

## PHẦN MỞ ĐẦU

### GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ CÔNG TY VINACAFÉ BIÊN HÒA

#### 1. Thông tin chung

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa

Tên giao dịch: Vinacafé Bien Hoa Joint Stock Company

Tên viết tắt: VINACAFÉ BH

Logo:



Vốn điều lệ : 265.791.350.000 đồng, Tương ứng với: 26.579.135 cổ phiếu phổ thông

Trụ sở chính: Khu công nghiệp Biên Hòa 1, Đồng Nai, Việt Nam

Điện thoại: (84-61)3836554 - 3834 740 Fax: (84-61)3836108

Email: [vinacafe@vinacafebienhoa.com](mailto:vinacafe@vinacafebienhoa.com)

Website: [www.vinacafebienhoa.com](http://www.vinacafebienhoa.com)

Giấy CNĐKKD & và đăng ký thuế Công ty Cổ phần số 3600261626 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Đồng Nai cấp, đăng ký lần đầu ngày 29/12/2004 số 4703000186, đăng ký thay đổi lần thứ 4 ngày 10/11/2010, Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa có các chức năng hoạt động kinh doanh sau: Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu cà phê, chè, thức uống nhanh và các sản phẩm thực phẩm khác.

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

**Năm 1969** - Nhà máy cà phê CORONEL

**Năm 1975** - Nhà máy Cà phê Biên Hòa

**Năm 1977** – Việt Nam sản xuất thành công cà phê hòa tan

**Năm 1978** – Cà phê Việt Nam xuất ngoại

**Năm 1983** – Thương hiệu Vinacafé ra đời

**Năm 1990** – Vinacafé chính thức trở lại Việt Nam

**Năm 1993** – Ra đời cà phê hòa tan 3 trong 1

**Năm 1998** – Nhà máy thứ hai

**Năm 2004** – Công ty CP Vinacafé Biên Hòa

BTL Quản Trị Marketing

## NỘI DUNG CHÍNH

### PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CỔ PHẦN

#### VINACAFÉ BIÊN HÒA

#### 1. Sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của Vinacafé BH

##### 1.1. Sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi

###### 1.1.1. Sứ mạng

Chỉ đem đến người tiêu dùng những gì tinh túy nhất của thiên nhiên.

###### 1.1.2. Tầm nhìn

Vinacafé Biên Hòa sẽ sở hữu các thương hiệu mạnh và đáp ứng thế giới người tiêu dùng bằng các sản phẩm thực phẩm và đồ uống có chất lượng cao và độc đáo trên cơ sở thấu hiểu nhu cầu của họ và tuân thủ các giá trị cốt lõi của công ty.

###### 1.2.3. Các giá trị cốt lõi

- Duy trì các sản phẩm cà phê hòa tan là sản phẩm chính.
- Tìm cách áp dụng một cách nhất quán thông lệ quốc tế vào các vấn đề về quản trị doanh nghiệp.
- Tiến hành các hoạt động tài chính một cách thận trọng, luôn nhận thức rằng việc quản lý rủi ro hiệu quả, bảo toàn tài sản và duy trì khả năng thanh khoản là thiết yếu cho sự thành công của chúng tôi.
- Phát triển và tiếp thị các sản phẩm để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, xây dựng danh tiếng của công ty về mức giá cạnh tranh, chất lượng sản phẩm ổn định, dịch vụ khách hàng tốt cùng với việc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.
- Đầu tư vào con người, phát triển năng lực của nhân viên và tạo cho họ cơ hội được chia sẻ trong sự thịnh vượng chung của doanh nghiệp.
- Tôn trọng các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm và môi trường.

##### 1.2. Phân tích bản tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của Vinacafé

Ngay từ khi thành lập, bất kỳ một chủ doanh nghiệp nào cũng mong muốn doanh nghiệp mình sẽ phát triển rộng lớn hơn, vươn xa hơn. Tuy nhiên, một doanh nghiệp sẽ không thể phát triển mạnh nếu như không có một định hướng phát triển cụ thể. Chính vì vậy, việc xác định đúng tầm nhìn và sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng hàng đầu cho sự phát triển của thương hiệu. Và trong quá trình phát triển, công ty cổ phần Vinacafé BH đã xác định cho mình thông điệp về tầm nhìn và sứ mạng rất cụ thể.

Tầm nhìn là những hoạt động mà công ty dự định thực hiện, sắp đặt cho một định hướng lâu dài. Nó là cách công ty hình dung về bức tranh tương lai của mình. Với tầm nhìn: “Vinacafé Biên Hòa sẽ sở hữu các thương hiệu mạnh và đáp ứng thế giới người tiêu dùng bằng các sản phẩm thực phẩm và đồ uống có chất lượng cao và độc đáo trên cơ sở thấu hiểu nhu cầu của họ và tuân thủ các giá trị cốt lõi của công ty”. Qua tầm nhìn trên cho thấy trong tương lai công ty cổ phần

Vinacafé BH sẽ phát huy những thành tựu đạt được và nỗ lực hết mình từ nguồn lực của doanh nghiệp để xây dựng cho mình một thương hiệu uy tín và phải biết thấu hiểu nhu cầu của người tiêu dùng để đáp ứng và đáp ứng nhu cầu đó bằng sự tôn trọng thật sự. Vinacafé Biên

## BTL Quản Trị Marketing

Hòa đã tôn trọng hệ thống các nguyên tắc và cũng là kim chỉ nam hành động cho mọi cá nhân trong công ty. Trên bước đường chinh phục thế giới, ngoài việc duy trì sản phẩm cốt lõi là cà phê với sản phẩm đa dạng, Công ty sẽ mở rộng phạm vi kinh doanh sang các sản phẩm khác trong ngành hàng thực phẩm đồ uống, phục vụ nhu cầu thị trường trong nước và thế giới. Tất cả những sản phẩm đã có và sẽ phát triển mới của Vinacafé BH đều có chung một đặc điểm: chất lượng cao độc đáo khi so sánh với các sản phẩm cùng loại trên thị trường dựa trên nền tảng của việc nắm vững và làm chủ khoa học, công nghệ. Vinacafé Biên Hoà phải trang bị cho mình khá đầy đủ: đó là sản phẩm có “gu”, chất lượng độc đáo, hương vị tinh túy, am hiểu luật lệ quốc tế và sản phẩm được bảo hộ bản quyền trên bản đồ toàn cầu... Không những thế, trong tương lai, những người đã say mê công nghệ chế biến những hạt cà phê nhỏ bé từ Vinacafé Biên Hoà phải áp ủ những bước phát triển kỳ diệu mới, làm sừng sốt cả thị trường trong nước và thế giới.

Sứ mạng của công ty cổ phần Vinacafé BH phản ánh tầm nhìn của lãnh đạo công ty về những gì mà công ty đang tìm kiếm để thực hiện, cung cấp một cái nhìn rõ hơn về những gì mà công ty cố gắng đạt được. Với khẩu hiệu “hương vị thiên nhiên” Vinacafe BH có sứ mạng là “Chỉ đem đến người tiêu dùng những gì tinh túy nhất của thiên nhiên”.

Sứ mạng này giúp các giới hữu quan hình dung rõ về mục đích cốt lõi mà công ty cổ phần Vinacafé BH hướng đến là gì? Đó chính là đem đến cho người thưởng thức cà phê những gì “thật” nhất, tinh túy nhất của thiên nhiên, khách hàng mà công ty cổ phần Vinacafé BH hướng đến không phân biệt tuổi tác, giới tính, công việc, thu nhập hay vị trí địa lý mà là tất cả những ai có nhu cầu và đam mê cà phê. Sản phẩm mà Vinacafé BH mang đến là hương vị thật, các giá trị tinh thần - vật chất của Cty là những giá trị thật. Thông điệp sứ mạng này phần nào thể hiện rõ những ước vọng vươn tới tương lai cũng như những gì mà công ty cổ phần Vinacafé BH theo đuổi. Không “đánh bóng” hình ảnh của mình bằng các chương trình quảng cáo rùm beng, không phô trương bằng các hoạt động hình thức, Công ty CP Vinacafé Biên Hoà đã lặng lẽ chinh phục người tiêu dùng trong và ngoài nước bằng chất lượng tinh túy từ những hạt cà phê chế biến nhỏ bé nhưng hội tụ nhiều hàm lượng khoa học công nghệ, nhiều giá trị gia tăng. Chỉ mang đến người tiêu dùng những gì tinh túy nhất của thiên nhiên, khai thác hương vị thiên nhiên có sẵn trong từng hạt cà-phê Việt Nam chính là bí quyết nghề nghiệp và sự khác biệt căn bản của thương hiệu, giúp Vinacafé có chỗ đứng vững chắc tại Việt Nam và xuất khẩu thành công đến hơn 20 thị trường nước ngoài.

Các giá trị cốt lõi là yếu tố cần thiết và là niềm tin lâu dài của một tổ chức. Hệ thống giá trị cốt lõi là động lực chủ yếu thúc đẩy mọi thành viên làm việc, liên kết toàn doanh nghiệp với nhau, liên kết doanh nghiệp với khách hàng, đối tác và xã hội nói chung. Các giá trị này vừa là cơ sở vững chắc giúp doanh nghiệp đi đúng hướng, vừa là nền tảng của văn hóa doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi mà Vinacafe đưa ra khẳng định bản chất, đường lối, nguyên tắc hoạt động của công ty. Các giá trị cốt lõi của công ty cổ phần Vinacafé BH chính là:

- Duy trì các sản phẩm cà phê hòa tan là sản phẩm chính: Sản phẩm của công ty cổ phần Vinacafé BH gồm: Cà phê Răng Xay, cà phê hoà tan, ngũ cốc dinh dưỡng, ngũ cốc đế mèn. Trong đó Sản phẩm cà phê hoà tan đem đến những thành công rất lớn và được sự đón nhận nhiệt tình của người tiêu dùng. Công ty hiện chiếm gần 40% thị trường cà phê hòa tan trong nước thông qua các đại lý tiêu thụ trên 64 tỉnh thành. Chính vì vậy công ty cổ phần Vinacafé BH chọn các sản phẩm cà phê hòa tan làm sản phẩm chính để tiếp tục chinh phục người tiêu dùng đem đến thành công của doanh nghiệp.

## BTL Quản Trị Marketing

- Tìm cách áp dụng một cách nhất quán thông lệ quốc tế vào các vấn đề về quản trị doanh nghiệp: Cho đến nay Công ty đã đăng ký nhãn hiệu sản phẩm tại 150 quốc gia trên thế giới, các mặt hàng của công ty đã được xuất khẩu sang 20 quốc gia và vùng lãnh thổ, trong đó có nhiều thị trường khó tính như Châu Âu, Mỹ, Nhật, Canada... Sự phát triển của Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa trên thế giới là một thành công rất lớn nhưng khi gia nhập thị trường thế giới thì các rào cản gia nhập và đặc biệt là các thông lệ quốc tế là một thách thức rất lớn của chính doanh nghiệp. Các thông lệ quốc tế đang trong quá trình hoàn thiện, sự thay đổi và điều chỉnh luôn có thể xảy ra và khi xảy ra thì sẽ ít hoặc nhiều ảnh hưởng đến hoạt động quản trị, kinh doanh của doanh nghiệp. Và để áp dụng một cách nhất quán những thông lệ quốc tế vào các vấn đề quản trị doanh nghiệp thì điều này phải xuất phát từ những nỗ lực của doanh nghiệp.

- Tiến hành các hoạt động tài chính một cách thận trọng, luôn nhận thức rằng việc quản lý rủi ro hiệu quả, bảo toàn tài sản và duy trì khả năng thanh khoản là thiết yếu cho sự thành công: Xu hướng và thị hiếu người tiêu dùng luôn luôn là một thách thức lớn đối với doanh nghiệp. Việc đáp ứng nhu cầu tiêu dùng có thể tạo ra một cơ hội phát triển tốt nhưng cũng có thể gặp nhiều rủi ro trong kinh doanh. Những yếu tố rủi ro vĩ mô và vi mô đều có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến việc kinh doanh, tình hình tài chính và triển vọng tương lai của Công ty. Chính vì vậy công ty luôn cân nhắc, thận trọng trước các hoạt động tài chính để phòng ngừa cũng như giảm thiểu những rủi ro trong kinh doanh góp phần tạo nên thành công của doanh nghiệp.

- Phát triển và tiếp thị các sản phẩm để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, xây dựng danh tiếng của công ty về mức giá cạnh tranh, chất lượng sản phẩm ổn định, dịch vụ khách hàng tốt cùng với việc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới: Để xây dựng một thương hiệu được lòng tin cậy của khách hàng thì doanh nghiệp cần hiểu rõ khách hàng của mình hơn ai hết và luôn lấy sự hài lòng của người tiêu dùng làm trọng tâm cho mọi hoạt động. Cũng trong định hướng ấy, công ty cổ phần Vinacafé BH đã dốc tâm tạo cho mình một sản phẩm tốt, nhất quán về chất lượng cũng như trong cách phục vụ và thể hiện. Để khi khách hàng đến đâu cũng được một ly cà phê ngon như nhau và trong một khung cảnh ấm cúng, thân thiện quen thuộc. Không chỉ đáp ứng khách hàng về mặt chất lượng và phục vụ, mà còn đưa ra các chính sách giá phù hợp, phải chăng để lại trong lòng khách hàng những cảm xúc, cảm nhận đặc biệt và tích cực về thương hiệu.

- Đầu tư vào con người, phát triển năng lực của nhân viên và tạo cho họ cơ hội được chia sẻ trong sự thịnh vượng chung của doanh nghiệp: Sự phát triển và trường tồn của công ty công ty cổ phần Vinacafé BH sẽ phải dựa rất nhiều vào những con người xây dựng nên nó. Chính vì lẽ đó, công ty luôn chú trọng đến nội bộ bên trong, đến tài sản con người của công ty và liên tục đầu tư vào việc đào tạo một đội ngũ nhân viên giỏi để giúp thương hiệu phát triển bền vững. Đem đến cho nhân viên những lợi ích thỏa đáng về vật chất lẫn tinh thần cũng như những cơ hội đào tạo và phát triển cùng với sự lớn mạnh không ngừng của Vinacafé BH

- Tôn trọng các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm và môi trường: Công ty luôn đặt việc đáp ứng nhu cầu, làm hài lòng khách hàng, hoàn thiện sản phẩm lên hàng đầu bằng việc tôn trọng các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm giúp khách hàng an tâm về chất lượng sản phẩm. Đồng thời để cao lợi ích xã hội, hiệu quả kinh doanh với hiệu quả xã hội cộng đồng nhằm hướng tới hình tượng công ty sản xuất sản phẩm đảm bảo chất lượng, gây dựng lòng tin trong người tiêu dùng. Bởi vì, cộng đồng là nơi công ty nương tựa để phát triển doanh nghiệp của mình. Việc góp phần xây dựng cộng đồng là việc tất yếu để tạo dựng nền tảng phát triển cho công ty. Do đó, công ty cổ phần Vinacafé BH xác định vai trò của mình trong cộng đồng là luôn đóng góp

BTL Quản Trị Marketing

tích cực để xây dựng một môi trường cộng đồng tốt đẹp và góp phần phát triển sự nghiệp chung của xã hội.

**1.3. Đề xuất tuyên bố sứ mạng, các giá trị và tầm nhìn mới cho Vinacafé BH**

**1.3.1. Sứ mạng**

Khẳng định thương hiệu Cà phê Việt, xây dựng một “Văn hóa cà phê” mới giúp chia sẻ những đam mê, kết nối những con người yêu cà phê trên toàn thế giới.

**1.3.2. Tầm nhìn**

Giữ vững vị trí là một nhà hàng cà phê hòa tan hàng đầu tại Việt Nam với thị phần áp đảo; chinh phục thị trường thế giới với chất lượng, hương vị cà phê vượt trội; trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển của cà phê Việt.

**1.3.3. Các giá trị cốt lõi**

- Thương hiệu của chất lượng
- Luôn hướng đến sự độc đáo và sáng tạo, hướng đến sự hoàn hảo
- Thấu hiểu nhu cầu của người tiêu dùng để đáp ứng và đáp ứng nhu cầu đó bằng sự tôn trọng thật sự
- Thành công dựa trên nền tảng con người
- Đón gắm văn hoá Việt vào cà phê
- Có trách nhiệm với cộng đồng

**2. Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp**

**2.1. Xác định các yếu tố của môi trường vĩ mô có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động kinh doanh của công ty**

Các yếu tố vĩ mô	Giải thích ảnh hưởng của các yếu tố vĩ mô đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
<b>Yếu tố chính trị pháp luật</b>	<p>Các nhân tố chính trị pháp luật có tác động lớn đến cơ hội và đe dọa trong ngành cà phê cụ thể là:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cà phê được nhà nước bảo hộ về quyền lợi và thương hiệu, hỗ trợ giá thành sản phẩm và tạo điều kiện xuất khẩu ra nước ngoài, bên cạnh đó nhà nước thành lập hiệp hội cà phê để điều hành và phát triển cà phê với mục đích quán triệt đường lối chính sách của Đảng nhà nước, bảo vệ lẫn nhau tránh các hành vi độc quyền, tranh chấp thị trường xâm phạm lợi ích của doanh nghiệp, bảo vệ quyền lợi cho cà phê Việt Nam trên thị trường.</li> <li>- Với sự gia nhập WTO, ngành cà phê Việt Nam có bước chuyển mình mới, đặc biệt Vinacafé đã được biết đến không chỉ trong nước mà cả trên thị trường nước ngoài, tạo thêm nhiều định hướng phát triển.</li> <li>- Là Công ty cổ phần nên hoạt động của Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa chịu ảnh hưởng của luật doanh nghiệp, luật chứng khoán và thị trường chứng khoán, luật và các quy định khác liên quan đến ngành nghề hoạt động của Công ty... Luật và các văn bản dưới luật trong các lĩnh vực này đang trong quá trình hoàn thiện, sự thay đổi và điều chỉnh luôn có thể xảy ra và khi xảy ra thì sẽ ít hoặc nhiều ảnh hưởng đến hoạt động quản trị, kinh doanh của doanh nghiệp.</li> </ul>



BTL Quản Trị Marketing

<p><b>Yếu tố kinh tế</b></p>	<p>Việt Nam đang trên đà phát triển với nhiều cơ hội hợp tác và hội nhập mới, bên cạnh đó cũng là những khó khăn liên tục nảy sinh, điều này tác động lớn đến các doanh nghiệp ở nước ta. Cụ thể với Vinacafé:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốc độ tăng trưởng kinh tế trong vài năm gần đây gặp rất nhiều khó khăn nhưng với lĩnh vực hoạt động kinh doanh của mình, Vinacafé BH vẫn đạt được sự thành công lớn về doanh thu cũng như lợi nhuận. Sản phẩm của Công ty gần như là các sản phẩm tiêu dùng cần thiết, với thị trường tiêu thụ nội địa là chủ yếu thì hoạt động kinh doanh của Công ty ít nhiều chịu ảnh hưởng tiêu cực từ sự suy giảm tốc độ tăng trưởng kinh tế như những năm qua.</li> <li>- Hiện nay và trong thời gian tới, kinh tế Việt Nam hứa hẹn sẽ tiếp tục phát triển, GDP của Việt Nam sẽ có khả năng trở lại mức tăng 8% vào năm 2013. Điều này sẽ giúp hầu hết các doanh nghiệp, trong đó có Vinacafé BH tiếp tục ổn định sản xuất và đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong sản xuất kinh doanh.</li> <li>- Hiện nay lãi suất là khá cao và bất ổn, bên cạnh đó là vấn đề tỷ giá thường xuyên biến động gây khó khăn về mặt xoay vòng vốn cũng như khiến cho việc kinh doanh của Vinacafé BH gặp nhiều rủi ro về tỷ giá.</li> <li>- Kinh tế thế giới đặc biệt là Mỹ và Châu Âu đang trong giai đoạn khó khăn, khủng hoảng cũng có những ảnh hưởng nhất định đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung cũng như đối với thị trường xuất khẩu của Vinacafé nói riêng.</li> <li>- Lạm phát cũng là nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty, lạm phát làm các chi phí đầu vào gia tăng và việc tăng giá đầu ra của sản phẩm không dễ dàng. Tuy nhiên, trong thời kỳ khó khăn vừa qua, Công ty vẫn hoạt động tương đối tốt, giá cả sản phẩm bán ra có sự gia tăng tương đối và vẫn được thị trường chấp nhận. Bên cạnh đó, trong những năm tới, khi nền kinh tế đi từ hồi phục đến ổn định thì rủi ro từ lạm phát ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty không còn cao như trong các năm gần đây.</li> </ul>
<p><b>Yếu tố văn hoá xã hội</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Với ưu thế là doanh nghiệp có lịch sử hơn 30 năm trong lĩnh vực cà phê tại Việt Nam, doanh nghiệp đầu tiên chế biến thành công cà phê hòa tan, Vinacafé được người tiêu dùng công nhận rộng rãi về chất lượng và uy tín, qua đó đã tạo được những tình cảm nhất định đối với họ. Đây là một lợi thế của Vinacafé mà các đối thủ mới gia nhập không dễ gì có được.</li> <li>- Cà phê là một loại thức uống rất đặc thù và được rất nhiều người Việt Nam cũng như thế giới ưa chuộng, xem như một phần không thể thiếu trong cuộc sống thường ngày. Đây chính là một cơ hội lớn đối với các doanh nghiệp kinh doanh cà phê nói chung cũng như đối với Vinacafé nói riêng.</li> </ul>
<p><b>Yếu tố công nghệ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thị trường thiết bị máy móc để sản xuất cà phê không đa dạng do không xuất hiện các công nghệ mới. Do đó áp lực đổi mới công nghệ để tăng cường cạnh tranh đối với Vinacafé BH là không đáng kể.</li> </ul>
<p><b>Yếu tố tự nhiên</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Với một doanh nghiệp kinh doanh các mặt hàng từ cà phê – là một mặt hàng nông sản, Vinacafé BH cũng như các doanh nghiệp kinh doanh hàng nông sản khác chịu tác động rất lớn từ các yếu tố môi trường như khí hậu, lượng mưa, thiên tai... Sự thay đổi của yếu tố môi trường có thể quyết định đến nguồn cung ứng nguyên liệu của doanh nghiệp.</li> </ul>



BTL Quản Trị Marketing

	- Thiên tai, hoả hoạn, dịch họa, v.v... là những rủi ro bất khả kháng ngoài tầm kiểm soát của Công ty. Các rủi ro này nếu xảy ra sẽ gây thiệt hại cho tài sản, con người và tình hình hoạt động chung của Công ty. Để hạn chế thiệt hại từ các rủi ro này, Công ty đã thực hiện mua bảo hiểm cho các tài sản như nhà xưởng, hàng hoá thành phẩm tồn kho, hàng hoá vận chuyển đường biển và con người.
<b>Yếu tố dân số</b>	Quy mô dân số Việt Nam lớn (năm 2010 dân số đã gần 87 triệu người), đây là một thị trường nội địa đầy hấp dẫn có khả năng phát triển cao đối với doanh nghiệp.

2.2. Đánh giá tổng hợp môi trường vĩ mô

Các yếu tố vĩ mô	Mức độ tác động đối với ngành (a)	Khả năng phản ứng của công ty (b)	Tính chất tác động (c)	Điểm đánh giá (d)
	3 = nhiều 2 = TB 1 = ít 0 = không tác động	3 = tốt 2 = TB 1 = kém	+ tốt - xấu	+ (a.b) - (a.b)
<b>Yếu tố chính trị pháp luật</b>				
Hệ thống luật pháp đang từng bước hoàn chỉnh	3	2	+	+6
Hệ thống chính trị ổn định, chính phủ hoạt động khá hiệu quả	2	2	+	+4
Mở rộng và phát triển quan hệ quốc tế	3	3	+	+9
<b>Yếu tố kinh tế</b>				
GDP bình quân đầu người năm 2010 là 1.168 USD. Tăng trưởng kinh tế cao đạt 6,78%	2	2	+	+4
Lãi suất cao và có xu hướng tăng	3	1	-	-3
Nhập siêu giảm xuất khẩu tăng, dự đoán năm 2011 cán cân thanh toán sẽ thặng dư	1	2	+	+2
Giá cả phê tăng cao	3	3	+	+9
Xu hướng giảm của thu nhập thực tế	1	1	-	-1
Lạm phát khá cao, năm 2010 đạt 11,75%, dự đoán năm 2011 lạm phát sẽ khoảng 17-18%	3	3	-	-9

Hệ thống thuế và mức thuế	3	1	+	+3
---------------------------	---	---	---	----

BTL Quản Trị Marketing

Các biến động trên thị trường chứng khoán	3	2	+	+6
<b>Yếu tố văn hóa - xã hội</b>				
Thói quen uống cà phê	3	3	+	+9
Văn hóa cà phê	3	3	+	+9
<b>Yếu tố dân số</b>				
Quy mô dân số Việt Nam lớn (năm 2010 dân số đã hơn 86 triệu người).	2	1	+	+2
Cơ cấu dân số trẻ	2	1	+	+2
<b>Yếu tố tự nhiên</b>				
Vị trí địa lý thuận lợi	1	3	+	+3
Đất đai: ở Đông Nam Bộ, Tây Nguyên có diện tích đất đỏ Bazan lớn thích hợp với việc trồng cây cà phê.	3	1	+	+3
Khí hậu nhiệt đới gió mùa	2	1	+	+2
<b>Yếu tố công nghệ</b>				
Ít xuất hiện của công nghệ mới	3	2	-	-6

**Về nhóm các yếu tố chính trị pháp luật**

Đây là nhóm các yếu tố có tác động rất lớn đối với doanh nghiệp, tuy vậy doanh nghiệp thường khó kiểm soát được, cách phản ứng tốt nhất là phải nắm bắt thông tin thật chính xác và kịp thời, qua đó điều chỉnh các quyết định kinh doanh phù hợp với pháp luật.

Hoạt động trong lĩnh vực chế biến và xuất khẩu cà phê – một lĩnh vực nhận được quan tâm hàng đầu của Nhà Nước, đồng thời còn là doanh nghiệp có vốn góp của Nhà Nước (Tổng công ty cà phê Việt Nam) vậy nên Vinacafé BH có điều kiện hạn chế ở mức trung bình những tác động từ nhóm các yếu tố chính trị pháp luật trên cơ sở tận dụng được chính những ưu đãi mà nhóm yếu tố này mang lại.

Vinacafé có kinh nghiệm hơn 40 hoạt động trong lĩnh vực chế biến xuất nhập khẩu cà phê, đã tạo dựng được nhiều mối quan hệ giao thương làm ăn với nhiều thị trường nước ngoài, cơ bản tạo dựng được hình ảnh đối với đối tác nước ngoài, vậy nên khi Việt Nam hội nhập sâu rộng vào thị trường quốc tế thì từ chính kinh nghiệm của mình mà khả năng phản ứng của Vinacafé BH là rất tốt.

**Về nhóm các yếu tố kinh tế**

Nhóm các yếu tố kinh tế cũng có tác động rất lớn đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cà phê nói chung và Vinacafé BH nói riêng mà đặc biệt là các yếu tố như: GDP, lãi suất, thuế, giá cà phê, lạm phát là những yếu tố có tác động rất lớn đối với doanh nghiệp.



## BTL Quản Trị Marketing

Ngoại trừ hai yếu tố là Giá cà phê và Lạm phát, Vinacafé BH có được những giải pháp đối phó tích cực và khá hiệu quả thì những yếu tố còn lại khả năng phản ứng của công ty chỉ ở mức thấp và trung bình.

Lạm phát tăng đồng nghĩa với việc giá cà phê nguyên liệu cũng tăng lên, song đó cũng là xu hướng chung của thế giới khi giá nông sản có xu hướng ngày một gia tăng trong những năm trở lại đây, điều đó làm cho người tiêu dùng chấp nhận một sự gia tăng ở mức tương đối trong giá sản phẩm bán ra của Vinacafé BH cũng như đại đa số các doanh nghiệp khác. Giá cà phê cũng là chi phí đầu vào lớn nhất của các doanh nghiệp chế biến cà phê (chiếm 80% chi phí đầu vào), để đối phó với đà gia tăng của lạm phát cũng như giá cà phê, Vinacafé BH đã có biện pháp đối phó hiệu quả: cắt giảm lượng tiền mặt để tập trung mua nguyên liệu dự trữ, biện pháp này góp phần đáng kể làm giảm chi phí sản xuất của Vinacafé BH.

### *Về nhóm các yếu tố văn hóa xã hội*

Đối với một loại thức uống có tính đặc thù cao như cà phê thì yếu tố phong cách, thói quen sử dụng cũng như khẩu vị có tác động quyết định đối với việc sản phẩm của doanh nghiệp có được người tiêu dùng chấp nhận hay không? Với lợi thế là kinh nghiệm dày dặn trong lĩnh vực cà phê, đồng thời là một Thương hiệu Việt, Vinacafé BH có điều kiện nắm bắt tốt phong cách cũng như khẩu vị cà phê của người Việt để từ đó khẳng định được chất lượng của mình đối với người tiêu dùng mà kết quả đó chính là 40% thị phần cà phê hòa tan Việt Nam.

### *Về nhóm các yếu tố tự nhiên*

Đối với cà phê – một mặt hàng nông sản thì điều kiện đất đai, khí hậu, thiên tai sẽ là yếu tố quyết định đến chất lượng cũng như sản lượng. vậy nên nó có tác động lớn đối với các doanh nghiệp chế biến cà phê như Vinacafé BH.

Khả năng phản ứng của Vinacafé BH đối với nhóm yếu tố này cũng là khá tốt: đặt trụ sở tại Đông Nam Bộ - nơi có điều kiện đất đai, khí hậu khá lý tưởng cho sự phát triển của cây cà phê, đồng thời chú trọng vào công tác đầu tư cho vùng nguyên liệu và đề phòng thiên tai Vinacafé BH xem như đã chủ động được nguồn nguyên liệu cho sản xuất cũng như hạn chế được những rủi ro do thiên nhiên mang lại.

### *Về nhóm yếu tố công nghệ*

Đối với bất kỳ ngành kinh doanh nào thì sự tiên bộ về công nghệ cũng là một lợi thế, đôi khi mang tính quyết định. Vinacafé BH tuy là một doanh nghiệp lâu năm, song điều đó lại khiến cho doanh nghiệp này bị hạn chế về yếu tố cơ sở hạ tầng công nghệ so với các đối thủ mới gia nhập được trang bị công nghệ tiên tiến nhất và hệ thống hạ tầng hoàn thiện. Hiện tại năng suất của Vinacafé thuộc loại thấp trong số những doanh nghiệp chiếm thị phần lớn trên thị trường, tuy vậy, Vinacafé cũng đang đầu tư xây mới một nhà máy chế biến mới tại Long Thành (Đồng Nai) với công suất 3.200 tấn/năm. Sau khi đưa vào hoạt động vào năm 2012, Vinacafé sẽ là doanh nghiệp có năng lực sản xuất cà phê hòa tan lớn nhất trên thị trường.

BTL Quản Trị Marketing

### 3. Phân tích mô hình năm lực lượng cạnh tranh

#### 3.1. Đánh giá chung năm áp lực cạnh tranh đối với Vinacafé BH

##### 3.1.1. Áp lực từ Nhà cung cấp

Số lượng nhà cung cấp sẽ quyết định đến áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có một vài nhà cung cấp có quy mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

Danh mục sản phẩm của công ty Vinacafe bao gồm cà phê rang xay (chiếm khoảng 0,6% tổng doanh thu), cà phê đen hòa tan (1,5%), cà phê sữa 3 trong 1 và cà phê nhân sâm 4 trong 1 (79%) và ngũ cốc dinh dưỡng (19%), ta có thể thấy rằng cà phê (đặc biệt là cà phê hòa tan) là sản phẩm chủ đạo của công ty.

##### *Nguyên liệu sản xuất chủ yếu*

- Cà phê xanh (Robusta) là nguyên liệu chính để sản xuất cà phê.
- Đường (RE) được mua từ công ty đường Biên Hòa.
- Bột kem phải nhập khẩu từ Malaysia, Indonesia và Hà Lan.
- Bột ngũ cốc

Do đặc thù các nguyên liệu đầu vào của ngành sản xuất cà phê chủ yếu là hàng hoá nông sản nên phải chịu phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện thời tiết, tập quán sản xuất kinh doanh của nông dân, các đại lý thu mua và các công ty chế biến.

##### *Đối với cà phê nguyên liệu*

Hiện nay chưa thiết lập được hệ thống chế biến, tiêu thụ, xuất khẩu mang tính chuyên nghiệp, dẫn đến Việt Nam là nước có sản lượng cà phê Robusta lớn nhất thế giới nhưng việc tiêu thụ và xuất khẩu hoàn toàn bị động. Hầu hết các doanh nghiệp đều áp dụng tiêu chuẩn cũ (phân loại theo độ ẩm, đen vỡ) trong thu mua, chế biến cà phê, thậm chí mua xô, bán xô không theo một tiêu chuẩn nào. Mối liên hệ giữa doanh nghiệp với nông dân còn lỏng lẻo, thiếu sự chia sẻ thông tin, không thống nhất được với nhau về phương thức tiêu thụ và giá cả dẫn đến tình trạng tranh mua tranh bán. Mặc dù Vinacafé BH đã thu mua cà phê nguyên liệu theo tiêu chuẩn riêng với giá tốt hơn cho nông dân, nhưng các đối tác cung cấp cà phê nguyên liệu cho Vinacafé BH có lúc vẫn gặp phải khó khăn do tâm lý chạy theo số lượng hơn chất lượng của bà con nông dân.

Bên cạnh đó, hoạt động sản xuất có nhiều bất ổn khi diện tích cà phê già cỗi tăng nhanh song việc tái canh tác cây cà phê đang gặp khó khăn. Hiện diện tích cà phê trên 15 năm tuổi chiếm gần 50%, trong đó có khoảng 20% diện tích cà phê trên 25 năm tuổi, trong khi vòng đời cây cà phê chỉ 20 năm. Tất cả những yếu tố trên đã làm phát sinh rủi ro rất lớn đối với nguồn cung, chất lượng cũng như giá cả nguyên liệu cà phê tại Việt Nam. Trong những năm qua, để đối phó với tình hình rủi ro trong vấn đề thu mua nguyên liệu cà phê, Công ty đã xây dựng kế hoạch thu mua và dự trữ từ rất sớm dựa vào việc quan sát và đánh giá tình hình thực tế. Vì vậy,



BTL Quản Trị Marketing

rủi ro về nguồn nguyên liệu cũng như biến động giá nguyên liệu cà phê đối với hoạt động của Công ty là thấp.

***Đối với đường nguyên liệu***

Trong hai năm trở lại đây, do ảnh hưởng nhiều từ điều kiện thời tiết không thuận lợi, diện tích vùng nguyên liệu bị thu hẹp nên sản lượng cung bị suy giảm tạo áp lực làm tăng giá cục bộ trong nước. Chính Phủ đã thực hiện biện pháp cho nhập khẩu đường để điều tiết giá đường trong nước. Vì vậy, rủi ro biến động giá đường đối với một số doanh nghiệp sản xuất thực phẩm là tương đối cao, tuy nhiên do Vinacafé BH được phép nhập khẩu đường nguyên liệu nên rất chủ động về nguồn cung, đồng thời giá cả cũng rất cạnh tranh. Đó là lý do trong sự khó khăn của nhiều doanh nghiệp cùng ngành, trong năm 2009 vừa qua, Vinacafé BH vẫn thực hiện giảm được giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận kinh doanh.

***Đối với nguyên liệu bột kem***

Công ty sử dụng chủ yếu nhập khẩu từ thị trường nước ngoài. Trong nhiều năm qua, thị trường bột kem nguyên liệu không có nhiều biến động, thậm chí giá cả tương đối cạnh tranh do ảnh hưởng của cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu.

***Đối với nguyên liệu ngũ cốc***

Việt Nam là nước có tỷ trọng nông nghiệp kinh tế lớn, sản phẩm nông sản phong phú vì vậy công ty có thể hoàn toàn chủ động trong việc thu mua trong nước với chất lượng được kiểm tra và giám sát chặt chẽ.

Kết luận: Từ những phân tích trên có thể nhận định rằng áp lực từ phía nhà cung ứng trong ngành cà phê nước ta hiện nay là không cao.

**3.1.2. Khách hàng**

Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành. Nhu cầu tiêu thụ cà phê thế giới tăng khoảng 2%/năm trong giai đoạn 1997-2010. Mặc dù bị ảnh hưởng nhẹ bởi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu khi chỉ tăng 0,9% trong năm 2009, nhu cầu tiêu thụ đã nhanh chóng tăng trở lại 1,5% trong năm 2010. Đáng chú ý là có sự khác biệt rõ rệt về tốc độ tăng trưởng về nhu cầu tiêu thụ giữa những thị trường đã phát triển và đang phát triển. Những thị trường tiêu thụ cà phê truyền thống như Mỹ, Đức, và Nhật duy trì tốc độ tăng trưởng tương đối ổn định trong khi những thị trường có nhu cầu tăng mạnh nhất là các thị trường mới nổi như Brazil, Trung Quốc, Việt Nam, Indonesia và Philippines.

Thị trường	Tốc độ tăng trưởng bình quân 5 năm từ 2005-2010
Mỹ	0.1%
Đức	0.8%
Nhật	0.9%
Pháp	-1.2%
Việt Nam	6.3%
Braxin	3.5%



BTL Quản Trị Marketing

<b>Indonesia</b>	<b>8.3%</b>
<b>Ấn Độ</b>	<b>3.7%</b>

Từ bảng trên ta có thể thấy là lượng khách hàng tiêu dùng trong nước đang tăng lên nhanh, đây là một thuận lợi lớn cho ngành cà phê Việt Nam.

Hiện tại khách hàng Việt Nam không quá khó tính nên dễ phục vụ hơn khách hàng các ở các nước phát triển như Mỹ, Đức..., tuy nhiên với tốc độ tăng trưởng nhanh và những yêu cầu về thưởng thức cà phê ngày càng cao thì áp lực từ phía khách hàng là điều mà các doanh nghiệp phải hết sức lưu tâm.

**3.1.3. Các đối thủ cạnh tranh chính trong ngành**

Các thương hiệu lớn đang thống trị thị trường cà phê trong nước hiện nay là Vinacafé Biên Hòa, Nestlé và Trung Nguyên, Café Vinamilk của Công ty CP sữa Việt Nam- Vinamilk. Trong khi Vinacafé BH và Nestlé tập trung vào thị trường cà phê hòa tan thì Trung Nguyên tập trung hơn vào thị trường cà phê rang xay. Tuy nhiên, sau khi Trung Nguyên mua lại nhà máy sản xuất cà phê hòa tan của Vinamilk vào tháng 9/2009, công ty này có thể sẽ tăng sản lượng cà phê hòa tan gấp 3 lần lên 3.000 tấn/năm. Vì vậy, tình hình cạnh tranh để giành thị phần giữa các công ty này sẽ ngày càng gay gắt.

***Nescafe của Nestle***

Là nhãn hiệu cà phê hàng đầu trên thế giới với bề dày lịch sử 70 năm. Tại Việt Nam thương hiệu này đã trở nên quen thuộc với hầu hết mọi người và là một trong những thương hiệu có thị phần cao tại Việt Nam. Hiện tại, Nescafe có một nhà máy sản xuất café với công suất 1000 tấn/năm cho phép công ty có khả năng đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng.

***Cà phê Trung Nguyên***

Ra đời vào giữa năm 1996 - Trung Nguyên là 1 nhãn hiệu cà phê non trẻ của Việt Nam, nhưng đã nhanh chóng tạo dựng được uy tín và trở thành thương hiệu cà phê quen thuộc đối với người tiêu dùng cả trong và ngoài nước.

Chỉ trong vòng 10 năm, từ một hãng cà phê nhỏ bé nằm giữa thủ phủ cà phê Buôn Mê Thuột, Trung Nguyên đã trở dậy thành một tập đoàn hùng mạnh với 6 công ty thành viên: Công ty cổ phần Trung Nguyên, công ty cổ phần cà phê hòa tan Trung Nguyên, công ty TNHH cà phê Trung Nguyên, công ty cổ phần thương mại và dịch vụ G7 và công ty liên doanh Vietnam Global Gateway (VGG) với các ngành nghề chính bao gồm: sản xuất, chế biến, kinh doanh trà, cà phê; nhượng quyền thương hiệu và dịch vụ phân phối, bán lẻ hiện đại. Trong tương lai, tập đoàn Trung Nguyên sẽ phát triển với 10 công ty thành viên, kinh doanh nhiều ngành nghề đa dạng.

Với sự phát triển nhanh chóng của mình, Trung Nguyên là thật sự là một đối thủ lớn với bất kì công ty nào hoạt động trong lĩnh vực này.

***Café Vinamilk của Công ty CP sữa Việt Nam- Vinamilk***

Hiện tại, Vinamilk có một nhà máy cà phê với tổng vốn đầu tư gần 20 triệu đô la Mỹ, trên diện tích khuôn viên tới 60,000 m2 tại Bình Dương. Nhà máy có công suất 1,500 tấn/năm, được trang bị một dây chuyền sản xuất cà phê cực kỳ hiện đại ở mọi công đoạn.

BTL Quản Trị Marketing

Mặc dù trước đây, người ta chỉ biết đến Vinamilk là một công ty chuyên sản xuất sữa, nhưng với tham vọng đa dạng hóa sản phẩm, Vinamilk đã nghiên cứu và cho ra đời sản phẩm café hòa tan lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường vào tháng 7/2006. Tuy ra đời sau Nescafe, Trung Nguyên và Vinacafe nhưng với những nỗ lực không ngừng của mình thì trong thời gian không xa Vinamilk có thể tìm ra chỗ đứng của mình trên thị trường này.

**Maccoffee của Food Empire Holdings**

Là nhãn hiệu cà phê 3 trong 1 đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam. Những năm đầu của thập kỷ 90 chứng kiến những chuyển biến mang tính cách mạng ở Việt Nam. Để theo kịp bước tiến của thời đại, Food Empire Holdings đã cho ra đời MacCoffee - một sản phẩm đầy tính sáng tạo đã góp phần thay đổi thói quen uống cà phê của người tiêu dùng. Là nhãn hiệu cà phê 3 trong 1 đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam, với công thức pha chế độc đáo kết hợp giữa các hạt cà phê thượng hạng, kem và đường, MacCoffee đem đến sự thuận tiện cho người yêu thích cà phê.

**3.1.4. Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng**

Bên cạnh 4 đối thủ chính ở trên thì Vinacafe đang phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh trong nước như: Thái Hòa, An Thái, Phú Thái, CADA, VICA.....

Tuy nhiên 5 thương hiệu trên đã trở nên quen thuộc với người tiêu dùng từ rất lâu, việc thay đổi thói quen là rất khó. Vì vậy, rào cản nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là không cao.

**3.1.5. Sản phẩm thay thế**

Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành.

Dù có tính đặc thù rất khác biệt song cà phê vẫn thuộc nhóm hàng nước giải khát – một thị trường mà có rất nhiều sản phẩm có thể thay thế cho nhau. Có thể nói, sự sôi động cũng như sự đa dạng về sản phẩm trong thị trường nước giải khát Việt Nam cũng là một áp lực không nhỏ đối với các nhà sản xuất cà phê.

**3.2. Xác định điểm độ hấp dẫn của ngành dựa vào mô hình 5 tác lực cạnh tranh**

*Bảng 1: Đánh giá mức độ hấp dẫn của ngành theo phương pháp tổng quát, với tổng trọng số của 5 yếu tố cạnh tranh bằng 1*

Yếu tố cạnh tranh	Trọng số (a)	Đánh giá (b)	Điểm (c)
		1 = Hoàn toàn không hấp dẫn 4 = Rất hấp dẫn	<b>c = a.b</b>
<b>(1) Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng</b>			
Lợi thế chi phí tuyệt đối của các công ty đã thiết lập	0.01	4	0.04
Sự khác biệt của sản phẩm	0.02	3	0.06
Các đòi hỏi về vốn	0.02	2	0.04
Khả năng tiếp cận với kênh phân phối	0.01	4	0.04
Lòng trung thành của khách hàng đối với nhà cung cấp	0.03	4	0.12
Các yêu cầu và hạn chế về pháp lý	0.01	3	0.03
	<b>0.10</b>		<b>0.33</b>
<b>(2) Các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành</b>			



BTL Quản Trị Marketing

Số lượng các đối thủ cạnh tranh có qui mô tương đương nhau	0.06	1	0.06
Tốc độ tăng trưởng của ngành	0.07	4	0.28
Chi phí cố định	0.03	3	0.09
Năng lực của ngành	0.04	2	0.08
Tính đa dạng của ngành	0.02	2	0.04
Sự đặt cược vào ngành của các đối thủ cạnh tranh	0.04	1	0.04
Chi phí rút khỏi thị trường	0.04	1	0.04
	<b>0.30</b>		<b>0.63</b>
<b>(3) Áp lực từ các sản phẩm thay thế</b>			
Hiệu quả hoạt động của các sản phẩm và dịch vụ thay thế	0.05	2	0.10
Chi phí của các sản phẩm và dịch vụ thay thế	0.05	2	0.10
	<b>0.10</b>		<b>0.20</b>
<b>(4) Áp lực từ phía khách hàng</b>			
Mức độ tập trung của người mua	0.06	4	0.24
Số lượng người mua	0.05	4	0.20
Tỷ lệ chi phí sản phẩm và dịch vụ được cung cấp trong tổng chi phí của người mua	0.04	4	0.16
Mức độ quan trọng của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của người mua	0.02	3	0.06
Chi phí chuyển đổi của người mua	0.03	2	0.06
Mức độ phụ thuộc của nhà cung cấp đối với người mua	0.07	4	0.28
Sự minh bạch của thị trường đối với người mua	0.03	1	0.03
	<b>0.3</b>		<b>1.03</b>
<b>(5) Áp lực từ phía nhà cung ứng</b>			
Số lượng người cung cấp	0.05	4	0.20
Sự sẵn có của hàng hóa thay thế	0.02	2	0.04
Tỷ trọng đơn đặt hàng của người mua trong tổng số đơn đặt hàng của nhà cung cấp	0.03	4	0.12
Mức độ khác biệt hóa của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp	0.03	3	0.09
Mức độ quan trọng của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của người mua	0.03	4	0.12
Mức độ phụ thuộc của người mua đối với nhà cung cấp	0.04	2	0.08
	<b>0.2</b>		<b>0.65</b>
<b>Tổng</b>	<b>1.0</b>		<b>2.84</b>
<b>1 = Hoàn toàn không hấp dẫn</b>		<b>4 = Rất hấp dẫn</b>	

*Bảng 2: Đánh giá mức độ hấp dẫn của ngành theo phương pháp chi tiết, với tổng trọng số từng yếu tố cạnh tranh bằng 1*

BTL Quản Trị Marketing

Yếu tố cạnh tranh	Trọng số (a)	Đánh giá (b)	Điểm (c)
		1 = Hoàn toàn không hấp dẫn 4 = Rất hấp dẫn	<b>c = a.b</b>
<b>(1) Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng</b>			
Lợi thế chi phí tuyệt đối của các công ty đã thiết lập	0.1	4	0.4
Sự khác biệt của sản phẩm	0.2	3	0.6
Các đòi hỏi về vốn	0.2	2	0.4
Khả năng tiếp cận với kênh phân phối	0.1	4	0.4
Lòng trung thành của khách hàng đối với nhà cung cấp	0.3	4	1.2
Các yêu cầu và hạn chế về pháp lý	0.1	3	0.3
	<b>1.0</b>		<b>3.3</b>
<b>(2) Các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành</b>			
Số lượng các đối thủ cạnh tranh có qui mô tương đương nhau	0.25	1	0.25
Tốc độ tăng trưởng của ngành	0.2	4	0.8
Chi phí cố định	0.1	3	0.3
Năng lực của ngành	0.1	2	0.2
Tính đa dạng của ngành	0.05	2	0.1
Sự đặt cược vào ngành của các đối thủ cạnh tranh	0.2	1	0.2
Chi phí rút khỏi thị trường	0.1	1	0.1
	<b>1.0</b>		<b>1.95</b>
<b>(3) Áp lực từ các sản phẩm thay thế</b>			
Hiệu quả hoạt động của các sản phẩm và dịch vụ thay thế	0.5	2	0.10
Chi phí của các sản phẩm và dịch vụ thay thế	0.5	2	0.10
	<b>1.0</b>		<b>2.0</b>
<b>(4) Áp lực từ phía khách hàng</b>			
Mức độ tập trung của người mua	0.2	4	0.8
Số lượng người mua	0.2	4	0.8
Tỷ lệ chi phí sản phẩm và dịch vụ được cung cấp trong tổng chi phí của người mua	0.1	4	0.4
Mức độ quan trọng của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của người mua	0.1	3	0.3
Chi phí chuyển đổi của người mua	0.1	2	0.2
Mức độ phụ thuộc của nhà cung cấp đối với người mua	0.2	4	0.8
Sự minh bạch của thị trường đối với người mua	0.1	1	0.1
	<b>1.0</b>		<b>3.4</b>
<b>(5) Áp lực từ phía nhà cung ứng</b>			

Số lượng người cung cấp	0.3	4	1.2
-------------------------	-----	---	-----

BTL Quản Trị Marketing

Sự sẵn có của hàng hóa thay thế	0.2	2	0.4
Tỷ trọng đơn đặt hàng của người mua trong tổng số đơn đặt hàng của nhà cung cấp	0.1	4	0.4
Mức độ khác biệt hóa của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp	0.1	3	0.3
Mức độ quan trọng của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của người mua	0.1	4	0.4
Mức độ phụ thuộc của người mua đối với nhà cung cấp	0.2	4	0.8
	<b>1.0</b>		<b>3.5</b>

**Nhận xét:**

**Với bảng 1:** Ta có điểm hấp dẫn của ngành là 2.84 có thể rút ra nhận xét là ngành cà phê trong nước vẫn còn khá hấp dẫn để đầu tư.

**Với bảng 2:** Có thể thấy được trong 5 yếu tố cạnh tranh trong ngành cà phê thì các yếu tố (áp lực từ phía khách hàng, áp lực từ phía nhà cung cấp và sự đe dọa xâm nhập từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn) là các yếu tố có độ hấp dẫn cao tức áp lực cạnh tranh từ các yếu tố này là không đáng kể, ngược lại thì 2 yếu tố cạnh tranh còn lại là sự cạnh tranh của các đối thủ trong ngành và áp lực bởi hàng hóa thay thế thì có độ hấp dẫn thấp, đây là 2 yếu tố có độ cạnh tranh rất cao trong ngành cà phê nên các nhà đầu tư nếu muốn kinh doanh vào ngành này phải hết sức lưu ý.

**Cụ thể:**

**Nguy cơ xâm nhập của nhà cạnh tranh tiềm năng:** Có điểm hấp dẫn là 3.3 tức là yếu tố cạnh tranh này có độ hấp dẫn cao, trong ngành cà phê ở nước ta nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh là không đáng kể, điều này nói lên được các đối thủ trong ngành cà phê hiện nay đã tạo nên một rào cản xâm nhập hiệu quả.

- Người tiêu dùng đã quá quen thuộc với các thương hiệu cà phê như Trung nguyên, Vinacafe, Nescafe của Nestle, vì vậy để thay đổi thói quen này không phải là điều dễ dàng.

- Về chi phí tuyệt đối: các công ty này đã có thời gian thâm nhập thị trường lâu nên có nhiều kinh nghiệm trong vận hành sản xuất, kiểm soát các yếu tố đầu vào tốt, và tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn vì các công ty hiện tại ít chịu rủi ro hơn so với các công ty chưa được thiết lập.

- Các công ty này cũng đầu tư lớn cho việc xây dựng các nhà máy sản xuất cà phê nhằm tạo nên được lợi thế kinh tế theo quy mô.

**Các đối thủ cạnh tranh trong ngành:** Có điểm hấp dẫn là 1.95 nghĩa là sự cạnh tranh trong ngành cà phê hiện nay là khá khốc liệt vì vậy đây là yếu tố cạnh tranh không có độ hấp dẫn.

- Các hãng lớn trong ngành cà phê hiện nay là Vinacafe, Trung Nguyên, Nestle có vị thế, quy mô khá ngang nhau nên diễn ra sự cạnh tranh gay gắt chủ yếu trên phương diện về giá, điều này thật sự là thách thức lớn với các đối thủ muốn gia nhập ngành vì phải lựa chọn 1 trong 2 phương án hoặc là đầu tư với quy mô lớn để có lợi thế về giá hoặc là phải chọn 1 phân khúc nhỏ.





## BTL Quản Trị Marketing

- Với tốc độ tăng trưởng cao đồng nghĩa với sự cạnh tranh cao.

- Sự đặt cược vào ngành của các đối thủ cạnh tranh trong ngành cà phê, điển hình như Vinacafé BH thì sự xuất hiện của một đối thủ mới sẽ vấp phải sự tấn công quyết liệt của tập đoàn này.

**Áp lực từ sản phẩm thay thế:** Có điểm hấp dẫn là 2.0 đồng nghĩa với yếu tố cạnh tranh này không hấp dẫn.

Xét về mặt chức năng hay khía cạnh khác thì các sản phẩm thay thế cho cà phê là rất đa dạng và chi phí để dùng các sản phẩm thay thế so với cà phê không cao nên đây là yếu tố làm giảm mức độ hấp dẫn của ngành.

**Áp lực từ phía khách hàng:** Có điểm hấp dẫn là 3.4 điều này tạo nên sự hấp dẫn rất cao cho ngành cà phê nước ta hiện nay.

- So với các thị trường tiêu thụ cà phê lớn như Mỹ, Braxin hay Đức thì thị trường cà phê Việt Nam dễ đáp ứng hơn, nghĩa là người tiêu dùng vẫn còn khá “dễ tính”, đây là điều kiện thuận lợi cho các công ty vì áp lực đàm phán của người mua là không cao.

- Với dân số hơn 90 triệu dân, Nước ta là một thị trường hứa hẹn tiềm năng phát triển rất lớn cho ngành cà phê.

**Áp lực từ phía nhà cung ứng:** Có điểm hấp dẫn là 3.5, Việt Nam là nước xuất khẩu cà phê đứng thứ 2 thế giới chỉ sau Braxin, điều này rất thuận lợi cho ngành vì chúng ta có thể chủ động được nguồn cung. Vì vậy đây là yếu tố cạnh tranh được đánh giá là hấp dẫn nhất trong 5 yếu tố cạnh tranh trong ngành cà phê.

BTL Quản Trị Marketing

## 4. Phân tích mạnh - yếu

### 4.1. Các tiềm lực thành công của Vinacafé

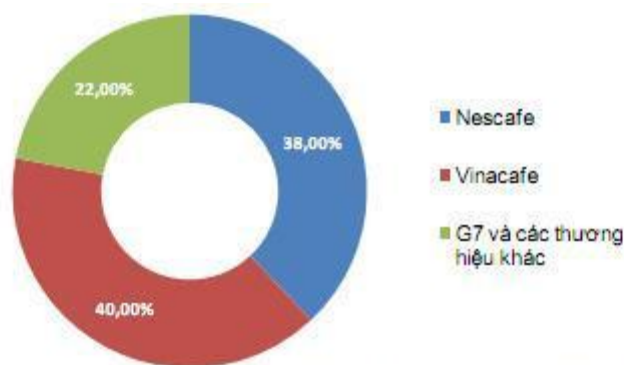
#### 4.1.1. Vị thế thị trường của Vinacafé

##### Về thị phần:

Vinacafé Biên Hòa (Vinacafé BH) được thành lập vào năm 1975 bằng hình thức mua lại nhà máy chế biến cà phê đầu tiên tại Việt Nam. Danh mục sản phẩm của công ty bao gồm cà phê rang xay (chiếm khoảng 0,6% tổng doanh thu), cà phê đen hòa tan (1,5%), cà phê sữa 3 trong 1 và cà phê nhân sẫm 4 trong 1 (79%) và ngũ cốc dinh dưỡng (19%). Trong đó dòng sản phẩm ngũ cốc có tốc độ tăng trưởng doanh thu cao hơn mặc dù cà phê sữa vẫn là sản phẩm chính của công ty. Vinacafé BH chủ yếu cạnh tranh trên thị trường trong nước và chỉ xuất khẩu khoảng 5-10% sản lượng sản xuất.

Với hơn 30 năm kinh nghiệm trong ngành, Vinacafé BH đã trở thành nhà sản xuất cà phê lớn nhất tại Việt Nam. Hiện nay, dù thị trường cà phê đang cạnh tranh gay gắt bởi Nescafe, Mac coffee, Trung Nguyên, Tiến Thành, Mê Trang và hơn 20 công ty khác, Vinacafé BH vẫn tăng trưởng đều với tốc độ từ 20 – 30%/ năm. Tính đến cuối năm 2009 thị phần cà phê hòa tan tại Việt Nam được xác định cụ thể như sau:

**Hình 1. Thị phần cà phê hòa tan Việt Nam**



(Nguồn Báo Nhịp Cầu Đầu tư đăng ngày 31/05/2010)

Ngược lại, ở phân khúc thị trường cà phê rang xay, hiện tại Vinacafé BH vẫn chỉ chiếm một phần nhỏ thị phần. Trong thị trường cà phê rang xay, Trung Nguyên đang dẫn đầu cách biệt so với các đối thủ khác (> 80%). Tuy vậy khi nhà máy mới của Vinacafé BH đi vào hoạt động thì sản lượng cà phê Vinacafé BH chắc chắn sẽ còn gia tăng đáng kể.

##### Về thương hiệu:

Vinacafé BH được thừa hưởng thành quả lớn nhất của Nhà máy cà phê Biên Hòa trước đây là thương hiệu Vinacafé. Ra đời từ những năm 1980 và chính thức được công nhận sở hữu trí tuệ vào 1993, thương hiệu Vinacafé ngày nay đã trở thành một thương hiệu lớn của Việt Nam, được lựa chọn vào chương trình Thương hiệu Quốc gia từ năm 2008. Vinacafé được dày công xây dựng từ nền móng vững chắc: chất lượng sản phẩm và cam kết “Hương vị của thiên nhiên”.



## BTL Quản Trị Marketing

Vinacafé BH đã chọn chiến lược phát triển bền vững. Bên cạnh ưu thế của người tiên phong trên thị trường cà phê và có thương hiệu lâu đời, công ty đã chọn thời điểm thích hợp để làm thương hiệu. Trong những năm 2003-2004, khi G7 và Nescafe đang cạnh tranh quyết liệt trên mặt trận truyền thông cho dòng sản phẩm cà phê “3 trong 1” thì Vinacafé BH tung ra dòng sản phẩm cà phê sẫm “4 trong 1” vào đầu năm 2004. Vẫn là cà phê “3 trong 1”, giữ nguyên hương vị thuần khiết của cà phê Việt Nam, nhưng được bổ sung tinh chất hồng sâm, sản phẩm này nhanh chóng thu hút sự chú ý của người tiêu dùng.

### ***Về khả năng sinh lời:***

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Vinacafé BH có kết quả lợi nhuận tương đối ổn định trong giai đoạn 2005-2010. Trong tương lai, ngành cà phê hòa tan hứa hẹn nhiều triển vọng khi người tiêu dùng ngày càng đánh giá cao sự tiện lợi của dòng sản phẩm này. Nhu cầu trong nước dự kiến sẽ tăng với tốc độ 10,5%/năm trong giai đoạn 2008-2013 do thu nhập bình quân đầu người tăng và sản phẩm ngày càng được giới trẻ ưa chuộng nhờ đặc tính tiện lợi, phù hợp với nhịp sống đô thị hoá.

### **4.1.2. Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường**

#### ***Chất lượng sản phẩm:***

Trong lịch sử của ngành cà phê chế biến Việt Nam, Vinacafé BH là địa chỉ đầu tiên, nơi đặt nhà máy chế biến cà phê hòa tan đầu tiên của cả khu vực Đông Dương. Đến nay, ngay cả khi Nestlé đã đầu tư xây dựng nhà máy tại Việt Nam, Trung Nguyên mua nhà máy cà phê hòa tan của Vinamilk, Vinacafé BH vẫn là công ty có năng lực chế biến cà phê hòa tan lớn nhất tại Việt Nam. Vị trí này sẽ được khẳng định một cách rõ nét hơn khi nhà máy 3200 tấn cà phê hòa tan nguyên chất trong một năm tại Long Thành, Đồng Nai đi vào hoạt động.

Tuy nhiên, thế mạnh của Vinacafé BH không chỉ nằm ở năng lực chế biến mà còn ở kinh nghiệm lâu năm về chế biến cà phê hòa tan, với công nghệ mới nhất và đội ngũ kỹ thuật viên lành nghề. Vinacafé BH còn sở hữu bí quyết phát triển hương vị tự nhiên của hạt cà phê, không cần phải sử dụng hương nhân tạo và phụ gia để khóa lấp khiếm khuyết về kỹ thuật. Bí quyết này đã tạo cho Vinacafé BH một thế đứng vững chắc, một đầu tàu của cà phê chế biến Việt Nam.

#### ***Sự độc đáo của sản phẩm:***

Thương hiệu nổi tiếng, khách hàng trung thành và hệ thống phân phối mạnh là những lợi thế cạnh tranh đặc trưng của Vinacafé BH. Sản phẩm cà phê hòa tan của công ty nổi bật với hương vị cà phê đậm đà theo phong cách Việt Nam so với hương vị được pha chế nhiều hơn theo phong cách phương Tây của các đối thủ cạnh tranh. Công thức chế biến cà phê của Vinacafé BH rất khó có thể sao chép. Vì vậy, mặc dù phải cạnh tranh với nhà sản xuất cà phê lâu đời nhất thế giới là Nestlé (với dòng sản phẩm Nescafé) và đối thủ đáng gờm trong nước là công ty Trung Nguyên (với thương hiệu G7) nhưng Vinacafé BH vẫn duy trì được vị thế thống trị trên thị trường. Ngoài ra, một trong những lợi thế cạnh tranh khác của Vinacafe BH so với các đối thủ là mạng lưới phân phối rộng rãi với 2 chi nhánh trong khu vực và khoảng 120 đại lý trên khắp 64 tỉnh thành. Vinacafé BH đã giới thiệu sản phẩm sang Mỹ và Hàn Quốc và được 2 thị trường này chấp nhận. Xu hướng mở rộng phạm vi hoạt động, đưa thương hiệu đến với thế giới là rất cần thiết cho sự phát triển của Vinacafé BH trong tương lai, đặc biệt là khi nhà máy mới đi vào hoạt động vào quý 3 năm 2012.

## BTL Quản Trị Marketing

***Sự đa dạng về chủng loại sản phẩm:***

Hiện nay, công ty đang sản xuất 4 nhóm sản phẩm chính: cà phê rang xay, cà phê hoà tan nguyên chất, cà phê sữa, bột ngũ cốc dinh dưỡng, trong đó cà phê sữa 3 trong 1 (thuộc nhóm cà phê hoà tan hỗn hợp) được người tiêu dùng ưa chuộng nhất. Công ty đã nghiên cứu và sản xuất thành công cà phê Sâm 4 trong 1, cũng là một loại cà phê hoà tan hỗn hợp, có chất lượng hơn hẳn cà phê cùng loại của nước ngoài, được thị trường Hàn Quốc, Trung Quốc tiêu thụ mạnh.

Chính sự đa dạng và phong phú trong mặt hàng này đã làm cho Vinacafé BH ngày càng có thêm nhiều khách hàng vì đã đáp ứng phù hợp với nhu cầu đa dạng của khách hàng. Sản phẩm mang nhãn hiệu Vinacafé đã có một chỗ đứng vững chắc trên thị trường nội địa cũng như trên thị trường quốc tế.

Bên cạnh đó, để sản phẩm đầu ra được hoàn hảo hơn, Công ty kiểm soát chất lượng ngay từ nguyên liệu đầu vào đến quy trình chế biến. Kế hoạch kiểm soát sản xuất và kiểm soát chất lượng đầu ra của sản phẩm được hướng dẫn cụ thể cho từng nhân viên nhằm đảm bảo sự nhất quán trong quá trình sử dụng cũng như giúp kiểm soát các quy trình hợp lý và khoa học hơn. Các công đoạn trong quy trình sản xuất được kiểm soát chặt chẽ, nhanh chóng phát hiện và xử lý kịp thời khi phát sinh sản phẩm không phù hợp nhằm cung cấp cho khách hàng sản phẩm có chất lượng tốt nhất với giá cả cạnh tranh nhất.

**4.1.3. Lợi thế cạnh tranh về nguồn lực*****Nguồn nhân lực:***

Ngoài các yếu tố về chất lượng sản phẩm, thị phần và thương hiệu của Công ty thì một nhân tố khác cũng không kém phần quan trọng trong sự phát triển của Doanh nghiệp là yếu tố con người. Với kinh nghiệm hàng chục năm trong ngành, Vinacafé Biên Hòa luôn xem nguồn nhân lực là tài sản vô giá, là yếu tố then chốt đã mang lại thành công vượt bậc cho Công ty trong những năm gần đây. Trong giai đoạn sắp tới nhằm đáp ứng được nhu cầu hội nhập, cũng như đáp ứng được với tình hình nhu cầu thị trường, Công ty sẽ có những chính sách hỗ trợ nhân viên nâng cao trình độ thông qua các khóa đào tạo, bảo đảm cung cấp các điều kiện cần thiết và khen thưởng xứng đáng để nhân viên viên phát huy tối đa năng lực của mình để đóng góp cho sự phát triển của Công ty trong tương lai cũng như hiện tại.

***Nguồn nguyên liệu:***

Theo Hiệp hội Cà phê Ca cao Việt Nam (Vicofa) với hơn 90% sản lượng cà phê trong nước được xuất khẩu, VN là nước đứng thứ hai thế giới về xuất khẩu cà phê nói chung và đứng thứ nhất về cà phê Robusta, đây cũng chính là nguyên vật liệu chính để sản xuất của Vinacafé BH, nên nguồn cung trong nước là dồi dào. Nguyên liệu cà phê của Vinacafé BH không những đảm bảo về số lượng mà còn luôn ổn định về chất lượng. Vinacafé BH là một doanh nghiệp tiên phong trong ngành chế biến cà phê tại Việt Nam, với lịch sử hoạt động kinh doanh lâu đời nên công ty có mối quan hệ vững chắc đối với các nhà cung cấp, có sự am hiểu về chất lượng cà phê nguyên liệu. Công ty đặt hàng thu mua cà phê nguyên liệu dựa trên các bộ tiêu chuẩn về chất lượng do công ty xây dựng theo yêu cầu của chất lượng sản phẩm đầu ra. Những tiêu chuẩn chất lượng đối với cà phê nguyên liệu do công ty xây dựng cao hơn và nghiêm ngặt hơn tiêu chuẩn

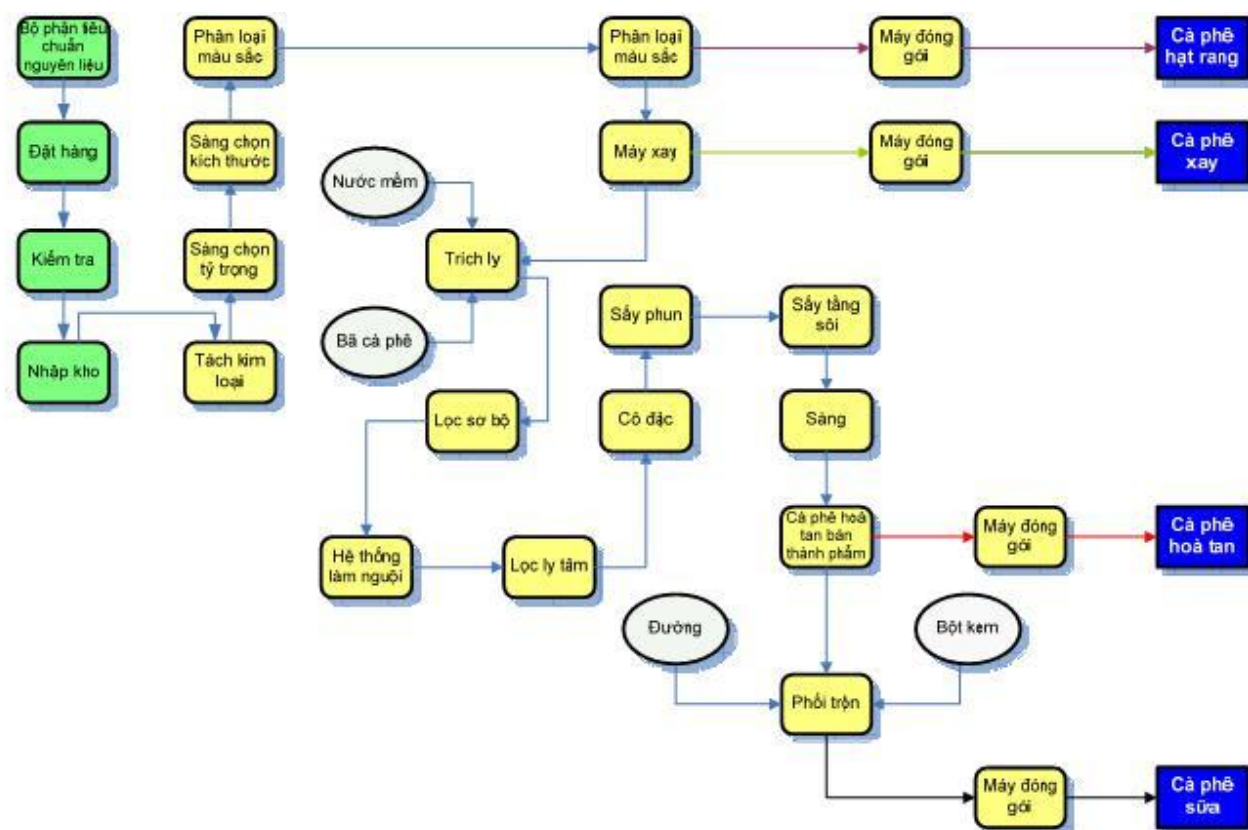
BTL Quản Trị Marketing

của cà phê nhân xuất khẩu. Ngoài ra, để đảm bảo nguồn cung nguyên liệu ổn định và có chất lượng, Vinacafé BH cũng đầu tư nhiều vào công tác tư vấn cho người trồng cà phê về giống, cách chế biến cà phê hạt có chất lượng cao và đầu tư cho các nông trường vật tư, thiết bị máy móc tưới tiêu để đổi lại cà phê hạt trên cơ sở hai bên cùng có lợi thông qua các hợp đồng kinh tế. Xác định được vai trò quan trọng của nguyên vật liệu đối với quá trình sản xuất kinh doanh, Vinacafé BH đã xây dựng một chính sách mua hàng và dự trữ nguyên vật liệu đảm bảo tính an toàn, linh hoạt và đạt hiệu quả kinh tế cao. Do có một đội ngũ nhân viên bám sát thị trường nên Công ty chủ động thu mua lúc giá thấp, kế hoạch thu mua được xây dựng và thực hiện theo diễn biến của thị trường.

Nguồn nguyên liệu bột ngũ cốc cũng ổn định. Do Việt Nam là nước có hoạt động sản xuất nông nghiệp giữ vai trò quan trọng nên sản phẩm nông nghiệp dồi dào đặc biệt là bột mì, gạo, đậu nành, ngô... và đây là những nguyên liệu chủ yếu sản xuất bột ngũ cốc dinh dưỡng.

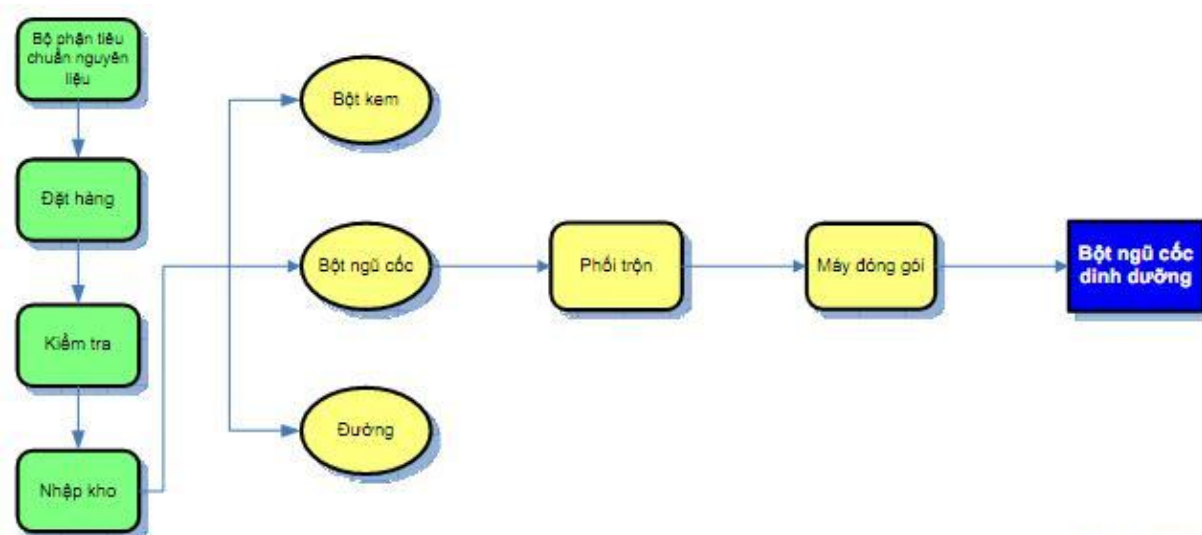
**Các quy trình:**

Quy trình sản xuất cà phê các loại:



Quy trình sản xuất bột ngũ cốc:

BTL Quản Trị Marketing



Nguồn: VINACAFÉ BH

**Nghiên cứu và phát triển:**

Trước tình hình cạnh tranh gay gắt giữa các nhà cung cấp cà phê hòa tan trên thị trường Việt Nam hiện nay, đồng thời thị hiếu và xu hướng tiêu dùng đối với các sản phẩm từ cà phê cũng dần có sự thay đổi, Vinacafé BH đã đề ra một chiến lược dài hạn cho việc nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới của Công ty trong những năm tới.

Yêu cầu đối với việc nghiên cứu và tìm kiếm sản phẩm mới là phải phù hợp với xu hướng tiêu dùng, khả năng tài chính và dựa trên cơ sở phát huy tối đa tiềm năng công nghệ kỹ thuật của Công ty. Chiến lược sản phẩm mới bắt đầu từ việc cải tiến chất lượng, mẫu mã, bao bì của các sản phẩm thế mạnh hiện có của Công ty, kết hợp nghiên cứu những thế mạnh của sản phẩm của các đối thủ đang cạnh tranh trên thị trường. Hiện nay, mỗi năm Công ty cung cấp ra thị trường hơn 20 sản phẩm được cải tiến về chất lượng, đáp ứng phù hợp hơn với gu của người tiêu dùng.

Để cụ thể hoá chiến lược phát triển sản phẩm mới trong tương lai, ngày 14/07/2010, Tổng Giám đốc Ban Công ty đã ban hành quyết định thành lập Ban Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm mới. Hiện nay, Ban nghiên cứu và Phát triển sản phẩm mới đang thực hiện phát triển sản phẩm cà phê lon sản và thương hiệu cà phê mới, đầy cá tính dành cho giới trẻ tại Việt Nam.

**Năng lực sản xuất và vận hành:**

Trong quá trình hoạt động, Công ty cổ phần Vinacafé Biên Hòa đã mạnh dạn cải tiến kỹ thuật, ứng dụng thành tựu khoa học tiên tiến, cải tạo và liên tục mở rộng nâng công suất thành công nhà máy chế biến cà phê hòa tan đầu tiên từ 80 tấn lên khoảng 120 tấn cà phê hòa tan nguyên chất (nguyên liệu sản xuất cà phê sữa 3 trong 1) trong một năm và nếu hoạt động sản xuất liên tục có thể đạt được công suất tối đa là 200 tấn/năm. Sau một thời gian đưa sản phẩm cà phê hòa tan vào sản xuất kinh doanh, các sản phẩm này đã được nhiều người tiêu dùng ưa chuộng. Để phát triển sản phẩm và nâng cao sức cạnh tranh với các sản phẩm nhập ngoại, công ty đã nghiên cứu đưa vào vận hành dây chuyền sản xuất cà phê sữa 3 trong 1. Sản phẩm cà phê 3 trong 1 là sản phẩm đầu tiên được nghiên cứu, sản xuất tại Việt Nam, đã nhanh chóng được thị trường chấp nhận, có mức tiêu thụ cao.



BTL Quản Trị Marketing

Công ty đã đầu tư dây chuyền công nghệ hiện đại của châu Âu, sản xuất cà phê hòa tan nguyên chất 800 tấn/năm, trị giá 120 tỷ đồng và sau thời gian nâng cấp, cải tiến thì dây chuyền trên đã đạt được công suất 1.000 tấn/năm. Như vậy, công suất chế biến cà phê cà phê hoà tan nguyên chất của toàn công ty lên đến 1.200 tấn/năm. Việc đầu tư dây chuyền mới và sản phẩm cà phê 3 trong 1 đã tạo bước đột phá trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Hiện nay, Vinacafe BH đang đầu tư xây dựng thêm một nhà máy sản xuất cà phê tại khu công nghiệp Long Thành với công nghệ mới nhất và công suất lớn gấp 3 lần công suất hiện nay để đáp ứng nhu cầu sản phẩm xuất khẩu.

**Hệ thống kiểm soát chất lượng:**

Các sản phẩm của Công ty luôn tuân thủ các yêu cầu về chất lượng cũng như việc kiểm tra chất lượng sản phẩm theo yêu cầu của các cơ quan hữu quan. Cà phê hòa tan 3 trong 1; Ngũ cốc dinh dưỡng; Ngũ cốc dinh dưỡng Dế Mèn đã được mang đi thử nghiệm tại Trung tâm Kỹ thuật tiêu chuẩn đo lường chất lượng 3 (Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng) và kết quả là “không phát hiện hàm lượng melamine trong bất cứ sản phẩm nào”.

Trong bối cảnh hiện nay, để hội nhập vào thị trường thế giới đòi hỏi các doanh nghiệp phải thỏa mãn các yêu cầu quốc tế và sản phẩm phải có khả năng cạnh tranh cao. Một trong những công cụ giúp các doanh nghiệp đạt được các yêu cầu trên chính là quản lý chất lượng theo hệ thống. Nhận thức được tầm quan trọng này, đồng thời muốn khẳng định lại một lần nữa Chất lượng là mục tiêu phục vụ hàng đầu, Công ty luôn cung cấp những sản phẩm có chất lượng và luôn thỏa mãn khách hàng. Vì vậy, Công ty Vinacafé BH quyết tâm xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000. Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa luôn đề cao triết lý “Phòng ngừa thay vì phát hiện” và toàn thể cán bộ công nhân Vinacafé BH đã quyết tâm hợp sức cùng nhau thực hiện những cam kết về chất lượng đã đề ra.

Vinacafé BH cũng đã đầu tư mạnh mẽ cho công tác huấn luyện Chuyên viên Đánh giá chất lượng nội bộ của Hệ thống Quản lý Chất lượng ISO 9001:2000. Do vậy, hiện tại Vinacafé BH đã có đội ngũ Chuyên viên Đánh giá chất lượng Nội bộ được đào tạo tốt và bài bản. Điều này đã giúp cho Công ty luôn được quản lý, vận hành, kiểm soát chặt chẽ, và thường xuyên cải tiến một cách hiệu quả. Đây cũng là nét nổi trội và là lợi thế cạnh tranh của Công ty so với các doanh nghiệp khác cùng ngành trong việc đảm bảo chất lượng hệ thống, chất lượng sản phẩm cho thị trường.

Bên cạnh đó, Công ty đang tiếp tục xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn HACCP, sản phẩm được sản xuất ra trên dây chuyền công nghệ thực hiện đúng quy trình quy phạm, không chỉ bảo đảm về chất lượng mà còn thực hiện nghiêm ngặt các tiêu chuẩn an toàn vệ sinh thực phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng trong nước và khách hàng châu Âu, châu Mỹ.

**4.2. So sánh tiềm lực thành công của Vinacafé BH với Trung Nguyên**

Các tiềm lực thành công	Trọng số	Vinacafé BH		Trung Nguyên	
		Đánh giá	Điểm	Đánh giá	Điểm
Vị thế thị trường					

BTL Quản Trị Marketing

<i>Thị phần</i>	0.059	5	0.295	3	0.177
<i>Thay đổi thị phần</i>	0.039	2	0.078	4	0.156
<i>Hình ảnh công ty</i>	0.059	4	0.236	4	0.236
<i>Khả năng sinh lời</i>	0.039	5	0.195	5	0.195
<b>Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường</b>					
<i>Hương vị, độ nguyên chất của cà phê</i>	0.059	4	0.236	3	0.177
<i>Chủng loại sản phẩm cà phê hòa tan, rang xay</i>	0.039	2	0.078	5	0.195
<i>Sự phong phú các nhãn hiệu sản phẩm từ cà phê</i>	0.039	3	0.117	5	0.195
<i>Các sản phẩm bổ sung, dịch vụ liên quan</i>	0.020	4	0.080	5	0.100
<i>Sự độc đáo của hương vị cà phê</i>	0.059	5	0.295	3	0.177
<i>Tính sáng tạo trong chế biến, đóng gói sản phẩm</i>	0.020	3	0.060	4	0.080
<i>Giá</i>	0.020	3	0.060	3	0.060
<b>Lợi thế cạnh tranh về nguồn lực</b>					
<i>Hệ thống nhà máy chế biến cà phê</i>	0.039	4	0.156	4	0.156
<i>Các mối quan hệ</i>	0.039	5	0.195	3	0.117
<i>Tiềm lực tài chính</i>	0.039	4	0.156	3	0.117
<i>Văn hóa công ty</i>	0.020	3	0.060	5	0.100
<i>Cơ cấu tổ chức công ty</i>	0.020	3	0.060	3	0.060
<i>Quy trình sản xuất cà phê</i>	0.020	4	0.080	4	0.080
<i>Bằng sáng chế và quyền được bảo hộ thương hiệu</i>	0.039	3	0.117	2	0.078
<i>Tên công ty và nhãn hiệu</i>	0.020	4	0.080	4	0.080
<i>Nghiên cứu và phát triển</i>	0.059	4	0.236	4	0.236
<i>Kỹ năng quản lí</i>	0.039	4	0.156	5	0.195
<i>Nguồn nguyên liệu cà phê</i>	0.059	5	0.295	5	0.295
<i>Năng lực sản xuất và vận hành</i>	0.020	4	0.080	4	0.080
<i>Hiệu quả của các hoạt động tiếp thị và bán hàng</i>	0.039	4	0.156	4	0.156
<i>Khả năng thích ứng</i>	0.059	4	0.236	3	0.177
<i>Hệ thống kiểm soát chi phí và chất lượng</i>	0.039	4	0.156	3	0.117
<b>Đánh giá: 1 = Rất yếu, 2 = yếu, 3 = TB, 4 = Mạnh, 5 = Rất mạnh</b>					



BTL Quản Trị Marketing

**4.3. So sánh các tiềm lực thành công của Vinacafé BH với đối thủ cạnh tranh Trung Nguyên bằng sơ đồ**

Các tiềm lực thành công	Đánh giá				
	1	2	3	4	5
<b>Vị thế thị trường</b>					
<i>Thị phần</i>					
<i>Thay đổi thị phần</i>					
<i>Hình ảnh công ty</i>					
<i>Khả năng sinh lời</i>					
<b>Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường</b>					
<i>Hương vị, độ nguyên chất của cà phê</i>					
<i>Chủng loại sản phẩm cà phê hòa tan, rang xay</i>					
<i>Sự phong phú các nhãn hiệu sản phẩm từ cà phê</i>					
<i>Các sản phẩm bổ sung, dịch vụ liên quan</i>					
<i>Sự độc đáo của hương vị cà phê</i>					
<i>Tính sáng tạo trong chế biến, đóng gói sản phẩm</i>					
<i>Giá</i>					
<b>Lợi thế cạnh tranh về nguồn lực</b>					
<i>Hệ thống nhà máy chế biến cà phê</i>					
<i>Các mối quan hệ</i>					
<i>Tiềm lực tài chính</i>					
<i>Văn hóa công ty</i>					
<i>Cơ cấu tổ chức công ty</i>					
<i>Quy trình sản xuất cà phê</i>					
<i>Bằng sáng chế và quyền được bảo hộ thương hiệu</i>					
<i>Tên công ty và nhãn hiệu</i>					
<i>Nghiên cứu và phát triển</i>					
<i>Kỹ năng quản lí</i>					
<i>Nguồn nguyên liệu cà phê</i>					
<i>Năng lực sản xuất và vận hành</i>					
<i>Hiệu quả của các hoạt động tiếp thị và bán hàng</i>					
<i>Khả năng thích ứng</i>					
<i>Hệ thống kiểm soát chi phí và chất lượng</i>					
<p><b>Đánh giá: 1 = Rất yếu, 2 = yếu, 3 = TB, 4 = Mạnh, 5 = Rất mạnh</b></p> <p><b>— Trung nguyên</b></p> <p><b>— Vinacafe</b></p>					



## BTL Quản Trị Marketing

**Nhân xét:**

Dựa vào sơ đồ trên ta có thể rút ra được một số nhận xét về tiềm lực thành công giữa Vinacafé BH và một trong những đối thủ chính là Trung Nguyên như sau:

**Xét về vị thế thị trường:**

Vì là một doanh nghiệp lâu đời cũng như đã tạo được uy tín trên thị trường nên Vinacafé BH chiếm lĩnh được thị phần lớn hơn, dường như là thống trị trên thị trường cà phê hòa tan với 38% thị phần, trong khi đó Trung Nguyên chỉ chiếm khoảng 10% thị phần. Tuy vậy, Trung Nguyên lại chiếm ưu thế về mảng cà phê rang xay với khoảng 80% thị phần, thế nên xét về tổng thể thị trường cà phê hiện nay thì thị phần của Trung Nguyên vẫn ở mức trung bình và hoàn toàn có thể đuổi kịp Vinacafé BH trong tương lai.

Bên cạnh đó, vì đã bao phủ được hầu hết thị trường nên tốc độ tăng trưởng thị phần của Vinacafe là rất chậm, trong khi đó, Trung Nguyên đang trong giai đoạn phát triển cũng như uy tín và chất lượng ngày càng tăng lên nên tốc độ tăng trưởng thị phần là khá cao.

Trung Nguyên được đánh giá là một trong những doanh nghiệp của Việt Nam có nhiều sáng tạo và thành công trong công tác xây dựng thương hiệu, chỉ trong quãng thời gian ngắn xuất hiện trên thị trường nhưng với những chiến lược Marketing hiệu quả của mình, thương hiệu Trung Nguyên đã xây dựng cho mình một chỗ đứng vững chắc trong tâm trí khách hàng. Không chỉ dừng lại ở phạm vi thị trường trong nước, thương hiệu cà phê Trung Nguyên cũng đã từng bước được định vị ở thị trường nước ngoài trong những năm gần đây. Trong khi đó, Vinacafé BH dù theo đuổi một chiến lược Marketing khá “im ắng” nhưng với lợi thế là doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực sản xuất cà phê ở Việt Nam và uy tín lâu năm của mình, họ vẫn là một trong những thương hiệu cà phê hàng đầu Việt Nam.

**Xét về lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường:**

Như đã đề cập ở trên, vì yếu tố công nghệ giữa các doanh nghiệp chế biến cà phê hiện nay là không chênh lệch, điều đó dẫn tới việc chất lượng cà phê giữa các doanh nghiệp này là không quá khác biệt nhau. Điểm khác biệt nhiều trong sản phẩm giữa hai công ty đó là sự độc đáo của hương vị cà phê, về điểm này, Vinacafé BH được đánh giá cao hơn với sản phẩm cà phê hòa tan nổi bật với hương vị cà phê đậm đà theo phong cách Việt Nam so với hương vị được pha chế nhiều hơn theo phong cách phương Tây của các đối thủ cạnh tranh.

Tuy vậy, nếu xét về tính đa dạng của các chủng loại sản phẩm cũng như sự phong phú các nhãn hiệu cà phê thì Trung Nguyên lại vượt trội so với Vinacafe, Trung Nguyên có rất nhiều chủng loại sản phẩm phục vụ đa dạng các phân khúc thị trường khác nhau, từ bình dân đến cao cấp, bên cạnh đó Trung Nguyên còn có những sản phẩm mang tính đặc thù cao như sản phẩm cà phê cao cấp Weasel (cà phê chồn hương) hay cà phê dành riêng cho phái đẹp (Passiona).

Trung Nguyên với tư duy kinh doanh mới mẻ, hiện đại cũng chiếm ưu thế ở nhiều mặt so với Vinacafé BH như các sản phẩm và dịch vụ kèm theo, mà tiêu biểu là hệ thống siêu thị G7 Mart trên toàn quốc cùng với hệ thống nhượng quyền thương hiệu rất phát triển ở Việt Nam cũng như một số nước trên thế giới. Trung Nguyên cũng được đánh giá rất cao ở tính độc đáo sáng tạo trong chế biến, đóng gói sản phẩm.

Xét về giá, dù tính đa dạng trong các chủng loại sản phẩm là khác nhau nhưng ở cùng những phân khúc thị trường thì giá sản phẩm giữa hai doanh nghiệp này là không có sự chênh lệch nhiều.

## BTL Quản Trị Marketing


**Đối với lợi thế cạnh tranh về nguồn lực:**

Vinacafe như đã trình bày là một doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực chế biến cà phê tại Việt Nam cũng như là một doanh nghiệp có tiềm lực mạnh về tài chính vậy nên cơ sở hạ tầng, hệ thống nhà máy chế biến của họ là khá quy mô, hiện tại, Vinacafe là doanh nghiệp có năng lực chế biến cà phê lớn nhất tại Việt Nam. Trong khi đó, một trong những vấn đề lớn nhất của Trung Nguyên hiện nay là năng lực sản xuất thấp, sản lượng cà phê mà Trung Nguyên sản xuất chưa đáp ứng đủ nhu cầu thị trường, đó chính là lý do khiến Trung Nguyên đẩy mạnh việc đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà máy chế biến nhằm nâng cao năng suất, đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Bên cạnh các yếu tố quan trọng khác thì Văn hóa công ty là một trong những yếu tố rất được Trung Nguyên quan tâm xây dựng. Trung Nguyên mong muốn xây dựng một học thuyết về cà phê, một văn hóa về cà phê, xem cà phê không chỉ là thức uống thông thường mà đó chính là “Năng lượng của nền kinh tế trí thức”, là thứ đem lại sức sáng tạo cho con người. Chính việc coi trọng yếu tố văn hóa này là một trong những bí quyết mang lại sự thành công vượt bậc cho thương hiệu Trung Nguyên hiện nay.

BTL Quản Trị Marketing

**5. Lập ma trận SWOT và xác định các phương án chiến lược thích hợp**

 <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue; font-weight: bold;">S W O T</p>	<p style="text-align: center; color: blue; font-weight: bold;"><i>Những cơ hội (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cà phê được nhà nước bảo hộ về quyền lợi và thương hiệu, hỗ trợ giá thành sản phẩm tạo điều kiện xuất khẩu ra nước ngoài</li> <li>- Việt Nam gia nhập WTO</li> <li>- Tốc độ tăng trưởng thị trường cà phê hòa tan cao, dự đoán tăng trưởng trung bình 10,5% trong giai đoạn 2008-2013. Đây là một cơ hội rất lớn cho Vinnacafé Biên Hòa trong tương lai.</li> <li>- Việt Nam có dân số đông, thị trường trong nước tương đối lớn.</li> <li>- Đã có lịch sử lâu đời về trồng và chế biến cà phê. Xuất hiện văn hóa uống cà phê trong nước.</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;"><i>Những nguy cơ (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giá cà phê nguyên liệu có xu hướng tăng có thể khiến giá sản phẩm tăng.</li> <li>- Lạm phát và lãi suất tăng cao.</li> <li>- Cạnh tranh trên thị trường diễn ra rất quyết liệt không chỉ đối với các thương hiệu lớn như Nescafe, G7, Maccoffee mà còn đối với các doanh nghiệp tư nhân nhỏ lẻ.</li> <li>- Xu hướng và thị hiếu người tiêu dùng luôn luôn thay đổi. Việc đáp ứng nhu cầu tiêu dùng có thể tạo ra một cơ hội phát triển tốt mà cũng có thể gặp nhiều rủi ro trong kinh doanh.</li> <li>- Sản phẩm thay thế đa dạng</li> <li>- Nguy cơ gặp phải cạnh tranh gay gắt hơn trong tương lai với sự có mặt của các hãng “đại gia cà phê” nổi tiếng trên thế giới như Starbuck, Dunkin Donut,...</li> </ul>
<p style="text-align: center; color: orange; font-weight: bold;"><i>Những điểm mạnh (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiên phong trong lĩnh vực sản xuất và cung cấp cà phê hòa tan tại Việt Nam, Vinnacafé Biên Hòa là doanh nghiệp có nhiều kinh</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;"><i>Các chiến lược S/O</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chính sách ưu đãi của nhà nước là cơ hội thuận lợi cho Vinnacafé Biên Hòa phát triển mạnh ở thị trường trong nước và mở rộng ra nước ngoài</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: blue; font-weight: bold;"><i>Các chiến lược S/T</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giá cả tăng nhưng thị phần đáng kể sẽ không tác động lớn tới nhu cầu về sản phẩm. Cần có chính sách giá phù hợp và chủ động hơn trong việc đảm bảo nguồn cung nguyên liệu. Phải xây dựng</li> </ul>



BTL Quản Trị Marketing

<p>                     nghiệm về kỹ thuật chế biến cà phê hòa tan.                      - Thương hiệu lâu năm và uy tín lớn.                      - Tuân thủ nghiêm túc các cam kết về chất lượng sản phẩm. Sản phẩm của Vinnacafé Biên Hòa đều có chứng nhận đảm bảo chất lượng, vệ sinh và an toàn cho người sử dụng.                      - Nguồn nguyên liệu dồi dào, sẵn có trong nước                      - Thị phần lớn (chiếm khoảng 40% năm 2010). Có một hệ thống kênh phân phối rộng khắp.                      - Có tiềm lực tài chính mạnh.                 </p>	<p>                     - Việt Nam gia nhập WTO, thị trường mở rộng, thị hiếu người tiêu dùng hiện đại tất cả sẽ là cơ hội khai thác triệt để các lợi thế về uy tín và khả năng phù hợp với người tiêu dùng Việt                      - Cần mở rộng sản xuất và đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng các nhu cầu của mọi tầng lớp khách hàng.                      - Đẩy mạnh xuất khẩu ra nước ngoài.                 </p>	<p>                     chiến lược phù hợp để giảm chi phí sản xuất hạ giá thành sản phẩm.                      - Lãi suất cao là thiệt thòi chung cho các doanh nghiệp trong nước, nhưng Vinnacafé Biên Hòa đã có chỗ đứng trên thị trường nên có đủ tiềm lực tài chính để duy trì phát triển các hoạt động của mình                      - Luôn luôn nắm bắt kịp thời sự gia tăng nhu cầu của khách hàng. Cần làm kỹ công tác nghiên cứu thị trường.                      - Cần giữ vững vị thế trên thị trường.                      - Xây dựng chiến lược để đối phó với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.                 </p>
<p> <b>Những điểm yếu (W)</b>                      - Đầu tư cho việc quảng cáo và tiếp thị còn hạn chế, hiện nay chi phí bán hàng tiếp thị chỉ chiếm khoảng từ 7-10% trên tổng doanh thu mỗi năm.                      - Cà phê rang xay chiếm thị phần nhỏ, việc phát triển thị phần của nhóm sản phẩm này tương đối khó khăn do thói quen của người tiêu dùng và sự cạnh tranh gay gắt từ các nhà cung cấp tư nhân nhỏ lẻ                 </p>	<p> <b>Các chiến lược W/O</b>                      - Xây dựng chiến lược marketing mix phù hợp nhằm thay đổi thói quen, thị hiếu của người tiêu dùng.                      - Tăng cường quảng cáo, truyền thông và công tác PR                      - Cần chú trọng đầu tư thêm cơ sở vật chất cũng như công nghệ mới để tăng lợi thế cạnh tranh.                 </p>	<p> <b>Các chiến lược W/T</b>                      - Cần phải tập trung vốn đầu tư nhiều hơn cho Vinnacafé Biên Hòa, tránh mất định hướng và rối loạn về chính sách và chiến lược.                      - Quản lý tài chính hiệu quả, thông tin minh bạch, rõ ràng.                      - Tăng cường trình độ quản lý nhân viên; chú trọng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.                      - Chú trọng đến việc phát                 </p>



## BTL Quản Trị Marketing

<p>- Quy mô sản xuất hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của thị trường trong những năm tới.</p>		<p>xay. Vì đây là lĩnh vực liên quan đến sản phẩm chủ lực của công ty là cà phê hòa tan.</p>
--	--	--

BTL Quản Trị Marketing

## 6. Ma trận Tăng trưởng thị thường - Thị phần (BCG)

### 6.1. Ma trận BCG của Vinacafé BH

Công ty Cổ phần Vinacafé BH có 4 nhóm sản phẩm chính và cũng là 4 đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) gồm:

1. Cà phê sữa hòa tan
2. Cà phê đen hòa tan
3. Cà phê rang xay
4. Ngũ cốc dinh dưỡng

Mức tăng trưởng thực tế trung bình của Việt Nam là 6,78%

Tốc độ tăng trưởng thị trường thực tế và thị phần tương đối của các SBU như trong bảng sau:

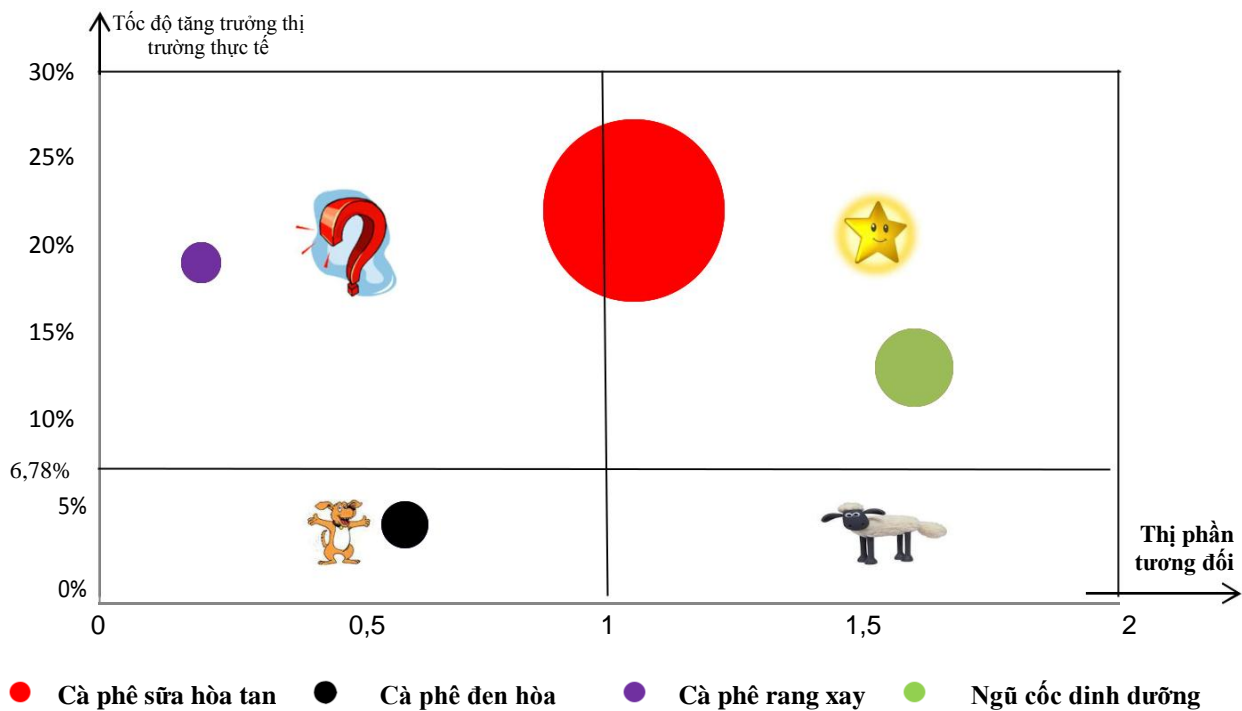
SBU	Doanh thu của Vinacafé Biên Hòa năm 2010 (tỷ VNĐ)	Doanh thu của đối thủ Neslé năm 2010 (tỷ VNĐ)	Thị phần tương đối	Tốc độ tăng trưởng thị trường thực tế
Cà phê sữa hòa tan	1.021,799	973,141	1,05	22%
Cà phê đen hòa tan	14,917	50,682	0,60	4%
Cà phê rang xay	8,443	108,544	0,620	19%
Ngũ cốc dinh dưỡng	256,505	320,631	1,60	13%
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.301,664</b>	<b>1.452,998</b>		

\*Ghi chú: Thông tin về doanh thu của Neslé là tính toán giả định dựa trên một số thông tin thu thập được.

Dựa vào số liệu trên ta vẽ được ma trận BCG của Vinacafé BH như sau:



BTL Quản Trị Marketing



**Hình 1: Ma trận BCG của Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa**

Nhận xét:

SBU của cà phê sữa hòa tan và ngũ cốc nằm phần lớn ở ngôi sao: Có thị phần lớn, tăng trưởng cao. Đây là 2 SBU có lợi thế cạnh tranh và tiềm năng to lớn về lợi nhuận và khả năng tăng trưởng dài hạn trong tương lai.

SBU của cà phê rang xay ở vị trí dấu hỏi: SBU này có vị thế cạnh tranh tương đối yếu, Vì SBU này tuy có tốc độ tăng trưởng cao nhưng thị phần thấp.

SBU của cà phê đen hòa tan nằm ở vị trí con chó: Đây là SBU có vị thế cạnh tranh yếu. SBU này có thị phần thấp lại tăng trưởng chậm. Triển vọng của SBU này rất kém.

Đánh giá: Đây là tổ hợp kinh doanh thiếu dòng tiền tương xứng

**Xây dựng mục tiêu chiến lược cho từng loại SBU**

Cần tăng cường vốn đầu tư vào SBU cà phê rang xay để tăng thị phần và nuôi dưỡng SBU cà phê hòa tan đang được hình thành. Xây dựng mục tiêu lâu dài là củng cố vị thế của SBU ngũ cốc và SBU cà phê hòa tan, bảo vệ thị phần và đầu tư thêm vào tiếp thị. Giai đoạn này có thể chịu dòng tiền tự do âm.

Có thể từ bỏ SBU cà phê đen hòa tan nếu hiệu quả thấp.

Công ty cần xây dựng một cấu trúc kinh doanh cân bằng. Cấu trúc gồm đầy đủ các SBU ngôi sao và dấu chấm hỏi nhiều tiềm năng và đảm bảo nhiều triển vọng.

BTL Quản Trị Marketing

## 6.2. Ma trận BCG mục tiêu của Vinacafé BH

Với các SBUs như trên, Dự đoán mức tăng trưởng thực tế trung bình của Việt Nam năm 2011 là 7,4%

Dự đoán tốc độ tăng trưởng thị trường thực tế và thị phần tương đối của các SBU như trong bảng sau:

SBUs	Doanh thu mục tiêu trong kỳ kế hoạch của Vinacafe năm 2011 (tỷ VNĐ)	Doanh thu dự đoán của Nestlé năm 2011 (tỷ VNĐ)	Thị phần tương đối mục tiêu	Tốc độ tăng trưởng thị trường dự đoán
Cà phê sữa hòa tan	1.102	995	1,1	21%
Cà phê đen hòa tan	37	42	0,7	11%
Cà phê rang xay	19	135	0,8	19%
Ngũ cốc dinh dưỡng	314	356	1,7	9%
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.473</b>	<b>1.528</b>		

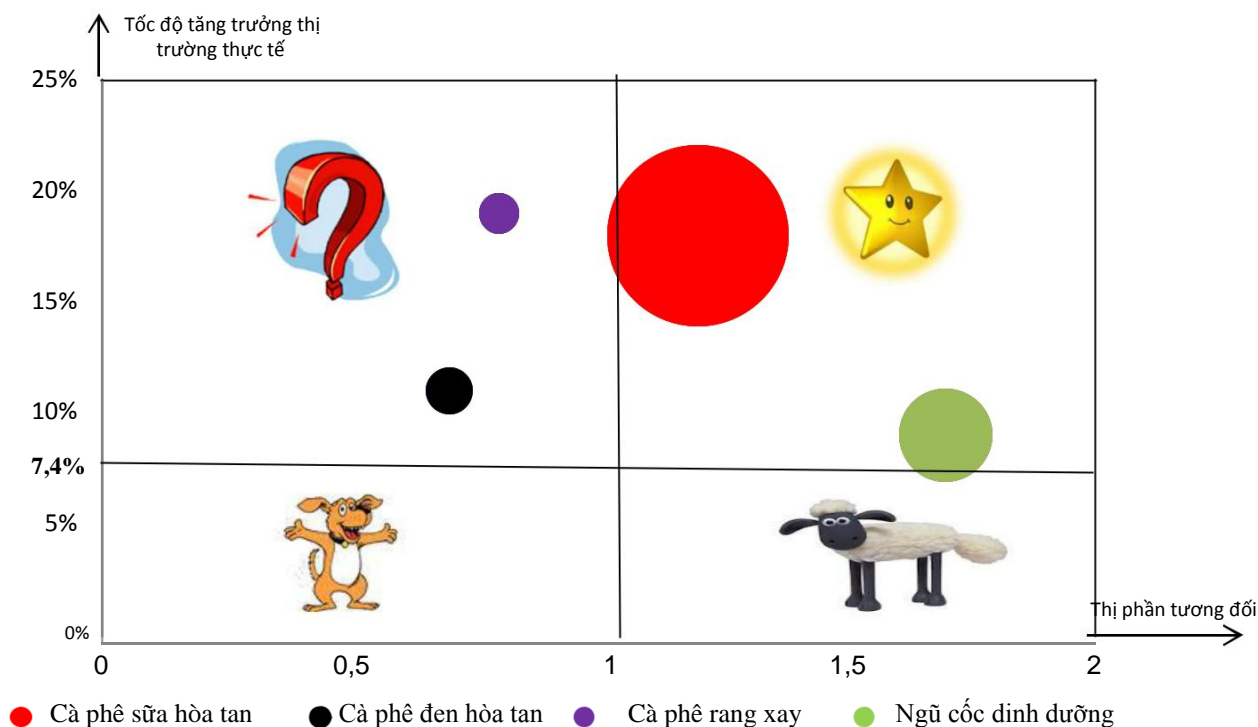
\*Ghi chú: Thông tin về doanh thu của Nestlé là tính toán giả định dựa trên một số thông tin thu thập được.





BTL Quản Trị Marketing

Dựa vào số liệu trên ta vẽ được ma trận BCG mục tiêu của Vinacafé BH như sau:



**Hình 2: Ma trận BCG mục tiêu của Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa**

**Hòa Nhận xét:**

SBU của cà phê sữa hòa tan và ngũ cốc dinh dưỡng vẫn ở vị trí ngôi sao. SBU ngũ cốc dinh dưỡng có xu hướng tiến đến vị trí con cừu → Có lợi thế cạnh tranh lớn. Vẫn giữ được thị phần và thị trường.

SBU của cà phê đen hòa tan và cà phê rang xay ở vị trí dấu hỏi → Có khả năng phát triển nếu được nuôi dưỡng ở vị trí ngôi sao

**Đánh giá:** Đây là tổ hợp ít thiếu dòng tiền tương xứng

**Xây dựng mục tiêu cho từng loại SBU**

Sử dụng nguồn vốn dư thừa ở SBU ngũ cốc dinh dưỡng (bắt đầu dư thừa vốn ở giai đoạn này) để tiếp tục đầu tư vào SBU cà phê sữa hòa tan và nuôi dưỡng 2 SBU dấu hỏi là cà phê rang xay và cà phê đen hòa tan để tiến đến vị trí ngôi sao. Tiếp tục củng cố vị thế của SBU cà phê sữa hòa tan và ngũ cốc, chiếm lĩnh thị phần ở SBU cà phê đen hòa tan và cà phê rang xay.

Tiếp tục xây dựng cấu trúc kinh doanh cân bằng phù hợp với mục tiêu nhằm đảm bảo sự phát triển ổn định của công ty.

**7. Ma trận Độ hấp dẫn ngành – Thế mạnh cạnh tranh (GE/McKinsey)**

Theo phân tích ở những câu trên thì công ty cổ phần Vinacafé Biên Hòa được chia thành 4 SBU là:

- SBU 1: cà phê rang xay
- SBU 2: cà phê hòa tan đen

BTL Quản Trị Marketing

- SBU 3: cà phê hoa tan sữa
- SBU 4: bột ngũ cốc dinh dưỡng

**7.1. Xác định mức độ hấp dẫn ngành của từng SBU**

Quy ước: 1= Hoàn toàn không hấp dẫn 2= Không hấp dẫn

3=Hấp dẫn trung bình

4= Hấp dẫn

5= Rất hấp dẫn

**7.1.1. SBU Cà phê hòa tan đen**

<b>Yếu tố thể hiện độ hấp dẫn của SBU 1</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Quy mô ngành	0,15	2	0,30
Tốc độ tăng trưởng	0,30	4	1,20
Mức lợi nhuận của ngành	0,20	2	0,40
Yêu cầu về vốn	0,10	3	0,30
Tính ổn định của công nghệ	0,10	2	0,20
Cường độ cạnh tranh	0,10	3	0,30
Tính độc lập chu kỳ	0,05	1	0,05
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

**Đánh giá:** Tổng số điểm trọng số của SBU Cà phê rang xay là 2,75 thể hiện ngành có mức độ hấp dẫn chỉ khoảng dưới mức trung bình.

**7.1.2. SBU Cà phê rang xay**

<b>Yếu tố thể hiện độ hấp dẫn của SBU 2</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Quy mô ngành	0,15	2	0,30
Tốc độ tăng trưởng	0,30	4	1,20
Mức lợi nhuận của ngành	0,20	3	0,60
Yêu cầu về vốn	0,10	3	0,30
Tính ổn định của công nghệ	0,10	5	0,50
Cường độ cạnh tranh	0,10	3	0,30
Tính độc lập chu kỳ	0,05	2	0,10
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

**Đánh giá:** Tổng số điểm trọng số của SBU Cà phê rang xay là 3,3 thể hiện ngành có mức độ hấp dẫn trên mức trung bình.



BTL Quản Trị Marketing

**7.1.3. SBU Cà phê sữa hòa tan**

<b>Yếu tố thể hiện độ hấp dẫn của SBU 3</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Quy mô ngành	0,15	4	0,60
Tốc độ tăng trưởng	0,30	5	1,50
Mức lợi nhuận của ngành	0,20	4	0,80
Yêu cầu về vốn	0,10	4	0,40
Tính ổn định của công nghệ	0,10	5	0,50
Cường độ cạnh tranh	0,10	3	0,30
Tính độc lập chu kỳ	0,05	2	0,10
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>4,20</b>

**Đánh giá:** Tổng số điểm trọng số của SBU Cà phê sữa hòa tan là 4,2 thể hiện ngành có mức trên hấp dẫn.

**7.1.4. SBU Bột ngũ cốc dinh dưỡng**

<b>Yếu tố thể hiện độ hấp dẫn của SBU 4</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Quy mô ngành	0,15	4	0,60
Tốc độ tăng trưởng	0,20	5	1,00
Mức lợi nhuận của ngành	0,15	4	0,60
Yêu cầu về vốn	0,20	3	0,60
Tính ổn định của công nghệ	0,10	5	0,50
Cường độ cạnh tranh	0,15	4	0,60
Tính độc lập chu kỳ	0,05	3	0,15
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>4,05</b>

**Đánh giá:** Tổng số điểm trọng số của SBU Cà phê rang xay là 4,05 thể hiện ngành có mức hấp dẫn.

**7.2. Xác định thế mạnh cạnh tranh của từng SBU**

*Quy ước: 1=Rất yếu; 2=Yếu; 3=Trung bình; 4= Mạnh; 5= Rất mạnh*

**7.2.1. SBU Cà phê rang xay**

<b>Yếu tố thể hiện thế mạnh cạnh tranh của SBU 1</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Thị phần	0,20	3	0,60



## BTL Quản Trị Marketing

Công nghệ	0,05	3	0,15
Chất lượng sản phẩm	0,20	5	1,00
Dịch vụ hậu mãi	0,05	3	0,15
Giá cả	0,20	5	1,00
Chi phí	0,20	5	1,00
Năng lực sản xuất	0,10	2	0,20
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>4,10</b>

**Đánh giá:** SBU cà phê rang xay ở vị thế mạnh

BTL Quản Trị Marketing

**7.2.2. SBU Cà phê đen hòa tan**

<b>Yếu tố thể hiện thế mạnh cạnh tranh của SBU 2</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Thị phần	0,20	2	0,40
Công nghệ	0,05	3	0,15
Chất lượng sản phẩm	0,15	4	0,60
Dịch vụ hậu mãi	0,05	3	0,15
Giá cả	0,20	5	1,00
Chi phí	0,15	4	0,60
Năng lực sản xuất	0,20	2	0,40
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

**Đánh giá:** SBU cà phê đen hòa tan ở vị thế mạnh trên mức trung bình.

**7.2.3. SBU Cà phê sữa hòa tan**

<b>Yếu tố thể hiện thế mạnh cạnh tranh của SBU 3</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Thị phần	0,10	4	0,40
Công nghệ	0,10	3	0,30
Chất lượng sản phẩm	0,20	5	1,00
Dịch vụ hậu mãi	0,05	2	0,10
Giá cả	0,20	5	1,00
Chi phí	0,20	5	1,00
Năng lực sản xuất	0,15	3	0,45
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>4,25</b>

**Đánh giá:** SBU cà phê sữa hòa ở vị thế mạnh chỉ khoảng trên mức mạnh

BTL Quản Trị Marketing

**7.2.4. SBU Bột ngũ cốc dinh dưỡng**

<b>Yếu tố thể hiện thế mạnh cạnh tranh của SBU 4</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Điểm</b>	<b>Điểm theo trọng số</b>
Thị phần	0,15	4	0,60
Công nghệ	0,05	3	0,15
Chất lượng sản phẩm	0,20	5	1,00
Dịch vụ hậu mãi	0,05	2	0,10
Giá cả	0,20	5	1,00
Chi phí	0,20	5	1,00
Năng lực sản xuất	0,15	3	0,45
<b>Tổng</b>	<b>1,00</b>		<b>4,30</b>

**Đánh giá:** SBU bột ngũ cốc dinh dưỡng ở vị thế mạnh chỉ khoảng trên mức mạnh

**7.3. Vẽ và phân tích ma trận GE/McKinsey của Vinacafé BH**

**7.3.1. Vẽ ma trận GE/ McKinsey của CTCP Vinacafé BH**

<b>SBU</b> s	<b>Doanh thu của SBU (triệu VNĐ)</b>	<b>Tổng mức doanh thu của ngành (triệu VNĐ)</b>	<b>Thị phần</b>	<b>Thế mạnh cạnh tranh</b>	<b>Độ hấp dẫn ngành</b>
Cà phê sữa hòa tan	1.021,799	2.554,50	40%	3,30	4,10
Cà phê đen hòa tan	14,917	74,59	20%	3,30	2,75
Cà phê rang xay	8,443	56,29	15%	4,25	4,20
Ngũ cốc dinh dưỡng	256,505	732,87	35%	4,30	4,05
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.301,664</b>	<b>3.418,24</b>			

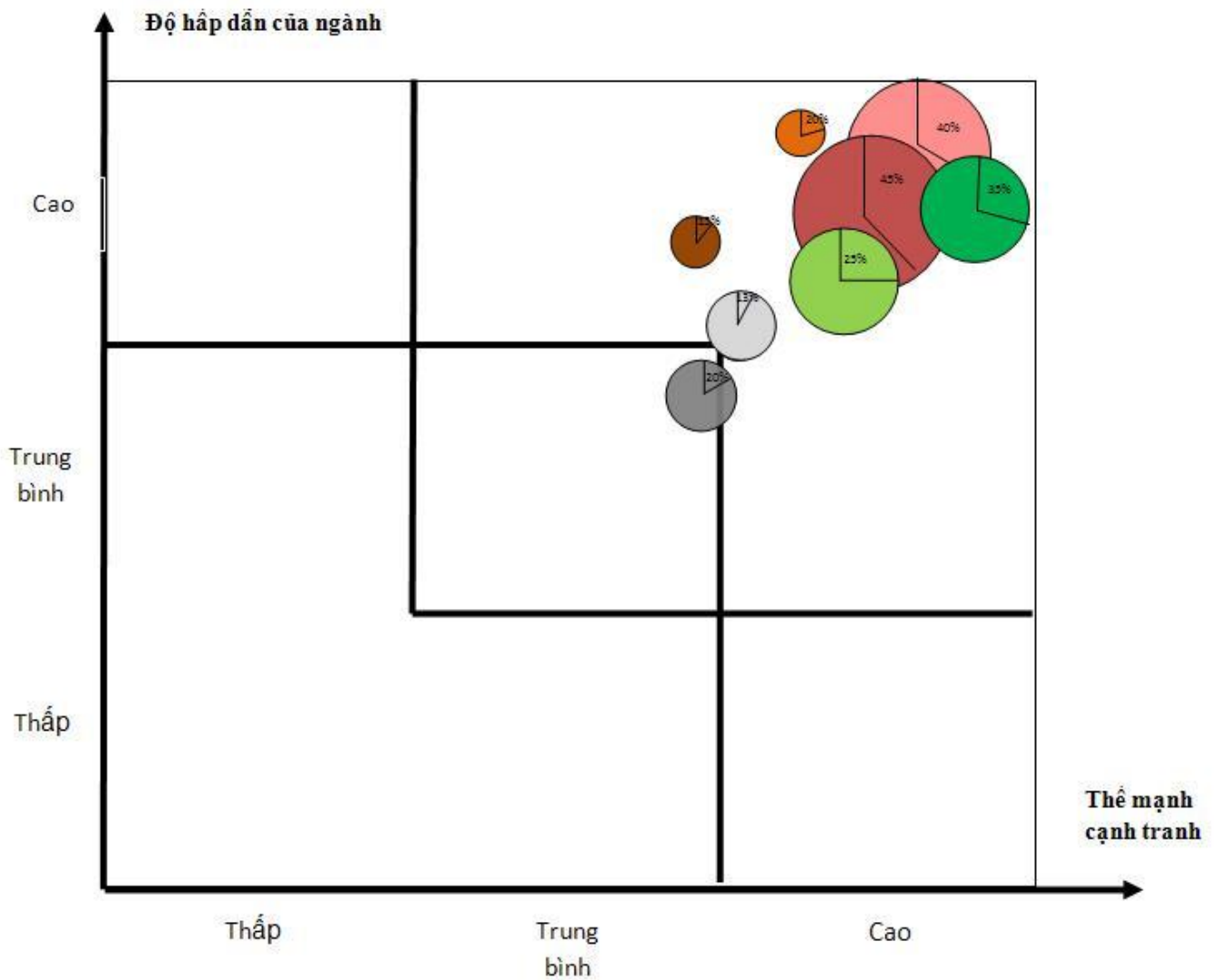




## BTL Quản Trị Marketing

SBUs	Doanh thu mục tiêu của SBU (triệu VNĐ)	Tổng mức doanh thu dự đoán của ngành (triệu VNĐ)	Thị phần mục tiêu	Thế mạnh cạnh tranh mục tiêu	Độ hấp dẫn ngành dự đoán
Cà phê sữa hòa tan	1.102	2.448,89	45%	4,1	4,0
Cà phê đen hòa tan	37	284,62	13%	3,5	3,7
Cà phê rang xay	19	95,00	20%	3,9	4,2
Ngũ cốc dinh dưỡng	314	1.256,00	25%	3,8	4,1
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.301,664</b>	<b>3.418,24</b>			

BTL Quản Trị Marketing



Ma trận GE/McKinsey của CTCP Vinacafé Biên Hòa

Chú thích	
	SBU cà phê sữa hòa tan
	SBU cà phê sữa hòa tan mục tiêu
	SBU cà phê đen hòa tan
	SBU cà phê đen hòa tan mục tiêu
	SBU cà phê rang xay
	SBU cà phê rang xay mục tiêu
	SBU bột ngũ cốc dinh dưỡng
	SBU bột ngũ cốc dinh dưỡng mục tiêu

BTL Quản Trị Marketing

### **7.3.2. Phân tích ma trận GE/ McKinsey của CTCP Vinacafé Biên Hòa Qua ma trận GE ta nhận thấy**

- CTCP Vinacafé Biên Hòa đang có 3 SBU nằm ở vị trí đầu tư và tăng trưởng đó là SBU của cà phê sữa hòa tan, cà phê rang xay và ngũ cốc dinh dưỡng.

- Điều này cho thấy 3 SBU này đang ở vị trí rất thuận lợi có độ hấp dẫn và thế mạnh cạnh tranh cao. Việc đầu tư và mở rộng hoạt động cho 3 SBU này là đúng và rất có hiệu quả. Công ty cần phải giữ gìn duy trì vị thế của mình cho các SBU để đạt thành công với chiến lược mục tiêu của mình.

- Hiện tại có một SBU nằm ở vị trí trung tâm ma trận GE/ McKinsey là SBU cà phê đen hòa tan. Đây là khu vực được gọi là lựa chọn. SBU này đang rất khó khăn cho việc lựa chọn hoạt động phát triển của mình. Cần phải phân tích kỹ các yếu tố về môi trường bên trong và bên ngoài cũng như phải đánh giá đúng được thế mạnh của mình. Từ đó mới lựa chọn được cho mình phương án đầu tư thích hợp và hiệu quả nhất.

#### ***Đề xuất chiến lược cho các SBU***

- Đối với các SBU như cà phê sữa hòa tan, cà phê rang xay và bột ngũ cốc dinh dưỡng thì công ty cần phải bảo vệ thị phần tương đối của mình. Tiếp tục đầu tư để khai thác những xu hướng thị trường tích cực. Tăng cường duy trì vị thế cạnh tranh của mình. Sử dụng dòng tiền dư thừa của các SBU này để đầu tư nuôi dưỡng các SBU ở vị trí yếu hơn. Có thể bước đầu gánh chịu dòng tiền âm nhưng sẽ rất có tiềm năng phát triển.

- Ta nhận thấy tuy SBU cà phê hòa đen hòa tan ở vị thế yếu hơn nhưng đang có xu hướng đi lên. Đây sẽ là một SBU vẫn còn tiềm năng. Công ty cần tập trung đầu tư để tăng cường vị thế cạnh tranh của mình. Nhưng nếu SBU này không hoạt động hiệu quả thì có thể giảm đầu tư, loại bỏ để giảm áp lực của nhu cầu về vốn, thu hoạch nếu dòng tiền âm.

BTL Quản Trị Marketing

## KẾT LUẬN

Bài tập lớn đã trình bày một phương pháp để thực hiện một bản kế hoạch Marketing. Trong thời gian làm bản kế hoạch MKT, chúng em đã cố gắng hoàn thành toàn bộ nội dung ban đầu đề ra. Tuy nhiên, trong thời gian ngắn cộng với trình độ hiểu biết còn hạn chế nên bài tập lớn không tránh khỏi những thiếu sót. Nếu có điều kiện, chúng em sẽ tiếp tục áp dụng phương pháp vào thực tế và nghiêm cứu thêm các vấn đề còn tồn tại và tìm cách giải quyết.

Để hoàn thành bài tập lớn, chúng em xin chân thành cảm ơn Th.S.Nguyễn Tiến Dũng đã nhiệt tình hướng dẫn, đưa ra những hướng giải quyết khi chúng em gặp vướng mắc. Em xin chân thành cảm ơn!



## BTL Quản Trị Marketing

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Lại Xuân Thủy. 2008. *Bài giảng Quản trị Chiến lược*
  2. Báo cáo tài chính công ty cổ phần Vinacafé Biên Hòa 2008, 2009, 2010
  3. Bản cáo bạch công ty cổ phần Vinacafé Biên Hòa 2010.
  4. Website công ty cổ phần Vinacafé BH < [www.vinacafebienhoa.com](http://www.vinacafebienhoa.com)>
  5. Website công ty cổ phần Tập đoàn Trung Nguyên < [www.trungnguyen.com.vn](http://www.trungnguyen.com.vn)>
  6. Website công ty Neslé Việt Nam < [www.nestle.com.vn](http://www.nestle.com.vn)>
- (Cùng một số tài liệu tham khảo khác)

## BTL Quản Trị Marketing