

Câu 1:



Mô hình các lực lượng điều tiết cạnh tranh trong ngành của M.Porter



1. Đe dọa từ sản phẩm/ dịch vụ thay thế của ngành bia

Áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế là khả năng đáp ứng nhu cầu so với các sản phẩm trong ngành, thêm vào nữa là các nhân tố về giá, chất lượng, các yếu tố khác của môi trường như văn hóa, chính trị, công nghệ cũng sẽ ảnh hưởng tới sự đe dọa của sản phẩm thay thế.

Về yếu tố văn hóa, người Việt Nam có thói quen sử dụng các chất có cồn như bia, rượu trong hoạt động gia tiếp. Do đó các sản phẩm bia, rượu, nước giải khát thường xuyên xuất hiện nhiều trong các dịp: tiệc tùng, tiếp khách hay đối tác, tụ họp bạn bè...

Các sản phẩm thay thế của bia rượu là một loại hàng hóa hay dịch vụ có thể thỏa mãn những nhu cầu trên. Hiện nay các sản phẩm cafe, trà và đặc biệt là các loại nước giải khát được sản xuất từ các nguyên liệu thiên nhiên đang được rất nhiều người tiêu dùng lựa chọn thay thế cho sản phẩm bia rượu.

Nguyên nhân: do xu hướng người tiêu dùng ngày càng có nhu cầu hướng về các sản phẩm tốt cho sức khỏe, không gây kích thích, chất lượng, giá rẻ....

Vậy:

- + Chất lượng của sản phẩm thay thế: tương đương
- + Giá cả: thấp hơn
- + Chi phí chuyển đổi: thấp

Đe dọa từ sản phẩm thay thế cao: 6đ

2. Đe dọa từ gia nhập mới

Các rào cản gia nhập

- Các quy định trong chính sách tiêu thụ đặc biệt đối với sản phẩm. Trong năm 2016, thuế tiêu thụ đặc biệt áp dụng đối với loại sản phẩm này là 50%, tuy nhiên từ ngày 1/1/2016 mức thuế tăng lên 65% cho tất cả các chủng loại bia=> giảm nhu cầu sử dụng bia

- Tình trạng hàng nhái/hàng giả các thương hiệu bia nổi tiếng trong nước và trên thế giới như bia Hà Nội, bia 333, Heineken vẫn chưa được khắc phục có hiệu quả với khoảng 130 triệu lít bia không rõ nguồn gốc trôi nổi trên thị trường đã làm tổn hại nghiêm trọng đến uy tín và thương hiệu của các doanh nghiệp sản xuất.
- Dỡ bỏ hoàn toàn thuế nhập khẩu từ 45% như hiện nay về 0% đối với các sản phẩm bia nhập khẩu theo lộ trình 10 năm.
- Điều kiện khí hậu với bốn mùa rõ rệt ở miền Bắc khiến nhu cầu tiêu thụ bia tại khu vực này mang tính thời vụ vì nhu cầu tiêu thụ bia chỉ cao khi khí hậu nóng.
- Việt Nam là quốc gia có quy mô dân số đông thứ 13 thế giới với 62,6% dân số trong độ tuổi từ 15 đến 54, được đánh giá là quốc gia có cơ cấu dân số trẻ do vậy nhu cầu về các loại đồ uống có cồn như bia là một nhu cầu thiết yếu.
- Nguyên liệu: hạt đại mạch (malt), hoa bia Houblon. Do trong nước chưa sản xuất được nên phải nhập khẩu 100%. Sự phụ thuộc nguyên liệu nhập khẩu ảnh hưởng tới chi phí sản xuất, lợi nhuận của doanh nghiệp.

Rào cản cao

Đe dọa gia nhập thấp: 3đ

3, Áp lực của các nhà cung ứng

Đối với Ngành công nghiệp Bia-Rượu-Nước giải khát ở Việt Nam các nguyên liệu chính và trang thiết bị như: malt đại mạch, hoa Houblon, hệ thống giầy truyền sản xuất công nghệ cao...là đặc biệt quan trọng nhưng đều phải nhập khẩu từ nước ngoài. Cùng với sự khan hiếm, biến động phức tạp của giá đôla ở Việt Nam và yêu cầu phải ứng trước ngoại tệ khi mua hàng...của các nhà cung ứng. Có thể nói đã nó gây nên một áp lực rất lớn với các doanh nghiệp sản xuất bia trong nước vì một số lý do như không kiểm soát được giá - chất lượng của nguyên vật liệu và trang thiết bị đầu vào.

4, Áp lực của khách hàng

Với số lượng trên 300 nhà máy sản xuất bia, sản lượng trên tỷ lít mỗi năm và cùng với sự góp mặt của các thương hiệu bia nổi tiếng thế giới khác đã có mặt ở Việt Nam qua con đường nhập khẩu hoặc liên doanh; cộng với sự tiếp cận thông tin tương đối thuận tiện và dễ dàng của khách hàng về chất lượng, giá cả...các sản phẩm bia đã mang đến cho khách hàng tại Việt Nam nhiều sự lựa chọn. Điều này đã tạo ra áp lực cạnh tranh rất lớn đối với các doanh nghiệp về: giá cả, chất lượng sản phẩm và chất lượng dịch vụ trong việc thoả mãn yêu cầu của khách hàng.

5, Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp đang có trong ngành

Theo các chuyên gia, cuộc chiến trên thị trường bia Việt Nam là “một cuộc cạnh tranh khốc liệt”. Điều này quả không sai khi có quá nhiều “đại gia” đang tham gia vào cuộc chiến này.

15 năm trước, Ngành bia Việt Nam chỉ là sân chơi của 2 “đại gia Nhà nước” là HABECO và SABECO. Hiện tại thị trường bia đã xuất hiện nhiều tên tuổi lớn như: Heineken (Hà Lan), Tiger (Singapore), APB (Singapore), Carlsberg (Đan Mạch), SABMiller (Anh), Scottish&Newcastle (Anh), San Miguel (Philippines)...Thêm vào đó,

bia nhập khẩu cũng đã vào Việt Nam với những thương hiệu như: Warsteniner, Kumbacher (Đức); Leffe, Stella artois (Bi); Lucky beer (Australia)...

Ở mặt nào đó, sự “xâm tụ” này đã mang đến cho người tiêu dùng nhiều sự lựa chọn hơn. Nhưng đối với các nhà sản xuất, để có chỗ đứng trên thị trường với nhiều đối thủ cạnh tranh như vậy quả là điều không dễ dàng. Trong cuộc đua này, nhiều “kỵ sĩ” dù không ít kinh nghiệm trận mạc nhưng đã bị ngã “ngã ngựa” đau đớn. Có thể kể ra như trường hợp của bia BGI (Pháp), bia Fosters “kiểu Úc” (Tập đoàn Fosters), hay “cuộc chia tay tức tưởi” của sản phẩm bia tươi đóng chai đầu tiên tại Việt Nam Laser (Tập đoàn Tân Hiệp Phát).

Theo kết quả thống kê của tổ chức Euromonitor, nhà cung cấp thông tin thị trường và đồng sáng lập giải 500 nhà bán lẻ hàng đầu Châu Á– Thái Bình Dương thì hiện nay Việt Nam đã có trên 300 nhà máy sản xuất bia.

Theo thống kê của Báo đầu tư Việt Nam, mỗi năm Ngành công nghiệp bia Việt Nam đạt mức tăng trưởng bình quân khoảng 20%. Sản lượng bia tiêu thụ năm 2007 là 1,35 tỷ lít và con số này có thể tiến đến mức 2,8 tỷ lít vào năm 2015, bao gồm cả bia tươi.

Những con số và các thông tin dự báo này không chỉ cho thấy sự cạnh tranh khốc liệt trong Ngành công nghiệp bia Việt Nam mà còn cho thấy sự hùng mạnh của các đối thủ đang cạnh tranh.

Câu 2:

- Nhận dạng các yếu tố cấu thành chiến lược của Electrolux

Chiến lược của Electrolux được hình thành từ các yếu tố sau đây:

- Phương hướng của doanh nghiệp trong dài hạn (mục tiêu dài hạn):

+ Electrolux đã nêu ra những mục tiêu cụ thể phải thực hiện trong 4 năm để thu hút nhiều khách hàng tăng lợi nhuận:

+ Liên tục cắt giảm chi phí và đơn giản hóa tất cả các hoạt động nhằm hạ giá thành sản phẩm.

+ Đẩy nhanh tốc độ đổi mới sản phẩm tạo ra nhiều cầu nhanh chóng trong thời gian ngắn.

+ Tăng cường đầu tư marketing để định vị thương hiệu Electrolux là công ty số 1 thế giới trong lĩnh vực kinh doanh.

- Thị trường và quy mô của doanh nghiệp: Electrolux là nhà sản xuất số 1 thế giới trong lĩnh vực đồ điện tử gia dụng và công nghiệp. Dòng sản phẩm bao gồm: thiết bị bếp, máy hút bụi, máy giặt, tủ lạnh, lò nướng, các thiết bị ngành xây dựng. Electrolux có gần 70000 nhân viên (sau khi chuyển nhượng hãng Husqvarna, Electrolux chỉ còn có khoảng 57000 nhân viên) và hằng năm có khoảng 40 triệu sản phẩm các loại được tiêu thụ trên 150 quốc gia trên toàn thế giới. Electrolux là một doanh nghiệp có thị trường và quy mô rất lớn.

- Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp: Electrolux có lịch sử hình thành và phát triển lâu đời. Được hình thành tại Thụy Điển – đất nước Bắc Âu nổi tiếng về công nghiệp và

khai thác mở, Electrolux có lợi thế ban đầu về nhân lực và nguồn đầu vào. Hiện nay sự hiện diện của Electrolux trên toàn cầu, thương hiệu mạnh hàng đầu về các sản phẩm đồ điện tử gia dụng, chất lượng hàng hóa cao cùng các hoạt động marketing phù hợp là các lợi thế cạnh

tranh của Electrolux.

- Các nguồn lực để doanh nghiệp cạnh tranh:

+ Tài chính: vào năm 2005, với doanh số €14 tỷ và lợi nhuận €420 triệu, doanh nghiệp có nguồn vốn lớn

+ Nhân lực: Electrolux có nguồn nhân lực rất lớn, lên tới 70000 ở nhiều quốc gia, với nhiều nhân viên có chuyên môn cao.

+ Công nghệ: Với công nghệ sản xuất hiện đại, các sản phẩm cao cấp được triển khai và đáp ứng nhu cầu thiết thực của thị trường.

+ Thương hiệu chính là nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp, với gần 100 năm vững mạnh và sự tin tưởng của khách hàng. Khi nhắc tới máy giặt, người ta sẽ nghĩ tới Electrolux đầu tiên.

- Các nhân tố môi trường:

+ Ngành mà Electrolux đang hoạt động có mức độ cạnh tranh toàn cầu rất mạnh.

+ Sự hội tụ về thị hiếu tiêu dùng của khách hàng, xuất hiện các hệ thống phân phối quốc tế và cạnh tranh toàn cầu đã dẫn tới sự tập trung của thị trường.

+ Nhu cầu về các sản phẩm ngày càng cao.

+ Các hệ thống phân phối hàng điện tử gia dụng nội địa đều hợp nhất, đặc biệt tại Mỹ.

- Giá trị kỳ vọng của các bên liên quan:

+ Khách hàng luôn mong muốn các sản phẩm chất lượng cao, công nghệ tiên tiến, giá cả phù hợp.

+ Nhân viên và lãnh đạo luôn mong muốn kết quả kinh doanh và doanh thu cũng như lợi nhuận đạt cao.

+ Nhà cung ứng mong muốn đơn hàng có quy mô lớn và được triển khai nhanh chóng nhờ các hệ thống logistics hiệu quả.

- Những quyết định chiến lược của Electrolux thuộc cấp độ chiến lược nào?

Chiến lược của Electrolux bao gồm:

- Quản trị các hoạt động kinh doanh không hiệu quả.

- Tái định vị các cơ sở sản xuất ở các quốc gia có chi phí nhân công thấp

- Hoạt động sản xuất và logistics hiệu suất hơn

- Thu mua hiệu suất hơn

- Tăng cường đổi mới sản phẩm

- Xây dựng một thương hiệu toàn cầu

Các chiến lược trên liên quan đến mục tiêu tổng thể và quy mô của doanh nghiệp để đáp ứng được kỳ vọng của các cổ đông, là một lời tuyên bố dài hạn, các định hướng phát triển của tổ chức. Đây là chiến lược cấp công ty.