hành đối với Sabeco là cao.

Biểu đồ 2.10: Năng lực nhân sự



Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

- *Năng lực marketing bán hàng*

Chỉ tiêu năng lực marketing bán hàng có các điểm số của các tham số phân tán rất lớn. Tham số nguồn ngân sách có điểm số rất cao 4,6 điểm, tham số Tổ chức và nhân lực marketing cũng ở mức 4,37; nhưng tham số Hạ tầng thông tin, kỹ thuật cho hoạt động marketing lại chỉ ở mức 2,5. Đa số phiếu khảo sát cho rằng hệ thống đã thực sự quan tâm tới công tác marketing bán hàng; phát triển tổ chức, tuyển dụng nhân sự tốt và tăng mạnh kinh phí. Tuy vậy, công tác marketing bán hàng chưa thực sự hiệu quả. Chưa áp dụng công nghệ hiện đại trong quản trị bán hàng nên chưa giải quyết được vấn đề bán hàng liên tuyến, liên vùng. Thông tin chưa xuyên suốt trong tổng công ty và hệ thống thương mại, nên chưa có các quyết định đúng đắn, khách quan trong quản lý bán. Sabeco cũng chưa theo dõi sát đối thủ cạnh tranh; hệ thống thông tin từ thị trường còn rất hạn chế.

Theo công thức tính điểm số bình quân tổng thể cho năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia theo các yếu tố năng lực cốt lõi, thì điểm số cho hệ thống Sabeco là 3,85, ở mức khá cận trên của khung đánh giá.

2.2.2.4. Năng lực kiểm soát, kiểm toán chiến lược kinh doanh bia

Cũng như chỉ tiêu năng lực tổ chức lãnh đạo thực hiện chiến lược, năng lực kiểm soát chiến lược kinh doanh bia của hệ thống Sabeco được đánh giá ở mức tương đối thấp, đặc biệt Năng lực xác định các chệch hướng chiến lược, nguyên nhân và đề xuất giải pháp xử lý chệch hướng chỉ được đánh giá là 2,05 điểm. Trong đó đến gần 90% cho rằng chỉ đến khi mọi việc diễn ra rồi mới được phân tích, báo cáo. Hiệu quả của hệ thống thông tin triển khai chiến lược, kế hoạch kinh doanh bia không kịp thời, đầy đủ, được cho điểm là 2,5 và Năng lực đánh giá tiến độ triển khai chiến lược là 2,74.

Cho tới nay, Sabeco chỉ giám sát thông qua báo cáo và đánh giá định kỳ. Trong khi đó nhiều hệ thống chưa được tự động hóa, vấn đề quản trị phân tán, với nhiều qui trình, mẫu biểu khác nhau; hệ thống thông tin quản trị còn bất cập. Do đó năng lực kiểm soát của Sabeco thực sự còn rất nhiều vấn đề.

Bảng 2.9: Năng lực kiểm soát, kiểm toán chiến lược kinh doanh bia

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực kiểm soát chiến lược	0.5	2.43
	Hiệu quả của hệ thống thông tin triển khai chiến lược		2,5
	Năng lực đánh giá tiến độ triển khai chiến lược		2,74
	Năng lực xác định các chệch hướng chiến lược, nguyên nhân và đề xuất giải pháp xử lý chệch hướng		2,07
2	Năng lực kiểm toán chiến lược	0.5	2.21
	Năng lực đánh giá tính khách quan, đúng đắn của chiến lược với môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài		2,8
	Năng lực đánh giá việc tổ chức triển khai chiến lược nhất quán với thiết kế chiến lược		3,54
	Năng lực kiểm toán vị thế thực tế đạt được của tổ chức so với thiết kế chiến lược		2,51
	Năng lực tái cấu trúc chiến lược theo các diễn biến của môi trường kinh doanh		3,1
	Tổng điểm		2.32

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

Điểm số cho chỉ số năng lực kiểm toán chiến lược có cao hơn chút ít. Trong đó, điểm số cho tham số Năng lực đánh giá việc tổ chức triển khai chiến lược nhất quán với thiết kế chiến lược là 3,54 và điểm số cho Năng lực tái cấu trúc chiến lược theo các diễn biến của môi trường kinh doanh là 3,1 điểm.

Trên cơ sở các điểm thành phần ứng với mỗi khâu công việc của quá trình quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco ở góc độ kiểm soát chiến lược kinh doanh, tổng điểm năng lực kiểm soát chiến lược kinh doanh của Sabeco là 2,32 điểm - mức năng lực trung bình.

2.2.2.5. Năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược

Bảng 2.10: Năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của Sabeco

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
	<i>Năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược</i>		
1	Năng lực nhạy cảm với các thay đổi trong môi trường kinh doanh	0.2	2.97
2	Năng lực tái cấu trúc chiến lược	0.25	2.78
3	Năng lực phát triển nguồn lực cốt lõi theo điều kiện thị trường	0.35	3.84
4	Năng lực cung ứng giá trị tối ưu cho khách hàng trong các điều kiện khác nhau	0.2	2.99
	Tổng điểm		3.23

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

Đối với năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của Sabeco, hướng tới phát triển bền vững, tham số được cho điểm cao nhất là phát triển năng lực cốt lõi theo điều kiện thị trường, 3,84 điểm; trong khi tham số được đánh giá ở điểm thấp nhất là tái cấu trúc chiến lược. Việc nhạy cảm với môi trường kinh doanh và khả năng cung ứng giá trị tối ưu cho khách hàng được cho điểm tương ứng là 2,97 và 2,99.

Thực tế, Sabeco ở vị thế khá thuận lợi trong phát triển các nguồn lực cốt lõi so với hầu hết các cơ sở sản xuất bia trong nước. Sabeco cũng thực hiện phân tích thị trường hàng năm, nhận diện các diễn biến của thị trường, các điều kiện khó khăn, thuận lợi. Tuy nhiên, việc thực hiện các phân tích thị trường một cách bài

bản, từ đó điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với môi trường kinh doanh chưa được chính thức hóa. Vấn đề cung ứng giá trị tối ưu cho khách hàng đang dựa vào hệ thống giá, uy tín và mạng lưới phân phối.

Bảng 2.11: Tổng hợp năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco

STT	Chỉ số/tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược kinh doanh	0.15	2.66
2	Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh	0.25	3.09
	<i>Năng lực xác định mô hình kinh doanh theo định hướng giá trị cung ứng cho khách hàng</i>		3.34
	<i>Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường</i>		3.29
	<i>Năng lực xác định và qui hoạch hệ thống các SBU trong trung và dài hạn</i>		2.64
3	Năng lực tổ chức lãnh đạo thực hiện chiến lược	0.3	3.44
	<i>Năng lực phát triển nguồn lực</i>		3.85
	<i>Năng lực tổ chức lãnh đạo thực hiện chiến lược</i>		3.04
4	Năng lực kiểm soát chiến lược	0.15	2.32
5	Năng lực phát triển, tái cấu trúc chiến lược	0.15	3.23
	Tổng điểm		3.04

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năng lực quản trị chiến lược của Sabeco

Điểm bình quân cho năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco là 3,04 – cận dưới của mức khá trong thang đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của tổng công ty.

2.2.3. Đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco

Đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco được thể hiện ở các kết quả kinh doanh, theo các tiêu chí đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh

Mặc dù khủng hoảng tài chính thế giới, kéo theo sự trì trệ kinh tế trong nước, có tác động sâu rộng tới đời sống kinh tế xã hội, qui mô hoạt động của Sabeco vẫn tăng mạnh. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của toàn hệ thống từ 12.087 tỷ năm 2008 đã lên tới 30.110 tỷ vào năm 2014, tương đương 2,5 lần. Tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 21,3%/năm.

Cùng kỳ, lợi nhuận sau thuế tăng từ 824 tỷ năm 2008 lên 3.049 tỷ vào năm 2014, tăng 3,7 lần, mức tăng cao hơn nhiều so với doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ. Do vậy hiệu quả kinh doanh của Tổng công ty đã được cải thiện đáng kể. Tỷ lệ lợi nhuận/tổng tài sản (ROA) đã tăng từ 6,37% năm 2008 lên tới 14,07% vào năm 2014; tỷ lệ lợi nhuận/vốn chủ sở hữu tăng tương ứng từ 12,82% lên 24,98%.

Bảng 2.12: Một số chỉ tiêu kết quả hoạt động kinh doanh của SABECO giai đoạn 2008 – 2014

Đơn vị: tỷ VND

Tiêu chí	Năm						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	12.087	15.954	19.913	22.313	25.128	28.195	30.110
Doanh thu thuần	9.553	12.813	17.353	19.293	21.789	24.015	25.107
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	1.000	1.840	3.234	2.756	3.362	2.935	3.530
Lợi nhuận sau thuế	824	1.701	2.771	2.344	2.785	2.176	3.049

Nguồn: Báo cáo Tài chính hợp nhất Tổng công ty Sabeco năm 2008- 2014

Bảng 2.13: Hệ số ROA, ROE của SABECO giai đoạn 2008 – 2014

Đơn vị %

Tiêu chí	Năm						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	6,37	11,21	17,48	14,15	15,71	11,22	14,07
ROE	12,82	21,39	34,74	24,59	26,37	21,68	24,98

Nguồn: Tính toán từ Báo cáo Tài chính hợp nhất Sabeco năm 2008- 2014

Tuy nhiên, nếu đi sâu phân tích sự thay đổi qua từng năm, có thể thấy Sabeco đã và đang trải qua những biến động không tích cực.

Tốc độ tăng trưởng sản lượng bia của Sabeco đã giảm mạnh kể từ năm 2011 và đặc biệt là ở mức thấp hơn tốc độ tăng sản lượng của cả ngành bia từ năm 2012. Từ mức tăng trưởng 18,14% năm 2008, giảm xuống còn 15,48% năm 2009 và vọt lên 22,46% năm 2010, nhưng vào năm 2011, tốc độ tăng trưởng sản lượng bia của Sabeco tụt xuống chỉ còn 9,49% và đến cuối năm 2014, con số này chỉ còn là 1,5%. Do mức tăng trưởng thấp hơn mức trung bình ngành, nên thị phần của Sabeco đã giảm từ 45,7% năm 2011 xuống còn 40% năm 2014.

Bảng 2.14: Sản lượng sản xuất và tiêu thụ bia của Sabeco

	ĐV	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sản lượng Bia các loại của Sabeco ¹	Tr lít	775	895	1.096	1.200	1.248	1.333	1.353
Tốc độ tăng trưởng sản lượng bia của Sabeco	%	18,14	15,48	22,46	9,49	4,00	6,81	1,50
Tổng sản phẩm ngành bia ²	Tr lít	1.847,2	2.007,5	2.420,2	2.625,7	2.978,7	3.190,2	3.397,5
Tốc độ tăng trưởng sản lượng ngành bia	%	11,59	8,68	20,56	8,49	13,44	7,10	6,5
Thị phần bia của Sabeco	%	42	44,6	45,3	45,7	42,4	42,2	40

Nguồn: ¹ Báo cáo kết quả kinh doanh của tổng công ty Sabeco nhiệm kỳ 2008 – 2013; Báo cáo kết quả kinh doanh của Sabeco 2014

² Tổng cục thống kê

Các kết quả tài chính của tổng công ty cũng đã có sự giảm sút đáng kể.

Về vấn đề tồn kho và các khoản phải thu ngắn hạn: Tồn kho trong toàn hệ thống của Tổng công ty Sabeco giảm mạnh vào năm 2009, nhưng sau đó lại trong xu thế tăng. Vào năm 2014, tồn kho chiếm tới 8,6% tổng qui mô hoạt động của Tổng công ty so với mức 5,19% vào năm 2009. Phải thu ngắn hạn cũng giảm mạnh vào năm 2009, nhưng sau đó biến động ở mức cao hơn năm 2009.

Kết thúc năm 2014, các khoản phải thu ngắn hạn chiếm 4,76% tổng tài sản so với mức 3,78% vào cuối năm 2009.

Bảng 2.15: Tình hình tồn kho và các khoản phải thu giai đoạn 2008 – 2014

Đơn vị: %

Tiêu chí	Năm						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tồn kho/tổng qui mô hoạt động	6,81	5,19	5,82	7,44	6,79	8,70	8,62
Phải thu ngắn hạn/tổng tài sản	7,86	3,78	4,03	4,62	4,52	5,37	4,76

Nguồn: Báo cáo Tài chính hợp nhất Sabeco năm 2008- 2014

Về doanh thu và lợi nhuận: Năm 2008 – 2009 là năm bắt đầu của khủng hoảng, nhưng các tác động là chưa rõ ràng. Doanh thu bán hàng, lợi nhuận của Sabeco vẫn tăng với tốc độ rất cao vào các năm 2009 và 2010. Sau đó, tốc độ tăng doanh thu bán hàng đã giảm mạnh vào năm 2011 và hầu như không được cải thiện trong những năm 2012-2013. Vào năm 2014, tốc độ doanh thu đã xuống mức rất thấp, là 6,79%.

Lợi nhuận sau thuế cũng chấm dứt thời kỳ tăng trưởng nhanh vào năm 2011, theo đó tổng lợi nhuận sau thuế của Tổng công ty đã giảm 15,4% vào năm 2011. Năm 2012, lợi nhuận sau thuế tăng trở lại với mức 18,8%, nhưng lại giảm tới 21,87% vào năm 2013. Năm 2014 lợi nhuận sau thuế bật tăng với tốc độ khá cao là do tăng lợi nhuận từ các hoạt động khác, lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chỉ tăng 20,3%.

Bảng 2.16: Tốc độ tăng trưởng hoạt động của SABECO 2009 – 2014

Đơn vị: %

Tiêu chí	Năm					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	32.00	24.82	12.05	12.62	12.21	6.79
Doanh thu thuần	34.12	35.43	11.18	12.94	10.22	4.55
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	84.00	75.76	-14.78	21.99	-12.70	20.27
Lợi nhuận sau thuế	106.43	62.90	-15.41	18.81	-21.87	40.12

Nguồn: Tính toán từ số liệu Báo cáo Tài chính hợp nhất Tổng công ty Sabeco năm 2008- 2014

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BIA RƯỢU NƯỚC GIẢI KHÁT SÀI GÒN (SABECO)

2.3.1. Những thành công

Trong bối cảnh khó khăn chung của nền kinh tế do tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu và sự trì trệ của kinh tế trong nước, cộng với cạnh tranh gay gắt, trong đó có các đại gia bia trên thế giới, nhiều doanh nghiệp ngành bia thực sự đã quan tâm tới công tác quản trị chiến lược và tạo dựng các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh cho mình, để tồn tại và phát triển. Sabeco không nằm ngoài qui luật đó. Giai đoạn 2008 đến nay cũng là giai đoạn Sabeco thay đổi toàn diện cả về loại hình hoạt động, qui mô và chất lượng kinh doanh. Đi cùng với quá trình đó là những thành tựu trong công tác quản trị chiến lược kinh doanh và tạo lập năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Tổng công ty.

Thứ nhất, SABECO đã có bước tiến đáng ghi nhận về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia ở góc độ hoạch định chiến lược, trong đó lần đầu tiên xác lập tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của hệ thống, tạo một định hướng chung về đích phát triển của Tổng công ty tại Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông của Sabeco năm 2010. Không chỉ với tư cách là một đơn vị trong ngành, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Sabeco còn thể hiện Tổng công ty là một đơn vị đầu ngành, có trách nhiệm đối với toàn bộ ngành bia của Việt Nam.

Tầm nhìn của Sabeco đến 2025 là phát triển Sabeco trở thành tập đoàn công nghiệp đồ uống hàng đầu quốc gia và có vị thế trong khu vực và quốc tế.

Sứ mệnh là phát triển ngành đồ uống Việt Nam ngang tầm thế giới; đề cao văn hóa ẩm thực của người Việt Nam; nâng cao chất lượng cuộc sống thông qua việc cung cấp các sản phẩm đồ uống chất lượng cao, an toàn, bổ dưỡng; mang lại lợi ích thiết thực cho cổ đông, khách hàng, đối tác, người lao động và xã hội.

Thứ hai, năng lực phát triển mạng lưới các đơn vị thành viên theo chuỗi giá trị cung ứng ngành bia, đảm bảo sự sẵn có, tiết kiệm chi phí, đảm bảo các chuẩn mực kỹ thuật; đặc biệt chú trọng hệ thống phân phối, đẩy mạnh công tác tiêu thụ mở rộng thị trường là yếu tố ưu tiên hàng đầu trong bối cảnh kinh tế xã hội và môi trường kinh doanh khốc liệt. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh, vấn đề đầu ra là vấn đề quyết định. Trong khi kinh tế suy thoái, sản phẩm đồ uống không phải là

thiết yếu, dễ bị thu hẹp, cạnh tranh khốc liệt, nên xác định chiến lược nằm ở công tác thị trường và tiêu thụ sản phẩm là lựa chọn đúng đắn của Sabeco. Không chỉ dừng ở thị trường trong nước, Sabeco đã mở rộng thị trường trên 20 quốc gia, gồm Nhật Bản, Úc, Đức, Hà Lan, Mỹ... Điểm số đánh giá cho năng lực xác định và phát triển mạng lưới của Tổng công ty khá cao, là 4,03 điểm.

Cùng với năng lực định hướng phát triển mở rộng thị trường, Sabeco cũng có năng lực đúng đắn trong lựa chọn chiến lược tăng trưởng qui mô hoạt động, đầu tư các nhà máy bia, mở rộng công suất sản xuất bia. Đây cũng là cơ sở để Sabeco mở rộng qui mô hoạt động, góp phần hạ giá thành sản phẩm, tăng cạnh tranh và thực hiện một chiến lược định giá linh hoạt. Ở góc độ kinh tế và điều kiện thương mại, khách hàng đánh giá Sabeco khá tốt, 4,5 điểm.

Ngoài ra, Sabeco cũng đã thiết lập được năng lực phân tích, lựa chọn hệ thống phân phối, tạo điều kiện thuận lợi cho người sử dụng, với điểm khách hàng đánh giá là 3,08.

Đặc biệt Sabeco đã tiếp tục phát triển được uy tín và chiếm được lòng tin khách hàng sử dụng, với điểm đánh giá của khách hàng lên tới 4,03.

Thứ ba, tổ chức lãnh đạo chiến lược đã đạt được các kết quả đáng ghi nhận về mô hình bộ máy, cấu trúc tổ chức của hệ thống; về vấn đề thiết lập các qui chế, thể chế; phát triển nhân sự; định hướng lãnh đạo. Sabeco đã chuyển đổi mô hình sang mô hình công ty mẹ con, với hệ thống các phòng ban chức năng và các đơn vị thành viên chuyên môn hóa theo lĩnh vực hoạt động, theo sản phẩm, theo vùng địa lý. Góp phần đưa sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng.

Các qui chế về quản lý tài chính tại tổng công ty, các đơn vị thành viên và qui chế về người đại diện quản lý vốn tại các đơn vị thành viên là các cơ sở ban đầu để Tổng công ty đi vào hoạt động theo mô hình mới.

Về các nguồn lực, Sabeco tiếp tục thể hiện năng lực vượt trội trong việc duy trì được vị thế tốt trong việc tận dụng vị thế và huy động nguồn lực tài chính đáp ứng yêu cầu kinh doanh. Điểm đánh giá cho nguồn lực tài chính của Sabeco lên tới 4,64. Bên cạnh đó, phát triển hạ tầng cứng, gồm hệ thống nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị cũng là một thành công của Sabeco. Điểm số cho năng lực này cũng khá cao, 4,03.

Thứ tư, đi cùng với việc mở rộng thị trường là công tác đẩy mạnh marketing. Nhận thức rõ tầm quan trọng của marketing trong công tác thúc đẩy người tiêu dùng đến với sản phẩm, Sabeco đã tập trung phát triển năng lực marketing của hệ thống, hình thành bộ phận marketing, tuyển dụng cán bộ có trình độ kinh nghiệm về lĩnh vực này đồng thời tăng mạnh ngân sách cho hoạt động marketing.

Thứ năm, tăng cường năng lực đáp ứng nhu cầu khách hàng và dịch vụ khách hàng: công tác nghiên cứu thị trường, phân khúc khách hàng bước đầu cũng đã được thực hiện tại Tổng công ty. Hiện nay Sabeco đã tiến hành phân khúc khách hàng theo giới tính, theo độ tuổi và thu nhập. Đồng thời, do nhận thấy những khác biệt về thời tiết, khí hậu, phong tục, tập quán và các vấn đề văn hóa địa phương, Sabeco đã chuyên hướng tổ chức, sản xuất và tiêu thụ bia theo vùng, địa phương. Sabeco đã triển khai những dự án đầu tư xây dựng nhà máy bia với công nghệ tiên tiến, hiện đại của nước ngoài, trải rộng tại những vùng kinh tế trọng điểm của cả nước, những khu vực tiêu thụ nhiều, không chỉ nhằm sản xuất ra các sản phẩm bia có tính chất khác biệt theo nhu cầu khách hàng, mà còn nhằm giảm chi phí gắn liền với việc giảm các công đoạn vận chuyển.. Các Hội nghị khách hàng cũng được Sabeco tổ chức theo vùng để kịp thời nắm bắt nhu cầu của khách hàng từ các khu vực khác nhau.

Thứ sáu, cùng với việc phân tích thị trường, khách hàng sử dụng sản phẩm, Sabeco cũng tiến hành phân tích, đánh giá thường xuyên nguồn cung ứng đầu vào, lựa chọn, tìm kiếm, đa dạng hóa các nhà cung ứng, không chỉ đảm bảo số lượng, chất lượng mà cả vấn đề giá cả và sự ổn định của nguồn đầu vào. Bên cạnh đó, để giảm bớt sự phụ thuộc quá nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập ngoại, đặc biệt với mục tiêu chiến lược bành trướng, phát triển mạnh qui mô hoạt động trong tương lai, Sabeco cũng đã tính đến việc điều chỉnh chiến lược đầu vào, phát triển các vùng trồng Đại mạch (nguyên liệu chính sản xuất bia) trong nước nhằm tiết kiệm chi phí để giảm giá thành sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Thứ bảy, đổi mới, tăng cường các hoạt động PR quan hệ, nâng cấp hình ảnh logo, hệ thống nhận diện của Sabeco là những bước đi khởi động cho việc thực thi chiến lược phát triển tổng thể phù hợp với tầm nhìn dài hạn của Sabeco về xây dựng phát triển thương hiệu, nâng tầm kỹ thuật công nghệ, năng lực sản xuất... Sabeco đã thiết lập một bộ phận chuyên trách về nghiên cứu thị trường, xây dựng và phát triển thương hiệu; đầu tư tài chính mạnh mẽ cho việc tổ chức sự kiện quảng cáo các sản

phẩm của SABECO trên các phương tiện truyền thông. Các vấn đề về trách nhiệm cộng đồng cũng là một kênh PR, marketing được Sabeco tích cực sử dụng nhằm tạo sự ủng hộ của đông đảo các bên có liên quan, khách hàng của Tổng công ty.

Thứ tám, bên cạnh các vấn đề về thị trường, về tổ chức hệ thống Sabeco, về marketing, dịch vụ khách hàng và vấn đề PR xây dựng thương hiệu, Sabeco cũng đã theo đuổi các chiến lược giá khá linh hoạt. Các sản phẩm bia của công ty được đưa ra với mức giá vừa phải, phù hợp với mức thu nhập của nhiều đối tượng khách hàng. Đây là ưu điểm để cạnh tranh với các loại sản phẩm khác bao gồm:

- Sản phẩm Sabeco định giá dựa trên người mua theo giá trị nhận thức được
- Xem người mua nhận thức về giá trị chứ không phải chi phí của người bán là cơ sở quan trọng để định giá
- Sử dụng những yếu tố chi phí giá cả trong Marketing để xây dựng nên giá trị được cảm nhận trong tâm trí của người mua
- Công ty kết hợp nhiều chiến lược định giá khác nhau đối với các loại sản phẩm: Chiến lược định giá Sabeco thâm nhập thị trường, định giá phân biệt theo loại sản phẩm và dạng sản phẩm

Thứ chín, cùng với chiến lược giá, vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm cũng là vấn đề ưu tiên thời gian của hệ thống Sabeco, nhằm cụ thể hóa tầm nhìn, giá trị cốt lõi là hoạt động vì người tiêu dùng, phát triển xã hội. Cụ thể :

- Đảm bảo chất lượng ổn định của các sản phẩm Bia Sài Gòn thông qua thắt chặt, đẩy mạnh việc tuân thủ các quy định, tiêu chuẩn kỹ thuật trong quản lý chất lượng.
- Triển khai dự án áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008, ISO 14000 và HACCP tại Tổng công ty, hệ thống Công ty con, Công ty liên kết
- Sabeco đã đầu tư hệ thống xử lý nước thải, khí thải, rác thải phù hợp với quy trình sản xuất công nghệ hiện đại và thân thiện môi trường. Tổng công ty đã tiến hành đầu tư xây dựng hệ thống xử lý nước thải công suất 1.200m³/ngày, đưa vào vận hành vào tháng 4 năm 2010 đối với Nhà máy Bia Sài Gòn Nguyễn Chí Thanh. Nhà máy Bia Sài-Gòn Củ Chi đã được Bộ Tài Nguyên Môi trường trao Giải thưởng Cúp vàng vì sự nghiệp bảo vệ môi trường...

Thứ mười, sự thành công của năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco thể hiện ở các kết quả kinh doanh của Sabeco. Sabeco đã và tiếp tục khẳng định vị trí số 1 trong việc sản xuất bia trên thị trường.

2.3.2. Các hạn chế và nguyên nhân

Các hạn chế

Mặc dù đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận về công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia và các kết quả kinh doanh, nhưng cho tới nay có thể nói, công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia của hệ thống Sabeco vẫn còn nhiều hạn chế.

Thứ nhất, là một Tổng công ty đầu ngành về qui mô, sản lượng, thị trường trong ngành bia nhưng công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia hầu như chỉ được đánh giá ở mức cận dưới của mức khá, cận trên của mức trung bình, trừ năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia ở góc độ phát triển các nguồn lực, trong đó có các nguồn lực tài chính, nguồn lực về hệ thống máy móc cơ sở vật chất gắn với thực tế xuất thân của SABECO là một DNNN, được hưởng các đặc thù, ưu tiên nhất định. Cho tới nay, Tổng công ty vẫn chưa có một văn bản chiến lược kinh doanh bia chính thức, hữu hiệu, tập trung vào các vấn đề cơ bản của một chiến lược kinh doanh, chưa tạo ra được một định hướng phát triển tối ưu cho toàn hệ thống.

Thứ hai, ở góc độ cung ứng giá trị, thỏa mãn nhu cầu khách hàng, khách hàng cũng chỉ đánh giá cao hệ thống Sabeco ở sự thuận tiện và kinh tế, chủ yếu là giá cả hợp lý, gắn với lợi thế kinh tế theo qui mô sản xuất lớn, vấn đề tín nhiệm, tin cậy gắn với thời gian tồn tại và phát triển, cũng như yếu tố nhà nước của Tổng công ty. Các nội dung thỏa mãn nhu cầu khách hàng về chất như tạo ra sự khác biệt, dịch vụ khách hàng... không được đánh giá cao. Điểm số khách hàng đánh giá Sabeco về năng lực tạo ra lợi ích tiêu dùng khác biệt rất thấp, 2,01; năng lực các yếu tố hữu hình phục vụ khách hàng là 2,4; năng lực cung cấp đa dạng sản phẩm dịch vụ là 2,5. Trong khi đó, đây lại là những yếu tố nền tảng cho sức mạnh cạnh tranh lâu dài trong bối cảnh cạnh tranh phát triển kinh tế xã hội, người tiêu dùng khó tính hơn, lựa chọn sản phẩm, dịch vụ gắn với chất lượng, mẫu mã, vấn đề dịch vụ (thay vì chỉ là yếu tố kinh tế) và cạnh tranh khốc liệt với sự tham gia của các tên tuổi trong ngành bia trên thế giới.

Thứ ba, công tác nhận diện và lượng hóa tình thế chiến lược đã được quan tâm, nhưng các phân tích thị trường còn mang tính hình thức, tổng hợp thông tin thứ cấp, thiếu các phân tích định lượng, tập trung vào các yếu tố có tác động tới ngành bia, do đó không thể làm đầu vào hiệu quả cho việc xác định, lựa chọn các phối thức thị trường. Sabeco cũng chưa chính thức hóa một hệ thống dữ liệu phục vụ cho công tác phân tích thị trường. Điểm số đánh giá cho năng lực này rất thấp, là 2,43.

Năng lực lựa chọn loại hình chiến lược và xử lý các đe dọa kinh doanh còn rất yếu, ở việc phân tích đối thủ cạnh tranh, thực hiện định kỳ các phân tích sản phẩm, phân khúc và định hướng phát triển. Mặc dù Sabeco là đơn vị đầu ngành bia, nhưng Sabeco cũng chưa phát triển các công cụ để có thể cập nhật tức thời thông tin dữ liệu bán hàng, những thay đổi xu hướng tiêu dùng từ các điểm bán hàng. Do vậy, việc xác định một cách khách quan, đúng đắn các thời cơ, thách thức và lựa chọn định hướng kinh doanh chiến lược phù hợp vẫn là một hạn chế của tổng công ty, với điểm đánh giá ở mức 2,8.

Thứ tư, hoạch định chiến lược theo định hướng thị trường chưa tương xứng với vị thế của Tổng công ty.

Năng lực xác định thị trường, khách hàng mục tiêu và các định vị giá trị:

Việc xác định thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu và các định vị giá trị tương ứng với từng phân khúc là vấn đề yếu kém nhất tại hệ thống Sabeco. Điểm số đánh giá cho chỉ số này là 2,85. Điều này cũng phù hợp với đánh giá của khách hàng về năng lực tạo ra sự khác biệt của Sabeco tương đối thấp. Tuy nhiên, đây lại là tâm điểm của công tác quản trị chiến lược kinh doanh. Nếu không xác định đúng đắn thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu phù hợp với điểm mạnh, yếu của Sabeco, với lợi thế cạnh tranh của Sabeco, thì sẽ khó để có thể cạnh tranh được với các đối thủ. Nếu không định vị được giá trị đối với khách hàng, thì sẽ không thể tập trung vào cung ứng cho khách hàng những cái khách hàng mong muốn.

Năng lực hoạch định chiến lược sản phẩm:

Cùng với sự phát triển của xã hội, vấn đề sản phẩm và dịch vụ sẽ là yếu tố quyết định. Vấn đề là cần phải phân tích và đi đầu trong việc phát triển sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của khách hàng để giữ chân và thu hút khách hàng thay vì là thụ động với các nhu cầu thị trường. Thực tế cho tới nay, các năng lực phát triển sản phẩm của hệ thống Sabeco mới ưu tiên vào các vấn đề kỹ thuật, vấn đề an toàn về

vệ sinh thực phẩm. Việc phát triển và cung cấp sản phẩm theo nhu cầu hoặc khai thác, khơi gợi nhu cầu còn rất hạn chế. Hầu hết sản phẩm bia của Sabeco là sản phẩm đại trà. Điểm số cho năng lực chuyển hóa nhu cầu khách hàng vào thiết kế sản phẩm và năng lực thích ứng sản phẩm theo đặc thù các nhóm khách hàng tương ứng là 2,77 và 2,9.

Năng lực xác định chiến lược về bán hàng và dịch vụ khách hàng:

Vấn đề yếu kém ở đây chủ yếu là dịch vụ khách hàng, quản lý các mối quan hệ khách hàng. Sabeco đã vận hành các hội nghị khách hàng theo vùng miền để thu thập ý kiến khách hàng, từ đó có các chính sách hỗ trợ khách hàng. Tuy nhiên, đây vẫn là các công tác khá thụ động, xuất phát từ mong muốn của khách hàng. Những nghiên cứu phân tích thường xuyên về khách hàng, đặc thù khách hàng để chủ động đưa ra các chính sách đối với từng phân khúc khách hàng một cách tối ưu, đảm bảo hai bên cùng có lợi, chưa được quan tâm.

Thứ năm, năng lực qui hoạch và phát triển các SBUs: Trong khi năng lực xác định mạng lưới của Sabeco khá tốt, thì năng lực phân tích vòng đời và định hướng phát triển chiến lược cho từng SBU lại rất hạn chế. Hiện đang tồn tại nhiều SBU có kết quả kinh doanh và tiềm năng phát triển rất hạn chế. Trong khi nhiều mảng hoạt động đang bị quá công suất, phải thuê ngoài, như hệ thống tổng kho chứa nguyên vật liệu (chưa được xây dựng, chủ yếu sử dụng các kho của nhà máy sản xuất bia), hệ thống kho thành phẩm vào bao bì vừa thiếu vừa yếu, hệ thống vận tải độc quyền, chỉ đáp ứng được trên 40% nhu cầu... Điểm số cho năng lực xác định vòng đời và định hướng phát triển chiến lược cho từng SBU chỉ ở mức 2,45 và 2,15.

Thứ sáu, năng lực tổ chức, lãnh đạo thực hiện chiến lược

Năng lực phát triển các nguồn lực

Về vấn đề tài chính: hạn chế nằm ở việc suy trì sự bền vững của vị thế tài chính. Hiện tại năng lực huy động các nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu với mức giá hợp lý của hệ thống Sabeco vẫn được đánh giá cao. Tuy nhiên, do vấn đề phối hợp trong hệ thống chưa chặt chẽ, do những hạn chế trong công tác tài chính, kế toán, năng lực này đang chịu các thách thức đáng kể.

Về hạ tầng cứng và mềm:

- Hạn chế về hạ tầng cứng nằm ở chỗ mạng lưới nhà máy sản xuất nằm phân bố rộng khắp, nên khó khăn trong việc quản lý đồng bộ sản phẩm chất lượng.

- Đối với hạ tầng mềm: Hệ thống CNTT phục vụ cho công tác marketing và dịch vụ khách hàng còn rất hạn chế. Điểm đánh giá cho năng lực hạ tầng CNTT là 3,1.

Nguồn lực con người: đội ngũ cán bộ chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, việc cập nhật các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng làm việc hiện đại, chuyên nghiệp còn hạn chế. Bên cạnh đó, năng lực bố trí nhân sự một cách hợp lý, khai thác, động viên tối đa sự đóng góp của các thành viên vào hoạt động của Tổng công ty cũng còn nhiều bất cập. Điểm số cho hai năng lực này là 2,78 và 2,08.

Về năng lực Marketing: Các chiến lược Marketing chưa thật sự mang lại hiệu quả. Mẫu mã sản phẩm chưa thu hút; các vấn đề truyền thông thông tin chưa thực sự kéo người tiêu dùng và sản phẩm đến với nhau. Chưa thực hiện bài bản qui trình đưa sản phẩm mới ra thị trường, quảng cáo, khuyến mãi, đánh giá mức độ phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng...

Về văn hóa doanh nghiệp: đây cũng là một điểm yếu trong hệ thống Sabeco. Mặc dù đối với các Tổng công ty lớn, thì yếu tố văn hóa doanh nghiệp là vấn đề trọng yếu, quyết định sự thành công của doanh nghiệp, thông qua việc hướng tất cả các hành động, của mọi bộ phận, mọi đơn vị về một hành vi, nguyên tắc sống và làm việc chung, nhưng Sabeco lại chưa thực sự chú trọng yếu tố này. Công tác tuyên truyền tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi của hệ thống còn hạn chế. Việc tổ chức các cuộc thi tìm hiểu, các sự kiện văn hóa doanh nghiệp hầu như chưa được thực hiện. Hệ thống các công cụ hỗ trợ như các công cụ đánh giá hành vi, các chế tài thưởng phạt nhằm hạn chế các hành vi không khuyến khích, nhân rộng các hành vi tốt đều chưa được đề cập. Điểm đánh giá cho năng lực này là 3,08.

Năng lực lãnh đạo tổ chức bộ máy: đây là nội dung cũng được đánh giá rất thấp. Mặc dù Sabeco đã tổ chức được Tổng công ty theo mô hình của các Tổng công ty đồ uống hiện đại, nhưng việc phân định chức năng, nhiệm vụ và vấn đề phối hợp vì mục đích chung của công việc còn rất lỏng lẻo. Bộ phận kế toán và tài chính là hai bộ phận rất quan trọng trong các Tổng công ty, nhưng lại là bộ phận đang có vấn đề tại Sabeco. Hai bộ phận kế toán và tài chính tách rời nhau, độc lập với nhau về tổ chức đã không phục tùng nhau trong nhiệm vụ nên chia cắt về thông

tin, số liệu, thậm chí số liệu kế toán còn bị khóa chặt dưới yêu cầu bảo mật thông tin. Khi thông tin thị trường không cập nhật, không tổng thể; thông tin tài chính thiếu, cục bộ, thì không thể lãnh đạo tổ chức được chiến lược. Ngoài ra còn có hiện tượng kiểm soát thiếu chặt chẽ của các lãnh đạo cấp cao. Chính điều này đã gây rất nhiều bất lợi cho Sabeco.

Năng lực quản lý sự thay đổi

Năng lực quản lý sự thay đổi cũng còn nhiều hạn chế. Công tác dự đoán trước các phản ứng và có các giải pháp hạn chế các phản ứng chưa được thực hiện một cách bài bản.

Thứ bảy, năng lực kiểm soát chiến lược

Đây cũng là một khâu còn nhiều hạn chế. Cho tới nay Sabeco vẫn chưa vận hành được một hệ thống thông tin quản trị chiến lược. Việc theo dõi, đánh giá tiến độ thực hiện các kế hoạch kinh doanh bia, phát hiện các chệch hướng chưa được chủ động thực hiện. Kiểm toán chiến lược ở góc độ xem xét, đánh giá tính đúng đắn của chiến lược kinh doanh bia và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh bia theo các điều kiện thị trường vẫn là các vấn đề mới mẻ.

Điểm số cho năng lực này chỉ ở mức 2,32.

Các nguyên nhân

Nguyên nhân khách quan

Quản trị chiến lược kinh doanh là một vấn đề còn tương đối mới mẻ với các doanh nghiệp Việt Nam và phần lớn các chủ thể kinh tế vẫn hoạt động kinh doanh theo các kế hoạch thường niên, với các hành động mang tính phản ứng tức thì với thị trường.

Do vậy, việc phân tích thị trường, phân tích ngành dài hạn thường đối mặt với các thách thức lớn.

Môi trường vĩ mô của Việt Nam trong giai đoạn qua có biến động rất lớn, do vậy, các công tác phân tích, dự báo, xây dựng chiến lược đều chịu tác động đáng kể.

Số liệu và các phân tích vĩ mô có nhiều nguồn, đôi khi không nhất quán, rời rạc, điều này cũng cản trở việc thu thập, xây dựng một hệ thống thông tin hiệu quả phục vụ công tác phân tích chiến lược.

Thị trường đồ uống nói chung, ngành bia nói riêng đang trong chu kỳ tăng trưởng, sức cầu lớn, nên các cơ sở sản xuất kinh doanh vẫn có những thuận lợi nhất định trong kinh doanh. Do đó, áp lực đối với công tác quản trị chiến lược chưa cao.

Các vấn đề về tập đoàn kinh tế, tổng công ty vẫn đang trong giai đoạn hoàn thiện, Sabeco cũng như các tập đoàn, tổng công ty khác đôi khi phải chờ đợi các cơ chế, chính sách khung quản lý nhà nước, đảm bảo các định hướng chiến lược không vượt ra khỏi các khuôn khổ chung, không phải chỉnh sửa, thay đổi nhiều.

Nguyên nhân chủ quan

Sabeco là tập đoàn và cũng đang trong quá trình chuyển đổi, nên những ưu tiên vẫn tập trung vào các vấn đề trước mắt, thiết yếu, trong đó có việc hoàn thiện mô hình, bộ máy. Bên cạnh đó, do thị trường đang trong chu kỳ tăng trưởng, nên Sabeco cũng tận dụng thời cơ, tập trung vào mở rộng sản xuất kinh doanh theo chiều rộng nhiều hơn.

Mô hình Tổng công ty là một mô hình mới, vị trí vai trò của Tổng công ty và các đơn vị thành viên chưa rõ nét. Quan hệ giữa Tổng công ty với công ty con, công ty liên kết thông qua người đại diện. Trong khi vai trò của người đại diện chưa cụ thể. Hệ thống văn bản quản trị nội bộ (qui chế, qui định, qui trình, thủ tục...) chưa đầy đủ, các văn bản thiếu đồng bộ, chấp vá, không được truyền thông, đào tạo đầy đủ tới các Phòng ban, đơn vị. Phạm vi áp dụng qui chế, qui định của Tổng công ty không đồng bộ. Việc kiểm tra, kiểm soát của Tổng công ty tới các đơn vị thành viên về việc tuân thủ qui chế, qui định chưa được thực hiện quyết liệt... Do vậy, việc hoạch định các chiến lược dài hạn của cả hệ thống là vấn đề không dễ để có được sự thống nhất.

Mô hình tổng công ty lớn, với hệ thống các đơn vị thành viên hoạt động ở các khâu, lĩnh vực chuyên môn, sản phẩm khác nhau, trình độ công nghệ khác nhau, năng lực sản xuất, kinh doanh khác nhau, nên việc hoạch định một chiến lược kinh doanh chung không dễ đạt được sự đồng thuận. Ở Sabeco, các nhà máy sản xuất bia đang có sự chênh lệch khá lớn về trình độ công nghệ, chuẩn mực trang thiết bị. Ba nhà máy được đầu tư mới là Nhà máy bia Sài Gòn – Củ chi, Nhà máy bia Sài Gòn – Quảng Ngãi, nhà máy bia Sài Gòn – Sông Lam sử dụng hệ thống đồng bộ của hãng Krones. Trong khi đó các nhà máy bia còn lại đang sử dụng hệ thống DCS của các hãng khác nhau, với mức độ khác nhau.

Lãnh đạo Sabeco chưa ổn định: Do đang trong quá trình chuyển đổi mô hình, sang một mô hình mới, chưa có tiền lệ, vừa làm vừa rút kinh nghiệm, nên Lãnh đạo của Sabeco cũng thay đổi khá nhiều. Điều này có tác động lớn tới công tác quản trị chiến lược mang tính dài hạn của Tổng công ty. Bên cạnh đó, năng lực lãnh đạo, điều hành của một số lãnh đạo cao cấp chưa phù hợp, cũng ảnh hưởng không nhỏ tới công tác định hướng cho cả hệ thống, do chưa tạo môi trường gắn kết các phòng ban, bộ phận, đơn vị.

Chức năng, nhiệm vụ về quản trị chiến lược chưa rõ nét. Điều lệ của Sabeco chỉ đề cập tới chức năng nhiệm vụ của Hội đồng quản trị trong phê duyệt chiến lược dài hạn, kế hoạch trung hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm. Không có các văn bản, qui định nào khác chi tiết về đơn vị chịu trách nhiệm xây dựng chiến lược, kế hoạch trung hạn, hàng năm; qui định về qui trình, sự phối hợp giữa các bên; vấn đề tổ chức triển khai và việc theo dõi, báo cáo tiến độ, kết quả, thực hiện các điều chỉnh... Do vậy, các công việc liên quan tới quản trị chiến lược hiện chưa được thực hiện một cách bài bản, chính thức, toàn diện.

Chưa có một bộ phận chuyên trách về chiến lược: cho tới nay, Sabeco vẫn chưa có một bộ phận chuyên trách về chiến lược kinh doanh. Các nhiệm vụ cụ thể của công tác quản trị chiến lược đang được thực hiện ở các bộ phận chuyên môn khác nhau, do các lãnh đạo khác nhau phụ trách, nên không có được một cái nhìn chiến lược tổng thể, không có được sự nhất quán giữa các nội dung chiến lược. Thêm vào đó, do được thực hiện mang tính chất kiêm nhiệm, không có văn bản qui định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, qui trình..., nên các công việc quản trị chiến lược không được thực hiện định kỳ, mà có tính sự vụ, gắn với các nhu cầu nhất định.

Nhận thức về quản trị chiến lược chưa đầy đủ, chưa có kinh nghiệm, trải nghiệm thực tế về quản trị chiến lược. Do được thực hiện ở các bộ phận chuyên môn, với các cán bộ được tuyển dụng và làm nhiệm vụ kỹ thuật, tác nghiệp ở từng chức năng, bộ phận, nên không có chuyên môn chuyên sâu về quản trị chiến lược. Việc thực hiện các nội dung quản trị chiến lược hiện tại chủ yếu mới chỉ dừng ở quan điểm tự phát, theo kinh nghiệm chuyên môn ở lĩnh vực phụ trách. Việc lựa chọn cổ đông chiến lược của Sabeco đang nhằm vào các cổ đông có năng lực hỗ trợ cho các điểm yếu của Sabeco, nhưng cho đến nay vẫn chưa được thực hiện.

Hệ thống của Tổng công ty bao gồm sản xuất – cung ứng – bán hàng – vận tải, bao phủ chuỗi giá trị của việc sản xuất, cung ứng bia, nhưng phân tán. Các khâu trong chuỗi cung ứng đang tách rời nhau, khiến cho hoạt động điều hành, chỉ đạo, kiểm soát, điều phối nguồn lực... trong phạm vi toàn Tổng công ty khó thực hiện được.

Hệ thống các đơn vị sản xuất và hợp tác sản xuất phát triển mạnh về số lượng đã vượt khỏi tầm quản lý, quản trị của Tổng công ty.

Tính độc lập của các công ty, đơn vị thành viên trước đây vẫn còn có ảnh hưởng đến nay. Vấn đề phối hợp giữa các bộ phận, giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên trong tất cả các qui trình còn nhiều hạn chế.

Thiếu vắng các công cụ hỗ trợ: hầu hết các công cụ hỗ trợ quản trị chiến lược đều chưa được thiết lập tại hệ thống Sabeco. Để vận hành công tác quản trị chiến lược hiệu quả, thì ngoài bộ máy, con người, qui trình, chính sách, còn cần phải có được hệ thống các công cụ hỗ trợ thu thập, lưu trữ, xử lý thông tin. Những thông tin tối thiểu là thông tin vĩ mô có tác động tới ngành bia, thông tin ngành bia (hệ thống các nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, nhu cầu thị trường), thông tin nội bộ doanh nghiệp, nhất là đối với mô hình tổng công ty, với hệ thống rất rộng và thông tin khách hàng của doanh nghiệp. Những thông tin này phải đáp ứng được các yêu cầu về tính tin cậy, đầy đủ, hệ thống và cập nhật. Bên cạnh hệ thống thông tin, cũng cần có các hệ thống phần mềm hỗ trợ phân tích, tính toán, dự báo thị trường, ngành; phân tích, so sánh bản thân doanh nghiệp với ngành; phân tích và phân khúc khách hàng... Thực tế cho tới nay, chỉ một số Phòng ban của Tổng công ty được trang bị phần mềm quản lý chuyên ngành, hoạt động mang tính cục bộ, chưa có sự liên kết thông tin xuyên suốt với nhau và với các phòng ban khác. Thông tin trao đổi giữa các bộ phận chuyên môn và cấp quản lý được thực hiện theo phương thức truyền thống và phổ biến là qua thư điện tử, không an toàn bảo mật, không đáp ứng được các yêu cầu quản lý. Thông tin quản lý tại các nhà máy bia chưa thông với các phòng ban của Tổng công ty, các cấp quản lý...

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã đi sâu phân tích thực trạng năng lực quản trị kinh doanh bia của Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn (Sabeco). Bắt đầu bằng việc tổng quan môi trường kinh doanh ngành bia, cụ thể về chính sách quản lý ngành, nhu cầu và hành vi người tiêu dùng trên thị trường, năng lực ngành bia và tình hình, mức độ cạnh tranh trong ngành. Tiếp đó, đã tổng hợp khái quát tổ chức và tình hình hoạt động SX-KD của Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn (Sabeco), từ quá trình hình thành phát triển, cơ cấu tổ chức nhân sự đến năng lực sản xuất, kinh doanh của Tổng công ty.

Nội dung phân tích trọng tâm của chương 2 nằm ở phần thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn (Sabeco). Phần này được thực hiện trên cơ sở điều tra, phỏng vấn, tổng hợp các kết quả theo hệ các tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Chi tiết các phân tích gồm:

Năng lực phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty; Năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh bia; Năng lực thực hiện chiến lược kinh doanh bia; Năng lực kiểm soát, kiểm toán chiến lược kinh doanh; Năng lực phát triển và tái cấu trúc chiến lược kinh doanh bia của Tổng công ty.

Trên cơ sở các phân tích, đo lường thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, đã chỉ ra các thành công, hạn chế và làm rõ nguyên nhân của các hạn chế, tạo hệ cơ thực tiễn cho việc đề xuất giải pháp ở chương 3.

CHƯƠNG 3

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BIA RƯỢU NƯỚC GIẢI KHÁT SÀI GÒN ĐẾN NĂM 2020, TẦM NHÌN NĂM 2025

3.1. XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGÀNH BIA VÀ QUAN ĐIỂM TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI SABECO ĐẾN NĂM 2020, TẦM NHÌN 2025

3.1.1. Xu hướng phát triển ngành bia

Nguồn cầu trên thị trường bia

Qui mô thị trường còn nhiều tiềm năng do đặc thù tự nhiên về dân số, khí hậu, văn hóa.

Ngành bia Việt Nam là ngành có tiềm năng rất lớn, xuất phát từ các đặc thù tự nhiên, phong tục tập quán và thói quen của người Việt Nam; qui mô dân số lớn và Việt Nam đang trong giai đoạn đô thị hóa, tăng trưởng kinh tế tương đối nhanh, chuyển từ nước có thu nhập thấp sang thuộc nhóm nước có thu nhập trung bình, điều kiện sinh sống được cải thiện đáng kể.

Việt Nam là một nước nông nghiệp, thuộc xứ nóng, khí hậu nhiệt đới gió mùa, nên nhu cầu đồ uống rất cao. Cộng với các đặc điểm văn hóa, ẩm thực dân tộc, thói quen sử dụng các đồ uống trong gặp gỡ, giao tiếp bạn bè, thương thảo hoạt động kinh doanh đã làm cho các loại đồ uống trở thành một yếu tố không thể thiếu trong đời sống xã hội người Việt.

Dân số Việt Nam đông, hiện khoảng 90 triệu người, tốc độ tăng trưởng là 1,06%, cộng với cơ cấu dân số trẻ, tỷ lệ dân số dưới 20 tuổi là 33,3% và trên 65 tuổi là 6,9% là những yếu tố rất tiềm năng cho ngành bia. Tổng dân số trong độ tuổi từ 20 đến 64 tương đương 60% dân số.

Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng và đô thị hóa nhanh, làm tăng mạnh nhu cầu bia rượu.

Tăng trưởng GDP có giảm thời hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, nhưng tính bình quân, Việt Nam vẫn là nước có tốc độ tăng trưởng kinh tế khá cao. Quy mô GDP bình quân đầu người của Việt Nam từ năm 2008 đã vượt qua mốc 1.000

USD. Nếu tính thêm yếu tố giảm giá của đồng USD, thì từ năm 2010 Việt Nam đã chuyển vị thế từ nhóm nước có thu nhập thấp sang nhóm nước có thu nhập trung bình (thấp).

Năm 2013, GDP tính theo giá so sánh ước tăng 5,4%, với chỉ số giảm phát GDP ước khoảng trên 7%. GDP tính theo giá thực tế tăng khoảng 12,8 %, tương đương quy mô nền kinh tế khoảng 3.661 nghìn tỷ đồng. Như vậy, GDP giá thực tế bình quân đầu người đạt khoảng 40,8 triệu đồng năm 2013, tính bằng USD theo tỷ giá hối đoái bình quân vào khoảng 1.914 USD. Đây là tín hiệu khả quan cho thấy mục tiêu 2.000 USD/người do Đại hội XI đề ra cho năm 2015 là khả thi.

Điều kiện kinh tế được cải thiện là cơ sở vững chắc để dân chúng sử dụng các sản phẩm bia – các sản phẩm không thuộc dòng đồ ăn thức uống thứ yếu trong đời sống.

Việt Nam cũng là nước có tốc độ đô thị hóa nhanh. Quy mô dân số đô thị ở Việt Nam liên tục tăng, đặc biệt là từ sau năm 2000. Tính đến năm 2010, dân số đô thị tại Việt Nam là 25.584,7 nghìn người, chiếm 29,6% dân số cả nước. Sự gia tăng dân số đô thị cả nước do 3 nguồn chính đó là: (i) Gia tăng tự nhiên ở khu vực đô thị; (ii) Di cư từ khu vực nông thôn ra thành thị; (iii) Quá trình mở rộng địa giới của các đô thị. Khi các đô thị của Việt Nam ngày càng phát triển mở rộng, thì dân số càng tăng, dòng dịch cư càng lớn (nhóm di dân có 80% thời gian sống ở đô thị cũng đang tăng nhanh tại các thành phố lớn như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh). Quá trình đô thị hóa đồng thời cải thiện điều kiện sống và thay đổi cách thức tiêu dùng của bộ phận dân chúng đã chuyển vào các khu đô thị, theo hướng hiện đại hơn, sử dụng các sản phẩm đồ uống nhiều hơn.

Xu hướng nhu cầu sản phẩm bia:

Cùng với sự phát triển của đời sống kinh tế - xã hội, nhu cầu sử dụng các sản phẩm bia sẽ có sự dịch chuyển. Với điều kiện kinh tế liên tục được cải thiện, các nhu cầu sinh hoạt thể hiện đẳng cấp ngày càng cao, dẫn tới khuynh hướng tiêu dùng các sản phẩm có chất lượng, mẫu mã, đẳng cấp cao hơn.

Cộng với tâm lý sinh ngoại, vấn đề mở cửa hội nhập, các dòng bia bình dân sẽ giảm dần mức độ hấp dẫn, thay vào đó các sản phẩm có chất lượng, đẳng cấp sẽ từng bước khẳng định vị thế.

Tính chất vùng miền vẫn là các nhân tố có tác động tới nhu cầu bia của địa phương

Quá trình phát triển sản xuất của ngành bia Việt Nam có tính vùng miền cao. Sự phát triển thường bắt đầu chủ yếu từ phía Nam đất nước, mở rộng dần ra các địa phương miền Bắc, rồi tới các địa phương miền Trung. Những khác biệt không chỉ ở thời điểm, mà cả văn hóa phục vụ và độ đậm đặc của bia. Những khác biệt này là sự kết hợp của nhiều yếu tố, trong đó có cả yếu tố kinh tế, văn hóa và phong cách sống.

Khi xã hội càng phát triển, các yêu cầu về đồ uống, về vấn đề phục vụ mang tính đặc thù sẽ càng cao. Ngoài các yếu tố chung, mang tính vùng, miền địa phương, những khác biệt sẽ đa dạng hơn, khắt khe hơn, theo nhu cầu của nhóm khách hàng, cá nhân khách hàng, đặc biệt là các khách hàng VIP.

Nguồn cung trên thị trường bia

Do nhu cầu bia rất lớn, nên thị trường ngành đang ở giai đoạn tương đối hấp dẫn đối với các nhà cung cấp. Thực trạng hiện tại đang có 350 cơ sở sản xuất bia. Đáng chú ý là mở cửa, hội nhập, trong đó có việc giảm mạnh thuế VAT, thuế TTĐB đối với bia trên thị trường Việt Nam, cộng với tâm lý sính hàng ngoại của dân chúng Việt Nam, đã và đang có tác động mạnh mẽ tới hành vi kinh doanh của các hãng bia trên thế giới vào thị trường Việt Nam. Gia nhập WTO đã buộc Chính phủ phải thay đổi một số loại thuế bảo hộ, theo đó từ 01/01/2013, đã áp dụng một mức thuế TTĐB là 50% cho tất cả các sản phẩm bia, không kể đến hình thức đóng gói. Thuế suất thuế nhập khẩu bia cũng đã giảm từ mức 80% xuống 65% và còn 35%. So với trước đây, do mức thuế suất 65% hay 80% còn cao, nên các doanh nghiệp nước ngoài hạn chế xâm nhập, thông thường là liên doanh với các nhà sản xuất trong nước để tránh loại thuế này. Hiện nay, thuế nhập khẩu đã giảm, sự xâm nhập của nhà sản xuất, thương hiệu bia nước ngoài sẽ tăng mạnh, cạnh tranh sẽ rất khốc liệt.

Các doanh nghiệp trong nước sẽ ở vị thế khó khăn hơn do trình độ công nghệ lạc hậu, năng lực tài chính hạn chế, công tác quản trị, quản lý doanh nghiệp còn sơ khai; công tác marketing, bán hàng, dịch vụ khách hàng đều là những công việc mới mẻ... Như vậy, khi thuế nhập khẩu giảm, giúp các doanh nghiệp nước ngoài giảm chi phí, thì cạnh tranh của khối trong nước sẽ khó khăn hơn.

Về cấu trúc phân khúc thị trường sản phẩm bia:

Với nhu cầu dịch chuyển sang các sản phẩm có chất lượng cao hơn, đẳng cấp hơn; nguồn cung của khối ngoại được cải thiện; cộng với việc đánh thuế đồng loạt với tất cả các loại bia, không kể hình thức đóng gói (làm cho các loại bia trước đây chịu thuế thấp hơn – bia hơi) sẽ trở lên đắt tương đối hơn, thì cấu trúc sản phẩm thị trường sẽ dịch chuyển theo hướng: các sản phẩm bia hơi, bia giá rẻ thu hẹp lại; bia hạng trung và cao cấp ngày càng tăng, trong đó bia hạng trung sẽ có tốc độ tăng trưởng nhanh trong giai đoạn tới, sau đó tốc độ tăng trưởng của bia cao cấp sẽ tăng trưởng mạnh, phù hợp với những cải thiện về thu nhập, điều kiện sống của người dân và việc sử dụng bia sẽ trở thành cách thức thể hiện đẳng cấp trong xã hội.

Các mục tiêu phát triển ngành bia

Trong qui hoạch phát triển ngành bia rượu nước giải khát, Bộ Công thương ước tính thị trường bia Việt tăng trưởng bình quân là 13% trong giai đoạn 2011-2015 và 8% trong 2016-2025. Cũng theo quy hoạch này, đến năm 2015, Việt Nam sẽ sản xuất và tiêu thụ 4 tỷ lít bia, bình quân 45- 47 lít/người/năm. Đến năm 2025, sản lượng sản xuất và tiêu thụ bia là 6 tỷ lít bia.

Bảng 3.1: Mục tiêu, kế hoạch sản lượng ngành bia Việt Nam

	2010	2015	2025
Sản lượng bia	2,5 tỷ lít	4 tỷ lít	6 tỷ lít

Nguồn: Qui hoạch ngành bia rượu nước giải khát đến năm 2015, tầm nhìn 2025, Bộ Công Thương

Để thực hiện các mục tiêu đặt ra, Bộ Công thương cũng đã xác định cụ thể các giải pháp đối với ngành bia, gồm:

Tập trung cải tạo, mở rộng, đồng bộ hóa thiết bị để nâng công suất hiện có của các doanh nghiệp lớn, sản phẩm có thương hiệu, để nâng cao hiệu quả sản xuất của từng doanh nghiệp, cũng như hiệu quả của toàn ngành.

Xây dựng mới các nhà máy bia có qui mô công suất từ 100 triệu lít/năm trở lên. Mở rộng hợp tác quốc tế, liên doanh, liên kết để sản xuất bia cao cấp, đáp ứng nhu cầu bia trong nước và xuất khẩu.

Xây dựng và phát triển thương hiệu để tăng năng lực cạnh tranh cho các sản phẩm bia nội địa trong tiến trình hội nhập quốc tế.

Đối với cấp doanh nghiệp, các yêu cầu cũng được Bộ Công thương cụ thể hóa là:

Xây dựng chiến lược kinh doanh, phát triển thị trường. Tổ chức nghiên cứu thị trường, thị hiếu khách hàng để có giải pháp đáp ứng nhu cầu, giữ vững và phát triển thị phần, mở thêm thị trường mới.

Xây dựng và phát triển hệ thống đại lý và tiêu thụ sản phẩm, phát huy vai trò của các chi nhánh nhằm tăng tính chủ động trong kinh doanh.

Tích cực tham gia hội chợ triển lãm trong và ngoài nước để giới thiệu sản phẩm của doanh nghiệp, đẩy mạnh việc quảng bá thương hiệu để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Các doanh nghiệp xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển thương hiệu cho các sản phẩm của mình dựa trên cơ sở truyền thống, bản sắc dân tộc, thói quen tiêu dùng của người Việt Nam. Trong đó đặc biệt chú trọng đến tiêu chuẩn chất lượng, đảm bảo vệ sinh thực phẩm, áp dụng hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm theo chuẩn ISO 9000, vệ sinh an toàn thực phẩm theo chuẩn HACCP và vệ sinh môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14.000.

Cơ quan QLNN cũng khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư sản xuất nguyên liệu, bao bì (như vỏ chai, vỏ lon, két nhựa, thùng các tông và các loại bao bì khác) để đáp ứng nhu cầu về nguyên liệu và bao bì cho các doanh nghiệp sản xuất bia trong nước, giám dãn nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài. Khuyến khích doanh nghiệp phối hợp với các địa phương xây dựng các vùng chuyên canh sản xuất hoa quả tập trung để cung cấp nguyên liệu cho sản xuất nước trái cây, rượu vang,...; tổ chức thăm dò và khai thác có hiệu quả nguồn nước khoáng trong nước để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng và giảm nhập khẩu.

3.1.2. Quan điểm tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần Bia Rượu Nước giải khát

Tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là tất yếu, nhằm củng cố năng lực cạnh tranh lành mạnh, quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp, tổng công ty.

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp, tổng công ty chính là ở năng lực cạnh tranh, mà cụ thể là ở khả năng vượt qua đối thủ để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Với nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng, yêu cầu của khách hàng ngày càng cao, thì một tổng công ty đa ngành, đa lĩnh vực buộc phải linh hoạt với các nhu cầu khách hàng ở từng ngành, từng lĩnh vực. Đây chính là yêu cầu quản trị chiến lược kinh doanh của tổng công ty, từ việc xác định định hướng kinh doanh, tới phân khúc khách hàng, phân khúc thị trường mục tiêu, nhu cầu sản phẩm dịch vụ của phân khúc và tổ chức cung ứng sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu vượt lên so với các đối thủ cạnh tranh.

Phương thức giành giật khách hàng theo kiểu ăn sổi ở thì, ngắn hạn, chắc chắn sẽ dẫn đến những phản nản, phản đối của khách hàng, kéo theo sự mất dần thị phần và không thể tồn tại. Cũng như vậy, việc áp dụng một phương thức, cách thức trong kinh doanh các ngành, lĩnh vực khác nhau sẽ không thể đáp ứng các nhu cầu rất khác nhau của khách hàng đối với từng loại sản phẩm, lĩnh vực, ngành kinh doanh.

Chỉ khi tạo dựng được năng lực cạnh tranh, đáp ứng được nhu cầu khách hàng theo mong đợi khách hàng, được khách hàng lựa chọn tự nguyện là nhà cung cấp, thì doanh nghiệp, tổng công ty mới tồn tại, đứng vững và phát triển được trong bối cảnh đổi mới kinh tế định hướng thị trường, mở cửa, hội nhập với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế, nhiều doanh nghiệp, đơn vị trên một sân chơi bình đẳng.

Với quan điểm như vậy, thì việc tạo dựng, phát triển năng lực quản trị chiến lược kinh doanh thực chất là tạo dựng, phát triển các năng lực để phân tích, lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh ở từng ngành, lĩnh vực, phát triển cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh độc đáo, khác biệt là vấn đề tất yếu, sống còn của tất cả các chủ thể kinh tế trong kinh tế thị trường, đặc biệt là các tổng công ty hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực.

Tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh phải được tạo dựng trên nền tảng các vấn đề lý luận, thông lệ tốt trên thế giới

Cho tới nay, không ít các chủ thể kinh tế Việt Nam đã có tầm nhìn, chiến lược kinh doanh; còn lại hầu như đều có kế hoạch kinh doanh hàng năm. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, phần lớn các chiến lược, kế hoạch trung hạn đều xa rời thực tế và

ít được coi là cơ sở tham chiếu trong quá trình hoạt động. Đối với các kế hoạch hàng năm, mặc dù chỉ được xây dựng cho 1 năm, nhưng tính thực tiễn của kế hoạch vẫn rất hạn chế.

Ngoài ra, nếu so với các doanh nghiệp nước ngoài, các doanh nghiệp Việt Nam, kể cả các doanh nghiệp hàng đầu như Vinamilk, Habeco, Tập đoàn Vinatext... đều chưa tạo dựng được các lợi thế cạnh tranh nổi trội, được thừa nhận trên từng phân khúc thị trường, từng lĩnh vực. Vấn đề thương hiệu cũng đã được quan tâm, nhưng đến thời điểm này vẫn chưa có thương hiệu Việt Nam nào được định vị rõ ràng, các tập đoàn, tổng công ty đều chưa tạo được một định vị cụ thể trong tâm trí người tiêu dùng.

Như vậy, xét về nhiều mặt, công tác quản trị chiến lược kinh doanh đã được thực hiện nhưng thực tế hiệu quả còn rất khiêm tốn, mà nguyên nhân là chưa tạo dựng được các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh đúng nghĩa.

Thực hiện công tác quản trị chiến lược kinh doanh hiệu quả đòi hỏi phải phát triển các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh theo thông lệ, thực hiện các công việc quản trị chiến lược bài bản, từ phân tích thị trường, khách hàng, phân tích đối thủ, phân tích điểm mạnh, yếu của bản thân, để lựa chọn được tầm nhìn chiến lược, các đặc thù sản phẩm, giá, kênh phân phối, tạo dựng các năng lực cốt lõi thực sự để đáp ứng các nhu cầu khác hàng ở mức khác biệt so với đối thủ.

Trong bối cảnh mở cửa hội nhập, để cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài trên sân nhà và mở rộng thị trường, khách hàng ra nước ngoài, các năng lực quản trị chiến lược kinh doanh phải đặt trong môi trường năng lực quản trị chiến lược của các đối thủ nước ngoài. Việc tạo dựng năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, tổng công ty không thể chỉ xét trong mối tương quan ở sân nhà (đối thủ cạnh tranh trong nước), mà với các đối thủ quốc tế. Sabeco có thể là tổng công ty hàng đầu về và có năng lực cốt lõi thực sự so với các doanh nghiệp, tổng công ty trong nước, nhưng chỉ dưới 10% doanh số thu được từ 24 thị trường bên ngoài. Hơn nữa, tới đây, khi thuế suất thuế nhập khẩu giảm mạnh, hàng ngoại tràn ngập, thì việc chưa tạo được lợi thế cạnh tranh, năng lực cốt lõi so với các đối thủ nước ngoài sẽ tiềm ẩn nguy cơ mất thị trường ở sân nhà.

Do vậy nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh nói chung, chiến lược kinh doanh cần phải đặt ở một phạm vi rộng hơn, tính tới thị trường nội địa

với nhiều đối thủ quốc tế hơn và mở rộng thị trường của doanh nghiệp, tổng công ty ra bên ngoài, định vị vị trí của doanh nghiệp, tổng công ty trên bản đồ ngành nghề kinh doanh ở phạm vi toàn cầu.

Tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh phải tận dụng cơ hội, khai thác tối đa điểm mạnh, xử lý dứt điểm các yếu kém về năng lực quản trị chiến lược của Sabeco hiện nay.

Để nhanh chóng nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh đối với một tổng công ty có qui mô lớn, hoạt động đa dạng, thì việc nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco nên tận dụng tối đa các cơ hội trên thị trường, phát huy cao nhất các điểm mạnh hiện nay. Cụ thể với các lợi thế về qui mô, mạng lưới, uy tín,..., nhanh chóng tìm kiếm các cơ hội hợp tác với đối tác, nhà đầu tư chiến lược có uy tín, có thế mạnh về quản trị chiến lược, sẵn sàng hợp tác với Sabeco với một mục tiêu là củng cố công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia; lựa chọn phát triển nguồn lực phù hợp nhất với đặc thù, qui mô, mạng lưới... trong Sabeco nên khai thác tối đa các thế mạnh trong mối quan hệ với cơ quan QLNN, các đối tác, để không chỉ cập nhật các tri thức, kiến thức mới; những định hướng phát triển; mà còn phát triển các năng lực xác định các chiến lược liên kết, hợp tác phát triển theo chuỗi cung ứng của Sabeco, hạn chế các tác động tiêu cực từ các biến động KT-XH, cơ chế, chính sách... Sabeco cũng nên tập trung nhiều vào các cơ hội CNTT để vượt qua các điểm yếu chính là năng lực về phân tích thị trường, phân tích khách hàng, phân tích vòng đời các SBUs; năng lực chuyển hóa các nhu cầu khách hàng vào quá trình sản xuất và cung ứng sản phẩm bia, để tạo ra sự khác biệt trong cung ứng sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, làm hài lòng các khách hàng ngày càng khó tính hơn và có nhiều sự lựa chọn hơn.

Củng cố năng lực quản trị kinh doanh phải gắn với đặc thù kinh tế xã hội Việt Nam, có tính đến bối cảnh mở cửa, hội nhập

Hoạt động trong môi trường mở cửa, hội nhập, nhưng thị trường truyền thống, nền tảng của các chủ thể kinh tế Việt Nam, trong đó có các Tổng công ty Việt Nam, chính là thị trường nội địa. Không chỉ vì đây là thị trường mà các tổng công ty am hiểu nhất cả về môi trường pháp lý, hành vi khách hàng (có lợi thế so sánh so với các đối thủ nước ngoài), mà khủng hoảng kinh tế tài chính thế giới và các điều chỉnh cơ chế, chính sách, dựng các hàng rào bảo hộ kinh tế của các nước

cũng đã cho thấy việc định hướng phát triển nặng vào thị trường nước ngoài là rất rủi ro. Chính vì vậy, công tác cải thiện năng lực chiến lược kinh doanh từng của các tổng công ty phải gắn với đặc thù kinh tế xã hội Việt Nam.

Một số các đặc thù kinh tế - xã hội giai đoạn tới cần quan tâm là:

Phát triển nhanh gắn liền với phát triển bền vững

Phải phát triển bền vững về kinh tế đi kèm với đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng, coi chất lượng, năng suất, hiệu quả, sức cạnh tranh là ưu tiên hàng đầu, chú trọng phát triển theo chiều sâu, phát triển kinh tế tri thức. Phát triển nhanh và bền vững phải luôn gắn chặt với nhau trong quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển kinh tế - xã hội...

Như vậy có thể thấy rằng nền kinh tế đã và đang chuyển từ tư duy kinh doanh ngắn hạn, sang tư duy kinh doanh dài hạn theo định hướng quy hoạch, kế hoạch và chiến lược trong trung và dài hạn. Điều đó có nghĩa tính chiến lược của các chủ thể kinh tế sẽ dần đi vào quỹ đạo hoạt động chung.

Phát triển mạnh mẽ lực lượng sản xuất với trình độ khoa học, công nghệ ngày càng cao; đồng thời hoàn thiện quan hệ sản xuất

Hoàn thiện thể chế để tháo gỡ mọi cản trở, tạo điều kiện thuận lợi để giải phóng và phát triển mạnh mẽ lực lượng sản xuất, đẩy mạnh ứng dụng khoa học, công nghệ; huy động và sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực cho phát triển. Phát triển nhanh, hài hoà các thành phần kinh tế và các loại hình doanh nghiệp. Phải tăng cường tiềm lực và nâng cao hiệu quả của kinh tế Nhà nước, giữ vai trò chủ đạo, là lực lượng vật chất quan trọng để Nhà nước định hướng và điều tiết nền kinh tế. Phát triển kinh tế tập thể với nhiều hình thức hợp tác đa dạng. Hoàn thiện cơ chế, chính sách để phát triển mạnh kinh tế tư nhân. Khuyến khích kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài phát triển theo quy hoạch. Tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, minh bạch. Phát triển đồng bộ, hoàn chỉnh và ngày càng hiện đại các loại thị trường...

Do vậy các chủ thể kinh tế nhà nước, đặc biệt là các tập đoàn kinh tế nhà nước, nhà nước chi phối cần phải có chiến lược bám sát quy hoạch kế hoạch ngành kinh tế của nhà nước, đồng thời phải là đầu tàu trong việc ứng dụng khoa học công nghệ, đẩy mạnh phát triển sản xuất kinh doanh để không chỉ cạnh tranh mà còn duy trì, phát triển vị thế chủ đạo của ngành.

Xây dựng nền kinh tế độc lập, tự chủ ngày càng cao trong điều kiện hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng

Phát triển lực lượng doanh nghiệp trong nước với nhiều thương hiệu mạnh, có sức cạnh tranh cao để làm chủ thị trường trong nước, mở rộng thị trường ngoài nước, góp phần bảo đảm độc lập, tự chủ của nền kinh tế.

Đây chính là trọng trách, vai trò của các tập đoàn, Tổng công ty Nhà nước. Vấn đề có sức cạnh tranh, làm chủ thị trường, có thương hiệu mạnh là các vấn đề đã được đặt ra chính thức, đòi hỏi các tập đoàn, tổng công ty nhà nước, Nhà nước chi phối phải có chiến lược để triển khai thực tế.

Mục tiêu chủ yếu về phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội và môi trường

Phân đầu đạt tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước (GDP) bình quân 7 - 8%/năm. GDP năm 2020 theo giá so sánh bằng khoảng 2,2 lần so với năm 2010; GDP bình quân đầu người theo giá thực tế đạt khoảng 3.000 USD.

Yếu tố năng suất tổng hợp đóng góp vào tăng trưởng đạt khoảng 35%; giảm tiêu hao năng lượng tính trên GDP 2,5 - 3%/năm. Thực hành tiết kiệm trong sử dụng mọi nguồn lực.

Kết cấu hạ tầng tương đối đồng bộ, với một số công trình hiện đại. Tỷ lệ đô thị hoá đạt trên 45%. Số xã đạt tiêu chuẩn nông thôn mới khoảng 50%.

Xây dựng xã hội dân chủ, kỷ cương, đồng thuận, công bằng, văn minh. Đến năm 2020, chỉ số phát triển con người (HDI) đạt nhóm trung bình cao của thế giới; tốc độ tăng dân số ổn định ở mức khoảng 1%; tuổi thọ bình quân đạt 75 tuổi; Xây dựng nền văn hóa tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc; gia đình ấm no, tiến bộ, hạnh phúc; con người phát triển toàn diện về trí tuệ, đạo đức, thể chất, năng lực sáng tạo, ý thức công dân, tuân thủ pháp luật.

Các cơ sở sản xuất kinh doanh mới thành lập phải áp dụng công nghệ sạch hoặc trang bị các thiết bị giảm ô nhiễm, xử lý chất thải; trên 80% các cơ sở sản xuất kinh doanh hiện có đạt tiêu chuẩn về môi trường. Các đô thị loại 4 trở lên và tất cả các cụm, khu công nghiệp, khu chế xuất có hệ thống xử lý nước thải tập trung. 95% chất thải rắn thông thường, 85% chất thải nguy hại và 100% chất thải y tế được xử lý đạt tiêu chuẩn. Cải thiện và phục hồi môi trường các khu vực bị ô nhiễm nặng.

Hạn chế tác hại của thiên tai; chủ động ứng phó có hiệu quả với biến đổi khí hậu, nhất là nước biển dâng.

Các mục tiêu kinh tế xã hội trên đây cho thấy cả các tác động tích cực đối với ngành bia, kèm các tác động không tích cực. Thứ nhất, việc duy trì tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, gắn với chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp, dịch vụ và đô thị hóa nhanh sẽ có tác động mở rộng cầu đối với ngành. Trong khi đó, vấn đề môi trường và phát triển xã hội trí tuệ, thể chất, đạo đức, an toàn... sẽ đòi hỏi ngành bia phải đầu tư chiều sâu, đồng thời cũng điều tiết cầu một cách phù hợp hơn.

3.2. Giải pháp tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn

3.2.1. Đổi mới năng lực tư duy, lãnh đạo quản trị chiến lược kinh doanh:

Đổi mới tư duy về quản trị chiến lược kinh doanh và tư duy về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là điều kiện tiên quyết, quyết định thái độ, hiệu quả hoạt động quản trị chiến lược kinh doanh của một tổ chức. Thực chất công tác quản trị chiến lược kinh doanh hiện đã tồn tại ở phần lớn các cơ sở sản xuất kinh doanh bia, trong đó có tổng công ty Sabeco, nhưng chưa thực sự được đặt đúng vị trí, chưa được thực hiện một cách bài bản và còn mang tính chất hình thức.

Cùng với đổi mới về tư duy, cần củng cố năng lực lãnh đạo chiến lược kinh doanh, vì đây mới là điều kiện đủ cho sự thành công của công tác quản trị chiến lược kinh doanh. Các lãnh đạo cần có năng lực phù hợp về công tác quản trị chiến lược kinh doanh, trong đó có việc quyết định đúng đắn tầm nhìn chiến lược kinh doanh, làm ngọn hải đăng chỉ đường cho tất cả các hoạt động, các bộ phận, cá nhân có liên quan. Đây là vấn đề còn đang hạn chế ở Sabeco. Nhà lãnh đạo cũng phải có năng lực tập hợp các thành viên, cổ vũ, động viên toàn bộ các bộ phận, đội ngũ cán bộ có liên quan làm việc, cống hiến cho mục tiêu kinh doanh đã đặt ra. Năng lực này hiện đang khá hạn chế tại Sabeco.

Cùng với đó, nhà lãnh đạo chiến lược cần có năng lực đủ để am hiểu, lãnh đạo và triển khai công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia, từ bước tổ chức việc xây dựng chiến lược, tạo dựng môi trường hiệu quả để triển khai chiến lược và theo dõi việc triển khai chiến lược. Do là tổng công ty, hoạt động với qui mô lớn và tạo thành một chuỗi liên hoàn, nên nếu một mắt xích, một khâu trong tổng công ty

không nhất quán, thống nhất với hệ thống thì sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ hệ thống. Song song với đó là năng lực thiết kế hệ thống kiểm soát, đảm bảo cả hệ thống vận hành đúng định hướng, kế hoạch.

Để đổi mới tư duy, củng cố năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia có nhiều cách thức khác nhau, như đào tạo, nghiên cứu, mở cửa cho các cổ đông chiến lược nước ngoài. Với các đặc thù của Sabeco hiện nay, thì cách thức hiệu quả là lựa chọn các cổ đông chiến lược nước ngoài có thế mạnh về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia, quản trị doanh nghiệp hiện đại. Lý do là:

Sabeco là một tập đoàn lớn, hoạt động kinh doanh trên tất cả các khâu sản xuất – cung ứng – bán hàng – vận tải bia, với mạng lưới rộng khắp và có sứ mệnh là trở thành một tập đồ uống hàng đầu của quốc gia, có vị thế trong khu vực và quốc tế. Chiến lược kinh doanh của Sabeco phải tạo ra năng lực cạnh tranh cho Sabeco vượt qua tất cả các đối thủ trên thị trường, trong đó có cả các đối thủ là các nhà sản xuất bia lâu năm trên thế giới. Do vậy, yêu cầu về trình độ quản trị chiến lược kinh doanh bia đối với Sabeco là rất cao. Việc đào tạo, nghiên cứu là một cách thức để cải thiện năng lực, trình độ quản trị chiến lược kinh doanh, nhưng để đạt tới trình độ cao về quản trị chiến lược kinh doanh bia thì hoặc mất nhiều thời gian, hoặc không không phải là con đường hiệu quả.

Bên cạnh đó, với các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài đã có kinh nghiệm cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài, thì ngoài năng lực, kinh nghiệm quản trị chiến lược kinh doanh bia nói chung, họ còn là kênh thông tin hữu hiệu về các đối thủ cạnh tranh là doanh nghiệp nước ngoài, về thị trường mà họ đã và đang hoạt động. Đây cũng là các điểm yếu của Sabeco trong việc theo đuổi tầm nhìn phát triển kinh doanh bia ra khu vực, trên thế giới.

Tuy nhiên, việc lựa chọn cổ đông chiến lược cũng cần tính tới các khả năng thâm tóm, tìm hiểu thông tin về Sabeco của chính nhà đầu tư.

Bên cạnh đó, để tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia cần phải có tiêu chuẩn cụ thể đối với thành viên ban lãnh đạo tổng công ty. Về cơ bản, thành viên ban lãnh đạo cần phải có năng lực, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm phù hợp, để có thể quản trị và giám sát hiệu quả chiến lược kinh doanh. Trình độ, kinh nghiệm chuyên môn của thành viên ban lãnh đạo phải bao gồm các vấn đề chủ chốt như tài chính kế toán, hệ thống thanh toán, lập kế hoạch chiến lược, truyền

thông, kiểm soát nội bộ, kiểm toán và vấn đề tuân thủ và các vấn đề chuyên môn ngành bia. Để định hướng chiến lược đúng đắn, thành viên ban lãnh đạo phải có khả năng phân tích, dự đoán xu hướng thị trường và có kiến thức phù hợp để hiểu, xem xét và nhận định được khả năng về xu hướng thị trường, hành vi các thành phần tham gia thị trường, môi trường kinh tế - pháp lý có tác động đến hoạt động kinh doanh bia của Tổng công ty.

Tiếp đó, vấn đề đào tạo cũng nên được nghiên cứu ở các mức độ khác nhau, cho các đối tượng khác nhau. Sabeco cần phối hợp với các trường đại học, cao đẳng về QTKD, các cơ sở cung ứng dịch vụ tư vấn & đào tạo QTCL để xây dựng các chương trình đào tạo ngắn ngày theo các chủ đề phù hợp với nội dung, chức năng và trình độ quản trị doanh nghiệp của các DN ngành bia.

Các chương trình đào tạo trên cần được thiết kế với nội dung lý thuyết phù hợp và tối giản, điều trọng yếu là đổi mới phương pháp đào tạo cả người học và người giảng theo mục tiêu: tăng cường rèn luyện 6 kỹ năng quản trị CLKD là: Kỹ năng phân tích và định hướng chiến lược kinh doanh; kỹ năng xây dựng mô hình kinh doanh theo định hướng giá trị cung ứng cho khách hàng; kỹ năng hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường; kỹ năng qui hoạch và phát triển các SBUs; kỹ năng triển khai các vấn đề chiến lược (phát triển nguồn lực cốt lõi, thiết kế cấu trúc tổ chức, kiểm soát; tổ chức lãnh đạo chiến lược và quản lý chuyển đổi); kỹ năng kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện phát triển chiến lược; kỹ năng phát triển và tái cấu trúc chiến lược. Tăng cường thực hành thông qua thảo luận nhóm (Team Working), giải quyết các bài tập tình huống (case study) cụ thể.

3.2.2. Phát triển thể chế quản trị chiến lược tại Tổng công ty cổ phần Bia Rượu Nước giải khát Sài Gòn

3.2.2.1. Thành lập Ban chiến lược của Tổng công ty

Để công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia được thực hiện một cách bài bản, phát triển năng lực quản trị chiến lược kinh doanh hữu hiệu, thì tổng công ty nên thành lập một ban chiến lược chuyên trách của tổng công ty.

Việc thành lập một ban chiến lược chuyên trách với các mục tiêu kết quả công việc cụ thể liên quan tới công tác quản trị chiến lược kinh doanh sẽ giúp các thành viên có điều kiện và tập trung nâng cao chuyên môn nghiệp vụ được giao.

Tuy nhiên, công tác quản trị chiến lược lại đòi hỏi việc am hiểu sâu về thị trường, ngành và đặc biệt là các vấn đề nội bộ cũng như của đối thủ, do đó, việc lựa chọn các cán bộ cho ban chiến lược là vấn đề không dễ. Thông thường, ban chiến lược có thành viên là chuyên gia tên tuổi trong lĩnh vực, các chuyên gia giỏi nghiệp vụ từ các bộ phận chuyên môn. Yêu cầu đối với họ còn là khả năng phân tích, dự báo xu hướng tương lai.

Bên cạnh đó, để các thành viên của ban chiến lược chuyên trách nắm rõ thực trạng của tổng công ty, cũng cần có cơ chế cụ thể về việc tiếp cận, cập nhật các nguồn thông tin, các dự án trong tổng công ty, các hội nghị chuyên môn của phòng ban, đơn vị thành viên....

Thông thường chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của một ban chiến lược chuyên trách là:

- Nghiên cứu thị trường, ngành hàng, sản phẩm;
- Nghiên cứu, hoạch định chiến lược phát triển trung, dài hạn;
- Đánh giá kết quả thực hiện chiến lược kinh doanh và đề xuất giải pháp đối phó khi có chệch hướng;
- Kiểm toán chiến lược;
- Tái cấu trúc chiến lược
- Hướng dẫn cho các đơn vị trực thuộc xây dựng chiến lược trung dài hạn; tổ chức thực hiện và theo dõi đánh giá; đảm bảo nhất quán với chiến lược kinh doanh của Tổng công ty.
- Thông báo và hướng dẫn đơn vị thành viên tái cấu trúc chiến lược khi môi trường kinh doanh của đơn vị thay đổi hoặc đã thực hiện tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của Tổng công ty.

Với môi trường kinh tế - xã hội, môi trường ngành thường xuyên biến đổi, thì vấn đề đặt ra đối với một ban chiến lược chuyên trách không chỉ là nhận diện và dự đoán xu thế thị trường, mà vấn đề quan trọng là phải chủ động trước các biến động này. Thực tế tại nhiều doanh nghiệp hiện nay, trong đó có cả Sabeco, việc nhận diện sớm các biến động thị trường chưa được quan tâm đúng mức. Thêm vào đó, các vấn đề thường chỉ được xử lý sau khi đã diễn ra (thụ động với những diễn biến thị trường). Những vấn đề này sẽ bộc lộ rõ tác động tiêu cực khi mở cửa, đổi

tác nước ngoài vào nhiều và họ lại có kinh nghiệm trong việc chủ động với những thay đổi này.

Do vậy, một vấn đề nữa được đặt ra cho ban chiến lược chuyên trách là cần có các kịch bản chiến lược. Trên cơ sở các điều kiện KT-XH cụ thể, sẽ có các định hướng kinh doanh tương ứng, kéo theo đó là các những vấn đề về thị trường, dòng sản phẩm, kênh phân phối, bán hàng, nguồn nhân lực. Như vậy, khi rơi vào điều kiện kinh tế nào, Tổng công ty cũng sẽ sẵn sàng cho các thay đổi kinh doanh luôn, mà không mất thời gian để phân tích, tìm ra các hướng đi mới và không phải đợi chờ các thủ tục theo qui trình phê duyệt trong hệ thống. Tổng công ty cũng cần ban hành cụ thể một qui định về giới hạn biến động đến mức độ nào, thì cần phải tái cấu trúc, điều chỉnh chiến lược kinh doanh để cho phép ban chiến lược chuyên trách chủ động nghiên cứu các kịch bản kinh doanh phù hợp.

3.2.2.2. Hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý điều hành; tăng cường tuân thủ trong toàn hệ thống

Phát triển theo mô hình công ty mẹ - công ty con có nghĩa Sabeco sẽ bao gồm nhiều đơn vị thành viên phụ thuộc hoặc độc lập. Với một cấu trúc sở hữu như vậy, vấn đề xác định tầm nhìn, định hướng chiến lược kinh doanh của cả Tổng công ty chỉ có thể được thực hiện khi Tổng công ty thiết lập và vận hành được một hệ thống các văn bản pháp lý xuyên suốt từ Hội sở tổng công ty tới các đơn vị thành viên, trong đó xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm của Hội đồng quản trị, ban điều hành, các phòng ban chức năng trên hội sở và các đơn vị thành viên trong mô hình Tổng công ty. Để Tổng công ty xác định được một tầm nhìn kinh doanh chung, cần phải có trách nhiệm cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời về tình hình kinh doanh, hành vi, xu hướng khách hàng ở từng phân khúc kinh doanh, từng sản phẩm, dòng sản phẩm. Đồng thời, để theo đuổi một cách hiệu quả tầm nhìn chiến lược kinh doanh của Tổng công ty, các đơn vị thành viên phải có trách nhiệm theo đuổi các định hướng đã được xác định ở phân khúc, sản phẩm của họ, hợp tác với các đơn vị thành viên khác một cách nhịp nhàng.

Thực tế thời gian qua cho thấy, hệ thống văn bản quản trị của Tổng công ty không chỉ thiếu mà vấn đề tuân thủ tại các đơn vị thành viên cũng rất hạn chế. Tổng công ty cũng không có cơ chế giám sát tuân thủ và các chế tài đi kèm. Do đó, sẽ là không hiệu quả và không thực tế cho việc quản trị một tầm nhìn, định hướng chiến

lược kinh doanh của cả Tổng công ty. Bản thân Tổng công ty không có đầy đủ, cập nhật thông tin về hoạt động của các đơn vị thành viên để đánh giá hoạt động của họ, đồng thời Tổng công ty cũng không có khả năng định hướng, điều phối hoạt động của các đơn vị thành viên. Mối liên kết, phối hợp giữa các cấu thành trong Tổng công ty không rõ ràng, lỏng lẻo, thì không thể tạo được sức mạnh cộng sinh cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh của Tổng công ty.

Để phát triển năng lực quản trị chiến lược cấp Tổng công ty trước hết cần phải thiết lập được đầy đủ, đồng bộ các quy chế, qui định, qui trình, thủ tục... quản trị nội bộ của tổng công ty. Đặc biệt cần qui định rõ chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của các cấp trong tổng công ty; đảm bảo sự nhất quán, toàn diện trong hoạt động của cả Tổng công ty.

Theo đó, Tổng công ty, cụ thể là Hội đồng quản trị sẽ chịu trách nhiệm chung về:

- Chiến lược kinh doanh của cả hệ thống;
- Hệ thống kiểm soát nội bộ;
- Khuôn khổ quản trị công ty, các nguyên tắc và giá trị của Tổng công ty;
- Hệ thống lương thưởng của Tổng công ty;
- Văn hóa của Tổng công ty

Các vấn đề này phải nhất quán với nhau. Văn hóa Tổng công ty cung cấp các chuẩn mực phù hợp cho việc ứng xử chuyên nghiệp và có trách nhiệm từ HĐQT đến cán bộ kinh doanh; tương ứng với các mục tiêu giá trị của Tổng công ty.

Đạo đức kinh doanh phải xác định rõ những hành vi được làm và không được làm, hạn chế tối đa các hành vi gây tác động tiêu cực tới hoạt động kinh doanh của cả tổng công ty. Các cơ chế thông tin, các chế tài thưởng phạt, các chế độ lợi ích phải phù hợp, khuyến khích, khơi dậy lòng nhiệt huyết, hành vi đúng đắn và hạn chế tối đa các tiêu cực, đối trá trong hoạt động quản trị, điều hành, kinh doanh của cả hệ thống.

Các đơn vị thành viên: chịu trách nhiệm đảm bảo các hoạt động của đơn vị nhất quán với chiến lược kinh doanh của tổng công ty. Do vậy người đại diện của Tổng công ty tại các công ty thành viên phải chịu trách nhiệm thực hiện và trách nhiệm giải trình đối với các hoạt động của đơn vị thành viên. Trách nhiệm của

người đại diện phải phối hợp nhịp nhàng với Tổng công ty trong các qui trình lập và thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh bia, vấn đề tài chính và ngân sách.

Để các qui định này được tuân thủ nghiêm túc tại các bộ phận, cần thiết lập và củng cố hiệu quả ban kiểm soát nội bộ. Kiểm soát nội bộ phải duy trì được môi trường hoạt động trong nội bộ Tổng công ty tin cậy, các luồng thông tin tài chính và hoạt động kinh doanh bia phải kịp thời và đầy đủ. Mục đích cuối cùng là đảm bảo rằng tất cả các bộ phận của Tổng công ty tuân thủ toàn bộ các qui chế, qui định, qui trình... về hoạt động kinh doanh bia.

3.2.2.3. Phát triển hệ thống quản trị tích hợp doanh nghiệp hiện đại

Phát triển hệ thống quản trị tích hợp doanh nghiệp hiện đại là nòng cốt trong việc nâng cao năng lực quản trị chiến lược đối với mọi chủ thể kinh tế, đặc biệt là xác định tầm nhìn chiến lược của một tổng công ty hoạt động đa lĩnh vực, đa ngành như Sabeco, với cấu trúc gồm một mạng lưới các đơn vị thành viên hoạt động trên nhiều lĩnh vực, phân bố các xa nhau về mặt địa lý. Thực tế hiện nay Sabeco đang có một hệ thống đơn vị thành viên với trình độ CNTT khác nhau, qui trình, nghiệp vụ chưa thống nhất, thông tin dữ liệu cắt khúc trong khi các đơn vị cách xa nhau về vị trí địa lý nên việc quản trị một chiến lược kinh doanh bia chung cho cả hệ thống chưa được thực hiện một cách hiệu quả.

Mục đích chính của việc phát triển hệ thống quản trị tích hợp tại Sabeco hiện nay và trong dài hạn là:

- Chuẩn hóa và cải tiến các qui trình nghiệp vụ, hướng tới sự nhất quán trong kinh doanh bia toàn hệ thống;
- Thiết lập mối quan hệ vững chắc về chuyên môn giữa các đơn vị dựa trên hệ thống thông tin thống nhất;
- Tập trung và chia sẻ thông tin
- Cung cấp thông tin cho các cấp quản lý chính xác, kịp thời, đầy đủ; hỗ trợ đắc lực công tác quản lý, điều hành, ra các quyết định kinh doanh bia;
- Đảm bảo tính minh bạch và kiểm soát được; có sự phân quyền trong ra quyết định, điều hành; có sự kiểm soát và lưu vết kiểm soát
- Thiết lập hệ thống hạ tầng CNTT nền tảng để phát triển bán hàng qua mạng;
- Đảm bảo tính bảo mật thông tin.
- Giảm thiểu các công việc mang tính thủ công

Cụ thể đối với công tác quản trị chiến lược kinh doanh, việc triển khai hệ thống quản trị tích hợp doanh nghiệp hiện đại sẽ:

Tạo nguồn thông tin dữ liệu chính xác, kịp thời, đồng bộ, đầy đủ về hoạt động kinh doanh bia. Đây là đầu vào quyết định hiệu quả công tác quản trị chiến lược ở tất cả các khâu từ xây dựng, triển khai, theo dõi và tái cấu trúc chiến lược.

Nguồn thông tin từ hệ thống quản trị tích hợp thường gồm:

Thông tin chiến lược: là thông tin sử dụng cho chính sách dài hạn của tổ chức, chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý cao cấp khi dự đoán tương lai. Loại thông tin này đòi hỏi tính khái quát, tổng hợp cao.

Thông tin chiến thuật: là thông tin sử dụng cho chính sách ngắn hạn, chủ yếu phục vụ cho việc đưa ra các giải pháp tái cấu trúc chiến lược. Loại thông tin này trong khi cần mang tính tổng hợp vẫn đòi hỏi phải có mức độ chi tiết nhất định.

Thông tin điều hành: (thông tin tác nghiệp) sử dụng cho công tác giám sát hoạt động tác nghiệp của tổ chức, nhằm đưa ra các phản ứng tình thế. Loại thông tin này cần chi tiết, được rút ra từ quá trình xử lý các dữ liệu trong tổ chức.

Trong bối cảnh mà các doanh nghiệp ngày càng mở rộng phạm vi địa lý của thị trường, đòi hỏi ngày càng cao và đa dạng của người tiêu dùng, và các doanh nghiệp chuyển từ cạnh tranh giá cả sang cạnh tranh phi giá cả, bằng cách đặt nhãn hiệu, tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm, quảng cáo và khuyến mãi, thì hơn bao giờ hết, họ cần có những thông tin marketing về các khu vực địa lý, hành vi khách hàng, đối thủ cạnh tranh để hoạch định và thực thi các chiến lược kinh doanh bia một cách linh hoạt, hữu hiệu.

Việc phát triển hệ thống quản trị tích hợp doanh nghiệp hiện đại trong điều kiện cụ thể của Sabeco phải đáp ứng được các yêu cầu chung của một hệ thống và các đặc thù của Sabeco:

- Giải quyết một cách hiệu quả các yêu cầu thông tin quản lý của Sabeco;
- Giải quyết một cách hệ thống các vấn đề nghiệp vụ trên phạm vi toàn tổng công ty, không hạn chế ở các yêu cầu của từng phân xưởng, nhà máy, từng phòng, ban tại Hội sở;
- Đảm bảo thông tin được nhập vào một nơi và được sử dụng chung trong toàn hệ thống;

- Được tổ chức theo từng module, tương ứng với từng lĩnh vực nghiệp vụ, nhưng bao trùm hết các module cơ bản về quản trị kế toán tài chính, mua hàng, bán hàng, quản lý kho, quản lý sản xuất, quản trị nhân sự... và các module nâng cao về báo cáo quản trị, lập kế hoạch ngân sách, quản lý rủi ro..., thuận tiện cho người sử dụng, có khả năng tích hợp, tổng hợp thông tin tự động từ các nguồn;
- Tổng hợp được dữ liệu phát sinh từ các đơn vị thành viên thành dữ liệu thống nhất toàn Tổng công ty;
- Cung cấp khả năng phân tích đa chiều, theo nhiều tiêu chí khác nhau;
- Có độ mở để có thể tùy biến theo mức độ mở rộng, phát triển của Tổng công ty

3.2.3. Nâng cao năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh

3.2.3.1. Nâng cao năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh dựa theo định hướng thị trường, khách hàng và các định vị giá trị

Trong thị trường hiện đại ngày nay, mục tiêu phát triển kinh doanh bền vững không chỉ ở tối đa hóa khối lượng bán, mà là lợi nhuận lâu dài thông qua thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Đây cũng là nguyên tắc chi phối công tác quản trị chiến lược kinh doanh.

Đối với Sabeco, mặc dù các kết quả kinh doanh là khả quan, nhưng việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng còn đang có nhiều bất cập. Để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu khách hàng, thì việc hiểu hành vi, thị hiếu người tiêu dùng là vấn đề bắt buộc. Nâng cao năng lực phân tích thị trường, khách hàng thực chất là năng lực:

- Phân tích thị trường: Việc nghiên cứu thị trường nhằm xác định các đặc điểm của thị trường, phân tích thị phần, dự báo tiềm năng thương mại của thị trường; sự phân bố thị trường theo lãnh thổ, tác động của các yếu tố đến chiều hướng biến động của thị trường,...

- Phân tích khách hàng: khách hàng tạo nên thị trường. Vì vậy, ngoài việc nghiên cứu khía cạnh địa lý của thị trường, thì còn tập trung vào việc tìm hiểu các dạng khách hàng cùng với quan điểm, thị hiếu, thái độ và phản ứng của họ, cũng như xem xét tiến trình quyết định mua hàng của họ diễn ra như thế nào... Nội dung quan trọng nhất khi nghiên cứu khách hàng chính là nghiên cứu động cơ, liên quan đến việc phân tích sâu xa suy nghĩ và thái độ của người mua để khám phá ra những

lý do tiềm ẩn thực sự đã thúc đẩy người mua mua những sản phẩm nhất định nào đó, và những nhãn hiệu đặc biệt nào đó.

- Phân tích sản phẩm: Nghiên cứu sản phẩm bao gồm nghiên cứu những cách sử dụng, tập quán và sự ưa chuộng của người tiêu dùng để giúp cho việc thiết kế, cải tiến sản phẩm. Nghiên cứu sản phẩm còn bao gồm việc tìm hiểu những khác biệt hoặc những lợi thế so với sản phẩm cạnh tranh, vòng đời hay chiều hướng phát triển sản phẩm,...

- Phân tích kênh phân phối: Nghiên cứu phân phối tập trung tìm hiểu và phân tích hệ thống phân phối hiện tại trên thị trường, cấu trúc kênh phân phối, các loại trung gian và các phương thức phân phối sản phẩm,...

- Phân tích chi phí và giá cả sản phẩm: Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm, kết cấu chi phí và giá thành sản phẩm, các yếu tố ảnh hưởng đến việc định giá và điều chỉnh giá cả,...

- Phân tích cạnh tranh: Nghiên cứu cạnh tranh dựa trên cơ sở tìm hiểu mục tiêu, chiến lược, hoạt động của đối thủ cạnh tranh nhằm tạo ra một lợi thế cạnh tranh mạnh nhất có thể có trong những điều kiện cụ thể của các nguồn lực của doanh nghiệp, cũng như trong điều kiện của môi trường cạnh tranh luôn biến động.

- Vấn đề quảng cáo và hoạt động bán hàng: Nghiên cứu quảng cáo nhằm phân tích mức độ đạt được mục tiêu đề ra của các chương trình quảng cáo, phân tích tác động của quảng cáo đến sự nhận thức, suy nghĩ, tình cảm và thái độ của khách hàng, hiệu quả sử dụng của loại phương tiện quảng cáo đối với doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp,...

- Nghiên cứu bán hàng nhằm đánh giá hoạt động của lực lượng bán hàng, mà nội dung chủ yếu tập trung vào việc so sánh khối lượng bán thực tế với kế hoạch; phân tích việc bán hàng theo sản phẩm, theo lãnh thổ, theo phân đoạn thị trường, theo cửa hàng và theo nhân viên bán hàng; xác định thị phần của doanh nghiệp; phân tích lợi nhuận theo sản phẩm,...

Để thực hiện các công việc phân tích, phân khúc khách hàng, thì cần phải có thông tin về khách hàng. Ngoài thông tin có trong hệ thống như doanh số bán hàng, khối lượng bán hàng, doanh thu, các kết quả tài chính... thì nhiều thông tin khách hàng lại phụ thuộc vào từng đối tượng khách hàng, nên các biện pháp chính trong

tăng cường năng lực ở đây là xây dựng biểu mẫu và huấn luyện cho lực lượng bán phát hiện và cung cấp nhanh những thông tin về diễn biến của tình hình thị trường, khách hàng theo những mẫu báo cáo cho trước; có cơ chế động viên những người phân phối, những người bán lẻ và những người trung gian khác cung cấp những thông tin quan trọng cho tổng công ty; thực hiện các chương trình khách hàng bí mật để tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh thông qua việc mua các sản phẩm của các đối thủ, dự khai trương các cửa hàng và các cuộc triển lãm thương mại, đọc các tài liệu được công bố của các đối thủ cạnh tranh, dự đại hội các cổ đông của họ, nói chuyện với những nhân viên cũ và những người đang làm việc cho họ, các đại lý, những người phân phối, những người cung ứng và các đại lý vận tải của họ,... Bên cạnh đó, cũng nên xem xét cơ chế mua thông tin của những người cung cấp từ bên ngoài, như các công ty tư vấn, các trung tâm nghiên cứu marketing,... Do tính chất chuyên nghiệp của mình, những tổ chức này có thể thu thập những số liệu điều tra nghiên cứu về các doanh nghiệp và người tiêu dùng với chi phí rẻ hơn nhiều so với việc Tổng công ty tự làm lấy.

Theo kinh nghiệm quốc tế, năng lực thông tin hữu hiệu nên được xây dựng từ cơ sở. Do vậy, cần xác định cụ thể nhiệm vụ và bố trí nhân lực, công cụ hợp lý cho việc thu thập thông tin từ cơ sở. Đồng thời đảm bảo khả năng tích hợp nguồn thông tin vào vào hệ thống phục vụ cho các mục tiêu quản lý khác trên cơ sở nền thông tin chung.

3.2.3.2. Nâng cao năng lực quản lý quan hệ khách hàng, hỗ trợ hoạch định chiến lược kinh doanh dựa theo giá trị cung ứng

Ngày nay các tổ chức kinh doanh có xu hướng chuyển đổi mô hình kinh doanh theo hướng đặt khách hàng vào vị trí trung tâm. Mọi sản phẩm/dịch vụ cung ứng đều nhằm mục đích tối đa hóa lợi ích của khách hàng. Cố gắng bán cho khách hàng một sản phẩm hiện đại nhất, chất lượng tốt nhất sẽ không làm khách hàng vừa lòng bằng bán một sản phẩm phù hợp với điều kiện và nhu cầu của khách hàng. Việc giải thích rõ ràng những lợi ích, giá trị sản phẩm mang lại cho khách hàng để khách hàng tự cảm nhận và lựa chọn sản phẩm thế nào là phù hợp nhất cho mình sẽ tối đa hóa được sự thỏa mãn của khách hàng, hơn nữa là nâng cao được lòng tin của khách hàng đối với doanh nghiệp. Để làm được điều đó, tổ chức phải thực sự thấu hiểu hành vi, mong đợi của khách hàng.

Quản lý quan hệ khách hàng là một phương pháp giúp các tổ chức kinh doanh tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả. Thông qua hệ thống quan hệ khách hàng, các thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. Nhờ một công cụ dò tìm dữ liệu đặc biệt, các cá nhân bộ phận của tổ chức có thể phân tích thông tin khách hàng, thấu hiểu khách hàng một cách nhanh chóng, hữu hiệu, để có biện pháp tiếp cận, tư vấn khách hàng theo mong muốn của khách hàng.

Quản lý quan hệ khách hàng không chỉ giúp tổ chức bán được hàng, mà còn cung cấp cho nhà quản lý nhiều công cụ hỗ trợ đắc lực như: giúp thống kê, phân tích và đánh giá tình hình kinh doanh nhanh nhất. Giúp doanh nghiệp so sánh tình hình kinh doanh từ quá khứ hiện tại và dự đoán tương lai. Doanh nghiệp dễ dàng phát hiện những khó khăn, những rủi ro tiềm ẩn để kịp thời đưa ra các giải pháp thích hợp. Quản lý quan hệ khách hàng cũng giúp doanh nghiệp đánh giá tình hình kinh doanh và hiệu quả công việc của từng nhân viên, bộ phận.

Như vậy, không chỉ giúp công ty thấu hiểu khách hàng để có thể hoạch định hiệu quả mô hình kinh doanh theo giá trị cung ứng cho khách hàng, hoạch định chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường, mà hệ thống quản lý quan hệ khách hàng còn giúp theo dõi, đánh giá việc triển khai chiến lược kinh doanh và vấn đề tái cấu trúc chiến lược khi môi trường kinh doanh thay đổi.

Trong khi hệ thống quản lý quan hệ khách hàng ngày càng có vị trí quan trọng và các tổ chức đang cố gắng thiết lập và vận hành một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả, thì cho tới nay Sabeco vẫn chưa có một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng đúng nghĩa. Tổng công ty cũng chưa có một cơ sở dữ liệu chung, cập nhật về khách hàng. Đây cũng là lý do vì sao năng lực thích ứng của sản phẩm theo đặc thù khách hàng của Sabeco thấp, sản phẩm của Sabeco cho tới nay vẫn mang tính đại trà.

Tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của Sabeco thông qua việc xây dựng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng nên được thực hiện như sau:

Thứ nhất, là một Tổng công ty lớn, mạng lưới đơn vị thành viên rộng khắp và với sứ mệnh, tầm nhìn về một tập đoàn đồ uống hàng đầu của Việt Nam, Tổng công ty nên phát triển hệ thống quản lý quan hệ khách hàng với các chức năng:

- Chức năng Giao dịch: cho phép thực hiện giao dịch trong nội bộ hệ thống, đảm bảo các giao dịch trong hệ thống được thực hiện nhanh chóng, thuận tiện.
- Chức năng Phân tích: cho phép Tổng công ty tạo lập và phân tích thông tin để quản lý và theo dõi những việc cần làm, trong bao lâu, thuộc dự án hay đề tài nào, do ai chịu trách nhiệm...
- Chức năng Lập kế hoạch: giúp bố trí lịch làm việc cho cá nhân, cho tập thể, gồm lịch hàng ngày, lịch hàng tuần và lịch hàng tháng.
- Chức năng Khai báo và quản lý: cho phép khai báo và quản lý các mối quan hệ với khách hàng để nắm được đó là đối tượng nào trên cơ sở những thông tin hồ sơ đơn giản về họ. Hệ thống sẽ giúp xác định có những khách hàng nào thường xuyên quan hệ với Tổng công ty, từ đó có những cuộc hẹn làm việc với khách hàng nào, khách hàng là đối tác liên quan tới kế hoạch nào cần ưu tiên...
- Chức năng Quản lý việc liên lạc: cho phép quản lý và theo dõi các cuộc gọi điện thoại trong Tổng công ty, giúp bạn đặt được kế hoạch vào những thời gian nào cần gọi cho ai, gọi trong bao lâu và bạn đã thực hiện chưa...
- Chức năng Lưu trữ và Cập nhật: cho phép bạn đọc và ghi tài liệu dù là bất cứ dạng văn bản gì, nhờ đó, người sử dụng hệ thống có thể chia sẻ với nhau về các tài liệu dùng chung, những tài liệu cần cho mọi người tham khảo. Chức năng này là đặc biệt phù hợp đối với Sabeco vì có nhiều phòng/ban/đơn vị cách xa nhau về địa lý.
- Chức năng Thảo luận: tạo ra môi trường giao lưu thông tin công khai trên toàn hệ thống thông qua việc viết tin, trả lời tin.
- Chức năng Quản lý hợp đồng: cho phép quản lý danh sách các hợp đồng kèm theo, dù đó là những nguyên bản hợp đồng lưu dưới dạng PDF.
- Chức năng Quản trị: cho phép các nhà quản trị công ty xác lập vai trò và vị trí của những nhân viên bán hàng, nhân viên quan hệ khách hàng, qua đó quản lý và phát huy hết vai trò của họ.

Thứ hai, là đưa tất cả dữ liệu về khách hàng tập trung về một nơi theo mô hình dữ liệu thống nhất. Các chức năng của hệ thống chỉ có thể hoạt động một cách hữu hiệu khi có được đầy đủ thông tin về khách hàng.

Thứ ba, kết nối với các cơ sở dữ liệu thông tin cần thiết khác cho việc phân tích thị trường, phân tích khách hàng.

Thứ tư, thực hiện việc phân cấp, phân quyền trong hệ thống quản lý quan hệ khách hàng, đảm bảo các yêu cầu an ninh, bảo mật, sử dụng tiết kiệm nguồn tài nguyên.

3.2.3.3. Nâng cao năng lực qui hoạch và định hướng phát triển hệ thống các đơn vị thành viên

Mặc dù đã đạt được những thành công nhất định trong việc phát triển mạng lưới các đơn vị thành viên theo chuỗi giá trị cung ứng bia, nhưng vấn đề qui hoạch, định hướng phát triển các đơn vị thành viên của Sabeco hiện vẫn là một trong những điểm yếu nhất trong năng lực quản trị chiến lược kinh doanh của tổng công ty. Như đã đề cập, Tổng công ty hiện có các đơn vị hoạt động không hiệu quả, không có tiềm năng phát triển, trong khi nhiều mảng hoạt động đang vượt quá công suất. Ngoài ra, Tổng công ty còn đang thực hiện đầu tư ra ngoài ngành vào lĩnh vực ngân hàng, bất động sản, quỹ đầu tư, thủy điện, bảo hiểm, du lịch... Do vậy nâng cao năng lực qui hoạch và phát triển mạng lưới các đơn vị thành viên là vấn đề sống còn đối với Sabeco, không chỉ bởi năng lực cạnh tranh của Sabeco thực chất nằm ở từng đơn vị thành viên, hoạt động trong từng phân đoạn thị trường, sản phẩm, với đối tượng khách hàng và đối thủ cạnh tranh cụ thể, mà còn ở sự hỗ trợ, hợp tác, tích hợp với nhau trong chuỗi giá trị để tạo ra kết quả cao nhất.

Nâng cao năng lực này trước hết nằm ở khả năng phân tích, dự báo xu hướng vĩ mô, phân tích ngành, phân tích các phân khúc thị trường, sản phẩm, cùng với việc hiểu rõ điểm mạnh yếu của Sabeco, đối thủ cạnh tranh ở từng phân khúc thị trường, dòng sản phẩm... Đối với hoạt động phân tích này, ngoài nguồn thông tin nội bộ, còn cần có thông tin về môi trường vĩ mô, thông tin về hệ thống quản trị, khách hàng, hoạt động sản xuất kinh doanh, tài chính... của đối thủ. Do vậy cần phải thiết lập được các kênh thông tin bên ngoài đảm bảo cập nhật, đáng tin cậy và đầy đủ. Mục đích của việc phân tích là lựa chọn phạm vi hoạt động, cấu trúc ngành nghề hoạt động, cấu trúc sản phẩm sản xuất, thị trường hoạt động... một cách phù hợp nhất với đặc thù của Tổng công ty và môi trường kinh doanh.

Bên cạnh đó, việc phát triển mạng lưới các đơn vị thành viên đối với mô hình công ty mẹ con – tổng công ty lớn, thì vấn đề then chốt là phải phân tích và xác lập được mô hình chuỗi giá trị, bao gồm các khâu quan trọng như sản xuất, bán hàng, vận tải, kho bãi và cung ứng, nhằm gia tăng tính kiểm soát (tránh phụ thuộc

vào các cơ sở bên ngoài cả về số lượng, chất lượng), nâng cao tính cạnh tranh về tổng thể, tiết giảm chi phí hoạt động, tối đa hóa lợi nhuận. Những nội dung này gắn chặt với các vấn đề chuyên môn, do đó, cần được tăng cường thông qua cơ chế có sự tham gia của các chuyên gia thực tế hoặc phát triển các thành viên kiêm nhiệm trong công tác quản trị chiến lược. Để gắn trách nhiệm của các thành viên kiêm nhiệm, cần có bản mô tả công việc cụ thể và có các công cụ đo lường công việc khách quan trung thực.

3.2.4. Nâng cao năng lực tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh

Tổ chức thực hiện chiến lược thường được gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Tổ chức thực hiện có nghĩa là huy động đội ngũ cán bộ toàn hệ thống tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Tổ chức thực hiện chiến lược được xem là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược.

Sự thành công của việc tổ chức thực hiện chiến lược tập trung vào khả năng thúc đẩy động viên mọi người tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược. Mọi bộ phận, cá nhân có liên quan phải xác định những công việc cần làm để thực hiện phần việc của mình trong quá trình thực hiện chiến lược và làm thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Do vậy công tác truyền thông là công tác cực kỳ quan trọng trong thực hiện chiến lược. Tiếp đó là việc tổ chức các năng lực cốt lõi để thực hiện chiến lược.

3.2.4.1. Nâng cao năng lực truyền thông chiến lược kinh doanh

Yếu tố quyết định sự thành công của công tác quản trị chiến lược kinh doanh không phải ở việc hoạch định một chiến lược kinh doanh tối ưu, mà ở việc thực hiện chiến lược, trong đó công tác truyền thông là công tác đóng vai trò tiên quyết.

Những chiến lược truyền thông hiệu quả nhất phải đảm bảo rằng tất cả mọi người có liên quan hiểu được: tại sao phải thực hiện chiến lược kinh doanh này, cụ thể là thực hiện cái gì, những ai tham gia thực hiện, khi nào thực hiện, thực hiện ở đâu, và cuối cùng là thực hiện như thế nào.

Năng lực truyền thông chiến lược chính là năng lực truyền tải những nội dung này để những người có liên quan không chỉ nắm được thông tin, mà hiểu rõ và có được động cơ, động lực tham gia vào theo trách nhiệm của mình.

Năng lực truyền thông tốt nhất được xây dựng để chia sẻ tối đa thông tin và hạn chế tối thiểu rủi ro. Năng lực truyền thông phải được thiết lập dựa trên nội dung, thông điệp truyền thông, đối tượng khán giả, các yêu cầu và cơ cấu phản hồi. Trong nhiều trường hợp, khi những điều công bố là phức hợp thông tin hoặc nhạy cảm, năng lực truyền thông tốt nhất giúp tổng công ty hệ thống hóa thông tin và giải quyết những rắc rối nảy sinh xung quanh vấn đề tranh cãi đó.

Đối với việc truyền thông chiến lược, mục đích không đơn thuần là cung cấp thông tin mà còn tăng sự quan tâm, khuyến khích tham gia và thay đổi thói quen. Do vậy, yêu cầu đặt ra là rất cao.

Do vậy, việc nâng cao năng lực truyền thông chiến lược trước hết nằm ở năng lực hiểu và chuyển thành các thông điệp, hình thức phù hợp; tiếp đó là năng lực lựa chọn thời điểm, địa điểm và lựa chọn phương thức truyền thông hiệu quả. Đối với Sabeco, một tập đoàn đa ngành, đa lĩnh vực, với trình độ, chuyên môn kỹ thuật rất khác nhau; mạng lưới rộng khắp, gắn với phong tục, tập quán, văn hóa khác nhau;... thì năng lực truyền thông phải ở tầm có sức hút, sức thuyết phục cao; đa ngôn ngữ, đa phương tiện, trực diện và thường xuyên; bên cạnh đó, cần hình thành các chế độ nhận thông tin và phản hồi phải kịp thời, tránh để xảy ra những hiểu biết sai lệch.

Như vậy, tốt nhất Lãnh đạo nên trực tiếp tham gia vào công tác truyền thông và nên phát triển các hình thức truyền thông dưới dạng hội thảo, hội nghị tập trung cho lãnh đạo các đơn vị; tổ chức hội nghị trực tuyến cho toàn thể hệ thống.

3.2.4.2. Nâng cao năng lực thiết kế cấu trúc tổ chức Tổng công ty

SABECO cần phải có những năng lực mới trong việc thiết kế cấu trúc tổ chức của cả hệ thống, đáp ứng những mục tiêu đặt ra của chiến lược kinh doanh bia.

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, xu hướng các chủ thể kinh tế lựa chọn mô hình tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm, phát triển theo chuỗi giá trị cung ứng khá phổ biến, nhằm tập trung vào phục vụ tốt nhất khách hàng, tăng giá trị gia tăng tối đa cho khách hàng.

Áp dụng các nguyên tắc này vào thực trạng Sabeco hiện nay, việc nâng cao năng lực thiết kế cấu trúc tổ chức của Sabeco thực chất là nâng cao năng lực để phân tích, lựa chọn, xác lập mô hình tổ chức của cả hệ thống Sabeco theo định hướng:

Thứ nhất, thoái vốn khỏi các đơn vị ở những ngành không phải là thế mạnh của Sabeco. Trong bối cảnh kinh tế khó khăn, cầu trì trệ, thì việc phát triển ra ngoài ngành, với kinh nghiệm rất hạn chế của Sabeco đối với các lĩnh vực này tiềm ẩn rủi ro lớn. Do đó, thoái vốn không chỉ là chủ trương của Nhà nước, mà Sabeco nên chủ động nhiều hơn.

Thứ hai, phát triển hệ thống đơn vị phủ kín chuỗi giá trị ngành bia từ nguyên nhiên liệu, sản xuất, bán hàng, vận tải, kho bãi và cung ứng. Cụ thể:

Về nguyên vật liệu:

- Liên kết, liên doanh hoặc ký hợp đồng hợp tác đầu tư với các doanh nghiệp sản xuất trong nước để đảm bảo an toàn cho việc cung ứng nguyên vật liệu chiến lược;
- Xây dựng và tổ chức quản lý có hiệu quả hệ thống kho nguyên vật liệu nhằm phục vụ cho công tác cung ứng nguyên vật liệu được chủ động, thuận lợi, đúng qui định. Tận dụng hệ thống kho sẵn có của các nhà cung cấp và việc vận chuyển trên chuỗi cung ứng và hậu cần logistic để giảm tải tồn kho, giảm chi phí quản lý.
- Tìm kiếm nguồn cung ứng nguyên vật liệu theo các dạng liên doanh, liên kết, hợp đồng của các đơn vị gần các nhà máy sản xuất của Sabeco để giảm chi phí vận chuyển và giao nhận...

Về hệ thống kho:

- Thiết lập hệ thống kho theo thị trường từng vùng nhà máy sản xuất, tổng kho và vận chuyển nhằm tối đa hóa việc sản xuất tiêu thụ kết hợp giảm chi phí vận chuyển xuống mức thấp nhất và theo sự quản lý, điều hành chung của tổng công ty. Có thể phối hợp với các đơn vị sản xuất bia Sài Gòn trên toàn quốc để kết hợp hình thành hệ thống kho.
- Xây dựng hệ thống kho chính gồm các kho trung tâm thuộc Tổng công ty mang tính chất vùng điều phối cho các hoạt động lưu trữ điều tiết hàng hóa, vận tải và dịch vụ...
- Xây dựng hệ thống kho thương mại là các tổng kho chính của các công ty cổ phần thương mại bia Sài Gòn khu vực.
- Xây dựng hệ thống kho của các tỉnh, thành, chi nhánh, tổng đại lý, đại lý nơi tiêu thụ...

Về hệ thống vận tải:

- Tập trung hóa, thành lập bộ phận thuộc Tổng công ty đóng vai trò chủ đạo trong việc điều phối hoạt động vận chuyển giao nhận nhằm đáp ứng qui mô chiến lược đã đặt ra.
- Qui hoạch, phân bổ lại các vùng sản xuất và tiêu thụ theo định hướng của Tổng công ty, trực Bắc Trung Nam bao gồm thị trường từng vùng nhà máy sản xuất, tổng kho và vận chuyển nhằm tối đa hóa việc sản xuất tiêu thụ, tối thiểu hóa chi phí vận chuyển theo sự quản lý, điều hành của Tổng công ty.
- Tổng công ty sẽ trực tiếp quản lý cung đường, tuyến đường vận chuyển.
- Hợp tác với các đơn vị vận tải khác để thiết lập các hình thành vận tải tuyến đường thủy, đường sắt.
- Phát triển các đơn vị vận chuyển đảm bảo nhu cầu và tăng cạnh tranh trong hệ thống

Phát triển các đơn vị kiểm soát chất lượng:

Để tăng cường công tác kiểm soát chất lượng đặc biệt đối với việc sản xuất kinh doanh đồ uống, Tổng công ty nên thành lập các trung tâm kiểm nghiệm chất lượng nguyên vật liệu đầu vào và sản phẩm, đảm bảo các yêu cầu an toàn vệ sinh thực phẩm, chất lượng sản phẩm.

3.2.4.3. Nâng cao năng lực phát triển nguồn lực tài chính

Hiện tại Tổng công ty có vị thế tài chính tốt, tuy nhiên, năng lực quản trị tài chính còn nhiều bất cập. Việc nâng cao năng lực quản trị tài chính là vấn đề trọng yếu để tạo ra sự bền vững về vị thế tài chính, có vai trò quyết định đối với chiến lược phát triển bền vững của tổng công ty.

Để nâng cao năng lực quản trị tài chính của Tổng công ty nên tập trung vào:

Về tổ chức bộ máy:

- Cơ cấu lại bộ máy kế toán của Tổng công ty và các đơn vị thành viên phù hợp với đặc thù, mục tiêu quản lý, gồm các phần hành chủ yếu là kế toán vốn bằng tiền; kế toán công nợ thuế; kế toán hàng tồn kho; kế toán đầu tư TSCĐ, công cụ, dụng cụ; kế toán doanh thu, chi phí SX và kết quả KD; kế toán hợp nhất và báo cáo quản trị. Trong đó, kế toán hợp nhất và báo cáo quản trị là đầu mối xử lý thông tin, lập, gửi, nhận báo cáo trong nội bộ Tổng công ty.

- Về lâu dài, bộ máy kế toán của Tổng công ty sẽ được tổ chức theo hình thức phân tán có sự liên hệ chặt chẽ với nhau trên cơ sở dữ liệu kế toán được tập trung tại Tổng công ty và trực tuyến. Bộ phận kế toán của các công ty con, đơn vị trực thuộc hạch toán kế toán trên phần mềm đồng nhất, áp dụng chính sách kế toán do HĐQT ban hành.

Về phần mềm kế toán:

- Từng bước áp dụng phần mềm kế toán chuyên nghiệp và thống nhất trong phạm vi toàn Tổng công ty.
- Các chính sách, chế độ kế toán, qui định, hướng dẫn, biểu mẫu được đưa trực tiếp lên hệ thống trực tuyến.

Về quản lý dòng tiền:

- Xây dựng và áp dụng định mức vốn lưu động, kế hoạch ngân lưu hàng tháng nhằm quản lý có hiệu quả dòng tiền nhàn rỗi.
- Cơ chế báo cáo lượng tiền mặt gửi không kỳ hạn hàng tuần.
- Đề giảm thiểu chi phí thanh toán qua ngân hàng, tiết kiệm thời gian giao dịch thanh toán, đề xuất thực hiện thanh toán công nợ nội bộ qua một hệ thống NH do Tổng công ty lựa chọn.

Về quản lý tài sản công nợ nguồn vốn:

- Nghiên cứu áp dụng cơ chế báo cáo trực tuyến hàng tuần về tiền mặt, hàng tồn kho, TSCĐ... đối với các đơn vị thành viên để Tổng công ty điều tiết giữa các đơn vị.
- Tổng công ty quản lý tập trung tất cả các khoản đầu tư dài hạn để tăng cường hiệu quả kinh tế theo qui mô, danh mục.
- Tổng công ty trực tiếp điều tiết các nguồn vốn hình thành tài sản tại công ty con, quyết định qui mô vốn điều lệ phù hợp với đặc thù, qui mô kinh doanh.

Về quản lý chi phí:

- Xây dựng và áp dụng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật để tối ưu hóa chi phí.
- Xây dựng và áp dụng chính sách khấu hao, phân bổ chi phí hợp lý, phù hợp với ngành nghề, thực tế đầu tư và hiện trạng sử dụng tài sản.

3.2.4.4. Nâng cao năng lực hạ tầng công nghệ kỹ thuật

Với thực tế hạ tầng kỹ thuật của Tổng công ty được đầu tư trong các giai đoạn khác nhau, với các nhà cung cấp khác nhau, nên hệ thống thiết bị không đồng bộ, nhiều đơn vị không đáp ứng yêu cầu kỹ thuật. Trong một số trường hợp, việc đầu tư được thực hiện tự phát, phục vụ cho công việc của từng phòng/ban, nên tính kết nối rất hạn chế.

Để nâng cao năng lực nguồn lực CNTT đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của hệ thống, cần có sự chỉ đạo thống nhất từ Tổng công ty, căn cứ theo chủ trương, chiến lược và kế hoạch chung của Tổng công ty, hướng tới sự đồng bộ, thông suốt trong toàn hệ thống.

Để vừa đảm bảo tính hệ thống, vừa đáp ứng được các yêu cầu có tính đặc thù của từng đơn vị thành viên, yêu cầu tất cả các Trưởng đơn vị đều phải tham gia sâu vào quá trình phát triển hệ thống.

Đối với cơ sở hạ tầng, cần được nâng cấp để đáp ứng tối thiểu khả năng vận hành của hệ thống, cụ thể gồm:

- Hạ tầng thiết bị của hệ thống DCS
- Hạ tầng thiết bị phục vụ thông tin cho hệ thống quản trị tích hợp doanh nghiệp
- Hạ tầng máy chủ, mạng, thiết bị đầu cuối...

3.2.4.5. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực

Đối với mọi hoạt động, nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công. Đối với công tác quản trị chiến lược, nguồn nhân lực cao cấp có vai trò trọng yếu trong khâu hoạch định và lãnh đạo triển khai chiến lược, còn nguồn nhân lực chung có vai trò quyết định trong khâu triển khai thực hiện chiến lược. Chỉ khi có đội ngũ nguồn nhân lực đáp ứng được các đòi hỏi chuyên môn, bố trí đúng vào các vị trí yêu cầu và có cơ chế khuyến khích, động viên phù hợp, việc triển khai chiến lược mới có cơ hội thành công. Sự thành công của công tác quản trị chiến lược chủ yếu nằm ở khâu thực hiện cũng vì lý do này.

Đối với Sabeco, nguồn nhân lực hiện tại đáp ứng được nhu cầu, tuy nhiên, các kết quả kinh doanh hiện tại đang có những biểu hiện tiêu cực. Hơn nữa, với sứ

mệnh, tầm nhìn đặt ra, trong môi trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt hơn, thì đòi hỏi xu hướng phát triển về mặt chất trong tương lai sẽ nhiều hơn.

Công tác phát triển nguồn lực con người do đó tập trung vào:

Công tác tuyển dụng: Tuyển dụng theo mục tiêu, yêu cầu của chiến lược kinh doanh. Nên có các bảng mô tả công việc cụ thể, ứng với các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng phù hợp với hệ thống đánh giá khách quan, chính xác.

Công tác đào tạo bồi dưỡng: gắn với trình độ cụ thể của cán bộ, yêu cầu phát triển trình độ phù hợp với mục tiêu chiến lược kinh doanh. Cũng nên phát triển các công cụ kiểm tra kiến thức cán bộ một cách linh hoạt theo các vị trí.

Về công tác quản lý công việc và chế độ đãi ngộ: Năng lực nguồn lực không chỉ được hình thành từ trình độ chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ mà còn ở thái độ, nhiệt huyết công việc. Thực tế thái độ, nhiệt huyết công việc mới là các yếu tố quyết định năng suất, chất lượng công việc, tạo ra sự khác biệt trong chất lượng phục vụ khách hàng. Đối với thái độ, nhiệt huyết công việc thì môi trường làm việc minh bạch, công bằng, được nhìn nhận đánh giá khách quan và chế độ đãi ngộ theo mức đóng góp công việc là những vấn đề trọng yếu.

Tổng công ty cần xây dựng môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái cho nhân viên để nhân viên có thể phục vụ “những thượng đế khó tính” một cách tốt nhất. Cần nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào với yêu cầu về thái độ phục vụ, khả năng giao tiếp, tạo ấn tượng tốt với khách hàng. Một yếu tố không kém phần quan trọng là cách xử lý tình huống khéo léo khi gặp vấn đề với khách hàng, kết quả của việc giải quyết tình huống này có thể làm cho khách hàng gắn kết với doanh nghiệp hơn hay là không bao giờ trở lại nữa.

3.2.4.6. Năng lực marketing – truyền thông

Trong môi trường cạnh tranh quyết liệt và có những thay đổi nhanh chóng về khoa học – công nghệ, sản phẩm, dịch vụ và sự trung thành của khách hàng ngày càng giảm sút, thì marketing và truyền thông ngày càng trở lên quan trọng.

Marketing thực chất là các biện pháp hữu hiệu để bảo vệ, duy trì và phát triển thị trường. Marketing liên quan đến nhiều lĩnh vực như: hình thành giá cả, dự trữ, bao bì đóng gói, xây dựng nhãn hiệu, hoạt động và quản lý bán hàng, chế độ thanh toán, vận chuyển, bảo hành sản phẩm, trách nhiệm xã hội,... Các nội dung

này có tác động qua lại với lòng tin và kiểu cách sống của người tiêu dùng, với kết quả kinh doanh trong ngắn hạn cũng như sự trung thành của khách hàng đối với tổ chức. Vì thế, những người kinh doanh đã và đang tăng cường hoạt động marketing để thoả mãn nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng, thu hút được người tiêu dùng.

Đối với Sabeco, với sứ mệnh, tầm nhìn đã đặt ra, thì công tác Marketing hiện nay còn nhiều hạn chế và việc nâng cao năng lực nguồn lực Marketing thời gian tới nên tập trung vào:

- Tổ chức lại Ban Marketing theo hướng chuyên nghiệp hóa phù hợp với xu hướng kinh doanh; cơ cấu quản trị của Ban theo từng mảng chuyên môn chuyên nghiệp, xoay quanh chức năng về quản trị thương hiệu.
- Phát triển hoạt động Marketing linh hoạt với các điều kiện thị trường và đặc thù vùng miền.
- Gắn chặt Marketing và bán hàng với mục tiêu tiêu thụ và mục tiêu thương hiệu.
- Xác định thương hiệu Bia Sài Gòn là thương hiệu bao trùm lên các sản phẩm. Các sản phẩm sẽ được định vị theo từng phân khúc cụ thể từ khâu sản xuất đến bán hàng và dịch vụ hậu mãi. Tập trung truyền thông thương hiệu Bia Sài Gòn.
- Xác định Marketing là sống còn với kinh doanh của Tổng công ty với tất cả các giải pháp tổng thể, dài hạn về truyền thông, sự kiện, PR...; gắn liền với mục tiêu “đến với người uống bia”.
- Theo đuổi chiến lược marketing mix, bao gồm cả sản phẩm, giá cả, địa điểm bán hàng, vấn đề truyền thông khuyến mãi, con người, qui trình, đóng gói và PR. Trong đó:
 - Về sản phẩm:* cấu trúc thương hiệu Bia Sài Gòn mẹ, phát triển các dòng sản phẩm trung và cao cấp; sản phẩm cho các thị trường ngách.
 - Về giá:* điều chỉnh linh hoạt theo định vị sản phẩm trong cùng dòng; giữa các dòng; đảm bảo cạnh tranh trên thị trường.
 - Về địa điểm:* Mở rộng thị trường, thực hiện chủ trương đến với người tiêu dùng; đa dạng hóa các kênh.
 - Về truyền thông, khuyến mãi:* dựa trên bản sắc địa phương, các giá trị văn hóa của địa phương.

Về định vị sản phẩm: định vị thương hiệu bia Sài Gòn dựa trên giá trị cốt lõi là Bia của người Việt Nam, định vị theo từng sản phẩm theo từng phân khúc.

Về nhân sự: Cơ chế quản trị phù hợp, tăng cường tối đa năng suất, chất lượng, hiệu quả phục vụ khách hàng.

Về qui trình: thực hiện phân cấp, phân quyền, gắn mục tiêu thị trường với trách nhiệm và ngân sách; xây dựng các qui chuẩn về qui trình công việc... tạo sự chuyên nghiệp, linh hoạt trong hoạt động.

Về bao bì: coi trọng bao bì, phù hợp với định vị sản phẩm, phân khúc khách hàng, xu hướng thị trường.

Về quan hệ công chúng: minh bạch, thống nhất thông tin; sử dụng các kênh thông tin phù hợp với đặc thù vùng, miền...

3.2.5. Nâng cao năng lực kiểm soát thực hiện chiến lược kinh doanh

Quản trị chiến lược là một quá trình năng động, nó phải tạo điều kiện thực hiện thành công chiến lược. Do thời gian thực hiện chiến lược dài, nên để đảm bảo việc thực hiện chiến lược đang đi đúng hướng, tiến tới các mục tiêu chiến lược đã đặt ra thì luôn phải kiểm soát chiến lược. Ngay từ khi xây dựng chiến lược doanh nghiệp cũng phải nhận thức được rằng các phân tích, dự báo làm cơ sở nền tảng để hoạch định chiến lược là tương đối, có thể biến động khó lường, nên cần phải có năng lực kiểm soát các cơ sở nền tảng này. Thêm vào đó, cũng có nhiều trường hợp chiến lược xây dựng tỏ ra hoàn toàn logic và hợp lý, môi trường được dự báo khách quan, đúng đắn, nhưng lại không thể thực hiện được một cách có hiệu quả chỉ vì một số nguyên nhân nào đó như không đủ nguồn lực hoặc nguồn lực không thích hợp, hệ thống thông tin quá yếu... hoặc việc xác định mục tiêu cụ thể hàng năm, các chính sách, phân bổ nguồn lực, quản trị mâu thuẫn, xây dựng cơ cấu tổ chức, gắn thành tích với lương thưởng, văn hóa của tổ chức và các vấn đề về marketing, tài chính ngân sách... không đảm bảo.

Do vậy, cần phải kiểm soát chặt chẽ việc thực hiện chiến lược ở cả những vấn đề chủ quan thuộc doanh nghiệp và cả những vấn đề khách quan thuộc môi trường kinh doanh, môi trường KT-XH, nhận thức đầy đủ vai trò và sự tác động của các nhân tố này trong quá trình thực hiện chiến lược, có những đối sách cần thiết, đảm bảo rằng các mục tiêu chiến lược vẫn được thực hiện.

Đối với Sabeco, một Tổng công ty hoạt động trong ngành kinh doanh chính là bia, với mạng lưới các đơn vị thành viên đa dạng, cách xa về vị trí địa lý, việc nâng cao năng lực kiểm soát chiến lược sẽ tập trung vào:

- Năng lực nhận biết và phát hiện những vấn đề trọng tâm, phát sinh ngoài dự kiến ban đầu, không lường trước được; kể cả các hoạt động cạnh tranh của đối thủ và các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của Tổng công ty; đánh giá mức độ tác động xấu của những yếu tố này đến việc tổ chức thực hiện chiến lược của tổng công ty. Có hai khía cạnh ở đây. Một là năng lực xác định các vấn đề trọng tâm cần phải theo dõi chặt. Hai là năng lực phát hiện sự biến động của các vấn đề trọng tâm này. Ở góc độ thứ nhất, vấn đề trọng tâm sẽ tùy thuộc vào mục tiêu chiến lược mỗi giai đoạn. Nếu chiến lược là mở rộng thị trường, thì vấn đề trọng tâm sẽ gắn với thị trường đặt mục tiêu mở rộng và đối thủ. Nếu chiến lược là ổn định, thì vấn đề trọng tâm sẽ nằm ở diễn biến doanh số, doanh thu, lợi nhuận... Ở góc độ thứ hai, việc đánh giá biến động của vấn đề trọng tâm phụ thuộc vào năng lực hệ thống thông tin và năng lực phân tích, đánh giá của bộ phận quản trị chiến lược của Tổng công ty. Cũng cần xác định cụ thể giới hạn mức độ tác động của các yếu tố nền tảng chiến lược này ở đó Tổng công ty vẫn có thể duy trì chiến lược, chỉ cần có đối sách hợp lý; và giới hạn đến đâu, thì cần phải xem xét vấn đề tái cấu trúc lại chiến lược.

Cùng với đó phải thiết lập được các thể chế cho phép thảo luận, thông qua một cách nhanh chóng các quyết định, đối sách để phản ứng kịp thời với những phát sinh trên thị trường.

- Năng lực nhận biết và xác định các yếu tố chủ quan trong triển khai thực hiện chiến lược có thể gây tác động tiêu cực tới việc theo đuổi các mục tiêu chiến lược. Các năng lực này và việc phát triển các năng lực này gồm:

Năng lực phát hiện, làm rõ các vấn đề thuộc công tác điều hành công việc thực hiện chiến lược không có hiệu quả. Có thể là việc điều hành ở phạm vi Tổng công ty hoặc phạm vi các đơn vị thành viên. Năng lực này liên quan tới khả năng đánh giá công tác điều hành chiến lược, từ việc đặt ra các mục tiêu cụ thể hàng năm, các chính sách triển khai, việc phân bổ nguồn lực, phân giao nhiệm vụ cho các bộ phận, phát triển nguồn nhân lực và các cơ chế động cơ, phạt... Để phát triển được năng lực này, ngoài kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn về quản trị thực hiện chiến lược, thì cần phải có kiến thức về quản lý theo kết quả, theo đầu ra. Có khả năng

đánh giá sự nhất quán giữa mục tiêu chiến lược đặt ra với các hành động, hoạt động, các cơ chế, chính sách. Bên cạnh đó, phải đảm bảo các hệ thống thông tin về kế hoạch năm, về chuỗi các hoạt động, cơ chế, chính sách và các phản hồi về việc triển khai các hoạt động, cơ chế chính sách, tác động của các cơ chế, chính sách, cùng kết quả của các hoạt động của từng đơn vị thành viên và cả hệ thống theo tiến độ định kỳ hợp lý.

Do vậy, cần phải thiết kế các hệ thống thông tin, hệ thống báo cáo quản lý ở phạm vi Tổng công ty để có thể đánh giá một cách đúng đắn công tác điều hành đối với ban điều hành của Sabeco và ban điều hành các đơn vị thành viên. Hệ thống thông tin báo cáo cũng cần chỉ rõ tác động của các hoạt động điều hành ở mỗi đơn vị thành viên đối với các thành viên có liên quan với toàn bộ hệ thống.

Vấn đề quan trọng tiếp theo là phải có năng lực xác định được những hạn chế trong công tác điều hành là do ý thức, trách nhiệm, động cơ, động lực hay do trình độ của đội ngũ này hạn chế. Đây mới là cơ sở để có các giải pháp xử lý phù hợp, giúp đưa việc thực hiện chiến lược vào quỹ đạo đã thiết kế.

Năng lực nhận biết và xác định các hành vi, thái độ công việc từ đội ngũ thực thi các hoạt động chiến lược của cán bộ công nhân viên chưa theo mong muốn và đang gây tác động tiêu cực tới công việc thực hiện chiến lược. Có hai trường hợp xảy ra ở đây:

Một là đội ngũ nhân viên chưa nhận thức đúng đắn về các nội dung của chiến lược; của các hoạt động, các cơ chế, chính sách triển khai thực hiện chiến lược và hai là đội ngũ này đã được truyền thông đầy đủ, nhưng họ không ủng hộ, nên có thái độ, ý thức công việc không phù hợp hoặc thậm chí là chống đối.

Năng lực kiểm soát chiến lược phải nhận diện và xác định được các biểu hiện; mức độ nghiêm trọng của các hành vi, thái độ này và có các cơ chế xử lý hiệu quả.

Đối với năng lực này tính chất định tính nhiều, do đó việc phát hiện một cách khách quan, thuyết phục không dễ. Vấn đề xử lý cũng rất khó khăn vì gắn liền với ý thức, thái độ, đôi khi là quyền lợi cá nhân.

Năng lực của một tổ chức để xử lý các vấn đề này gắn liền với năng lực tạo lập và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

3.2.6. Nâng cao năng lực tái cấu trúc chiến lược kinh doanh

Trong môi trường kinh tế chưa ổn định, tiềm ẩn nhiều biến động khó lường hiện nay thì năng lực tái cấu trúc chiến lược là một năng lực có tầm quan trọng đặc biệt.

Đối với công tác tái cấu trúc chiến lược, cần phải xác định rằng, cần hạn chế ở mức tối thiểu, vì việc thay đổi liên tục, ở mức độ lớn đối với một chủ thể kinh tế là rất tốn kém và có thể tạo ra các bất ổn trong nội bộ. Do vậy, chỉ khi xác định các yếu tố nền tảng cho việc xây dựng chiến lược trước đây không còn nữa, hoặc có biến động đủ lớn, Tổng công ty không thể theo đuổi chiến lược đã đặt ra; hoặc có thể theo đuổi, nhưng sẽ không đạt được tầm nhìn, sứ mệnh, thì cần phải tái cấu trúc chiến lược. Với các nguyên tắc như vậy, năng lực tái cấu trúc chiến lược cần phải thiết lập đối với Sabeco là:

- Năng lực xác định các nội dung trọng yếu cần kiểm tra, đánh giá.
- Năng lực xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá; xác định các ngưỡng mà quá ngưỡng đó, rủi ro đối với Tổng công ty rất lớn, buộc phải tái cấu trúc chiến lược.
- Năng lực đánh giá theo các tiêu chuẩn và nội dung đã xác định.
- Năng lực tái cấu trúc chiến lược trên cơ sở kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Việc phát triển năng lực đối với từng vấn đề này cần phải đáp ứng các nguyên tắc sau:

Năng lực xác định nội dung kiểm tra đánh giá chiến lược: do chiến lược được xây dựng trên cơ sở đánh giá môi trường KT-XH, môi trường ngành, môi trường nội bộ và việc tái cấu trúc chiến lược là do có những biến động đủ lớn ở các nội dung này, nên nội dung kiểm tra, đánh giá sẽ xoay quanh môi trường KT-XH, môi trường ngành và môi trường nội bộ. Tuy vậy, không nhất thiết phải thực hiện phân tích tất cả các nội dung này, mà chỉ cần lựa chọn các vấn đề chính trong các nội dung này, có tác động lớn, bao trùm tới chiến lược của Tổng công ty. Tùy từng chiến lược trong mỗi giai đoạn, các nội dung này sẽ khác nhau, nhưng về cơ bản sẽ tập trung vào:

- Các yếu tố môi trường cơ bản và yếu tố nội bộ chủ chốt của Tổng công ty theo danh mục của nhân tố lập nên ma trận SWOT có tác động đáng kể tới mục tiêu chiến lược.

- Các yếu tố môi trường và nội bộ khác mới xuất hiện có khả năng thay thế danh mục của nhân tố tạo nên ma trận SWOT nói trên.

Năng lực xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra

Trong thực tế, tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra vừa là căn cứ đánh giá kết quả kiểm tra để lựa chọn biện pháp xử lý.

Tiêu chuẩn kiểm tra không phải là cố định, bất biến, chúng được xây dựng theo các nội dung kiểm tra.

Có 2 loại tiêu chuẩn cần phải phát triển trong năng lực này, đó là:

- Các tiêu chuẩn định tính:

Các tiêu chuẩn định tính là các tiêu chuẩn không thể lượng hóa được song lại rất cần thiết nhằm bổ sung cho các tiêu chuẩn định lượng xác định chính xác hơn các kết quả kiểm tra.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính cần phải bảo đảm tính chất sau:

Tính nhất quán: tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra đánh giá mức độ nhất quán giữa chiến lược với kế hoạch thực hiện, giữa các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn và tác nghiệp, giữa chiến lược chính sách và giải pháp thực hiện...

Tính phù hợp: các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra, đánh giá sự phù hợp giữa chiến lược, chương trình, kế hoạch tác nghiệp với môi trường và điều kiện kinh doanh, giữa các mục tiêu với các nguồn lực nội bộ doanh nghiệp, giữa ý chí, mong muốn và hiện thực...

Tính khả thi: các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra, đánh giá mức độ sát thực tế của mục tiêu, chính sách và giải pháp chiến lược. Tính khả thi là một tính không chắc chắn, vì môi trường và điều kiện kinh doanh thường xuyên biến động nên tác động của các yếu tố đến thực tế kinh doanh và nguồn lực của Tổng công ty cũng ngày càng biến động.

Mặt khác, tính khả thi càng trở nên mỏng manh khi độ dài quá trình chiến lược ngày càng gia tăng, vì vậy, luôn tồn tại một khả năng chấp nhận được của tính

khả thi trong khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính để đánh giá và kiểm tra chiến lược.

- Các tiêu chuẩn định lượng:

Trước hết, đó là tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá có thể lượng hóa, có thể đo lường, so sánh, phân tích và đối chiếu định lượng được.

Các tiêu chuẩn định lượng là tiêu chuẩn quan trọng và chủ yếu sử dụng trong quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Các tiêu chuẩn định lượng rất đa dạng và thường xác định cụ thể đối với từng loại: chiến lược, chương trình và kế hoạch tác nghiệp và phải gắn với từng giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược.

Đây là các căn cứ để theo dõi, thực hiện tái cấu trúc chiến lược.

Năng lực kiểm tra và đánh giá chiến lược theo các tiêu chuẩn đã xây dựng.

Năng lực này gắn với năng lực đội ngũ thực hiện công tác quản trị chiến lược, kế thừa năng lực xác định các nội dung kiểm tra, đánh giá; các chỉ tiêu đánh giá trên đây và hệ thống các thông tin, qui trình đánh giá, ngân sách cho việc thực hiện, việc thông tin kết quả đánh giá tới các bên có liên quan.

Trong đó năng lực đánh giá phải tập trung trả lời một cách khách quan, có cơ sở các nội dung:

- + Có hay không có các thay đổi chính trong môi trường kinh doanh.
- + Có hay không có các thay đổi chính trong các yếu tố nội bộ Tổng công ty
- + Những thay đổi đó có đe dọa việc thực hiện được các mục tiêu chiến lược của Tổng công ty.
- + So với các ngưỡng đặt ra, thì cần phải tái cấu trúc chiến lược hay tiếp tục chiến lược đang theo đuổi.

Phát triển năng lực tái cấu trúc chiến lược.

Trên cơ sở các kết luận đánh giá, kiểm tra qua hệ thống tiêu chuẩn định tính và định lượng nếu thấy có các sai lệch đủ lớn thì cần thực hiện tái cấu trúc chiến lược.

Năng lực tái cấu trúc chiến lược chủ yếu nằm ở 2 vấn đề:

- + Năng lực xác định chiều hướng tái cấu trúc: thiết lập căn cứ vào xu thế biến động của môi trường và điều kiện kinh doanh qua đánh giá.
- + Năng lực xác định mức độ tái cấu trúc: phụ thuộc vào mức độ sai lệch đã xác lập và kiểm tra khả năng, nguồn lực của Tổng công ty.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ

Môi trường vĩ mô:

Ổn định môi trường vĩ mô là một trong những yếu tố quan trọng trong công tác quản trị chiến lược. Với một môi trường vĩ mô đầy biến động, các phân tích, dự báo không thể được thực hiện, công tác quản trị chiến lược với các định hướng kế hoạch trung dài hạn sẽ không có cơ sở tin cậy. Do vậy, Chính phủ nên kiên định với định hướng và các giải pháp duy trì ổn định vĩ mô.

Môi trường pháp lý:

Cần có chính sách quản lý ở các kênh duty free (miễn thuế) vì hiện nay, ở các điểm mua hàng miễn thuế có chính sách như mỗi người dân được phép mua hàng dưới một mức nhất định trên một ngày nên các nhà bán lẻ thường thuê người dân mua và vận chuyển hàng ra thị trường rất khó kiểm soát.

Đối với rượu nên đánh thuế theo độ rượu tuyệt đối (quy định về độ cồn). Vì các sản phẩm rượu mạnh của nước ngoài thường có độ cồn cao, không nên cho bán rượu tại các cửa hàng miễn thuế tại biên giới. Bên cạnh đó, nên tăng cường hiệu lực kiểm tra của cán bộ quản lý thị trường chống buôn lậu.

3.3.2. Kiến nghị với Bộ Công Thương

Đẩy nhanh cổ phần hóa:

Cổ phần hóa vừa là yêu cầu vừa là điều kiện để các Doanh nghiệp Nhà nước hoạt động bình đẳng với các chủ thể kinh tế khác. Cổ phần hóa cũng là cơ hội để các DNNN tìm kiếm cổ đông từ bên ngoài. Tuy nhiên, trong 10 năm cổ phần hóa thời gian qua, Nhà nước vẫn giữ tới gần 90% vốn của Sabeco.

Kiến nghị Bộ Công thương sớm có kế hoạch bán bớt phần vốn Nhà nước để Sabeco trở thành công ty cổ phần đại chúng một cách thực sự, tạo điều kiện cho hiện đại hóa quản trị và minh bạch.

Nếu tình trạng này kéo dài, Sabeco khó có thể tìm được nhà đầu tư chiến lược như mong muốn. Bản thân các nhà đầu tư họ chỉ chấp nhận trở thành nhà đầu tư chiến lược, chấp nhận mức giá cao khi mua cổ phần của các doanh nghiệp Nhà nước cổ phần hóa nếu như tỷ lệ sở hữu cho phép họ có ý kiến đủ mạnh để tham gia vào quản trị doanh nghiệp. “Nếu tỷ lệ cổ phần họ được sở hữu chỉ có quyền nghe là chính, thì doanh nghiệp dù có giá rẻ họ cũng không quan tâm”.

Theo báo cáo mới đây của Công ty cổ phần chứng khoán TPHCM (HSC), Bộ Công thương đã trình Thủ tướng đề xuất Nhà nước bán 30% trong 89% cổ phần tại Sabeco cho các đối tác chiến lược nước ngoài và bán tiếp 19% cổ phần cho các nhà đầu tư khác trong 2014 hoặc muộn nhất là 2015.

Danh sách các đối tác chiến lược tiềm năng cũng đã được trình lên Thủ tướng cùng với tài liệu hỗ trợ, gồm một số tên tuổi như Asahi; Kirin; SAB Miler và Heineken.

Tuy nhiên, cho tới nay Sabeco vẫn chưa nhận được thông tin chính thức về vấn đề này.

Hoàn thiện cơ chế bộ chủ quản, cơ chế người đại diện:

Là doanh nghiệp sản xuất bia hàng đầu Việt Nam, hoạt động kinh doanh đứng đầu ngành bia Việt Nam, song vấn đề cơ chế bộ chủ quản, cơ chế người đại diện đang tạo ra những cản trở đáng kể trong việc quản trị doanh nghiệp, cũng như công tác quản lý điều hành hoạt động kinh doanh.

Cho tới nay vai trò, trách nhiệm của Bộ chủ quản như thế nào; vai trò, trách nhiệm của người đại diện đến đâu vẫn là một vấn đề còn nhiều bất cập.

Bản thân Tổng công ty cũng không phân định được quản lý vốn sẽ như thế nào, quản lý cái gì. SCIC – cơ quan quản lý vốn của Nhà nước tại doanh nghiệp thì không nắm được các vấn đề liên quan đến ngành bia, còn Bộ Công Thương chịu trách nhiệm quản lý thị trường bia thì quản lý sản xuất kinh doanh của Sabeco ở mức độ nào.

Những vấn đề này cần được nghiên cứu, xử lý nhanh chóng, khắc phục ngay tình trạng cơ quan chủ quản, người đại diện chỉ đạo, can thiệp quá sâu vào hoạt động kinh doanh của Sabeco, hạn chế sự linh hoạt của Tổng công ty với các điều kiện thị trường...

3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội Bia Rượu Nước giải khát Việt Nam

- Hỗ trợ DN tìm kiếm thị trường, nguồn nguyên liệu, giúp liên kết các DN với nhau để mở rộng năng lực sản xuất, là đại diện hữu hiệu để phản ánh nhu cầu, yêu cầu của DN tới Chính phủ.
- Hỗ trợ DN thu thập, phân tích và xử lý thông tin về thị trường, đặc biệt là các thị trường nước ngoài, về yêu cầu của khách hàng, về chính sách nhập khẩu của nước NK và sự biến động của chính sách nhằm cập nhật kịp thời cho DN.
- Làm đầu mối điều phối giá bán sản phẩm đối với các thành viên trong hiệp hội, tạo sức mạnh chung và đảm bảo không có sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các DN trong ngành và trong hiệp hội, tránh sức ép về giá từ khách hàng nước ngoài.
- Làm đầu mối hỗ trợ DN tiếp xúc với Hiệp hội bia các nước trong khu vực và các thị trường XK lớn của Việt Nam, những tổ chức bia thế giới... nhằm hỗ trợ thông tin cho DN trên tầm vĩ mô, giúp nâng cao công nghệ sản xuất, và công nghệ quản lý của DN.
- Là người đại diện cho quyền lợi của DN trong tất cả các vấn đề liên quan đến môi trường KD và tạo thuận lợi cho thương mại ở trong và xuất khẩu ra ngoài nước. Tham gia giải quyết các tranh chấp thương mại có thể gây cản trở cho hoạt động XK của doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường thế giới.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở các vấn đề lý luận, thực tiễn, xu hướng thị trường bia, chương 3 đã tập trung vào việc đề xuất hệ thống 4 quan điểm, 6 nhóm giải pháp nhằm nâng cao Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần Bia Rượu Nước giải khát Sài Gòn trong giai đoạn tới, cùng các kiến nghị đối với các Cơ quan hữu quan. Toàn bộ các quan điểm, giải pháp được đưa ra trên cơ sở phân tích lý luận, thực tiễn và dự báo tình hình thị trường, có tính tới thông lệ chung và phù hợp với các đặc thù của ngành bia Việt Nam. Các nhóm giải pháp ở chương 3 gồm:

- Đổi mới năng lực tư duy, lãnh đạo quản trị chiến lược kinh doanh
- Phát triển thể chế quản trị chiến lược tại Tổng công ty cổ phần Bia Rượu Nước giải khát Sài Gòn
- Nâng cao năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh
- Nâng cao năng lực tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh
- Nâng cao năng lực kiểm soát thực hiện chiến lược kinh doanh
- Nâng cao năng lực tái cấu trúc chiến lược kinh doanh

Bên cạnh đó, Luận án cũng đề xuất một số kiến nghị với Chính phủ, Bộ Công thương, Hiệp hội Bia Rượu Nước giải khát Việt Nam để có thể thực hiện được các hệ thống giải pháp một cách hiệu quả trong giai đoạn tới.

KẾT LUẬN

Quản trị chiến lược kinh doanh đang là vấn đề nóng bỏng trong nền kinh tế, đặc biệt đối với các tổng công ty nói chung, tổng công ty ngành bia nói riêng, vì đây là các đầu tàu của ngành, của nền kinh tế và mở cửa, hội nhập kéo theo sự gia nhập của các đối thủ tên tuổi trên Thế giới, cạnh tranh trực tiếp với các tổng công ty trong nước. Nhiệm vụ của các Tổng công ty không chỉ là tồn tại và phát triển, mà còn dẫn dắt ngành, định hướng ngành phát triển, đảm bảo sự độc lập, tự chủ của kinh tế Việt Nam trong điều kiện hội nhập sâu rộng. Chính vì vậy, công tác quản trị chiến lược kinh doanh và việc nâng cao năng lực quản trị chiến lược kinh doanh ngày càng khẳng định vai trò sống còn đối với các Tổng công ty, trong đó có Sabeco.

Thời gian qua Sabeco đã đạt được các kết quả kinh doanh đáng ghi nhận ở lĩnh vực bia, đi cùng với đó là những chuyển biến rõ nét trong công tác quản trị chiến lược kinh doanh bia ở một số điểm như năng lực phát triển mạng lưới; năng lực quản lý, điều chỉnh giá; năng lực phát triển nguồn lực tài chính, ... Tuy nhiên, để thực hiện được sứ mệnh, vai trò của mình, Sabeco cần phải cải thiện hơn nữa năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia, đảm bảo tăng trưởng, phát triển bền vững trên thị trường trong nước; vươn ra Thế giới và dẫn dắt, định hướng ngành bia.

Với mục đích như vậy, NCS đã lựa chọn đề tài “*Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn*” để nghiên cứu Luận án tiến sĩ, với mục đích cuối cùng là tìm ra các giải pháp phát triển năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia của Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn

Thực hiện mục đích nghiên cứu trên, Luận án đã đi sâu nghiên cứu, tổng hợp các vấn đề lý luận cơ bản về năng lực quản trị chiến lược kinh doanh, thực chất, các tiêu chí đo lường, đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực quản trị chiến lược kinh doanh. Trên cơ sở tổng hợp các vấn đề lý luận, kinh nghiệm về năng lực

quản trị chiến lược kinh doanh của 2 tập đoàn nước giải khát, bia nổi tiếng thế giới, đã phân tích thực trạng năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn. Tham chiếu các vấn đề lý luận, kinh nghiệm và thực trạng, dự báo thị trường bia thời gian tới, luận án đã phát triển phân tích TOWS đối với công tác tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty cổ phần bia rượu nước giải khát Sài Gòn trong thời gian tới, đề xuất 4 quan điểm và hệ thống các giải pháp tăng cường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh bia cho Sabeco thời gian tới.

Tuy nhiên, do vấn đề quản trị chiến lược nói chung, nhất là năng lực quản trị chiến lược kinh doanh tại Tổng công ty là vấn đề khá mới mẻ, rộng, bao quát tất cả các nội dung từ năng lực xác định tầm nhìn, hoạch định chiến lược đến tổ chức thực hiện, theo dõi, kiểm soát và tái cấu trúc chiến lược, nên chắc chắn Luận án có những hạn chế nhất định. NCS rất mong nhận được các ý kiến đóng góp để tiếp tục hoàn thiện bản Luận án.

