

Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa

• **Lê Thị Xoan**

Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường TP Hồ Chí Minh - Email: xoanqtkd@gmail.com

(Bài nhận ngày 11 tháng 5 năm 2015, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 24 tháng 9 năm 2015)

TÓM TẮT

Nghiên cứu này trình bày về quy trình để xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp, trong đó nêu rõ mỗi giai đoạn trong quy trình cần thực hiện những nhiệm vụ gì, đồng thời sử dụng quy trình này để xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa. Hiện nay, có nhiều phương pháp được sử dụng để xây dựng chiến lược kinh doanh

cho doanh nghiệp, trong phạm vi nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng hệ thống ma trận trong khung phân tích hình thành chiến lược để xây dựng. Kết quả nghiên cứu đã đề xuất được bốn chiến lược cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa, gồm chiến lược phát triển thị trường, chiến lược chi phí thấp, chiến lược huy động vốn đầu tư và chiến lược thị trường ngách.

Từ khóa: chiến lược, quy trình, ma trận.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Cùng với sự phát triển và xu thế toàn cầu hóa của nền kinh tế, các doanh nghiệp (DN) Việt Nam ngày càng phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh khốc liệt, đặc biệt là các đối thủ lớn đến từ nước ngoài. Ngành sản xuất nước uống đã có từ lâu đời ở Việt Nam và là một ngành sản xuất phân tán, hiện tại có rất nhiều DN kinh doanh trong lĩnh vực này đã và đang tạo ra môi trường cạnh tranh với cường độ cao. Để có thể cạnh tranh và đứng vững trên thị trường, mỗi DN đều cần thiết phải có những chiến lược rõ ràng với những hướng đi đúng đắn. Tuy vậy, hiện tại Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa vẫn chưa thực sự chú tâm vào việc xây dựng chiến lược kinh doanh với những bước đi lâu dài cho mình. Nghiên cứu này vận dụng khung phân tích hình thành chiến lược của Fred David để xây dựng và đề xuất chiến lược kinh doanh, góp phần giúp công ty có được hướng đi phù hợp để nâng cao sức cạnh tranh của mình trong thời gian tới.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

2.1.1. Phương pháp thu thập thông tin

Đối với thông tin thứ cấp: Thu thập từ các tài liệu của công ty (bản báo cáo tài chính, internet), các nghiên cứu trước và giáo trình có liên quan (đã dẫn ở mục tài liệu tham khảo).

Đối với thông tin sơ cấp: dùng phương pháp Delphi bao gồm 12 chuyên gia trong đó: 10 chuyên gia của Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa (Giám đốc, Phó Giám đốc sản xuất, Phó Giám đốc kinh doanh, trưởng ban quản lý sản xuất, trưởng phòng hành chính, trưởng phòng kế hoạch đầu tư, trưởng phòng marketing, trưởng phòng tiêu thụ, trưởng phòng kỹ thuật, trưởng phòng KCS) và Phó Giám đốc công ty nước uống tăng lực Lipovitan (chi nhánh Khánh Hòa), Phó Giám đốc Công ty cổ phần nước uống Vĩnh Hào (Bình Thuận).

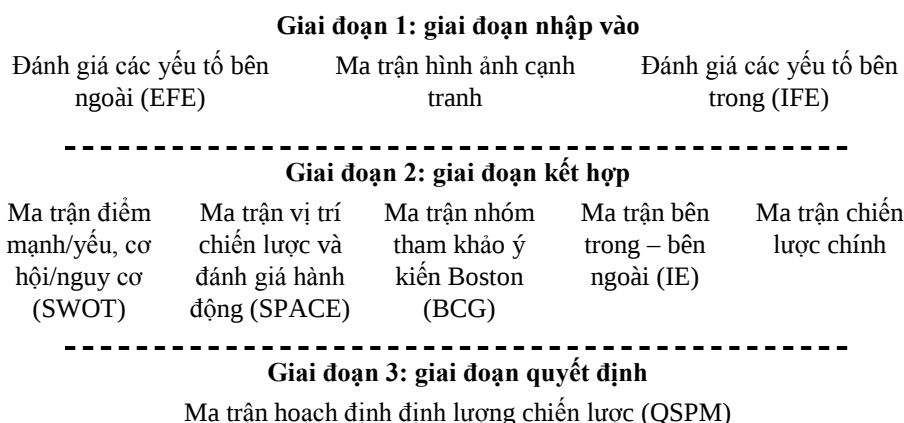
2.1.2. Phương pháp xử lý thông tin

Đối với thông tin thứ cấp: Dùng phương pháp chọn lọc, trích dẫn tài liệu, tổng hợp số liệu, tính toán một số chỉ tiêu cần thiết.

Đối với thông tin sơ cấp: Thu thập thông tin từ các chuyên gia, sau đó tổng hợp số liệu để tính kết quả từ đó đưa ra những quyết định chiến lược và kết luận.

2.2. Phương pháp xây dựng chiến lược

Như đã nêu ở trên, trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R. David để xây dựng chiến lược kinh doanh cho DN. Khung phân tích hình thành chiến lược này như sau:



Hình 1. Khung phân tích hình thành chiến lược

Nguồn: Fred David, Strategic Management (concepts and cases), Pearson, 2013

Trong mô hình trên, các ma trận trong giai đoạn nhập vào sẽ là cơ sở để hình thành chiến lược kinh doanh. Giai đoạn kết hợp sẽ hình thành chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Để hình thành chiến lược kinh doanh, có thể chọn một hoặc một vài ma trận trong giai đoạn kết hợp mà không cần sử dụng hết các ma trận này. Tuy vậy, trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng sáu loại ma trận để hình thành chiến lược là ma trận EFE, IFE, SWOT, SPACE, BCG, chiến lược chính, sau đó chọn những chiến lược phù hợp nhất, cuối cùng đưa chiến lược này vào ma trận QSPM để sàng lọc lại một lần nữa nhằm chọn ra chiến lược kinh doanh có khả năng thực thi cao nhất cho DN. Để xây dựng được các ma trận đưa vào trong khung phân tích hình thành chiến lược, chúng tôi sử dụng phương pháp chuyên gia, các thông tin thu thập được từ các chuyên gia sẽ được tổng hợp, tính điểm trung bình và đưa vào

các ma trận, điểm số hay vị trí của DN trên ma trận sẽ là cơ sở để đi đến những kết luận và đưa ra những quyết định (về việc lựa chọn chiến lược cho DN).

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Kết quả nghiên cứu

3.1.1. Kết quả đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE)

Với điểm số là 3.00 cho thấy Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa phản ứng khá tốt với môi trường bên ngoài, hiện tại có khá nhiều cơ hội tốt cho công ty như có nguồn nước nguyên liệu dồi dào, chất lượng cao (3.82/4 điểm), tiếp theo là số lượng nhà cung cấp nhiều, đặc biệt là nguồn cung cấp lao động dồi dào, giá nhân công rẻ (3.71/4 điểm). Bên cạnh đó công ty cũng gặp phải nhiều mối đe dọa từ bên ngoài như

số lượng đối thủ nhiều và mạnh, đặc biệt với xu hướng hợp tác quốc tế ngày nay càng làm tăng áp lực cạnh tranh do công ty này có quy mô còn nhỏ, thị trường tiêu thụ hiện tại chỉ mới ở trong

nước (2.03/4 điểm). Bên cạnh đó, sự biến động của địa chất, khí hậu cùng với ô nhiễm môi trường làm ảnh hưởng không tốt đến chất lượng nguồn nước (2.53/4 điểm).

Bảng 1. Ma trận EFE

STT	Các yếu tố bên ngoài	Trọng số	KN phản ứng của DN	Điểm có trọng số
1	Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	0.09	2.53	0.22
2	Sự cạnh tranh trong ngành	0.14	2.03	0.27
3	Sự tiến bộ của khoa học công nghệ	0.07	2.87	0.20
4	Số lượng nhà cung cấp	0.03	3.71	0.10
5	Các chính sách ưu đãi	0.08	3.52	0.30
6	Cơ sở hạ tầng	0.07	3.01	0.20
7	Môi trường chính trị	0.04	3.65	0.13
8	Chất lượng, trữ lượng nguồn nước	0.14	3.82	0.55
9	Thị trường lao động	0.09	2.86	0.26
10	Lòng trung thành của khách hàng	0.14	3.01	0.43
11	Nhu cầu sử dụng SP tăng dần	0.07	3.14	0.21
12	Hợp tác quốc tế	0.05	2.56	0.13
Tổng số điểm		1.00		3.00

Nguồn: Kết quả điều tra chuyên gia và tính toán của tác giả

3.1.2. Kết quả đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE)

Kết quả phân tích ma trận IFE cho thấy, tổng điểm đánh giá của các chuyên gia cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa là 2,76/4, chứng tỏ sức mạnh nội bộ của công ty này chưa cao, mới đạt trên mức trung bình của ngành. Trong đó điểm mạnh lớn nhất của công ty là giá bán cạnh tranh (3.71/4 điểm). Tiếp đó là chất

lượng sản phẩm cao (3.34/4 điểm), công nghệ tiên tiến (3.13/4 điểm). Còn điểm yếu lớn nhất của công ty là hình thức mẫu mã chưa hấp dẫn (2.25/4 điểm), quy mô sản xuất còn nhỏ (2.31/4 điểm), tài chính yếu (2.30/4 điểm), nhân lực cũng còn yếu (2.21/4 điểm). Trong đó điểm yếu về tài chính và nhân lực là hai điểm yếu rất đáng lo ngại cho doanh nghiệp này.

Bảng 2. Ma trận IFE

STT	Các yếu tố nội bộ	Trọng số	Khả năng của DN	Điểm có trọng số
1	Nguồn nhân lực	0.13	2.21	0.29
2	Tài chính	0.12	2.30	0.28
3	Công nghệ	0.08	3.13	0.25
4	Khả năng quản lý điều hành	0.12	2.59	0.31
5	Thương hiệu	0.12	3.21	0.39
6	Chất lượng sản phẩm	0.11	3.34	0.37
7	Giá cả	0.06	3.71	0.22
8	Công tác marketing	0.07	2.72	0.19
9	Hệ thống phân phối	0.05	2.71	0.14
10	Hình thức mẫu mã	0.03	2.25	0.07
11	Quy mô sản xuất	0.05	2.31	0.12
12	Công tác R&D	0.06	2.15	0.13
Tổng số điểm		1.00		2.74

Nguồn: Kết quả điều tra chuyên gia và tính toán của tác giả

3.1.3. Kết quả phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh

Kết quả phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh được các chuyên gia đánh giá như sau:

Bảng 3. Ma trận hình cảnh cạnh tranh

TT	Các yếu tố thể hiện/ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh	Mức độ quan trọng	Vikoda		Lavie		Vĩnh Hảo		Aquafina	
			Phân loại	Điểm có trọng số	Phân loại	Điểm có trọng số	Phân loại	Điểm có trọng số	Phân loại	Điểm có trọng số
1	Thị phần	0.11	3.11	0.34	4.00	0.44	3.13	0.34	3.96	0.44
2	Thương hiệu	0.10	3.21	0.32	3.98	0.40	3.58	0.36	3.94	0.39
3	Chất lượng SP	0.10	3.34	0.33	3.87	0.39	3.22	0.32	3.87	0.39
4	Mẫu mã SP	0.06	2.25	0.14	3.48	0.21	2.89	0.17	3.81	0.23
6	Giá sản phẩm	0.08	3.71	0.30	2.69	0.22	3.17	0.25	2.71	0.22
7	Chiến lược mar	0.07	2.72	0.19	3.92	0.27	2.89	0.20	3.88	0.27
8	Nguồn nước nguyên liệu	0.05	3.82	0.19	3.71	0.19	3.18	0.16	3.61	0.18
9	Tài chính	0.11	2.30	0.25	3.98	0.44	3.34	0.37	3.94	0.43
10	Công nghệ	0.07	3.13	0.22	3.89	0.27	3.41	0.24	3.87	0.27
11	Nhân sự	0.05	2.21	0.11	3.87	0.19	2.74	0.14	3.84	0.19
12	Khả năng QL	0.08	2.59	0.21	3.96	0.32	3.45	0.28	3.94	0.32
13	Lòng trung thành của KH	0.06	3.01	0.18	3.24	0.19	3.10	0.19	3.23	0.19
14	Công tác R&D	0.06	2.15	0.13	3.56	0.21	2.68	0.16	3.44	0.21
Tổng số điểm		1.000		2.91		3.74		3.18		3.73

Nguồn: Kết quả điều tra chuyên gia và tính toán của tác giả

Ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy so với các đối thủ cùng được đánh giá thì Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa có sức cạnh tranh thấp hơn. Điểm mạnh lớn nhất của công ty này so với các đối thủ là có giá bán cạnh tranh, nguồn nước nguyên liệu dồi dào với chất lượng cao. Điểm yếu lớn nhất của công ty này so với các đối thủ là nhân sự còn yếu, năng lực tài chính

yếu, công tác R&D chưa được chú trọng, thị phần còn nhỏ. Để cạnh tranh được với các đối thủ mạnh này, công ty nước khoáng Khánh Hòa cần đầu tư vào tài chính và nhân sự nhiều hơn. Tiếp đó là phải thực sự chú trọng công tác R&D để theo kịp với sự thay đổi nhanh chóng của các đối thủ.

3.1.4. Kết quả phân tích ma trận SWOT

Bảng 4. Ma trận SWOT

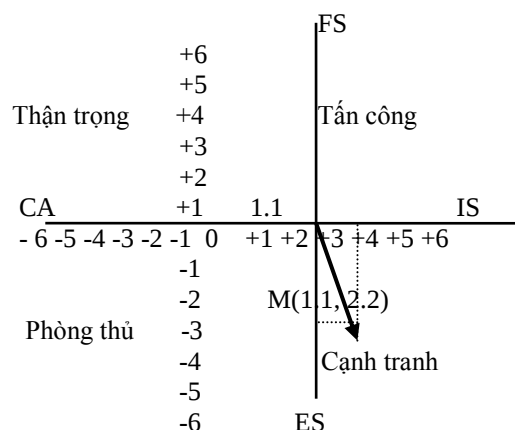
SWOT	Điểm mạnh (S) S1: Công nghệ hiện đại. S2: Thương hiệu mạnh. S3: Có kinh nghiệm QL. S4: Kênh phân phối rộng. S5: Tài chính ổn định, an toàn. S6: Có lượng khách hàng truyền thống. S7: Chất lượng sản phẩm tốt. S8: Giá bán cạnh tranh.	Điểm yếu (W) W1: Năng lực quản lý chưa tốt. W2: Nhân lực yếu W3: R & D yếu. W4. Chưa phát triển đồng bộ thị trường. W5: Chính sách đào tạo lao động chưa mang tính chiến lược. W6: Tài chính còn yếu. W7: Phản ứng chậm với thị trường.
Cơ hội (O) O1: Chất lượng, trữ lượng nguồn nước tốt. O2: Nhu cầu thị trường ngày càng tăng. O3: Được sự ủng hộ của địa phương và nhà nước. O4: Điều kiện tự nhiên và cơ sở hạ tầng thuận lợi. O5: Có nguồn nhân công dồi dào, giá rẻ.	Kết hợp S - O S2, S7, O2, O3: CL phát triển thị trường S2, S4, S6, S7, O2, O3: CL thâm nhập thị trường	Kết hợp W - O W2, W4, W6, W7, O2, O3, O4: CL thị trường ngách. W3, W5, O2, O3: CL đào tạo nhân sự W6, O2, O3: CL huy động thêm vốn
Đe dọa (T) T1: Có nhiều đối thủ mới. T2: Chịu ảnh hưởng lớn của môi trường tự nhiên. T3: Sự cạnh tranh của các đối thủ ngày càng mạnh. T4: Yêu cầu về sản phẩm của NTD ngày càng cao. T5: Sự hiểu biết và quan tâm của KH về SP thấp.	Kết hợp S - T S2, S6, S7, T3, T5: CL đẩy mạnh công tác marketing. S1, S2, S3, S7, T1, T3, T4: CL khác biệt hóa sản phẩm. S2, S4, S7, S8, T1, T3: CL chi phí thấp.	Kết hợp W - T T1, T3, W4, W6: CL huy động vốn T1, T3, T4, W3, W4, W6, W7: CL cắt giảm (cho những bộ phận kém phát triển)

Nguồn: Kết quả điều tra chuyên gia và phân tích của tác giả

3.1.5. Kết quả phân tích ma trận SPACE

Kết quả đánh giá tổng hợp của các chuyên gia cho thấy vị trí của công ty trên ma trận Space nằm ở vị trí góc phần tư thứ IV (hình 3.1). Điều này cho thấy công ty đang cạnh tranh khá tốt trong một ngành không được ổn định lắm. Các

chiến lược phù hợp cho công ty ở vị trí này là các chiến lược cạnh tranh như chiến lược phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, chiến lược về giá, chiến lược hội nhập về phía trước, chiến lược hội nhập về phía sau.

**Hình 2. Ma trận Space**

Nguồn: Kết quả điều tra chuyên gia và tính toán của tác giả

3.1.6. Kết quả phân tích ma trận BCG

Mức thị phần tương đối của công ty so với đối thủ mạnh nhất là Lavie năm 2011 đến nay là khoảng 24%, và mức tăng doanh thu bình quân mỗi năm từ 2011 đến nay đạt trên 20%. Như vậy vị trí của công ty này trên ma trận BCG là nằm ở

ô question marks. Với vị trí này công ty nên theo đuổi các chiến lược tập trung như thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm hoặc thanh lý, loại bỏ bớt những bộ phận yếu kém.

Mức thị phần tương đối trong ngành

		Cao 1.0	trung bình 0.5	thấp 0.0
Mức tăng trưởng của doanh số bán hàng trong ngành	Cao + 20	II Stars		I Question marks
	Trung bình +10			
	Thấp -20	III Cash cows		IV Dogs

Hình 3. Ma trận BCG

Nguồn: Fred David, *Strategic Management (concepts and cases)*, Pearson, 2013

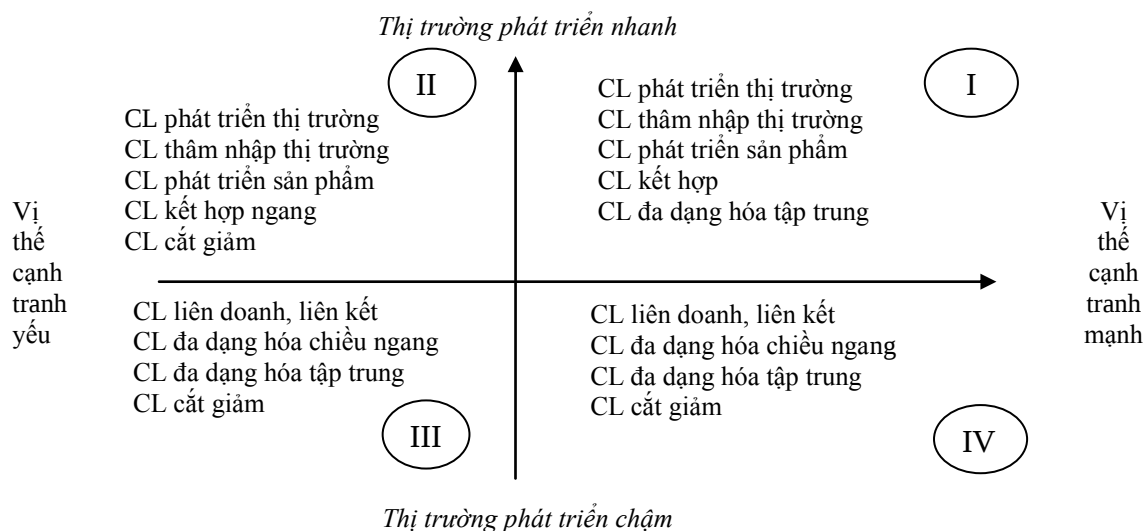
3.1.7. Kết quả phân tích ma trận chiến lược chính

Ma trận chiến lược chính cho biết những chiến lược phù hợp cho công ty khi ta xác định được vị trí cụ thể trong số bốn vị trí của công ty đó trên ma trận. Với tốc độ tăng trưởng bình

quân là 19,35% từ năm 2009 đến 2013, ngành nước uống Việt Nam được đánh giá là phát triển nhanh. Kết quả phân tích trên ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy vị thế cạnh tranh của Công ty Cổ phần Nước khoáng Khánh Hòa được đánh giá là trên mức trung bình so với toàn ngành. Chiều theo vị trí trên ma trận chiến lược chính, vị

trí của công ty này sẽ nằm ở góc phần tư thứ nhất hoặc thứ hai trên ma trận này đều hợp lý (vì nằm trong ngành có tốc độ tăng trưởng cao, vị thế cạnh tranh không yếu, nhưng cũng không thật mạnh, chỉ đạt trên mức trung bình một chút). Kết hợp với điều kiện bên trong, bên ngoài của công

ty này, các chiến lược phù hợp cho công ty này là chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường, các chiến lược tập trung và chiến lược cắt giảm (cho những bộ phận kém phát triển).



Hình 4. Ma trận chiến lược chính

Nguồn: Fred David, Strategic Management (concepts and cases), Pearson, 2013.

3.1.8. Kết quả phân tích ma trận hoạch định định lượng các chiến lược (QSPM)

Từ các kết quả phân tích rút ra trong giai đoạn kết hợp, chúng ta đã lựa chọn được các chiến lược được xem là phù hợp với năng lực bên trong cũng như các cơ hội, thách thức từ bên ngoài doanh nghiệp, gồm có: chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược thị trường ngách, chiến lược đào tạo nhân lực, chiến lược huy động thêm vốn, chiến lược cắt giảm, chiến lược đẩy mạnh công tác marketing, chiến lược chi phí thấp. Tuy nhiên thông thường các DN chỉ chọn một số ít trong số các chiến lược được đưa ra từ giai đoạn kết hợp, bằng cách phân tích ma trận QSPM để chọn ra những chiến lược có mức độ hấp dẫn cao nhất. Các chiến lược nào có khả năng thay thế sẽ được đưa vào một nhóm trong ma trận QSPM để

loại bỏ chiến lược kém hấp dẫn, ưu tiên chọn ra chiến lược hấp dẫn cao nhất.

Kết quả phân tích nhóm chiến lược S - O

Nhóm này có hai chiến lược có khả năng thay thế nhau là chiến lược phát triển thị trường và chiến lược thâm nhập thị trường. Kết quả phân tích trong ma trận QSPM cho nhóm chiến lược này cho thấy chiến lược phát triển thị trường được đánh giá là 183.17 điểm, chiến lược thâm nhập thị trường được đánh giá là 180.98 điểm. Như vậy chiến lược phát triển thị trường có mức điểm hấp dẫn cao hơn nên chúng ta ưu tiên chọn chiến lược này.

Kết quả phân tích ma trận QSPM cho các nhóm gồm các chiến lược có khả năng thay thế như sau:

Bảng 5. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược S - O

Tên yếu tố	Mức độ phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		CL phát triển TT		CL thâm nhập TT	
		Mức độ hấp dẫn AS	Tổng điểm hấp dẫn TAS	Mức độ hấp dẫn AS	Tổng điểm hấp dẫn TAS
1. Các yếu tố bên trong					
Công nghệ	3.13	3.01	9.42	3.01	9.42
Thương hiệu	3.21	3.84	12.33	3.67	11.78
Khả năng quản lý	2.59	3.56	9.22	3.53	9.14
Hệ thống các kênh phân phối	2.71	3.46	9.38	3.76	10.19
Tài chính	2.30	3.76	8.65	3.54	8.14
Có lượng khách hàng truyền thống	3.06	3.22	9.85	3.12	9.55
Chất lượng sản phẩm	3.34	3.66	12.22	3.54	11.82
Nhân sự	2.14	2.45	5.24	2.46	5.26
Công tác R & D	2.15	2.88	6.19	2.57	5.53
Chính sách đào tạo lao động	2.32	2.53	5.87	2.64	6.12
Mức độ phản ứng với thị trường	2.34	2.28	5.34	2.39	5.59
2. Các yếu tố bên ngoài					
Chất lượng, trữ lượng nước nguyên liệu	3.82	3.28	12.53	3.26	12.45
Nhu cầu thị trường	3.14	3.43	10.77	3.25	10.21
Sự ủng hộ của địa phương và nhà nước	3.52	3.32	11.69	3.16	11.12
Cơ sở hạ tầng	3.01	3.25	9.78	3.21	9.66
Thị trường lao động	2.86	3.11	8.89	3.11	8.89
Ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế thế giới	2.31	2.14	4.94	2.15	4.97
Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	2.53	2.34	5.92	2.35	5.95
Sự cạnh tranh của các đối thủ	2.02	2.56	5.17	2.58	5.21
Yêu cầu về sản phẩm của người tiêu dùng ngày càng cao	2.35	3.46	8.13	3.44	8.08
Sự hiểu biết và quan tâm của khách hàng về sản phẩm còn thấp	2.37	2.54	6.02	2.55	6.04
Sự xuất hiện của nhiều đối thủ mới	2.02	2.78	5.62	2.89	5.84
Tổng cộng			183.17		180.98

Nguồn: Kết quả điều tra chuyên gia và tính toán của tác giả

Tiến hành đánh giá tương tự cho các chiến lược trong các nhóm ST, WO, WT, kết quả như sau:

Nhóm WO: Chiến lược đào tạo nhân sự: 182,25 điểm, chiến lược huy động thêm vốn 193,56 điểm, chiến lược thị trường ngách 194,43 điểm. Vậy trong nhóm chiến lược này ưu tiên chọn chiến lược thị trường ngách.

Nhóm WT: Chiến lược huy động thêm vốn: 193,56 điểm, chiến lược cắt giảm: 188,35 điểm. Vậy chúng tôi ưu tiên chọn chiến lược huy động thêm vốn.

Nhóm ST: Chiến lược đẩy mạnh công tác marketing: 182,35 điểm, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm: 184,76 điểm, chiến lược chi phí thấp: 185,58 điểm. Vậy chúng tôi ưu tiên chọn chiến lược chi phí thấp.

Như vậy sau khi sử dụng ma trận có khả năng định lượng QSPM, chúng tôi đã loại bớt các chiến lược kém hấp dẫn và chọn ra được các chiến lược có mức hấp dẫn cao nhất là chiến lược phát triển thị trường, chiến lược chi phí thấp, chiến lược huy động thêm vốn, chiến lược thị trường ngách.

4. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

4.1. Kết luận

Bằng việc sử dụng khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R. David, trong giai đoạn nhập vào, chúng tôi đã phân tích và đánh giá khá toàn diện về năng lực bên trong cũng như khả năng nắm bắt các cơ hội và khả năng đối phó với những đe dọa từ bên ngoài cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa. Kết hợp những thông tin thu thập được trong giai đoạn này để đưa vào trong giai đoạn kết hợp và đưa ra một số chiến lược được xem là phù hợp cho công ty, cuối cùng các chiến lược này được đưa vào ma trận QSPM để sàng lọc lại một lần nữa và chọn

ra được bốn chiến lược gồm chiến lược phát triển thị trường, chiến lược chi phí thấp, chiến lược huy động thêm vốn, chiến lược thị trường ngách. Đây là bốn chiến lược được đánh giá là có mức độ hấp dẫn cao nhất trong số các chiến lược được hình thành từ giai đoạn kết hợp, đó là các chiến lược được chúng tôi xây dựng cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa.

4.2. KIẾN NGHỊ

Sử dụng khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R. David để xây dựng các chiến lược cho doanh nghiệp là một phương pháp xây dựng chiến lược truyền thống nhưng cũng rất khả thi, cho phép chúng ta có thể phân tích và đánh giá doanh nghiệp một cách toàn diện để thấy được năng lực thực sự của doanh nghiệp này cũng như thấy được vị thế của doanh nghiệp trong toàn ngành, từ đó có đủ cơ sở để hình thành nên các chiến lược hợp lý cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi sử dụng phương pháp này, để có được những thông tin cho việc lập ra các ma trận và hình thành các chiến lược, chúng ta phải sử dụng phương pháp chuyên gia. Kết quả của phương pháp này thường mang tính chủ quan và ảnh hưởng nhiều bởi tầm hiểu biết của các chuyên gia. Vì thế, để kết quả đánh giá được khách quan, các chuyên gia được chọn phải có số lượng lớn và trên phạm vi rộng, bao gồm cả các chuyên gia phân tích và các chuyên gia đánh giá trong ngành và làm việc một cách độc lập. Trong nghiên cứu này, chuyên gia chủ yếu được lấy từ Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa vì vậy thông tin thu thập được còn có phần hạn chế. Nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng đối tượng khảo sát và đánh giá, kết hợp phương pháp chuyên gia, phương pháp điều tra khảo sát từ phía khách hàng, nhà cung cấp để có những cái nhìn thật sự khách quan trong việc đưa ra quyết định chiến lược.

Building business strategy for Khanh Hoa Mineral Water Joint Stock Company

• **Le Thi Xoan**

Ho Chi Minh University for Natural resources and Environment - Email: xoanqtkd@gmail.com

ABSTRACT

This study presents the process of building business strategy for enterprises with specific tasks that need to be performed in each stage. The process is subsequently applied to build business strategy for Khanh Hoa Mineral Water Joint Stock Company. There are many methods employed to design business strategy. In this

study, we apply the matrix system in the strategy-formulation analytical framework. Four strategies have been suggested for Khanh Hoa Mineral Water Joint Stock Company, including market development, low cost, capital mobilization for investment and niche strategies.

Keywords: strategy, processes, matrix.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Báo cáo tài chính hàng năm của Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa (từ năm 2011 đến 2013).
- [2]. Chan Kim & Renee Mauborgne, *chiến lược đại dương xanh*, NXB Tri thức (2008).
- [3]. Fred R. David, *Strategic Management* (Concepts and Cases), Pearson (2013).
- [4]. Lương Thị Thúy Hằng, *Định hướng phát triển cho Công ty Cổ phần nước khoáng Khánh Hòa đến năm 2020*, luận văn thạc sĩ, Đại học Nha Trang (2011).
- [5]. Micheal Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học và kỹ thuật Hà nội (1980).
- [6]. Micheal Porter *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ TP. Hồ Chí Minh (2010).
- [7]. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, ThS. Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội, TP. Hồ Chí Minh (2010).
- [8]. Thị trường nước uống đóng chai: Cuộc chiến Nestlé-Pepsico-Masan, đọc từ: <http://www.vinhhao1928.com/thi-truong-nuoc-uong-dong-chai-cuoc-chien-nestle-pepsico-masan.html>, ngày 02/10/2014.