

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA VINAMILK

1. Một số chiến lược chức năng của Vinamilk, Chiến lược nhân lực, Chiến lược marketing

1.1 Chiến lược nguồn nhân lực

Vinamilk: “Hơn 40 năm hình thành và phát triển, trở thành một trong những thương hiệu hàng đầu Việt Nam và đang vươn tầm ra quốc tế, chúng tôi luôn hiểu rằng con người là yếu tố quyết định đối với sự thành công và phát triển của Công ty. Tại Vinamilk, sự nghiệp của các bạn sẽ được phát triển cùng với sự lớn mạnh không ngừng của chúng tôi.”

Vinamilk có những chương trình đào tạo giúp nhân viên phát triển và đạt được mục tiêu nghề nghiệp. Vì thế, là nhân viên của Vinamilk bạn sẽ có cơ hội được đào tạo nhằm hoàn thiện các kỹ năng, kiến thức đáp ứng được yêu cầu và thách thức trong công việc. Các khóa đào tạo về chuyên môn và kỹ năng cũng như các buổi tham gia huấn luyện thực tế được Vinamilk tổ chức thường xuyên trong và ngoài nước.

Chế độ lương bổng và đãi ngộ xứng đáng: làm việc tại Vinamilk, bạn sẽ nhận được mức lương tương xứng với năng lực và cạnh tranh so với thị trường.

Nền văn hóa tạo cảm hứng làm việc và sáng tạo: Vinamilk cho rằng: “Giá trị và sự thành công của chúng tôi phụ thuộc rất nhiều vào tính sáng tạo và sự hứng thú trong công việc của bạn. Chính vì thế chúng tôi luôn nỗ lực tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp nhưng không kém phần thân thiện và cởi mở để mỗi cá nhân có thể tự do phát huy tính sáng tạo, giải phóng được tiềm năng của bản thân từ đó tạo ra sự khác biệt.”

1.2 Chiến lược marketing và bán hàng

Vinamilk luôn mang đến cho bạn những giải pháp dinh dưỡng chất lượng quốc tế, đáp ứng nhu cầu cho mọi đối tượng tiêu dùng với các sản phẩm thơm ngon, bổ dưỡng, tốt cho sức khỏe gắn liền với các nhãn hiệu dẫn đầu thị trường hay được ưa chuộng như: Sữa nước Vinamilk, Sữa chua Vinamilk, Sữa đặc Ông Thọ và Ngôi Sao Phương Nam, Sữa bột Dielac, Nước ép trái cây Vfresh...

Vinamilk rất tích cực trong việc marketing quảng bá sản phẩm thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như tivi, báo, tạp chí, internet hay các băng rôn áp phích... Các video quảng cáo của Vinamilk đánh vào sự yêu thích hoạt hình của trẻ em mà đạt được những thành công nhất định. Đây là 1 bước đi vô cùng quan trọng của Vinamilk với các đối thủ cạnh tranh.

Khuyến mãi cũng là 1 hình thức quảng cáo sản phẩm của Vinamilk như mua 1 lốc sữa tặng 1 bộ ghép hình mini hay mua 4 lốc sữa tặng đèn lồng nhân dịp tết Trung Thu vừa qua...

Kênh phân phối của Vinamilk

Hệ thống phân phối của Vinamilk được tổ chức rất bài bản. Hiện tại, hệ thống phân phối của Vinamilk đã vươn rộng tới các tỉnh, thành, thị xã, thị trấn, các huyện các xã của 23 tỉnh thành phía bắc, với hơn 13000 điểm bán hàng và 4 nhà phân phối trên toàn miền bắc.

Hiện công ty có 2 kênh phân phối chính:

- Kênh truyền thống: (nhà sản xuất, các nhà bán buôn, bán lẻ trực tiếp buôn bán với nhau). 220 nhà phân phối với hơn 140000 điểm bán lẻ, thực hiện phân phối hơn 80% sản phẩm của công ty, hỗ trợ mạng lưới phân phối của mình. Vinamilk đã mở 14 phòng trưng bày tại các thành phố lớn như Hà Nội, Đà Nẵng, Hồ Chí Minh và Cần Thơ để phân phối sản phẩm của mình.
- Kênh phân phối hiện đại: (thông qua các hệ thống siêu thị, các đại lý ... có sự quản lý chuyên nghiệp). Với hơn 1400 đại lý cấp 1 cũng như mạng lưới trải đều khắp cả nước với 5000 đại lý và hơn 140000 trường học bệnh viện siêu thị...

Đối với các điểm bán lẻ kinh doanh sản phẩm của Vinamilk cũng như tại các kênh phân phối trực tiếp khác, khi giá nguyên liệu mua vào cao, các công ty có thể bán với giá cao mà khách hàng vẫn phải chấp nhận. Do vậy, Vinamilk có thể chuyển những bất lợi từ phía các nhà cung cấp sang cho khách hàng.

Đối với các đại lý, Vinamilk luôn có những ưu đãi để họ trở thành người bạn thân thiết, thủy chung với sản phẩm của mình. Nếu vi phạm hợp đồng, công ty kiên quyết cắt bỏ để làm gương cho những đại lý khác. Vinamilk còn quy định doanh số và thưởng thêm cho các đại lý tùy theo kết quả kinh doanh đạt được theo tháng hoặc theo quý.

Vinamilk thường xuyên có những chương trình từ thiện, những chương trình có trách nhiệm xã hội cao như: Quỹ Sữa “Vươn cao Việt Nam” đến với trẻ nghèo huyện đảo Cô Tô, Rùa Vàng – Cùng Vinamilk lên kế hoạch cho một mùa hè đầy ý nghĩa, Khăn Quàng Đỏ – Cùng Vinamilk tận hưởng mùa hè ngập tràn niềm vui và đầy ý nghĩa, trao học bổng “Vinamilk – Ươm mầm tài năng trẻ Việt Nam” và giải thưởng vòng chung kết của sân chơi “Vinamilk – Tìm kiếm tài năng Việt”.

Chính vì lý do đó, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã quyết định tặng bằng khen Vì sự nghiệp phát triển giáo dục Việt Nam cho công ty Vinamilk và cá nhân Bà Mai Kiều Liên – Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc công ty cổ phần sữa Việt Nam Vinamilk, một cá nhân đã rất nỗ lực trong việc đem đến cho các thế hệ trẻ em Việt Nam những cơ hội tốt hơn để phát huy tối đa tiềm năng của mình. Ngoài ra, Vinamilk còn có các cuộc hội thảo với người tiêu dùng về các vấn đề sức khỏe như Hội thảo “Chăm sóc sức khỏe người cao tuổi”.

Vinamilk có lịch sử phát triển lâu dài, gắn liền với sự phát triển của Việt Nam, có nhiều phương thức marketing quảng cáo hợp lý, tạo dựng được hình ảnh, thương hiệu đáng tin cậy trong lòng người tiêu dùng. Sản phẩm của Vinamilk rất được ưa chuộng tại Việt Nam.

2. Chiến lược kinh doanh toàn cầu của Vinamilk

Năm 1998, Vinamilk bắt đầu xuất khẩu những sản phẩm sữa bột đầu tiên vào khu vực Trung Đông, với thị trường chủ yếu là Iraq theo chương trình đổi dầu lấy lương thực của Liên Hợp Quốc. Đây là dấu mốc đánh dấu hoạt động đầu tiên trên thị trường thế giới của công ty. Từ đó đến nay, trải qua nhiều năm nỗ lực tìm kiếm thị trường, tham gia các hoạt động xúc tiến

thương mại, hiện sản phẩm của Vinamilk đã được xuất khẩu đến 43 nước trên thế giới với hàng loạt sản phẩm đa dạng, như: sữa bột, bột dinh dưỡng, sữa đặc, sữa nước, sữa đậu nành, yogurt, nước trái cây, kem... Các sản phẩm của Vinamilk hiện có mặt tại hàng loạt các quốc gia, như: Campuchia, Thái Lan, Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ, Nga, Canada, Mỹ, Australia... Ngoài ra, Công ty đang tiếp tục tìm kiếm và mở rộng thị trường sang châu Âu, châu Phi, Nam Mỹ.

Năm 2010, sau khi được Bộ Kế hoạch và Đầu tư cấp phép đầu tư ra nước ngoài, Vinamilk đã mua 19,3% cổ phần của Công ty Miraka Limited tại New Zealand. Đây có thể nói là dự án đầu tư nhà máy đầu tiên của Vinamilk ở thị trường thế giới.

Mua lại cổ phần của một công ty tại thị trường sẽ tốn công là một trong những chiến lược kinh doanh quốc tế kinh điển được Vinamilk áp dụng lúc bấy giờ. Bằng việc mua lại 19,3% giá trị cổ phần của Công ty Miraka và sẽ nâng vốn đầu tư lên nếu tình hình kinh doanh ổn định. Một trong những lý do Miraka được Vinamilk chọn lựa đó là vì nhà máy chế biến sữa bột này đặt tại trung tâm đảo Bắc – New Zealand – nơi có vùng nguyên liệu chất lượng cao nổi tiếng toàn thế giới.

Mục tiêu ban đầu của Vinamilk khi đầu tư tại thị trường này không phải doanh thu và lợi nhuận. Thế nhưng, về thương hiệu và vị thế của doanh nghiệp của Vinamilk đã được nâng một tầng mới, mở đường cho một doanh nghiệp đến với nguồn vốn đầu tư ngoại. Và điều này đã chứng minh qua việc Vinamilk lọt vào bảng xếp hạng của Forbes với các thứ bậc cao cho cả doanh nghiệp và ban lãnh đạo Vinamilk. Chính những động thái đầu tư trong chiến lược kinh doanh quốc tế của Vinamilk đã đưa thương hiệu này trở thành “hiện tượng” bùng nổ kinh doanh trong giai đoạn khủng hoảng thời điểm đó.

Vinamilk đã có những bước đi đúng đắn từ ban đầu, làm thương hiệu ngay tại “vựa” nguyên liệu sữa của toàn thế giới để định vị sản phẩm chất lượng ngay từ ban đầu. Thương vụ 90 triệu đô tại New Zealand được tính toán kỹ lưỡng, trở thành cú “hit” đầu tư quốc tế đầu tiên của Vinamilk.

Đến tháng 5/2013, với những thành công đầu tiên làm bước đệm cho chiến lược kinh doanh quốc tế của Vinamilk, thương hiệu này đã tiến hành bước tiếp theo – lựa chọn đại diện thương mại của Vinamilk tại Mỹ với cái tên Driftwood chuyên sản xuất các sản phẩm như bơ, nước ép, kem và bánh mì.

Mỹ được coi là thị trường tiêu thụ và tăng trưởng bậc nhất thế giới với 314 triệu dân, là thị trường tiêu thụ sữa cao cấp nhưng không quá khắt khe, khó tính. Bước đi từ “vựa” nguyên liệu đến thị trường sữa tại Mỹ không hề gây bất ngờ với những nhà hoạch định chiến lược.

Tại thị trường Mỹ, Vinamilk chọn kênh phân phối key account và kênh siêu thị với hình thức kênh ngắn để tiết kiệm chi phí, phân phối trực tiếp vào các trường học, khách sạn, bệnh viện, siêu thị, nhà hàng,...

Chiến lược kinh doanh quốc tế của Vinamilk giờ đây đã cụ thể hơn: Sản xuất sản phẩm có giá trị gia tăng cao, tạo thành chuỗi khép kín cung ứng “thượng nguồn” đến tay người tiêu dùng.

3. Chiến lược “tập trung theo khác biệt hóa” của Vinamilk

Mục tiêu chỉ đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường nào đó được xác định thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm...

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.

Hiện nay, Vinamilk sẽ 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. Để thực hiện chiến lược kinh doanh trên công ty đã đề ra những biện pháp sau đây. Công ty rất chú trọng đến việc thiết kế các mẫu mã bao bì mới và phù hợp. Sử dụng các kênh truyền thông để quảng bá hình ảnh của mình. Công ty chú trọng đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa các loại sản phẩm và nghiên cứu ra nhiều dòng sản phẩm mới để đáp ứng đầy đủ nhu cầu tiêu dùng của khách hàng và góp phần phân tán rủi ro cho công ty. Công ty có trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa: Sữa đặc, sữa bột, bột dinh dưỡng, sữa tươi, Kem, sữa chua, Phô – mai. Và các sản phẩm khác như: sữa đậu nành, nước ép trái cây, bánh, Cà phê hòa tan, nước uống đóng chai, trà, chocolate hòa tan. Công ty cũng không ngừng cải tiến công nghệ sản xuất, việc hợp tác với Viện Dìng Dưỡng Quốc Gia cũng tạo thêm niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm

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.

4. Chiến lược “khác biệt hóa” của Vinamilk

Mục tiêu của chiến lược là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm được xem là duy nhất, độc đáo với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu đối với khách hàng bằng cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể

Với Vinamilk, chất lượng cao, giá cả hợp lý và khách hàng phải là trung tâm, đây đồng thời chính là bí quyết tạo nên thành công của thương hiệu sữa hàng đầu Việt Nam này. “Chất lượng sản phẩm là cách PR tốt nhất”.

Năm 2008, trong khi nhiều nhà sản xuất sữa lao đao vì “cơn bão Melamine”, Vinamilk vẫn vững vàng và khẳng định vị thế cũng như chất lượng. Vinamilk đã chủ động gửi tất cả các mẫu nguyên liệu đầu vào và thành phẩm của mình đi kiểm nghiệm và kết quả cho thấy không có mẫu nào nhiễm melamine. “Thành công” là nhận định ngắn gọn nhất khi đề cập tới công việc xây dựng thương hiệu sữa của Vinamilk thời gian qua. 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. Hóa ra, nhờ “cơn bão Melamine” mà Vinamilk đã tận dụng cơ hội này để nâng chất lượng sữa của công ty lên một tầm cao mới, được người tiêu dùng tin tưởng lựa chọn.

Hiện tại, Vinamilk có trên 220 nhà phân phối trên hệ thống phân phối sản phẩm, cộng với trên 140.000 điểm bán hàng phủ đều trên 63 tỉnh thành. 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... Hệ thống phân phối rộng khắp cũng là một trong những

đòn bẩy giúp công ty giới thiệu các sản phẩm mới như nước ép, sữa đậu nành, nước uống đóng chai và café cho thị trường.

Ngay từ đầu Vinamilk đã xác định, nguồn cung cấp sữa nguyên liệu chất lượng và ổn định đặc biệt quan trọng. Vì thế, Vinamilk đã xây dựng các quan hệ bền vững với các nhà cung cấp thông qua chính sách đánh giá của công ty. Vinamilk hỗ trợ tài chính cho nông dân để mua bò sữa và mua sữa có chất lượng tốt với giá cao.

Công ty cũng 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, Vinamilk cũng tuyển chọn rất kỹ vị trí đặt trung tâm thu mua sữa để đảm bảo sữa tươi và chất lượng tốt. Ngoài ra, Vinamilk cũng nhập khẩu sữa bột từ Úc, New Zealand để đáp ứng nhu cầu sản xuất cả về số lượng lẫn chất lượng.

Bên cạnh đó, Vinamilk có 2 mẫu quảng cáo đứng đầu trong danh sách 10 mẫu quảng cáo truyền hình thành công nhất dựa trên ý kiến của 22.000 người tham gia. Mẫu quảng cáo của Vinamilk đứng đầu danh sách bình chọn có hình ảnh bong bóng với thông điệp uống sữa Vinamilk để đóng góp 6 triệu ly sữa cho trẻ em khắp Việt Nam. Mẫu quảng cáo thứ 2 dùng hình ảnh các chú bò nhảy múa để quảng cho sữa tươi nguyên chất của Vinamilk.

Không những thế Vinamilk còn tham gia nhiều hoạt động từ thiện, còn tích cực tham gia các hoạt động vì cộng đồng... hướng tới lợi ích khách hàng.

5. Chiến lược “Chi phí thấp” của Vinamilk

Mục tiêu của Vinamilk khi theo đuổi chiến lược chi phí thấp là vượt trội đối thủ cạnh tranh bằng cách tạo ra các sản phẩm thấp hơn các công ty nước ngoài trong bối cảnh có trên 40 DN đang hoạt động, hàng trăm nhãn hiệu sữa các loại, trong đó có nhiều tập đoàn đa quốc gia, cạnh tranh quyết liệt, Vinamilk vẫn đứng vững và khẳng định vị trí dẫn đầu trên thị trường sữa Việt Nam. Những năm trước thị phần của Vinamilk chỉ 17% thì năm 2010 đã là 25% và càng ngày càng tiếp tục tăng trưởng. 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.

Vinamilk cũng lưỡng lự trước việc tăng giá lên thì cũng tăng được nhưng giá ảnh hưởng rất lớn người tiêu dùng vì thu nhập của người dân Việt Nam chưa được bằng nhiều nước khác nên Vinamilk cố gắng để làm sao mọi tầng lớp có thể uống sữa được với một chi phí hợp lý (thực tế trong khi ở Thái Lan, bình quân mỗi người dân uống 23lít sữa tươi/năm, Trung Quốc là 25lít/năm thì ở Việt Nam con số này chỉ là... 14 lít/năm).

Để có thể đưa sản phẩm có “giá Việt” đến tay người Việt, từ năm 2009 Vinamilk đã chú trọng thực hiện cắt giảm những chi phí có thể. Bên cạnh việc cơ cấu lại nhãn hàng, Công ty đã thực hiện chiến lược kinh doanh mang tên phủ đều và kiểm soát các điểm bán lẻ. Trước khi thực hiện chiến lược kinh doanh mới này, doanh số của Vinamilk luôn phụ thuộc khá lớn vào các điểm bán sỉ. Công ty thường xuyên phải đối phó với tình trạng ôm hàng, xả hàng của những đại lý lớn theo chu kỳ khuyến mãi. Điều này phát sinh những hiện tượng không mong

muốn, đó là hiện tượng cạnh tranh về giá, về địa bàn của các đại lý nhờ lợi thế có được từ khuyến mãi.

Khi áp dụng chiến lược phủ điểm bán lẻ, doanh số Vinamilk không còn bị lệ thuộc và nhờ vậy Công ty tiết kiệm được khá nhiều chi phí khuyến mại, chiến lược mới này không chỉ tăng hiệu quả hoạt động cho Công ty mà còn mang lại lợi ích thiết thực cho người tiêu dùng. Trước hết, đó là độ tươi mới của sản phẩm như một số nhãn hàng tuổi thọ ngắn: sữa tươi, sữa chua, kem... Nếu như trước đây, sản phẩm phải mất một thời gian dài nằm ở các điểm bán sỉ thì nay chúng được vận chuyển trực tiếp đến các điểm bán lẻ trong thời gian ngắn nhất sau khi sản xuất, nhờ vậy mà sản phẩm đến tay người tiêu dùng có chất lượng tươi ngon hơn.

Ngoài ra, giá sản phẩm được phân phối theo hình thức này luôn ổn định vì không lệ thuộc vào khuyến mãi. Bên cạnh đó, thông qua các điểm bán lẻ, Vinamilk cũng nhanh chóng nắm bắt được ý kiến phản hồi từ người tiêu dùng để đáp ứng nhu cầu thị trường một cách tốt nhất.

6. Chiến lược phát triển của Vinamilk

Tầm nhìn: “Trở thành biểu tượng niềm tin số 1 Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cho cuộc sống con người”.

Sứ mệnh: “Vinamilk cam kết ang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội”.

Giá trị cốt lõi: 5 giá trị cốt lõi Vinamilk cam kết với cộng đồng:

- Chính trực: Liêm chính, trung thực trong ứng xử và trong tất cả các giao dịch.
- Tôn trọng: Tôn trọng bản thân, tôn trọng đồng nghiệp, tôn trọng công ty, tôn trọng hợp tác. Hợp tác trong sự tôn trọng.
- Công bằng: Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan.
- Tuân thủ: Tuân thủ Luật pháp, Bộ Quy Tắc ứng xử và các quy chế, chính sách, quy định của công ty.
- Đạo đức: Tôn trọng các tiêu chuẩn đã được thiết lập và hành động một cách có đạo đức.

Mục tiêu chiến lược:

Chiến lược phát triển dài hạn của Vinamilk là đạt mức doanh số để trở thành một trong 50 công ty sữa lớn nhất thế giới, với mục tiêu trong giai đoạn 2012 – 2017 đạt mức doanh số 3 tỷ USD.

Trong giai đoạn này, 3 lĩnh vực quan trọng tạo ra đòn bẩy cho việc đạt sứ mệnh của Vinamilk là:

- Phát triển quản trị nguồn nhân lực chiến lược.
- Duy trì và quản lý hoạt động với mục tiêu phát triển bền vững.

- Hoạch định và thực thi các lĩnh vực quản lý Kiến thức, Cải tiến và Sự thay đổi.
- Vinamilk sẽ ưu tiên hoàn thành các mục tiêu chiến lược sau:

Kế hoạch đầu tư tài sản:

- Trong giai đoạn 2018 – 2023 đạt mức doanh số 9 tỷ USD.
- Duy trì việc phân chia cổ tức hàng năm cho các Cổ đông, với tỷ lệ cổ tức tối thiểu là 30% mệnh giá.

Khách hàng:

- Là doanh nghiệp có sự thỏa mãn của khách hàng về chất lượng sản phẩm, giá cả hợp lý và hệ thống phân phối tốt nhất Việt nam.

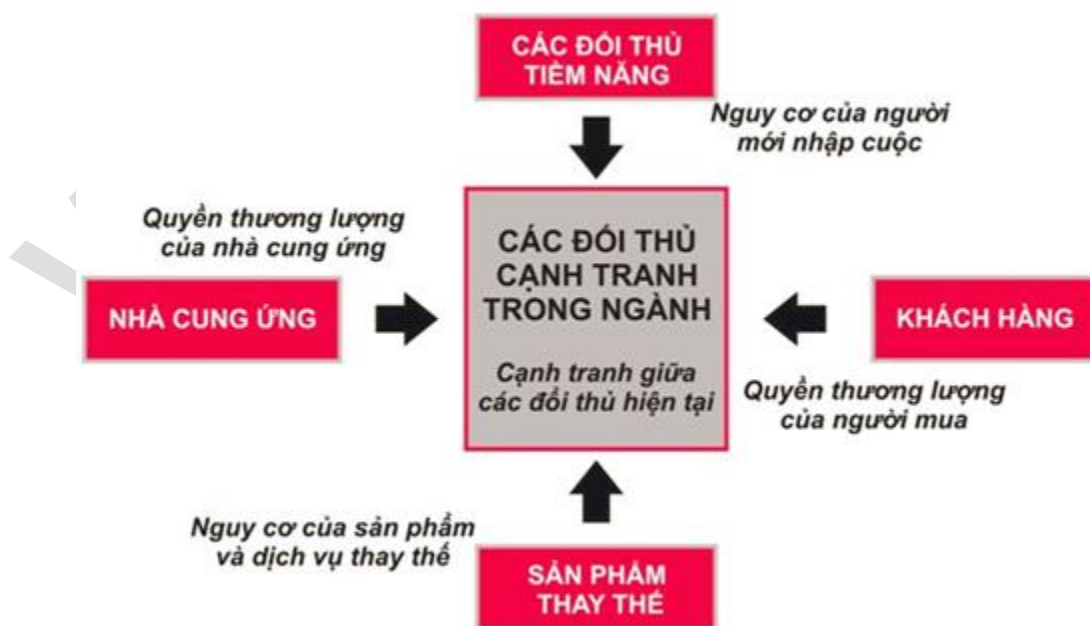
Quản trị doanh nghiệp:

- Trở thành doanh nghiệp có cơ cấu, quản trị điều hành chuyên nghiệp được công nhận.
- Trở thành một doanh nghiệp có môi trường làm việc mà tại đó nhân viên có thể phát huy tốt nhất khả năng, đóng góp vào thành tựu chung và trở thành một trong các doanh nghiệp hàng đầu mà nhân viên đánh giá là lý tưởng để làm việc.

7. Phân tích môi trường ngành và đánh giá điểm mạnh, yếu của Vinamilk

7.1 Phân tích môi trường ngành

Cuộc cạnh tranh của các hãng sữa là cuộc chiến trên các dòng sản phẩm sữa tươi thanh trùng, sữa tươi tiệt trùng và sữa hoàn nguyên (sữa được pha ra từ bột). Hơn 70% số lượng sữa nước trên thị trường ở Việt Nam là sữa hoàn nguyên, phần còn lại là sữa tươi từ các vùng nguyên liệu của các công ty trong nước.



a. Cơ cấu cạnh tranh của ngành

Hiện nay, Việt Nam có khoảng 54 công ty sản xuất, nhập khẩu, kinh doanh sữa, chưa kể có hàng trăm tổng đại lí phân phối sữa, trong đó, 70% thị trường vẫn phụ thuộc vào nguồn sữa ngoại. Trong đó thị trường sữa nước là thị trường sữa doanh nghiệp Việt Nam có sức cạnh tranh, phần lớn thị trường sữa bột vẫn bị chi phối bởi sữa nhập ngoại như: Abbott, Mead Johnson, Nestle,...

Thị trường sữa nước có giá trị khoảng 1 tỷ USD. Nếu cách đây vài năm chỉ một vài tên tuổi như Vinamilk hay Dutch Lady chiếm lĩnh hầu hết thị trường thì nay hàng chục thương hiệu từ Vinamilk, Dutch Lady, TH True Milk, Mộc Châu, Ba Vì, Dalatmilk, Lothamilk, Vixumilk, Nutifood, Hanoi milk gia nhập với mức giá chênh lệch không nhiều.

Như vậy, có thể coi, Friesland Campina là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Vinamilk trong thị trường nội địa. Tuy vậy Vinamilk và Friesland Campina không đủ sức chi phối ngành, và ngày càng chịu nhiều tác động của các doanh nghiệp nước ngoài. Đồng thời chúng ta thấy được mức độ cạnh tranh khốc liệt của ngành

b. Tình trạng cầu của ngành

Việt Nam được đánh giá là thị trường tiêu thụ sữa tiềm năng. Điều này là bởi Việt Nam là một quốc gia đông dân, cơ cấu dân số trẻ với mức tăng dân số cao khoảng 1,2%/năm, tỷ lệ tăng trưởng GDP 6-8%/năm, thu nhập bình quân đầu người tăng 14,2%/năm. Những yếu tố này kết hợp với xu thế cải thiện thiện sức khỏe và tầm vóc của người Việt Nam khiến cho nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm sữa luôn giữ mức tăng trưởng cao.

Số liệu của Tổng cục thống kê cho thấy nhập khẩu sữa và các sản phẩm từ sữa của Việt Nam năm 2013 là xấp xỉ 1,1 tỷ USD, tăng hơn 130% so với năm 2012. Theo số liệu mới nhất, 4 tháng đầu năm nay, giá trị nhập khẩu sữa và các sản phẩm từ sữa của Việt Nam là hơn 362,2 triệu USD.

Năm 2017 thị trường sữa nước đạt đến quy mô 34.000 tỷ đồng, thị trường sữa bột là 48.000 tỷ đồng.

Đây là một cơ hội lớn cho doanh nghiệp sữa Việt Nam và Vinamilk trong việc mở rộng thị phần.

c. Các rào cản rút lui

Các rào cản rút lui là:

- Rào cản về công nghệ, vốn đầu tư: chi phí đầu tư ban đầu của ngành sữa rất cao, do đó, khi một công ty muốn rút khỏi thị trường sữa thì sẽ gặp khó khăn trong việc thu hồi vốn đầu tư như máy móc, thiết bị,....
- Ràng buộc với người lao động:
- Ràng buộc với chính phủ, các tổ chức liên quan (Stakeholder):
- Các ràng buộc chiến lược, kế hoạch:

d. Đánh giá tương quan thế lực của Vinamilk và các đối thủ

Hiện các doanh nghiệp nội đang ra sức tăng thị phần trong bối cảnh nguồn nguyên liệu sản xuất vẫn phụ thuộc lớn từ bên ngoài. Do đó, việc đầu tư và đưa vào hoạt động “siêu nhà máy sữa bột” tại Bình Dương của Vinamilk đã thật sự tạo một bước ngoặt mới cho ngành công nghiệp sữa Việt Nam, đặc biệt là phân khúc sữa bột trẻ em.

Vinamilk hiện nắm thị phần tương đối và một số mặt hàng ở thế áp đảo như sữa chua, sữa đặc có đường, nhưng ở một số phân khúc như sữa tươi và sữa bột cũng còn hạn chế. Cụ thể, Vinamilk chiếm 75% thị phần sữa đặc có đường, 90% thị phần sữa chua, 50% thị phần sữa tươi và khoảng 25 – 30% thị phần sữa bột của Việt Nam.

Về tính cạnh tranh, giá cả có thể coi là điểm mạnh của Vinamilk so với các sản phẩm của các đối thủ trong nước và ngoại nhập.

Điểm yếu của Vinamilk nằm ở vấn đề marketing (theo ông Trần Bảo Minh- phó tổng giám đốc Vinamilk). Vinamilk chưa tạo được thông điệp hiệu quả đến người tiêu dùng. Điều này gây bất lợi rất nhiều đến sự phát triển của Vinamilk so với những đối thủ cạnh tranh như TH true milk,...

Tên đối thủ	Điểm mạnh	Điểm yếu
Dutch Lady	<ul style="list-style-type: none"> a. Thương hiệu mạnh, có uy tín b. Hiểu được văn hóa tiêu dùng c. Công nghệ sản xuất hiện đại d. Chất lượng sản phẩm cao e. Hệ thống phân phối rộng khắp f. Hệ thống chăm sóc KH tốt g. Giá hợp lý, sản phẩm đa dạng 	<ul style="list-style-type: none"> a. Chưa tự chủ và quản lí được chất lượng nguồn nguyên liệu b. Chất lượng chưa ổn định c. Tự tạo rào cản với các hộ nuôi bò sữa d. Chưa có thị phần lớn tại phân khúc bột
Các công ty sữa trong nước (TH, Ba Vì, Hanoimilk)	<ul style="list-style-type: none"> a. Hiểu văn hóa tiêu dùng người dân b. Công nghệ sản xuất khá hiện đại c. Chất lượng sản phẩm cao d. Giá cả hợp lý 	<ul style="list-style-type: none"> a. Chưa tạo thương hiệu mạnh b. Sản phẩm chưa đa dạng c. Thiếu kinh nghiệm quản lý d. Tầm nhìn còn hạn chế e. Chưa tự chủ nguồn nguyên liệu f. Hệ thống phân phối hạn chế
Các công ty sữa nước ngoài (Nestle, Abbott	<ul style="list-style-type: none"> a. Thương hiệu mạnh b. Chất lượng sản phẩm tốt c. Có nguồn vốn mạnh d. Sản phẩm đa dạng 	<ul style="list-style-type: none"> a. Chưa hiểu rõ thị trường mới b. Chưa vượt qua được rào cản văn hóa chính trị c. Giá cả cao

	e. Kênh phân phối lớn f. Công nghệ sản xuất hiện đại g. Công nhân có tay nghề cao	d. Tất cả các sản phẩm phải nhập khẩu
--	---	---------------------------------------

7.2 Tương quan thế lực giữa Vinamilk và các đối thủ cạnh tranh

Sự trung thành nhãn hiệu chỉ sự ưa thích mà người mua dành cho sản phẩm của các công ty trong ngành sữa VINAMILK hiện tại:

- Hệ thống khách hàng: Ngành sữa có một hệ thống khách hàng đa dạng đây là một vấn đề tác động tới một cách khách quan không chỉ là nỗi lo của công ty tham gia vào ngành lâu năm mà còn là khó khăn cho ngành mới gia nhập.
- Ở vùng nông thôn: Không ít nhóm người tiêu dùng phản ánh rằng khi đi mua sữa ở các đại lý, họ thường nhờ sự tư vấn của người bán hàng mà những người bán hàng thì chỉ am hiểu những mặt hàng sữa được ưa chuộng, vậy nên khi tư vấn cho khách hàng thì lần sau khách hàng tiếp tục dùng lại những loại đó mà không quan tâm mấy tới độ dinh dưỡng và chất lượng.
- Ở vùng thành phố: nhìn chung tại thị trường này hầu hết người tiêu dùng có thu nhập cao, có hiểu biết do vậy họ có những quan niệm là tiêu dùng sản phẩm mà chất lượng cao, thương hiệu nổi tiếng hơn và tỉ trọng tiêu dùng sữa ngoại lớn như XO, duxmex...
- Việc tạo lập thương hiệu trong ngành sữa cũng rất khó khăn do phải khẳng định được chất lượng sản phẩm cũng như cạnh tranh các công ty lớn.
- Đối với một số khách hàng của ngành sự trung thành của họ đối với các nhãn hiệu của ngành có thể là một sự trung thành mù quáng như xung quanh mình nghe việc tiêu dùng sữa nào tốt là họ rủ nhau tiêu dùng một loại duy nhất

=> Từ phân tích đó, ta có thể thấy đối thủ tiềm năng của vinamilk gồm có Các công ty chuyên sản xuất các sản phẩm thay thế như bột ngũ cốc, thực phẩm chức năng như IMC, DOMESCO, BIBICA nhưng tiềm năng chưa mạnh, chưa đủ sức cạnh tranh với sản phẩm sữa, nhưng có thể đây cũng là một trong những đối thủ mạnh trong tương lai

7.3 Sức ép từ nhà cung ứng

Sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp nguyên liệu sữa trong nước hạn chế. Xét về quy mô ngành chăn nuôi bò sữa, 95% số bò sữa được nuôi tại các hộ gia đình, chỉ 5% được nuôi tại các trại chuyên biệt với qui mô từ 100-200 con trở lên (VEN, 2009). Điều này cho thấy người dân nuôi bò tự phát, dẫn đến việc không đảm bảo số lượng và chất lượng và làm giảm khả năng thương lượng của các nhà cung cấp trong nước. Việc thiếu kinh nghiệm quản lý, quy mô trang trại nhỏ, tỷ lệ rối loạn sinh sản và mắc bệnh của bò sữa còn ở mức cao... khiến người nông dân nuôi bò sữa rất bất lợi. Do đó, các công ty sữa trong nước nắm thế chủ động trong việc thương lượng giá thu mua sữa trong nước.

Phụ thuộc nhiều vào diễn biến giá cả nguồn nguyên liệu nước ngoài. Do hơn 70% đầu vào là nhập khẩu, giá sữa bột thế giới sẽ gây áp lực lên ngành sản xuất sữa Việt Nam. Trong thời gian tới, giá sữa bột có xu hướng tăng. Đồng thời, nguồn cung từ các nước xuất khẩu chủ yếu sang Việt Nam như New Zealand, Úc... tăng nhẹ trong khi cầu nhập khẩu từ các nước châu Á tăng lên, đặc biệt là Trung Quốc. Do đó, việc kiểm soát được các hợp đồng mua sữa bột, cả về số lượng và chất lượng là rất quan trọng đến năng lực cạnh tranh của các công ty. Tuy nhiên, với diễn biến giá sữa khó nắm bắt như những năm gần đây, các nhà sản xuất trong nước vẫn ở trong thế bị động khi phản ứng với diễn biến giá cả nguồn nguyên liệu nhập khẩu.

7.4 Sản phẩm thay thế

Áp lực về sản phẩm mới trong ngành này là không nhiều, do đặc thù của sữa là sản phẩm bổ sung dinh dưỡng thiết yếu. Tuy nhiên, sẽ có sự cạnh tranh giữa các sản phẩm trong ngành về thị phần, ví dụ như sữa đậu nành hay các sản phẩm đồ uống ngũ cốc, ca cao... có thể làm giảm thị phần của các sản phẩm sữa nước

7.5 Áp lực từ khách hàng

Các khách hàng cuối cùng, có khả năng gây áp lực lớn cho các công ty về chất lượng của sản phẩm. Hiện tại các sản phẩm sữa rất đa dạng và có thể thay thế cho nhau, và yếu tố giá cả không phải là quan trọng nhất đối với người tiêu dùng khi lựa chọn các sản phẩm sữa. Các công ty phải cạnh tranh với nhau bằng chất lượng, sự đa dạng của sản phẩm, sức mạnh thương hiệu... rồi mới đến cạnh tranh bằng giá cả;

Các khách hàng trực tiếp là các đại lý phân phối nhỏ lẻ, các trung tâm dinh dưỡng... có khả năng tác động đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng. Các công ty sữa trong nước và các đại lý độc quyền của các hãng sữa nước ngoài phải cạnh tranh để có được những điểm phân phối chiến lược, chủ yếu thông qua chiết khấu và hoa hồng cho đại lý bán lẻ. Các điểm phân phối như trung tâm dinh dưỡng, bệnh viện, nhà thuốc... có thể giành được sức mạnh đáng kể trước các hãng sữa, vì họ có thể tác động đến quyết định mua sản phẩm sữa nào của các khách hàng mua lẻ cuối cùng thông qua tư vấn, giới thiệu sản phẩm.

8. Phân tích môi trường vĩ mô và rút ra những cơ hội, thách thức của Vinamilk

8.1 Môi trường kinh tế

– Cơ hội:

- Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, đặc biệt là khi Việt Nam gia nhập WTO mang lại nhiều cơ hội cho nhiều doanh nghiệp làm ăn hợp tác với các đối tác nước ngoài trong đó có sữa. Giá sản phẩm sữa trên thế giới có xu hướng tăng cao, tạo điều kiện cạnh tranh về giá cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam, tiến tới mở rộng thị trường ra nước ngoài. Đồng thời các doanh nghiệp sữa trong nước có điều kiện tiếp xúc với những công nghệ mới, tiên tiến hơn, cùng cơ hội không ngừng nâng cao và hoàn thiện chính mình trong môi trường cạnh tranh

- Nền kinh tế tăng trưởng duy trì ở mức khá cao, tốc độ tăng trưởng Việt Nam được nhận định bởi WB trong năm 2014 là 5,4 %, thu nhập bình quân của dân chúng tăng, kéo theo như cầu tiêu dùng các mặt hàng thực phẩm trong đó có sữa cũng tăng

– Thách thức

- Tuy có khả năng cạnh tranh về giá nhưng các doanh nghiệp sữa Việt Nam gặp khó khăn trong chất lượng sản phẩm với các doanh nghiệp nước ngoài. Nhiều người tiêu dùng Việt Nam chấp nhận mức giá đắt hơn trên 200% để sử dụng sữa nhập ngoại

8.2 Môi trường Công nghệ

– Cơ hội:

- Đã ứng dụng các hệ thống máy móc hiện đại, hệ thống quản lí mới, đồng thời nhập khẩu quy trình và nguồn nguyên liệu đã góp phần nâng cao chất lượng sữa

– Thách thức

- Theo Dairyvietnam.com, hơn 95% số bò sữa ở Việt Nam hiện nay phân tán trong các nông hộ với quy mô nhỏ lẻ, tính chuyên nghiệp chưa cao, nguồn thức ăn hạn chế, phải nhập khẩu đến 80% (giống bò, thức ăn, đất trồng cỏ), khiến áp lực chi phí cao, chất lượng sữa không đảm bảo, mới đáp ứng được 22-25% nhu cầu nguyên liệu, gây khó khăn cho doanh nghiệp (theo ông Trịnh Quý Phổ, tổng thư kí hiệp hội sữa Việt Nam)

8.3 Môi trường văn hóa xã hội

– Cơ hội:

- Số dân đông, tốc độ tăng nhanh-1,2%, năm 2013, xu hướng tiêu dùng hàng nội địa tăng cao => là một thị trường tiềm năng, phát triển. Theo Bộ công thương, đến năm 2015, thị trường nội địa tiêu dùng khoảng 1.3 tỷ lít sản phẩm sữa dạng nước, tương đương 15 lít/ người/năm
- Trình độ dân trí ngày càng được nâng cao => hướng tới những sản phẩm giải khát và dinh dưỡng, chăm sóc sức khỏe, có tác dụng làm đẹp. Năm 2013, thị trường sữa nước ước đạt 670.000 tấn, tương đương 18.000 tỉ đồng và dự tính đạt hơn 1.000 tấn, tương đương 34.000 tỉ đồng vào năm 2017. Thị trường sữa bột năm 2013 cũng đạt 70.000 tấn, tương đương 28.000 tỉ đồng và sẽ tăng lên mức 90.000 tấn (tương đương 48.000 tỉ đồng) vào năm 2017. Với những dự báo khả quan này, hàng loạt doanh nghiệp sữa đã đầu tư xây dựng nhà máy, mở rộng công suất để đáp ứng nhu cầu thị trường.
- Các doanh nghiệp Việt Nam có lợi thế trong nghiên cứu và phát triển các sản phẩm phù hợp người Việt lớn hơn các doanh nghiệp nước ngoài

– Thách thức: tâm lí tiêu dùng hàng ngoại, không tin tưởng hàng Việt vẫn còn tồn tại.

8.4 Môi trường chính phủ, luật pháp, chính trị

– Cơ hội:

- Nền chính trị của Việt Nam tương đối ổn định, chính sách giảm thuế nhập khẩu xuống 0% tạo sự an tâm cho các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư, hỗ trợ học hỏi kinh nghiệm và phát triển
- Hệ thống các chính sách, luật pháp về tiêu dùng, bình ổn giá sữa đã bước đầu hoàn thiện

– Thách thức

- Việc quản lý giá cả thị trường của cơ quan nhà nước vẫn còn lỏng lẻo. Quá trình thực thi luật cạnh tranh đối với các hành vi cạnh tranh không lành mạnh chưa thực sự hiệu quả
- Kiểm định sữa vẫn còn lỏng lẻo, mới chỉ dừng lại ở kiểm tra an toàn thực phẩm, mà chưa kiểm soát được hàm lượng chất gây khó khăn cho doanh nghiệp sữa

8.5 Điều kiện tự nhiên

Cơ hội: Khí hậu Việt Nam mang điều kiện gió mùa nòng ẩm, nhưng có những vùng khí hậu ôn đới như Tuyên Quang, Lâm Đồng, Ba Vì,... đặc biệt thích hợp trồng cỏ cho chất lượng cao, chăn nuôi bò sữa năng suất.

Thách thức: khí hậu gây bất lợi cho việc bảo quản và chế biến gây ảnh hưởng đến chất lượng sữa

9. Phân tích 5 lợi thế cạnh tranh của Vinamilk

Thị trường với nhiều công ty, doanh nghiệp cùng sản xuất và kinh doanh vậy nên mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng trở nên khốc liệt hơn. Đối với Vinamilk để đứng vững và thành công trong thị trường doanh nghiệp đã xây dựng được những lợi thế cạnh tranh nhất định. Sau đây em xin phân tích một số lợi thế cạnh tranh của Vinamilk.

Thứ nhất, Chúng ta có thể thấy Vinamilk là một thương hiệu mạnh, thương hiệu nổi tiếng. Chính vì vậy đem lại cho công ty rất nhiều lợi thế trong việc đưa một sản phẩm mới tới thị trường, khách hàng và người tiêu dùng.

Thứ hai, Công ty Vinamilk xây dựng được hệ thống phân phối lớn. với hơn 180 nhà phân phối cùng với 80.000 nhà bán lẻ trong hệ thống kênh phân phối của mình. Một hệ thống kênh phân phối lớn sẽ giúp hoạt động tiêu thụ sản phẩm của công ty, phân phối hàng hóa được đảm bảo thuận lợi nhất.

Thứ ba, công ty xây dựng được các nhà máy sản xuất với 3 nhà máy sản xuất lớn. Cùng với đó xây dựng được vùng nguyên liệu sạch, đáp ứng được tiêu chuẩn kỹ thuật nên công ty làm chủ được chất lượng sản phẩm cạnh tranh lại với những hãng sản xuất khác trên thị trường.

Thứ tư, Đa dạng hóa sản phẩm, với nhiều mặt hàng, chủng loại sản phẩm được công ty phân phối ra thị trường là một lợi thế cạnh tranh rất lớn của công ty đối với những đối thủ còn lại. Với hơn 200 mặt hàng do làm chủ được công nghệ, đồng thời kiểm soát được chấ

lượng sản phẩm cùng với đó là kiểm soát được từ khâu nguyên liệu, sản xuất và tiêu thụ nên mức giá của công ty có sự cạnh tranh rất lớn trên thị trường.

Như vậy có thể thấy công ty Vinamilk đã xây dựng cho mình được những lợi thế cạnh tranh khá hoàn hảo trên thị trường. Tuy nhiên, thị trường có những biến động nhất định, sự gia nhập của những đơn vị mới, xu hướng thị trường cũng có sự dịch chuyển vậy nên công ty vẫn cần tập trung đưa ra những phương hướng, chiến lược cụ thể nhằm duy trì và phát huy những năng lực cạnh tranh của mình đảm bảo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

www.eLib.vn