

## Lời Mở Đầu

Nhiều công ty và doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các công ty và doanh nghiệp nhỏ và vừa họ thường bị cuốn theo vòng xoáy của công việc phát sinh hàng ngày (sản xuất, bán hàng, tìm kiếm khách hàng, giao hàng, thu tiền,...) hầu hết những công việc này được giải quyết theo yêu cầu phát sinh, xảy ra đến đâu giải quyết đến đó chứ không hề được hoạch định hay đưa ra một chiến lược một cách bài bản, quản lý một cách có hệ thống và đánh giá hiệu quả một cách có khoa học. Các cấp quản lý họ bị các công việc “dẫn dắt” đến mức lạc đường” lúc nào không biết, không định hướng rõ ràng mà chỉ thấy ở đâu có lối thì đi, mà càng đi lại càng lạc đường. Đó là cái mà các công ty và doanh nghiệp Việt Nam cần phải thay đổi trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, bởi hiện nay chúng ta đang ngày càng cạnh tranh với các công ty, doanh nghiệp hùng mạnh trên thế giới và việc các công ty, doanh nghiệp phải xác định rõ ràng được mục tiêu, hướng đi, vạch ra một con đường hợp lý và phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu để đảm bảo đi đến mục tiêu đã định trong quỹ thời gian cho phép. Và quản trị chiến lược cho phép chúng ta hoàn thiện quá trình đó. Quản trị chiến lược là xương sống của mọi quản trị chuyên ngành. Ở đâu cần có một hệ thống quản lý bài bản, chuyên nghiệp được vận hành tốt, ở đó không thể thiếu các cuộc họp quan trọng bàn về quản trị chiến lược. Vì vậy mà nhiệm vụ hàng đầu của bất kỳ một nhà quản trị nào phải hiểu rõ và nhận thức đúng đắn về công việc này để không để mắc những sai lầm mà đôi khi chúng ta phải trả giá bằng cả sự sống còn của doanh nghiệp.

Để chuẩn bị cho hành trang đó của chúng tôi, chúng tôi đã tìm hiểu và phân tích công tác quản trị chiến lược tại Công Ty Sữa Vinamilk và quá trình này được chúng tôi chia thành bốn giai đoạn:

- + phân tích tình hình bên ngoài để qua đó thấy được cơ hội và đe dọa của công ty

- + tiến hành phân tích tình hình bên trong công ty thấy được mặt mạnh và yếu

- + phân tích chiến lược hiện tại của công ty

- + đưa ra kiến nghị, góp ý cho chiến lược của công ty

trong quá trình làm còn nhiều thiếu sót mong được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn chúng tôi xin chân thành cảm ơn.

## **Phần 1: Giới thiệu Công ty Sữa Vinamilk**

-Công ty cổ phần sữa Việt Nam được thành lập trên quyết định số 155/2003QD-BCN ngày 10 năm 2003 của Bộ Công nghiệp về chuyển doanh nghiệp Nhà nước Công Ty sữa Việt Nam thành Công ty Cổ Phần Sữa Việt Nam.

-Tên giao dịch là VIETNAM DAIRY PRODUCTS JOINT STOCK COMPANY.

-Cổ phiếu của Công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán TPHCM ngày 28/12/2005

Tên đầy đủ	Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam
Tên viết tắt	VINAMILK
Logo	
Trụ sở	36 - 38 Ngô Đức Kế, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh
Văn phòng giao dịch	184-186-188 Nguyễn Đình Chiểu, Quận 3, Tp Hồ Chí Minh
Điện thoại	(08) 9300 358, Fax: (08) 9305 206
Web site	<a href="http://www.vinamilk.com.vn">www.vinamilk.com.vn</a>
Email	<a href="mailto:vinamilk@vinamilk.com.vn">vinamilk@vinamilk.com.vn</a>
Vốn Điều lệ của Công ty Sữa Việt Nam hiện nay	1.590.000.000.000 VND (Một ngàn năm trăm chín mươi tỷ đồng).



Tính theo doanh số và sản lượng, Vinamilk là nhà sản xuất sữa hàng đầu tại Việt Nam. Danh mục sản phẩm của Vinamilk bao gồm: sản phẩm chủ lực là sữa nước và sữa bột; sản phẩm có giá trị cộng thêm như sữa đặc, yoghurt ăn và yoghurt uống, kem và phó mát. Vinamilk cung cấp cho thị trường một những danh mục các sản phẩm, hương vị và qui cách bao bì có nhiều lựa chọn nhất.

Theo Euromonitor, Vinamilk là nhà sản xuất sữa hàng đầu tại Việt Nam trong 3 năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2007. Từ khi bắt đầu đi vào hoạt động năm 1976, Công ty đã xây dựng hệ thống phân phối rộng nhất tại Việt Nam và

đã làm đòn bẩy để giới thiệu các sản phẩm mới như nước ép, sữa đậu nành, nước uống đóng chai và cà phê cho thị trường.

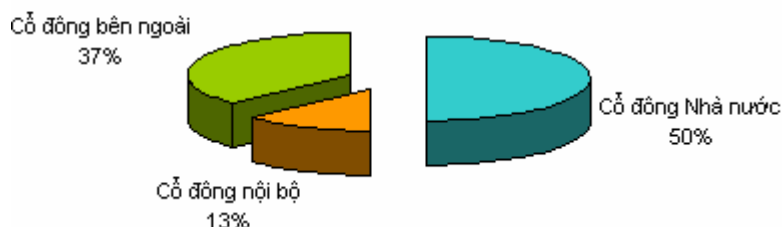
Hiện tại Công ty tập trung các hoạt động kinh doanh vào thị trường đang tăng trưởng mạnh tại Việt Nam mà theo Euromonitor là tăng trưởng bình quân 7.85% từ năm 1997 đến 2007. Đa phần sản phẩm được sản xuất tại chín nhà máy với tổng công suất khoảng 570.406 tấn sữa mỗi năm. Công ty sở hữu một mạng lưới phân phối rộng lớn trên cả nước, đó là điều kiện thuận lợi để chúng tôi đưa sản phẩm đến số lượng lớn người tiêu dùng.

Phần lớn sản phẩm của Công ty cung cấp cho thị trường dưới thương hiệu “Vinamilk”, thương hiệu này được bình chọn là một “Thương hiệu Nổi tiếng” và là một trong nhóm 100 thương hiệu mạnh nhất do Bộ Công Thương bình chọn năm 2006. Vinamilk cũng được bình chọn trong nhóm “Top 10 Hàng Việt Nam chất lượng cao” từ năm 1995 đến năm 2007.

Sản phẩm Công ty chủ yếu được tiêu thụ tại thị trường Việt Nam và cũng xuất khẩu sang các thị trường nước ngoài như Úc, Campuchia, Iraq, Philippines và Mỹ.

Cơ cấu vốn điều lệ của công ty :

CƠ CẤU VỐN ĐIỀU LỆ TẠI THỜI ĐIỂM 31/10/2005



### 1.1. Quá trình phát triển:

Tiền thân là công ty Sữa, Cà phê Miền Nam thuộc Tổng Công Ty Thực phẩm, với 6 đơn vị trực thuộc là:

- + Nhà máy sữa Thống Nhất
- + Nhà máy Sữa Trường Thọ
- + Nhà máy Sữa Dielac
- + Nhà máy Cà phê Biên Hòa
- + Nhà máy Bột Bích Chi và Lubico

Một năm sau đó (1978) Công ty được chuyển cho Bộ công nghiệp thực phẩm quản lý và Công ty đổi tên thành Xí nghiệp Liên hợp sữa Cà phê và Bánh kẹo I và đến năm 1992 được đổi tên thành Công ty sữa Việt Nam thuộc sự quản lý trực tiếp của Bộ Công Nghiệp nhẹ.

Năm 1996 liên doanh với Công ty Cổ phần Đông lạnh Quy Nhơn để thành lập xí nghiệp Liên Doanh Sữa Bình Định. Liên doanh này tạo điều kiện cho Công ty thâm nhập thành công vào thị trường miền trung Việt Nam.

-Tháng 11 Năm 2003 đánh dấu mốc quan trọng là chính thức chuyển đổi thành Công ty Cổ phần. đổi tên thành Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam. Sau đó Công ty thực hiện việc mua thâu tóm Công ty cổ phần sữa Sài gòn, tăng vốn điều lệ đăng ký của công ty lên con số 1.590 tỷ đồng.

-Năm 2005 mua số cổ phần còn lại của đối tác liên doanh trong Công Ty Liên Doanh sữa Bình Định ( sau đổi tên thành nhà máy sữa Bình Định) khánh thành nhà máy sữa Nghệ An, liên doanh với SABMiller Asia B.V để thành lập công ty TNHH Liên doanh SABMiller Việt Nam. Sản phẩm đầu tiên của công ty mang thương hiệu Zorok được tung ra thị trường.

-Năm 2006 Vinamilk niêm yết trên thị trường chứng khoán TP HCM ngày 19/01/2006, trong đó vốn do Công ty Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước nắm giữ là 50,01% vốn điều lệ.

Mở phòng khám An Khang tại TPHCM đây là phòng khám đầu tiên tại Việt Nam quản trị bằng hệ thống điện tử, cung cấp các dịch vụ tư vấn dinh dưỡng, khám phụ khoa, tư vấn nhi khoa và khám sức khỏe tổng quát

Khởi động chương trình trang trại bò sữa bắt đầu từ việc thâu tóm trang trại Bò sữa Tuyên Quang, một trang trại nhỏ với đàn gia súc 1400 con. Trang trại này cũng được đi vào hoạt động ngay sau khi được mua thâu tóm.

- Năm 2007 mua cổ phần chi phối 55% của công ty sữa Lam Sơn. Công ty đã đạt được rất nhiều doanh hiệu cao quý :

- Huân chương lao động Hạng II (1991- do Chủ tịch nước trao tặng)
- Huân chương lao động Hạng I (1996- do Chủ tịch nước trao tặng)
- Anh Hùng Lao động (2000- do Chủ tịch nước trao tặng)
- Huân chương Độc lập Hạng III (2005- do Chủ tịch nước trao tặng)

“siêu cúp” Hàng Việt Nam chất lượng cao và uy tín năm 2006 do Hiệp hội sở hữu trí tuệ & Doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam

- Top 10 “Hàng Việt Nam chất lượng cao “ ( từ 1995 đến nay)
- “Cúp vàng- Thương hiệu chứng khoán uy tín “ và Công ty cổ phần hàng đầu Việt Nam “ ( năm 2008 do UBCKNN- ngân hàng nhà nước hội kinh doanh Chứng Khoán – Công ty Chứng Khoán và Thương mại Công nghiệp Việt Nam Va Công ty Văn Hóa Thăng Long).

## 1.2 Cơ cấu tổ chức:



Với các nhà máy sản xuất chính là nơi cung cấp các sản phẩm sữa đặc có đường, sữa chua...đến tay người tiêu dùng.

- + Nhà máy Sữa Thống Nhất
- + Nhà máy Sữa Trường Thọ
- + Nhà máy Sữa Sài Gòn
- + Nhà máy Sữa Dielac
- + Nhà máy Sữa Cần Thơ
- + Nhà máy sữa Bình Định
- + Nhà máy Sữa Nghệ An
- + Nhà máy sữa Hà nội
- + Xí nghiệp kho Vận

## 1.3 Ngành nghề kinh doanh:

- + Sản xuất kinh doanh sữa hộp, sữa bột, bột dinh dưỡng, bánh, sữa tươi, sữa đậu nành, nước giải khát, nước ép trái cây và các sản phẩm từ sữa khác.
- + Kinh doanh thực phẩm công nghệ, thiết bị phụ tùng, vật tư, hóa chất và nguyên liệu.
- + Kinh doanh nhà, môi giới kinh doanh bất động sản, cho thuê kho, bãi. Kinh doanh vận tải bằng ô tô, bốc xếp hàng hóa.
- + Kinh doanh bất động sản, nhà hàng, khách sạn, dịch vụ nhà đất ,cho thuê văn phòng, xây dựng cơ sở hạ tầng khu dân cư công trình dân dụng
- + Chăn nuôi bò sữa, trồng trọt và chăn nuôi hỗn hợp, mua bán động vật sống.
- + Sản xuất mua bán rượu, bia, đồ uống, thực phẩm chế biến, chè uống, café rang-xay-phin-hòa tan.
- + Sản xuất và mua bán bao bì, in trên bao bì.
- + Sản xuất, mua bán sản phẩm nhựa
- + Phòng khám đa khoa.

## 1.4 Sứ Mệnh Và Mục Tiêu của Công ty:

- + Sứ Mệnh Của Công ty:

Vinamilk không ngừng đa dạng hóa các dòng sản phẩm, mở rộng lãnh thổ phân phối nhằm duy trì vị trí dẫn đầu bền vững trên thị trường nội địa và tối đa hóa lợi ích của cổ đông Công ty.

+Mục tiêu:

“với mục tiêu trở thành một trong những tập đoàn thực phẩm và nước giải khát có lợi cho sức khỏe hàng đầu tại Việt Nam, công ty bắt đầu triển khai dự án mở rộng và phát triển ngành nước giải khát có lợi cho sức khỏe và dự án qui hoạch lại qui mô sản xuất tại Miền Nam. Đây là hai dự án trọng điểm nằm trong chiến lược phát triển lâu dài của công ty”

Mục tiêu của Công ty là tối đa hóa giá trị của cổ đông

## **Phần 2: Phân Tích Môi trường Bên Ngoài**

### ***2.1 Phân tích ngành***

#### **2.1.1 Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter:**

- Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: các công ty trong ngành sữa có lợi thế mặc cả với người chăn nuôi trong việc thu mua nguyên liệu sữa, trong đó Vinamilk là nhà thu mua lớn, chiếm 50% sản lượng sữa của cả nước. Bên cạnh đó, ngành sữa còn phụ thuộc vào nguyên liệu sữa nhập khẩu từ nước ngoài. Như vậy năng lực thương lượng của nhà cung cấp tương đối cao.

- Năng lực thương lượng của người mua: ngành sữa không chịu áp lực bởi bất cứ nhà phân phối nào. Đối với sản phẩm sữa, khi giá nguyên liệu mua vào cao, các công ty sữa có thể bán với giá cao mà khách hàng vẫn phải chấp nhận. Do vậy ngành sữa có thể chuyển những bất lợi từ phía nhà cung cấp bên ngoài sang cho khách hàng. Năng lực thương lượng của người mua thấp.

- Đe dọa của sản phẩm thay thế: Mặt hàng sữa hiện nay chưa có sản phẩm thay thế. Tuy nhiên, nếu xét rộng ra nhu cầu của người tiêu dùng, sản phẩm sữa có thể cạnh tranh với nhiều mặt hàng chăm sóc sức khỏe khác như nước giải khát... Do vậy ngành sữa ít chịu rủi ro từ sản phẩm thay thế.

- Nguy cơ của các đối thủ xâm nhập tiềm tàng: Đối với sản phẩm sữa thì chi phí gia nhập ngành không cao. Ngược lại chi phí gia nhập ngành đối với sản phẩm sữa nước và sữa chua lại khá cao. Quan trọng hơn để thiết lập mạng lưới phân phối rộng đòi hỏi một chi phí lớn. Như vậy nguy cơ của các đối thủ xâm nhập tiềm tàng tương đối cao.

- Sự cạnh tranh giữa các công ty trong ngành: ngành sữa bị cạnh tranh cao ở các công ty sữa trong ngành như Hanoimilk, Abbott, Mead Jonson, Nestlé, Dutch lady... Trong tương lai, thị trường sữa Việt Nam tiếp tục mở rộng và mức độ cạnh tranh ngày càng cao.

Như vậy ngành sữa là môi trường khá hấp dẫn đối với các nhà đầu tư vì sự cạnh tranh cao, môi trường nhập cuộc tương đối cao, chưa có sản phẩm thay thế nào tốt trên thị trường, nhà cung cấp và người mua có vị trí không cao trên thị trường.

#### **2.1.2 Phân tích chu kỳ phát triển của ngành sữa Việt Nam.**

Trong sự phát triển của mình, các ngành phải trải qua các giai đoạn từ tăng trưởng đến bão hòa và cuối cùng là suy thoái.

Ngành sữa là một trong những ngành có tính ổn định cao, ít bị tác động bởi chu kỳ kinh tế. Việt Nam đang là quốc gia có tốc độ tăng trưởng ngành sữa khá cao trong khu vực.

Giai đoạn 1996-2006, mức tăng trưởng bình quân mỗi năm của ngành đạt 15,2%, chỉ thấp hơn so với tốc độ tăng trưởng 16,1%/năm của Trung Quốc.

Tính thị phần theo giá trị thì Vinamilk và Dutch Lady hiện là 2 công ty sản xuất sữa lớn nhất cả nước, đang chiếm gần 60% thị phần. Sữa ngoại nhập từ các hãng như Mead Johnson, Abbott, Nestle... chiếm khoảng 22% thị phần, với các sản phẩm chủ yếu là sữa bột. Còn lại 19% thị phần thuộc về khoảng trên 20 công ty sữa có quy mô nhỏ như Nutifood, Hanoi Milk, Ba Vi ...Sữa bột hiện đang là phân khúc cạnh tranh khốc liệt nhất giữa các sản phẩm trong nước và nhập khẩu. Trên thị trường sữa bột, các loại sữa nhập khẩu chiếm khoảng 65% thị phần, Vinamilk và Dutch Lady hiện đang chiếm giữ thị phần lần lượt là 16% và 20%.

Hiện nay các hãng sản xuất sữa trong nước còn đang chịu sức ép cạnh tranh ngày một gia tăng do việc giảm thuế cho sữa ngoại nhập theo chính sách cắt giảm thuế quan của Việt Nam khi thực hiện các cam kết CEPT/AFTA của khu vực ASEAN và cam kết với Tổ chức Thương mại thế giới WTO.

Phân khúc thị trường sữa đặc và sữa nước chủ yếu do các công ty trong nước nắm giữ:

Chỉ tính riêng Vinamilk và Dutchlady, 2 công ty này đã chiếm khoảng 72% thị phần trên thị trường sữa nước và gần 100% thị trường sữa đặc, phần còn lại chủ yếu do các công ty trong nước khác nắm giữ. Sự cạnh tranh của các sản phẩm sữa nước và sữa đặc nhập khẩu gần như không đáng kể.

Thị trường sữa nước được đánh giá là thị trường có nhiều tiềm năng tăng trưởng trong tương lai, và đây cũng là thị trường có biên lợi nhuận khá hấp dẫn. Thị trường các sản phẩm sữa đặc được dự báo có tốc độ tăng trưởng chậm hơn do tiềm năng thị trường không còn nhiều, đồng thời biên lợi nhuận của các sản phẩm sữa đặc cũng tương đối thấp so với các sản phẩm sữa khác.

Như vậy ngành sữa là ngành đang trong giai đoạn phát triển, hiện nay nhu cầu về sữa ngày càng tăng, và sản phẩm sữa trở thành sản phẩm thiết yếu hàng ngày, với công nghệ ngày càng hiện đại, hệ thống kênh phân phối hiệu quả và giá cả hợp lý thì ngành sữa sẽ tiếp tục phát triển hơn trong tương lai.

## **2.2 Phân tích môi trường vĩ mô, Quốc gia Và Toàn Cầu:**

Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng và phát triển kinh tế mạnh mẽ với tốc độ “thần tốc” kéo theo mức thu nhập, mức sống của người dân cũng được cải thiện rõ rệt. Nếu trước đây thành ngữ “ăn no mặc ấm” là ước mơ



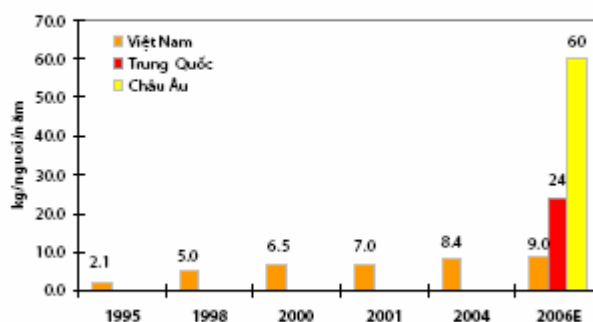
của nhiều người thì hôm nay, khi đất nước đã gia nhập WTO lại là “ăn ngon mặc đẹp”

Sữa và các sản phẩm từ sữa đã gần gũi hơn với người dân, nếu trước những năm 90 chỉ có 1-2 nhà sản xuất, phân phối sữa, chủ yếu là sữa đặc và sữa bột (nhập ngoại), hiện nay thị trường sữa Việt Nam đã có gần 20 hãng nội địa và rất nhiều doanh nghiệp phân phối sữa chia nhau một thị trường tiềm năng với 86 triệu dân. Tổng lượng tiêu thụ sữa Việt Nam liên tục tăng mạnh với mức từ 15-20% năm, theo dự báo đến năm 2010 mức tiêu thụ sữa tại thị trường sẽ tăng gấp đôi và tiếp tục tăng gấp đôi vào năm 2020.

Về mức tiêu thụ sữa trung bình của Việt Nam hiện nay khoảng 7,8 kg/người/năm tức là đã tăng gấp 12 lần so với những năm đầu thập niên 90. Theo dự báo trong thời gian sắp tới mức tiêu thụ sữa sẽ tăng từ 15-20% (tăng theo thu nhập bình quân). Sản phẩm sữa là sản phẩm dinh dưỡng bổ sung ngoài các bữa ăn hàng ngày, với trẻ em, thanh thiếu niên và những người trung tuổi – sữa có tác dụng lớn hỗ trợ sức khỏe. Trên thị trường có rất nhiều loại bột ngũ cốc, đồ uống tăng cường sức khỏe... nhưng các sản phẩm này về chất lượng và độ dinh dưỡng không hoàn toàn thay thế được sữa.

Tiêu thụ sữa bình quân đầu người chỉ khoảng 9 kg/năm, thấp hơn nhiều so với các nước trong khu vực cũng như các nước Châu Âu.

Tiêu thụ sữa bình quân đầu người



Nguồn: Vinamilk, VDSC

Do đặt trung ngành phụ thuộc vào tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế ở các nước sở tại, với tốc độ tăng trưởng >7,5 % trong những năm gần đây và thêm vào đó mức sống cũng như thu nhập của người dân càng được cải thiện, ngành sữa Việt Nam rõ ràng ngày càng có tiềm năng phát triển ổn định với tốc độ cao

### 2.2.1 Môi trường nhân khẩu học:

+kết cấu dân số

Tổng dân số: 85.789.573 người

- Số nữ giới: 43.307.024 người
- Tỷ số giới tính: 98,1 nam trên 100 nữ
- Tỷ lệ tăng dân số: 1,2% (2009)

- Số dân sống ở khu vực thành thị: 25.374.262 người (chiếm 29,6% dân số cả nước).

Cơ cấu độ tuổi:

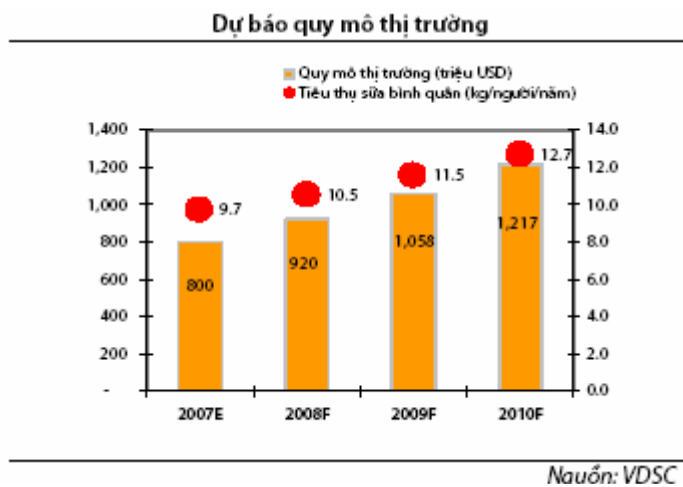
0-14 tuổi: 29,4% (nam 12.524.098; nữ 11.807.763)

15-64 tuổi: 65% (nam 26.475.156; nữ 27.239.543)

trên 65 tuổi: 5,6% (nam 1.928.568; nữ 2.714.390)

Tỷ lệ sinh: 19,58 sinh/1.000 dân

Với kết cấu dân số như vậy ta có dự báo quy mô tiêu thụ sữa :



+Mức sống của người Dân :

Theo số liệu thống kê, thu nhập bình quân đầu người ở Việt Nam năm 2006 là 7,6 triệu đồng. Người thành thị thu nhập bình quân cao hơn người nông thôn 2,04 lần. Chênh lệch giữa nhóm 10% người giàu nhất với nhóm 10% người nghèo nhất là 13,5 lần (2004) và ngày càng tăng. Thu nhập bình quân của đồng bào thiểu số chỉ bằng 40% so với trung bình cả nước. Con số này cho thấy đại bộ phận người Việt Nam có mức sống thấp. Giá 1kg sữa tươi tiệt trùng bằng 3kg gạo, vì vậy người dân nghèo chưa có tiền uống Sữa.

Trong tình hình lạm phát ngày càng tăng như hiện nay, chỉ một nhóm ít người đủ tiềm lực kinh tế mua sản phẩm sữa. Thực tế cho thấy người Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội tiêu thụ 80% lượng sữa cả nước. Nâng cao mức sống người dân sẽ tăng thêm lượng khách hàng tiêu thụ sữa.

### 2.2.2Thói quen uống Sữa:

Việt Nam không phải là nước có truyền thống sản xuất sữa, vì vậy đại bộ phận dân chúng chưa có thói quen tiêu thụ sữa. Trẻ em giai đoạn bú sữa mẹ trong cơ thể có men tiêu hoá đường sữa (đường lactose). Khi thôi bú mẹ, nếu không được uống sữa tiếp thì cơ thể mất dần khả năng sản xuất men này. Khi đó đường sữa không được tiêu hoá gây hiện tượng tiêu chảy nhất thời sau khi uống sữa. Chính vì vậy nhiều người lớn không thể uống sữa tươi (sữa chua thì

không xảy ra hiện tượng này, vì đường sữa đã chuyển thành axit lactic). Tập cho trẻ em uống sữa đều đặn từ nhỏ, giúp duy trì sự sản sinh men tiêu hoá đường sữa, sẽ tránh được hiện tượng tiêu chảy nói trên. Thêm vào đó so với các thực phẩm khác và thu nhập của đại bộ phận gia đình Việt Nam (nhất là ở các vùng nông thôn) thì giá cả của các sản phẩm sữa ở Việt Nam vẫn còn khá cao. Còn ở nhiều nước khác, với mức thu nhập cao, việc uống sữa trở thành một điều không thể thiếu được trong thực đơn hàng ngày)

Những nước có điều kiện kinh tế khá đã xây dựng chương trình sữa học đường, cung cấp miễn phí hoặc giá rất rẻ cho các cháu mẫu giáo và học sinh tiểu học. Điều này không chỉ giúp các cháu phát triển thể chất, còn giúp các cháu có thói quen tiêu thụ sữa khi lớn lên.

### 2.2.3. Chính sách về xuất nhập khẩu Sữa:

Chính sách của nhà nước về sữa nhập khẩu trong những năm qua chưa thúc đẩy được phát triển sữa nội địa. Cần có chính sách thích đáng khuyến khích các công ty chế biến sữa Việt Nam giảm dần lượng sữa bột nhập khẩu tái chế, tăng dần tỷ trọng sữa tươi sản xuất trong nước. Tuy nhiên, Việt Nam đã ra nhập WTO, từ 2010 nếu dùng chính sách thuế để khuyến khích hay hạn chế nhập sữa bột sẽ không khả thi, vì vậy cần có những chính sách thích hợp cho lộ trình đến năm 2015 trở đi nguồn nguyên liệu từ sữa tươi sản xuất trong nước tối thiểu phải đáp ứng được trên 40% nhu cầu sữa nguyên liệu.

Hơn một năm qua giá sữa bột trên thị trường thế giới tăng gấp 2 lần và luôn biến động. Các Công ty chế biến sữa như Vinamilk, Dutchlady đã quan tâm hơn đến phát triển nguồn sữa nguyên liệu tại chỗ. Tuy vậy vẫn chưa có gì đảm bảo chắc chắn chương trình tăng tỷ lệ sữa nội địa của họ cho những năm tiếp theo.

→ Dân số đông, tỷ lệ sinh cao, tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, thu nhập dần cải thiện, đời sống vật chất ngày càng cao vấn đề sức khỏe ngày càng được quan tâm, với một môi trường được thiên nhiên ưu đãi, những chính sách hỗ trợ của nhà nước trong việc khuyến khích chăn nuôi và chế biến bò sữa. các chính sách hoạt động của chính phủ trong việc chăm lo sức khỏe chống suy dinh dưỡng khuyến khích người dân dùng sữa để cải thiện vóc dáng, trí tuệ, xương cốt cho tất cả mọi người đặc biệt là trẻ nhỏ và người già. Các chiến dịch uống, phát sữa miễn phí của các công ty sữa tất cả góp phần tạo nên một thị trường tiềm năng cho ngành sữa Việt Nam.

Báo cáo tổng kết thị trường Việt Nam của một công ty sữa đa quốc gia nêu rõ :GDP Việt Nam tăng khoảng 8%/năm và tỉ lệ trẻ suy dinh dưỡng vẫn còn khoảng trên 20%. Sân chơi của các doanh nghiệp sữa nằm ở khả năng mua sắm ngày càng lớn của người tiêu dùng với các khoản ngân sách quốc gia dành cho chiến lược phòng chống, giảm tỷ lệ suy dinh dưỡng của trẻ còn 15 đến dưới 20% trong vòng 10 năm tới. các chính sách chăn nuôi bò đang được đẩy mạnh góp phần tăng cường nguồn nguyên liệu cho các công ty sản xuất sữa trong nước thay vì nhập khẩu, để tăng sức cạnh tranh. Bên cạnh đó việc Việt Nam gia

nhập WTO một cơ hội lớn cho sữa việt nam gia nhập thị trường thế giới và học hỏi kinh nghiệm trong việc chế biến chăn nuôi và quản lý...để hoàn thiện hơn tạo ra những sản phẩm sữa chất lượng tốt và giá cả rẻ hơn.

Qua đó chúng ta cũng thấy được mối đe dọa cho ngành sữa việt nam là việc hội nhập tổ chức thương mại thế giới WTO sẽ khiến cho các nhà máy sản xuất sữa nhỏ tại việt nam sẽ không có sức cạnh tranh với các tập đoàn sữa lớn mạnh trên thế giới như Mead Johnson, Abbott. Thêm vào đó chúng ta lại chưa có một mô hình chăn nuôi quản lý một cách hiệu quả. Nguồn nguyên liệu của chúng ta còn thiếu rất nhiều buộc chúng ta luôn phải nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài chính điều ấy làm cho giá của các loại sữa tăng cao chúng ta đã không sử dụng tốt, hiệu quả những tài nguyên quý giá mà thiên nhiên của chúng ta đã ban tặng. tâm lý sính ngoại của người tiêu dùng việt nam còn rất cao (70% trong tiêu dùng).

## **Phần 3: Phân tích tình hình công ty Sữa Vinamilk**

### ***3.1 Lợi thế cạnh tranh và Năng lực đặc thù của Công ty***

*Vị thế của công ty trong ngành:* Vinamilk là công ty sữa lớn nhất cả nước với thị phần 37%. Quy mô nhà máy cũng lớn nhất cả nước với tổng công suất hiện nay là 504 nghìn tấn/năm, đạt hiệu suất 70%.

Giá trị cốt lõi của công ty:

+Tôn trọng: tự trọng, bình đẳng và cống hiến cho sự phát triển của công ty là những điều chúng tôi trân trọng

+ý chí : dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vượt qua mọi thử thách để đạt được mục tiêu cam kết

+cởi mở sự trao đổi thẳng thắn với tinh thần xây dựng là cơ sở để giúp đội ngũ chúng tôi trở nên gắn bó hơn, mạnh mẽ hơn

+chính trực :bất cứ điều gì chúng tôi làm đều trung trực, minh bạch và đúng với đạo lý

+hài hòa các lợi ích : lợi ích của Vinamilk cũng là lợi ích của nhân viên, đối tác, nhà nước và xã hội

+hiệu quả :luôn quan tâm đến giá trị tăng thêm trong tất cả các hoạt động đầu tư, kinh doanh và công việc.

+sang tạo : chúng tôi tôn trọng niềm đam mê, sự khám phá mang tính độc đáo và các giải pháp tiên tiến.

+cởi mở : sự trao đổi thẳng thắn với tinh thần xây dựng là cơ sở để giúp chúng tôi trở nên gắn bó hơn, mạnh mẽ hơn.

Các thế mạnh của công ty:

- lợi thế về quy mô tạo ra từ thị phần lớn trong hầu hết các phân khúc sản phẩm sữa và từ sữa, với hơn 45% thị phần trong thị trường sữa nước, hơn 85% thị phần trong thị trường sữa chua ăn và sữa đặc, trong đó 2 ngành hàng chủ lực sữa nước và sữa chua ăn có mức tăng trưởng liên tục hơn 30% mỗi năm

-Vinamilk là một thương hiệu nổi tiếng

-Có khả năng định giá bán trên thị trường

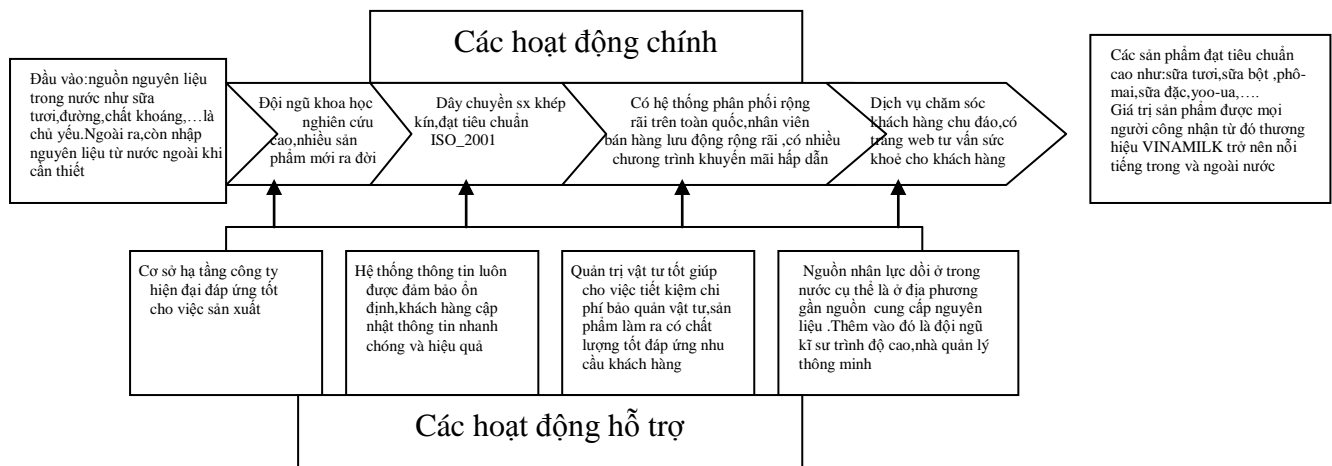
- sở hữu thương hiệu mạnh,nổi tiếng Vinamilk, là thương hiệu dẫn đầu rõ rệt về mức độ tin dùng và yêu thích của người tiêu dùng Việt nam đối với sản phẩm dinh dưỡng

-mạng lưới phân phối và bán hàng chủ động và rộng khắp cả nước cho phép các sản phẩm chủ lực của Vinamilk có mặt tại trên 141000 điểm bán lẻ lớn nhỏ trên toàn quốc trên 220 nhà phân phối,tại toàn bộ 63 tỉnh thành của cả nước. Sản phẩm mang thương hiệu Vinamilk cũng có mặt tại Mỹ, Canada, Pháp, Nga, Séc, Ba Lan, Đức, Trung Quốc, Trung Đông, châu Á, Lào, Campuchia...

- có mối quan hệ đối tác chiến lược bền vững với các nhà cung cấp, đảm bảo được nguồn nguyên liệu ổn định, đáng tin cậy với giá cạnh tranh nhất trên thị trường. Là nhà thu mua sữa lớn nhất cả nước nên có khả năng mặc cả với người chăn nuôi

- năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới theo xu hướng và nhu cầu tiêu dùng của thị trường
  - hệ thống và quy trình quản lý chuyên nghiệp được vận hành bởi một đội ngũ các nhà quản lý có năng lực và kinh nghiệm được chứng minh thông qua kết quả hoạt động kinh doanh bền vững của công ty
  - Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm gồm 1.787 nhân viên bán hàng trên khắp cả nước.
- Thiết bị và công nghệ sản xuất hiện đại và tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế

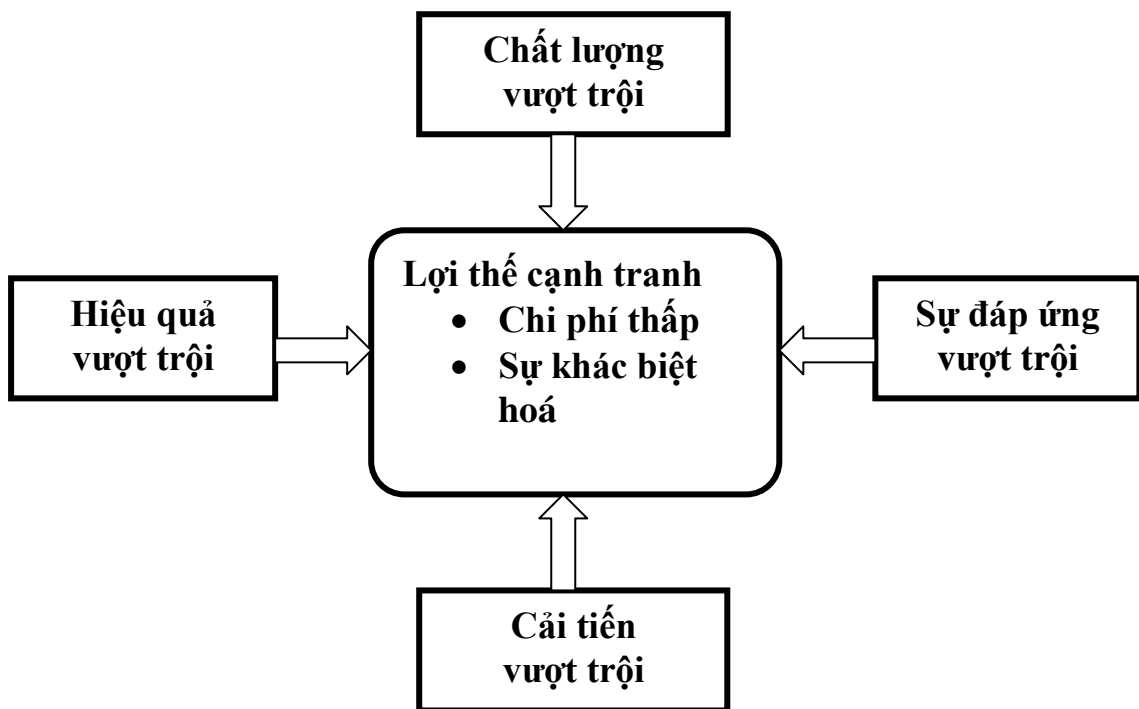
### 3.2 Phân tích chuỗi giá trị của công ty VINAMILK



Nhìn vào bản phân tích chuỗi giá trị của công ty sữa VINAMILK ta thấy rằng giá trị tăng thêm do các yếu tố từ các hoạt động chính đã giúp cho giá trị sản phẩm tăng lên nhưng giá thành sản phẩm không biến động nhiều

### 3.3 Các khối xây dựng cơ bản của lợi thế cạnh tranh

Mỗi công ty muốn tạo ra sự khác biệt hoá sản phẩm hay trở nên hiệu quả hơn trong việc giảm chi phí, cần phải thực hiện 4 nhân tố cơ bản trong việc xây dựng nên lợi thế cạnh tranh, bao gồm: Sự hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, sự đáp ứng khách hàng. Những khối chung này có sự tương tác lẫn nhau rất mạnh được thể hiện qua mô hình như sau:



1.- *Hiệu quả.*

Hiệu quả được đo lường bằng chi phí đầu vào( lao động, vốn đầu tư, trang thiết bị, bí quyết công nghệ, và nhiều thứ khác..) cần thiết để sản xuất một lượng sản phẩm đầu ra( hàng hoá hay dịch vụ được tạo ra bởi công ty).

- Tính hiệu quả của công ty càng cao, chi phí đầu vào cần thiết để sản xuất một lượng sản phẩm đầu ra nhất định càng thấp. Do đó, sự hiệu quả giúp công ty đạt được lợi thế cạnh tranh chi phí thấp.

- Một trong những chìa khoá nhằm đạt được hiệu quả cao là sử dụng đầu vào một cách hợp lý nhất có thể. Công ty với những nhân viên làm việc năng suất cao và khả năng sản xuất cao sẽ có chi phí sản xuất thấp → Năng suất lao động. Nói cách khác, đội ngũ quản lý có khả năng nghiên cứu và phán đoán tình hình thị trường một cách nhạy bén: Công ty Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định thị hiếu và xu hướng tiêu dùng, đồng thời hỗ trợ các nhân viên bán hàng trực tiếp, những người hiểu rõ thị hiếu người tiêu dùng thông qua việc tiếp cận thường xuyên với khách hàng

tại nhiều điểm bán hàng. Chẳng hạn, sự am hiểu về thị hiếu của trẻ em từ 6 đến 12 tuổi đã giúp Vinamilk đưa ra thành công chiến lược tiếp thị mang tên Vinamilk Milk Kid vào tháng 5 năm 2007. Kết quả của chiến lược tiếp thị này là Vinamilk Milk Kid trở thành mặt hàng sữa bán chạy nhất trong khúc thị trường trẻ em từ 6 đến 12 tuổi vào tháng 12 năm 2007. Ngoài ra, Vinamilk còn có khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm trên quan điểm nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng dòng sản phẩm cho người tiêu dùng. Vinamilk có đội ngũ nghiên cứu và phát triển gồm 10 kỹ sư và một nhân viên kỹ thuật. Các nhân sự làm công tác nghiên cứu phối hợp chặt chẽ với bộ phận tiếp thị, bộ phận này liên tục cộng tác với các tổ chức nghiên cứu thị trường để xác định xu hướng và thị hiếu tiêu dùng. Vinamilk tin tưởng rằng khả năng phát triển sản phẩm mới dựa trên thị hiếu ngày càng cao của người tiêu dùng là yếu tố then chốt mang lại thành công, đồng thời sẽ tiếp tục giữ vai trò chủ đạo cho sự tăng trưởng và phát triển trong tương lai. Với nỗ lực nhằm đảm bảo rằng sản phẩm của Vinamilk sánh vai với với xu hướng tiêu thụ mới nhất, Vinamilk chủ động thực hiện nghiên cứu và hợp tác với các công ty nghiên cứu thị trường để tìm hiểu các xu hướng và hoạt động bán hàng, phản hồi của người tiêu dùng

- Các phương pháp cải thiện tính hiệu quả:

+ Tính kinh tế theo quy mô: là việc giảm giá thành trên một đơn vị sản phẩm liên quan đến một lượng lớn cá sản phẩm đầu ra. Cả công ty sản xuất và dịch vụ đều có thể có được lợi ích từ hiệu quả kinh tế quy mô lớn.

- Nguyên nhân:
  - + Năng lực: là khả năng phân bổ chi phí cố định cho khối lượng lớn sản phẩm sản xuất.
  - + Khả năng phân công lao động và chuyên môn hoá cao hơn.

+ Hiệu ứng học tập: Là sự giảm chi phí do học tập, nhận thức và trải nghiệm trong quá trình làm việc. Năng suất lao động cao hơn khi những cá nhân học được cách làm hiệu quả hơn trong việc thực hiện một nhiệm vụ đặc thù và những nhà quản trị học được phương pháp tốt nhất để vận hành công ty.

+ Đường cong kinh nghiệm: chỉ sự giảm giá thành đơn vị một cách hệ thống phát sinh sau một chu kỳ sản phẩm → Giá thành chế tạo đơn vị sản phẩm nói chung sẽ giảm sau mỗi lần tích lũy sản lượng sản xuất gấp đôi.

Tính kinh tế về quy mô và hiệu ứng học tập

- + Sản xuất linh hoạt, sản xuất theo yêu cầu của khách hàng
- + Marketing
- + Quản trị vật liệu, JIT
- + R&D
- + Nguồn nhân lực
- + Hệ thống thông tin, internet
- + Cơ sở hạ tầng.

2.- *Chất lượng sản phẩm.*



Chất lượng sản phẩm là những hàng hoá hay dịch vụ có những đặc tính mà khách hàng cho rằng thực sự thoả mãn nhu cầu của họ. Một thuộc tính quan trọng là sự tin cậy, nghĩa là sản phẩm thực hiện tốt mục đích mà nó được thiết kế nhằm và. Chất lượng được áp dụng giống nhau cho cả hàng hoá và dịch vụ.

- Việc cung cấp sản phẩm chất lượng cao tạo nên thương hiệu cho sản phẩm công ty. Trong trường hợp này, sự cải thiện thương hiệu cho phép công ty bán sản phẩm với giá cao hơn.

- Chất lượng sản phẩm cao hơn cũng có thể là kết quả của sự hiệu quả cao hơn, với thời gian lãng phí trong việc điều chỉnh những thiếu sót của sản phẩm hay dịch vụ hơn. Nó được chuyển đổi vào năng lực sản xuất cao hơn của nhân viên, nghĩa là chi phí cho một đơn vị sản phẩm thấp hơn.

*-Phương pháp cải thiện chất lượng sản phẩm:*

+Quản trị chất lượng toàn diện

### 3.- Cải tiến

Cải tiến là bất kỳ những gì được cho là mới hay mới lạ trong cách thức mà một công ty vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó. Do đó sự cải tiến bao gồm những sự tiến bộ hơn trong chủng loại sản phẩm, quá trình sản xuất, hệ thống quản trị cấu trúc tổ chức và chiến lược phát triển bởi công ty

- Sự đổi mới thành công đem đến cho công ty một vài đặc điểm là duy nhất mà đối thủ của nó không có. Sự duy nhất này cho phép công ty tạo ra sản phẩm khác biệt và bán với giá cao hơn so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh

- Sự cải tiến thành công cũng có thể cho công ty giảm chi phí trên một đơn vị sản phẩm.

Công ty Vinamilk đang thực hiện việc áp dụng Thiết bị và công nghệ sản xuất đạt chuẩn quốc tế

Công ty Vinamilk sử dụng công nghệ sản xuất và đóng gói hiện đại tại tất cả các nhà máy. Công ty Vinamilk nhập khẩu công nghệ từ các nước châu Âu như Đức, Ý và Thụy Sĩ để ứng dụng vào dây chuyền sản xuất. Công ty Vinamilk là công ty duy nhất tại Việt Nam sở hữu hệ thống máy móc sử dụng công nghệ sấy phun do Niro của Đan Mạch, hãng dẫn đầu thế giới về công nghệ sấy công nghiệp, sản xuất. Các công ty như Cô gái Hà Lan (công ty trực thuộc của Friesland Foods), Nestle và New Zealand Milk cũng sử dụng công nghệ này và quy trình sản xuất. Ngoài ra, Công ty Vinamilk còn sử dụng các dây chuyền sản xuất đạt chuẩn quốc tế do Tetra Pak cung cấp để cho ra sản phẩm sữa và các sản phẩm giá trị công thêm khác.

### 4.- Sự đáp ứng khách hàng

Sự đáp ứng khách hàng là sự đem đến cho khách hàng chính xác những gì họ muốn vào đúng thời điểm họ muốn. Nó liên quan đến việc thực hiện tất cả những gì có thể nhằm nhận ra nhu cầu của khách hàng và thoả mãn những nhu cầu đó.

*Những phương pháp cải thiện gia tăng sự đáp ứng khách hàng:*

- Hoàn thiện hiệu quả của quá trình sản xuất và chất lượng sản phẩm.

- Phát triển sản phẩm mới có những nét đặc trưng mà các sản phẩm có mặt trên thị trường không có.

- Sản xuất theo yêu cầu hàng hoá và dịch vụ cho nhu cầu riêng biệt của mỗi khách hàng đơn lẻ hay nhóm khách hàng.

- Thời gian đáp ứng của họ, hay lượng thời gian cần bỏ ra để hoàn thành việc chuyển hàng hoá hoặc dịch vụ đến tay khách hàng cách nhanh nhất, có thể đáp ứng ngay khi họ mong muốn.

Tóm lại, hiệu quả vượt trội cho phép công ty hạ thấp chi phí, chất lượng vượt trội cho phép công ty bán hàng với giá cao có thể đem đến giá cao hơn hay chi phí thấp hơn, và sự đáp ứng tốt hơn của khách hàng cho phép công ty định giá bán cao hơn.

## Phần 4: Phân tích chiến lược của Công ty sữa Vinamilk

### 4.1 Chiến lược phát triển:

- củng cố, xây dựng và phát triển một hệ thống các thương hiệu cực mạnh đáp ứng tốt nhất các nhu cầu và tâm lý tiêu dùng của người tiêu dùng Việt nam
- phát triển thương hiệu Vinamilk thành thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đáng tin cậy nhất với mọi người dân Việt nam thông qua chiến lược áp dụng nghiên cứu khoa học về nhu cầu dinh dưỡng đặc thù của người Việt nam để phát triển ra những dòng sản phẩm tối ưu nhất cho người tiêu dùng Việt Nam
- đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh qua thị trường của các mặt hàng nước giải khát có lợi cho sức khỏe của người tiêu dùng thông qua thương hiệu chủ lực Vfresh nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng tăng nhanh đối với các mặt hàng nước giải khát đến từ thiên nhiên và có lợi cho sức khỏe con người
- củng cố hệ thống và chất lượng phân phối nhằm giành thêm thị phần tại các thị trường mà vinamilk có thị phần chưa cao, đặc biệt là tại các vùng nông thôn và các đô thị nhỏ
- đầu tư toàn diện cả về xây dựng thương hiệu mạnh, phát triển hệ thống sản phẩm mới và nâng cao chất lượng hệ thống phân phối lạnh với mục tiêu đưa ngành hàng lạnh (sữa chua ăn, kem, sữa thanh trùng các loại) thành một ngành hàng có đóng góp chủ lực nhất cho công ty cả về doanh số và lợi nhuận
- khai thác sức mạnh và uy tín của thương hiệu Vinamilk là thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đáng tin cậy nhất của người Việt nam để chiếm lĩnh ít nhất là 35% thị phần của thị trường sữa bột trong vòng 2 năm tới
- phát triển toàn diện danh mục các sản phẩm sữa và từ sữa nhằm hướng tới một lượng khách hàng tiêu thụ rộng lớn, đồng thời mở rộng sang các sản phẩm giá trị cộng thêm nhằm nâng cao tỷ suất lợi nhuận chung của toàn công ty
- tiếp tục nâng cao năng lực quản lý hệ thống cung cấp
- tiếp tục mở rộng và phát triển hệ thống phân phối chủ động, vững mạnh và hiệu quả
- phát triển nguồn nguyên liệu để đảm bảo nguồn cung sữa tươi ổn định, chất lượng cao với giá cạnh tranh và đáng tin cậy

### 4.2 Nguồn lực thực hiện chiến lược của công ty:

-Mạng lưới rộng khắp của Vinamilk là yếu tố thiết yếu dẫn đến thành công trong hoạt động ,cho phép Vinamilk chiếm được số lượng lớn khách hàng và đảm bảo việc đưa ra các sản phẩm mới và các chiến lược tiếp thị hiệu quả trên cả nước.

+ Vinamilk đã bán sản phẩm thông qua trên 220 nhà phân phối cùng với hơn 141.000 điểm bán hàng tại toàn bộ 63 tỉnh thành của cả nước. Sản phẩm mang thương hiệu Vinamilk cũng có mặt tại Mỹ, Canada, Pháp, Nga, Séc, Ba Lan, Đức, Trung Quốc, Trung Đông, châu Á, Lào, Campuchia...

-Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm gồm 1.787 nhân viên bán hàng trên khắp đất nước đã hỗ trợ cho các nhà phân phối phục vụ tốt hơn các cửa hàng bán lẻ và người tiêu dùng, đồng thời quảng bá sản phẩm của Vinamilk.Đội ngũ bán hàng còn kiêm nhiệm phục vụ và hỗ trợ các hoạt động phân phối đồng thời phát triển các quan hệ với các nhà phân phối và bán lẻ mới.

-Hệ thống tủ mát, tủ đông với một khoản đầu tư lớn công ty đã tạo được một rào cản cạnh tranh cao và tạo cho sản phẩm của công ty được bảo quản một cách tốt nhất bảo đảm chất lượng dinh dưỡng.

-Vinamilk đã hợp tác với IBM để xây dựng và triển khai cơ sở hạ tầng CNTT theo yêu cầu, bao gồm hệ thống máy chủ, hệ thống lưu trữ, hệ thống phục hồi sự cố và phần mềm quản lý ứng dụng. Những giải pháp này mang đến cho Vinamilk khả năng mở rộng hệ thống, hiệu năng tối đa và mang lại hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh.

-Vinamilk đã xây dựng các quan hệ bền vững với các nhà cung cấp thông qua chính sách đánh giá của, công ty hỗ trợ tài chính cho nông dân để mua bò sữa và mua sữa có chất lượng tốt với giá cao. Vinamilk đã ký kết hợp đồng hàng năm với các nhà cung cấp sữa và hiện tại 40% sữa nguyên liệu được mua từ nguồn sản xuất trong nước. Các nhà máy sản xuất được đặt tại các vị trí chiến lược gần nông trại bò sữa, cho phép Vinamilk duy trì và đẩy mạnh quan hệ với các nhà cung cấp. Đồng thời công ty cũng tuyển chọn rất kỹ vị trí đặt trung tâm thu mua sữa để đảm bảo sữa tươi và chất lượng tốt. Vinamilk cũng nhập khẩu sữa bột từ Úc, New Zealand để đáp ứng nhu cầu sản xuất cả về số lượng lẫn chất lượng. Vinamilk cho rằng khả năng duy trì nguồn cung sữa nguyên liệu ổn định vô cùng quan trọng đối với việc kinh doanh, giúp công ty duy trì và tăng sản lượng.

-Vinamilk có đội ngũ nghiên cứu và phát triển gồm 10 kỹ sư và một nhân viên kỹ thuật. Các nhân sự làm công tác nghiên cứu phối hợp chặt chẽ với bộ phận tiếp thị, bộ phận này liên tục cộng tác với các tổ chức nghiên cứu thị trường để xác định xu hướng và thị hiếu tiêu dùng.

-Vinamilk chủ động thực hiện nghiên cứu và hợp tác với các công ty nghiên cứu thị trường để tìm hiểu các xu hướng và hoạt động bán hàng phản hồi của người tiêu dùng cũng như các phương tiện truyền thông có liên quan đến vấn đề thực phẩm và ăn uống.

-Đổi mới công nghệ, lắp đặt các hệ thống dây chuyền sản xuất hoàn chỉnh, hiện đại, đón đầu công nghệ mới với các tiêu chuẩn kỹ thuật và vệ sinh an toàn thực phẩm tốt nhất. Công ty xây dựng thêm nhiều nhà máy với trang bị hiện đại, tiên tiến tại các vùng kinh tế trọng điểm quốc gia, tạo thế chủ động trong sản xuất, kinh doanh.

-Sau 33 năm ra mắt người tiêu dùng, đến nay Vinamilk đã xây dựng được 9 nhà máy và 1 tổng kho, với trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa. Sản

phẩm Vinamilk còn được xuất khẩu sang nhiều nước Mỹ, Pháp, Canada, Ba Lan, Đức, khu vực Trung Đông, Đông Nam Á...

-Hình ảnh chú bò sữa Việt Nam trên bao bì sữa Vinamilk đã trở nên rất quen thuộc với người Việt, đặc biệt là đối với trẻ em. Gần như bất cứ em nhỏ nào cũng có thể ngân nga “Chúng tôi là những con bò hạnh phúc” trong quảng cáo sữa của công ty.

-Vinamilk đã xây dựng được nền móng cho mình bằng niềm tin chất lượng. Thành lập từ năm 1976 đến nay công ty đã tròn 33 năm phát triển và xây dựng thương hiệu. Thương hiệu "vinamilk" được bình chọn là một “Thương hiệu Nổi tiếng” và là một trong nhóm 100 thương hiệu mạnh nhất do Bộ Công thương bình chọn năm 2006. Vinamilk cũng được bình chọn trong nhóm “Top 10 Hàng Việt Nam chất lượng cao” từ năm 1995 đến năm 2007.

-Sữa và các sản phẩm từ sữa của công ty chiếm khoảng 50% thị phần toàn quốc. Danh mục sản phẩm của Vinamilk bao gồm: sản phẩm chủ lực là sữa tươi, sữa bột và sản phẩm có giá trị cộng thêm như sữa đặc, yoghurt ăn và yoghurt uống, kem và phô mai. Hiện nhãn hàng đang dẫn đầu trên thị trường gồm: Sữa tươi Vinamilk, Sữa đặc, Sữa bột Dielac, Nước ép trái cây V-Fresh, Vinamilk Café...

-Với bề dày lịch sử có mặt trên thị trường Việt Nam, Vinamilk có khả năng xác định và am hiểu xu hướng và thị hiếu tiêu dùng. Điều này giúp Vinamilk tập trung những nỗ lực phát triển những sản phẩm cho các phân khúc thị trường có thể mang lại thành công cao. Cụ thể như dòng sản phẩm sữa Vinamilk dành cho trẻ em như Milk kid ... đã trở thành một trong những sản phẩm sữa bán chạy nhất dành cho phân khúc thị trường trẻ em từ 6 đến 12 tuổi trong năm 2007.

-Đầu năm 2006 đã đánh dấu bước trưởng thành lớn mạnh của Vinamilk khi công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Tp.HCM. Có thể nói, sự kiện lên sàn của Vinamilk đã tạo nên một lực đẩy đáng kể đối với thị trường chứng khoán Việt Nam thời gian đó. Bởi qua đợt quyết toán cổ phần và 2 lần đấu giá cổ phiếu, Vinamilk đã thu về cho Nhà nước trên 2.243 tỷ đồng. Trị giá cổ phiếu của Vinamilk chiếm 20% thị trường vốn cổ phiếu niêm yết khi ấy, với giá trị vốn hóa lên tới 810 triệu USD

-Mạnh dạn tuyển chọn lực lượng trẻ chuyên nghiệp từ các công ty đa quốc gia có kỹ năng quản trị hiện đại, đồng thời bổ sung cho những anh em cũ về kiến thức chuyên môn. Công ty đã làm cho lực lượng mới và cũ đã hòa hợp, bổ sung cho nhau, hỗ trợ nhau rất tốt. Công ty tập trung hết sức cho đào tạo, để tạo sức bật mới cho hội nhập. Trong quản lý con người, công ty luôn coi trọng sự trung thực, nhiệt tình, sáng tạo, có trách nhiệm với công việc và đặc biệt Sự thống nhất về ý chí là điều hết sức cần cho doanh nghiệp

-Một ký kết hợp tác nghiên cứu khoa học giữa Viện Dinh Dưỡng và Vinamilk mang đến ý nghĩa quan trọng to lớn với người tiêu dùng, nhất là các bà mẹ nuôi con nhỏ. Hợp tác này sẽ giúp nghiên cứu và xây dựng những công thức sữa đặc thù, tối ưu với nhu cầu dinh dưỡng của người Việt thông qua các kết quả nghiên cứu và kiểm nghiệm lâm sàng được tiến hành bởi các chuyên gia đầu ngành của Viện Dinh Dưỡng. (5/9/2009 tại Hà Nội)

Lợi thế cạnh tranh của chúng tôi chính là: Chất lượng+Thương hiệu Việt+ khả năng cạnh tranh về giá cả, về cung cấp dịch vụ. Sữa là một sản phẩm về sức khỏe, phục vụ cho mọi đối tượng trong xã hội, tính bao quát của thương hiệu là rất lớn, rất gần gũi. Phục vụ cho 85 triệu, và tới năm 2020 là 125 triệu người dân Việt là lợi thế của chúng tôi, ngoài ra Vinamilk còn xuất khẩu rất lớn, kể cả những nước có nền công nghiệp phát triển như Úc, Mỹ, doanh thu xuất khẩu một năm từ 80 đến 100 triệu USD

-Vốn điều lệ 100 triệu USD là con số hữu hình, giá trị vô hình của Vinamilk hiện nay là 900 triệu USD, đó chính là giá trị thương hiệu. chúng tôi đã dành 7 tỷ đồng cho hoạt động từ thiện dành cho các em nghèo, khuyết tật trên toàn quốc và song song là là chương trình khuyến mãi trị giá 12 tỷ đồng, như một lời chia sẻ, cảm ơn gửi đến người tiêu dùng, đến toàn xã hội

-Để tạo thêm sức mạnh thương hiệu trong cơn bão vừa qua :Chủ tịch công đoàn Công ty CP sữa Việt Nam (Vinamilk) thay mặt Công ty Vinamilk trao tặng nạn nhân bão số 9 các tỉnh Miền Trung - Tây Nguyên 900 triệu đồng. từ số tiền ủng hộ một ngày lương của cán bộ công nhân viên toàn Công

-Để khẳng định chất lượng, công ty sẽ gửi mẫu sản phẩm đi kiểm nghiệm, đạt tiêu chuẩn về chất lượng và thành phần dinh dưỡng rồi mới xác định tung ra thị trường. Về dịch vụ sau bán hàng, khách hàng sẽ được giải đáp mọi thắc mắc, nếu gặp sự cố trong khi sử dụng sản phẩm, khách hàng sẽ nhận được sự phúc đáp sớm từ phía ban lãnh đạo. Xây dựng chất lượng tốt nhất vì khách hàng là đích đến cuối cùng của công ty. Công ty xác định: “người tiêu dùng hài lòng thì công ty mới an tâm”

- Quy trình sản xuất đóng vai trò to lớn. Ngay từ 1999, công ty đã áp dụng “Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế iso 9002”, hiện nay để theo kịp công nghệ thế giới, Vinamilk đang áp dụng “Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế iso 9001: 2000”.

-Để đưa sản phẩm có giá Việt đến tay người Việt, công ty đã cắt giảm những chi phí có thể. Công ty sở hữu một mạng lưới phân phối rộng lớn trên cả nước, đó là điều kiện thuận lợi để công ty vinamilk đưa sản phẩm đến số lượng lớn người tiêu dùng.

-Một môi trường làm việc chuyên nghiệp theo chuẩn quốc tế, tạo động lực cho mọi người cùng cống hiến.Xây dựng đội ngũ mạnh mới thực sự là cuộc cách mạng ở Vinamilk. Trước đó, làm sao các giám đốc có xe hơi riêng, có mức lương bằng hoặc hơn so với các công ty đa quốc gia. Rồi chính sách lương, thưởng, công tác phí... Phải đãi ngộ xứng đáng mới mong có người tài. Thay đổi này đã xoá bỏ tâm lý làm việc cầm chừng vốn đã ăn sâu bắt rễ vào các công ty nhà nước. Thiết lập chương trình đánh giá mục tiêu, năng lực của từng cá nhân, để rút ngắn khoảng cách giữa mục tiêu và năng lực hiện có, đào tạo kịp thời và đúng nhu cầu.

-Xây dựng lực lượng lao động kế thừa gắn bó với công ty trong tương lai, năm 1993, Vinamilk đã ký hợp đồng dài hạn với Trường Đại học Công nghệ sinh học ứng dụng Moscow thuộc Liên bang Nga để gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học ở các ngành: công nghệ sữa và các sản phẩm từ sữa; tự động hóa

quy trình công nghệ và sản xuất; máy móc thiết bị sản xuất thực phẩm; quản lý trong ngành sữa.

Con em của cán bộ công nhân viên nào vừa đậu đại học hoặc đang học tại các trường đại học chính quy, học lực giỏi, có nhu cầu về làm tại Vinamilk, công ty sẽ đài thọ chi phí đưa các em sang học chuyên ngành sinh vật tại Nga trong thời gian 6 năm. Đến nay, công ty đã hỗ trợ cho hơn 50 em đi học theo diện này.

Không chỉ hỗ trợ con em trong ngành, Vinamilk còn tuyển sinh viên tốt nghiệp loại giỏi ở các trường đại học tại TP HCM và đưa đi du học chuyên ngành ở nước ngoài. Nhờ những chính sách “chiêu hiền đãi sĩ” được thực hiện một cách bài bản, Vinamilk đã đào tạo được đội ngũ kỹ sư chuyên ngành sữa giỏi.

-Các sản phẩm mới của Vinamilk tung ra thị trường đã được thay đổi theo chiều hướng rất tích cực, không chỉ được “ché biến theo đúng tiêu chuẩn quốc tế” với máy móc thiết bị ngày càng hiện đại, được nhập về từ các nước có ngành công nghiệp chế biến sữa chất lượng hàng đầu thế giới như Đan Mạch, Thụy Điển, Hà Lan, Đức... mà nguyên liệu đầu vào còn được đảm bảo tuân thủ nghiêm

-Việc tạo dựng thương hiệu của công ty bằng cách Vinamilk tiếp tục đầu tư cho hệ thống nhà máy sản xuất sữa, mở rộng chiến lược kinh doanh sang ngành hàng nước giải khát có lợi cho sức khỏe, ngành mà công ty cũng có nhiều lợi thế trong phân phối và tiếp thị.(thay vì mang lợi nhuận đầu tư sang các ngành bất động sản hay tài chính).

### **4.3 Nhìn nhận và góp ý cho Công ty :**

So với tiềm lực của Vinamilk, thì cách làm thương hiệu lẫn các chiến dịch tiếp thị của công ty chưa xứng tầm của công ty sữa quốc gia, cũng như chưa đáng với số tiền phải chi. Quan trọng là Vinamilk được coi là đầu đàn của ngành sản xuất sữa Việt Nam, nhưng bao lâu nay các chương trình của Vinamilk chưa kết hợp với các công ty trong nước, chưa tạo vị thế dẫn dắt cho các công ty sản xuất sữa nhỏ khác.

→Hội nhập ngày càng sâu, đối thủ ngày càng mạnh, một công ty sữa với thương hiệu mạnh như Vinamilk, với số vốn hơn một nửa là của nhà nước thì công ty phải dẫn dắt cho các công ty sữa nhỏ Việt nam cùng góp sức chung tay trong quá trình hội nhập chứ không “phải phần ai nấy lo” và trong tương lai một khi mà chúng ta hội nhập càng sâu công ty vinamilk nên có những sự hợp tác với các công ty nhỏ Việt nam tạo một vòng liên kết để giữ lấy thị trường sữa Việt nam vốn có nhiều tiềm năng này đúng vị thế của một “anh cả”.

Mặt dầu Vinamilk có những sản phẩm tốt, thậm chí có những thương hiệu mạnh, nhưng khâu marketing yếu, dẫn đến chưa tạo được một thông điệp hiệu quả để quảng bá đến người tiêu dùng về những điểm mạnh của công ty. Tuy

trong các sản phẩm có lượng sữa tươi chiếm 70% - 99%, nhưng do chưa biết cách khai thác thương hiệu nên Vinamilk chưa có một thông điệp nào để người tiêu dùng hiểu sự khác biệt của sữa tươi so với sữa hoàn nguyên, sữa tiệt trùng. các công ty nước ngoài họ rất mạnh về vấn đề marketing cho sản phẩm, phần lớn doanh thu của họ là đầu tư cho lĩnh vực này và cả lĩnh vực nghiên cứu và phát triển sản phẩm. đặc biệt người dân Việt Nam rất hay bị ảnh hưởng tâm lý và các công ty nước ngoài họ đã thắng chúng ta ở điểm ấy khi vào Việt Nam họ đã có những chiến dịch marketing rất mạnh và tạo sự thu hút của người tiêu dùng Việt Nam khiến người tiêu dùng Việt Nam mỗi khi mua hàng thì ấn tượng hàng của họ luôn thu hút. trong khi ấy mặt hàng của chúng ta không thua kém gì hàng của họ nhưng công ty lại không thể hiện được điều ấy cho người tiêu dùng thấy, công ty muốn tạo được một vị thế chiếm được thị phần hãy mang lại cho người tiêu dùng những ấn tượng mới thể hiện được thương hiệu chất lượng của hàng Việt không thua kém gì hàng nước ngoài hãy đưa ra những chiến lược marketing mạnh tạo ấn tượng thay đổi tâm lý người tiêu dùng

- Chủ động trong nguồn nguyên liệu, giá thu mua sữa cao hơn các doanh nghiệp khác, hệ thống xe đông lạnh vận chuyển tốt, dây chuyền chế biến hiện đại là một lợi thế vượt trội của Vinamilk, nhưng tất cả thế mạnh hơn hẳn này lại chưa được chuyển tải đến người tiêu dùng. vấn đề đặt ra là công ty Vinamilk nên gấp rút xây dựng lại bộ phận marketing, chiến lược marketing ngắn hạn, dài hạn với các tiêu chí rõ ràng, đặt mục tiêu xây dựng hệ thống thương hiệu mạnh lên hàng đầu.

- Công ty Vinamilk đã có những điều không minh bạch trong việc áp giá thu mua sữa.

+ giá mua cao nhất của Vinamilk là 7450 đồng/kg trước đây 7900 đồng/kg. ngoài việc hạ giá thấp, Vinamilk còn cắt bỏ những khoản hỗ trợ giao sữa, thức ăn, bảo quản sữa, và khoản hỗ trợ cho trại chăn nuôi quy mô lớn. công ty còn điều chỉnh mức khấu trừ chất lượng sữa theo hướng tăng từ 2-14%, thực tế tuy công ty công bố giá thu mua là 7000 đồng/kg nhưng không nông dân bán sữa tại trạm thu mua của công ty chỉ được 5500-5600 đồng/kg. mà nếu những người dân mà bán cho những người vắt sữa thuê lại được giá 6000 đồng/kg thay vì bán tại trạm thu mua của công ty

hiện nay chúng ta thực tế chỉ sản xuất được 21,5% trong khi điều kiện khoa học công nghệ đất đai đủ để sản xuất 40%. bộ tài chính lại hạ thuế nhập khẩu sữa xuống từ 20% còn 10% thì điều này lại làm cho các doanh nghiệp lại ép giá trong nước và đổ xô đi nhập khẩu.

→ Công ty Vinamilk cần phải có một chính sách rõ ràng trong việc mua nguyên liệu của các hộ chăn nuôi. một phần bản chất của công ty là nhà nước phải làm sao để khích lệ người dân chăn nuôi phát triển hệ thống nguồn nguyên liệu trong nước chứ không một khi người dân họ quay mặt tức bỏ việc chăn nuôi thì việc phung phí tài nguyên vốn lẽ rất thuận lợi cho việc phát triển của



ngành và lại tăng thêm nhập khẩu từ nước ngoài gây ảnh hưởng mạnh đến sự phát triển của ngành sữa nói riêng và kinh tế nói chung

-Công ty đã không sử dụng tốt với nguồn lực ưu đãi cho việc phát triển mở rộng mạng lưới phân phối trong cả nước đi ngược với chiến lược của công ty đó là việc Vinamilk phải giao lại phần đất không triển khai hết và phải nộp tiền đất cho khoảng thời gian công ty này chiếm giữ đất nhưng không triển khai dự án. mặt dù số đất này được giao cho Vinamilk với các chính sách ưu đãi là để triển khai dự án. Nhiều năm qua Vinamilk chỉ chiếm đất mà không triển khai, không làm ra của cải vật chất trên phần đất mà Đà Nẵng đã đổ rất nhiều tiền của để xây dựng cơ sở hạ tầng, do vậy họ phải trả tiền thuê diện tích đất đó!

Và trả lời cho vấn đề đó của công ty với lý do mà công ty đưa ra là do “Tình hình khủng hoảng kinh tế và lạm phát cao của VN từ cuối năm 2007 đến nay gây rất nhiều khó khăn cho nền kinh tế VN và cho các doanh nghiệp. Vinamilk phải chấp hành chỉ đạo của Chính phủ để kiềm chế lạm phát: giãn tiến độ và ngừng đầu tư các dự án mới chưa thật sự cần thiết trong tình hình lạm phát dữ dội, giá vật liệu xây dựng, nguyên vật liệu sản xuất tăng đột biến và sản xuất kinh doanh gặp rất nhiều khó khăn.

Do đó, Hội đồng quản trị Vinamilk đã quyết định giãn tiến độ đầu tư Nhà máy sữa Đà Nẵng cho tới khi tình hình kinh tế thế giới và VN phục hồi...”.

→ Đó có phải là một lý do mà cho đến bây giờ khi mà nền kinh tế đã ổn định mà tiến độ của nhà máy vẫn rơi vào tình trạng như vậy. thị trường ĐN là một thị trường tiềm năng trong tương lai, thiết nghĩ công ty phải tiến hành đầu tư một cách khoa học và hợp lý để chiếm lĩnh được thị trường này khi chưa quá muộn.

-Người dân đổ sữa ra ngoài đường là một vấn đề mà các công ty thu mua sữa không nên để xảy ra tình trạng như vậy, hơn nữa thì một công ty Vinamilk với sức mua nguyên liệu chiếm cao nhất lại thờ ơ với vấn đề này và cách cư xử không phải là một công ty cổ phần với hơn nữa là số vốn của nhà nước nó không đi theo chiến lược của công ty đã đề ra việc này đã là ảnh hưởng rất lớn đến thương hiệu củ công ty khi sự vô tình của công ty trong việc này .

+khi một đại diện của công ty nói rằng, công ty có thể bị lỗ nếu thu mua sữa của nông dân với giá hiện nay, vì giá sữa trên thế giới đang giảm. Bởi Vinamilk cần đảm bảo đời sống cho công nhân viên của mình trong thời buổi suy thoái. Sự vô tình nằm ở câu trả lời với đại diện cục Chăn nuôi là giá có rẻ, họ mới mua, trong khi đó, giá bán các sản phẩm Vinamilk vẫn chưa giảm, khi giá nguyên liệu nhập khẩu đã giảm nhiều. Sự vô tình nằm trong cách cư xử với những đối tác truyền thống (qua hàng thập kỷ nay) của mình, một phần nhờ họ, Vinamilk mới thăng hoa như ngày nay.

+Vinamilk có thể nghĩ rằng, việc mua sữa ế của người nông dân có lẽ sẽ không được giới truyền thông quan tâm. Nhưng ngay cả trong chuyện này, Vinamilk cũng thiếu khôn ngoan trong hành xử. Lẽ ra, họ nên tiếp tục tìm kiếm sự chia sẻ từ cộng đồng để đỡ bớt gánh nặng cho người nuôi bò sữa trong lúc khó khăn, thông qua một chương trình nào đó, như họ đã thành công trong chương trình “Một triệu ly sữa cho trẻ em nghèo”. Được phát động ngày 30-6-2008 với tổng trị giá 3 tỉ đồng, chương trình của Vinamilk và quỹ Bảo trợ trẻ em Việt

Nam, sau năm tháng, đạt được 13,5 tỉ đồng, tương đương 4,3 triệu ly sữa. Ngoài khách hàng, nhà cung cấp và đối tác chiến lược, người tiêu dùng đã tham gia rất tích cực.

Tất nhiên, đây không phải trách nhiệm riêng của Vinamilk. Các công ty sữa khác, cũng như gói kích cầu của Chính phủ, cũng phải thể hiện vai trò ở đây. Nhưng, Vinamilk nếu không hành động khác đi, người tiêu dùng có quyền nghi ngờ. “Một triệu ly sữa cho trẻ em nghèo” rất tốt. Nhưng ý nghĩa chân thực của nó sẽ bị mất đi, nếu nhiều trẻ em khác (của những gia đình nuôi bò phải đổ sữa đi) không có bát cơm ăn.

Và Rất may là họ đã kịp sửa bằng việc công ty đã đứng ra mua hết số lượng sữa mà các hộ chăn nuôi hiện chưa bán được. Nhưng bài học ứng xử này chắc sẽ còn có ích cho họ, cũng như nhiều doanh nghiệp khác, trong quá trình khẳng định thương hiệu đích thực.

## Lời kết

Đặt ra chiến lược phát triển cho công ty là một chuyện và việc tìm kiếm áp dụng các nguồn lực để thực hiện được chiến lược đó là cả một vấn đề. Điều mà bản thân các công ty tự hỏi là chiến lược đó của công ty sẽ thực hiện như thế nào và trong bao lâu và chiến lược đó đã phù hợp với công ty hay không, quá ít hay quá khả năng.

Đề ra một chiến lược cho công ty không phải là một điều dễ dàng, đó là một quá trình nghiên cứu của các nhà quản trị, khi đề ra một chiến lược cho công ty một nhà quản trị phải tìm hiểu một cách rõ ràng những nhân tố bên ngoài tác động đến công ty và những khả năng mà công ty có thể cung ứng cho chiến lược ấy đạt được mục tiêu.

Một chiến lược tốt là một chiến lược rõ ràng cụ thể phù hợp với xu thế khả năng của công ty khi đã đề ra được chiến lược thì việc thực hiện chiến lược phải luôn sát cánh bên những chiến lược mà công ty đã đưa ra. quan trọng là nguồn lực của công ty phải luôn phù hợp, trong quá trình thực hiện việc nhà quản trị phải điều tiết như thế nào tạo được sự liên kết giữa 2 vấn đề này thì mục tiêu chiến lược mới có thể đạt được.

Vai trò của một nhà quản trị hết sức quan trọng trong quá trình đề ra cũng như hoạt động của một công ty vì nếu như nhà quản trị không có một cái nhìn tốt, rộng thì sẽ làm cho công ty một là không dùng hết nguồn lực thực lực, hai là sử dụng quá khả năng không phù hợp với một công ty với quy mô như vậy.

Chúng tôi những nhà quản trị tương lai hiện tại chúng tôi còn ngồi trên ghế nhà trường chúng tôi sẽ luôn cố gắng trao dồi kiến thức để tạo cho bản thân một cái nhìn rộng một cái nhìn mới tạo sự riêng biệt tạo một đột phá cho nền kinh tế nước nhà. tạo sự cạnh tranh với các công ty bạn với quan niệm của chúng tôi “không ngừng học hỏi và tìm kiếm những sự khác biệt tạo ưu thế cho bản thân”.

