

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



TIỂU LUẬN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

ĐỀ TÀI:

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
CÔNG TY SỮA VINAMILK ĐẾN NĂM 2020**

GVHD : TS. HOÀNG LÂM TỊNH

LỚP : CAO HỌC ĐÊM 3

KHÓA : K22

HỌC VIÊN : NGUYỄN THỊ NGỌC DIỄM

NGUYỄN THỊ BÍCH DUYÊN

NGUYỄN THỊ DUNG

BÙI MINH LONG

NGUYỄN THÀNH LỘC

NGUYỄN HỮU QUÝ

NGÔ ANH TUẤN

TP.HCM – 09.2013

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**



TIỂU LUẬN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

ĐỀ TÀI:

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY SỮA VINAMILK ĐẾN NĂM 2020

GVHD : TS. HOÀNG LÂM TỊNH

LỚP : CAO HỌC ĐÊM 3

KHÓA : K22

HỌC VIÊN :

MSHV	Họ và tên	Ngày sinh	Nơi sinh
7701221485	Nguyễn Thị Ngọc Diễm	14/10/1988	Long An
7701220246	Nguyễn Thị Bích Duyên	22/05/1990	Long An
7701220199	Nguyễn Thị Dung	23/08/1989	Lâm Đồng
7701221573	Bùi Minh Long	03/09/1979	Bến Tre
7701220630	Nguyễn Thành Lộc	14/11/1988	Tiền Giang
7701220947	Nguyễn Hữu Quý	05/10/1985	Ninh Thuận
7701221304	Ngô Anh Tuấn	12/08/1989	Hà Tĩnh

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	4
1. Chiến lược của doanh nghiệp:	4
1.1. Khái niệm về chiến lược:.....	4
1.2. Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp:	4
1.3. Chức năng của chiến lược đối với doanh nghiệp:	4
1.4. Cấp độ chiến lược:.....	4
1.5. Mô hình quản trị chiến lược:	6
2. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:	7
2.1. Phân tích môi trường kinh doanh	7
2.1.1. Môi trường vĩ mô:.....	7
2.1.2. Môi trường vi mô:.....	9
2.1.3. Phân tích môi trường nội bộ	13
2.2. Phân tích SWOT:.....	16
2.3. Xác định sứ mệnh và mục tiêu chiến lược:	17
2.3.1. Xác định sứ mệnh:	17
2.3.2. Xác định mục tiêu chiến lược:.....	18
2.4. Phân tích cấu trúc kinh doanh:	18
2.5. Chiến lược cấp công ty:.....	22
2.5.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung:	22
2.5.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết).....	23
2.5.3. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa.....	23
2.5.4. Chiến lược suy giảm	24
2.6. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.....	25
2.6.1. Chiến lược cạnh tranh:.....	25
2.6.2. Chiến lược tăng trưởng tập trung:	26
2.6.3. Chiến lược theo chu kỳ sống sản phẩm và chiến lược theo các giai đoạn phát triển ngành	26
2.6.4. Các chiến lược cạnh tranh theo vị trí của doanh nghiệp trên thị trường:	27
2.7. Chiến lược cấp chức năng:	27
2.7.1. Chiến lược marketing	27
2.7.2. Chiến lược nguyên vật liệu và mua hàng:	27
2.7.3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển.....	27
2.7.4. Chiến lược vận hành/ sản xuất:.....	28
2.7.5. Chiến lược tài chính:.....	28

2.7.6. Chiến lược nguồn nhân lực:.....	28
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA VINAMILK	30
1. Giới thiệu về công ty Vinamilk	30
1.1. Giới thiệu chung:	30
1.2. Lịch sử hình thành:	30
1.3. Tầm nhìn và sứ mệnh:	31
1.4. Sơ đồ tổ chức và Cơ cấu quản lý(Nguồn: BCTN 2012 Vinamilk)	31
1.5. Các sản phẩm chính của Vinamilk	33
2. Phân tích ngành sữa tại Việt Nam và dự báo đến năm 2020	34
2.1. Tổng quan ngành sữa Việt Nam.....	34
2.2. Dự báo phát triển ngành sữa:.....	36
3. Phân tích môi trường kinh doanh.....	39
3.1. Phân tích môi trường vĩ mô	39
3.1.1. Yếu tố kinh tế.....	39
3.1.2. Yếu tố môi trường chính trị, chính sách và pháp luật:	40
3.1.3. Yếu tố khoa học và công nghệ.....	41
3.1.4. Yếu tố dân số	41
3.1.5. Yếu tố văn hóa – xã hội:	42
3.1.6. Yếu tố tự nhiên:	43
3.2. Phân tích môi trường vi mô.....	43
3.2.1. Yếu tố khách hàng:	43
3.2.2. Yếu tố đối thủ cạnh tranh:	44
3.2.3. Yếu tố nhà cung cấp	45
3.2.4. Yếu tố đối thủ tiềm ẩn:	47
3.2.5. Yếu tố sản phẩm thay thế.....	47
3.3. Phân tích hoàn cảnh nội bộ.....	48
3.3.1. Nguồn nhân lực:.....	48
3.3.2. Nghiên cứu và phát triển:	50
3.3.3. Sản xuất và vận hành:	51
3.3.4. Tài chính, kế toán	54
3.3.5. Marketing:.....	56
3.3.6. Văn hóa tổ chức	58
3.4. Phân tích chuỗi giá trị và năng lực cạnh tranh:	61
3.4.1. Phân tích chuỗi giá trị.....	61
3.4.2. Chuỗi giá trị khách hàng:.....	62

3.5. Ma trận SWOT về Vinamilk:	63
CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VINAMILK ĐẾN NĂM 2020	64
1. Xây dựng chiến lược phát triển Vinamilk:	64
1.1. Mục tiêu của Vinamilk đến năm 2020:	64
1.2. Xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển Vinamilk:	64
1.2.1. Xác định vị thế và xu thế hành động chiến lược (Ma trận SPACE).....	64
1.2.2. Ma trận chiến lược chính:	67
1.2.3. Các phương án chiến lược dựa vào ma trận SWOT:	67
1.2.4. Lựa chọn chiến lược bằng ma trận định lượng QSPM:.....	68
2. Xây dựng chiến lược SBU:	71
2.1. Cơ cấu sản phẩm.....	71
2.2. Xây dựng ma trận định vị BCG:.....	73
2.3. Xây dựng ma trận GE:.....	75
2.4. Mục tiêu cho các SBU đến năm 2020:	77
Bảng 14 – Dự báo doanh thu của các SBU	77
3. Xây dựng chiến lược chức năng:	77
3.1. Chiến lược marketing	77
3.2. Chiến lược nghiên cứu và phát triển.....	79
3.3. Chiến lược quản trị nguyên vật liệu và mua hàng:.....	80
3.4. Chiến lược vận hành/ sản xuất:	81
3.5. Chiến lược tài chính:	83
3.6. Chiến lược nguồn nhân lực:	87
4. Mục tiêu kết quả kinh doanh của Vinamilk đến năm 2020 với chiến lược phát triển mới:	88
TÀI LIỆU THAM KHẢO	90

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

1. Chiến lược của doanh nghiệp:

1.1. Khái niệm về chiến lược:

- Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát: Xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và các chính sách điều hành việc thu thập, sử dụng và bố trí các nguồn lực để đạt các mục tiêu cụ thể, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững đối với các đối thủ cạnh tranh khác.

1.2. Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp:

- Thực hiện quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích hướng đi, kết quả mong muốn của mình. Từ đó khuyến khích tinh thần trách nhiệm, tính năng động tạo thành tích.
- Tạo điều kiện cho nhà quản trị có những quyết định chủ động trong sản xuất kinh doanh để đối phó với những thay đổi trong môi trường và làm chủ được diễn biến tình hình.
- Chủ động sử dụng tốt hơn các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được hiệu quả cao hơn nhờ tăng khả năng, tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện, tập trung vào những nguồn lực, vào những mục tiêu chính làm tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm.
- Tuy nhiên quản trị chiến lược còn toàn tại một số nhược điểm như sau:
 - o Để thiết lập quá trình quản trị chiến lược cần thiết thời gian và nỗ lực
 - o Chiến lược có nguy cơ trở nên xơ cứng bởi chiến lược được soạn thành văn bản trong khi mục tiêu và môi trường thay đổi theo thời gian
 - o Có thể sai sót lớn trong dự báo và phải có điều chỉnh lớn.

1.3. Chức năng của chiến lược đối với doanh nghiệp:

- Giúp nhận dạng, sắp xếp ưu tiên và tận dụng các cơ hội.
- Đưa ra cách nhìn thực tế về các khó khăn của công tác quản trị.
- Đưa ra một đề cương cho việc phát triển đồng bộ các hoạt động và điều khiển .
- Làm tối thiểu các rủi ro.
- Giúp cho các quyết định chủ chốt phục vụ tốt hơn cho việc đề ra các mục tiêu.
- Giúp cho sự phân bổ tốt hơn thời gian và nguồn lực cho cơ hội đã được xác định.
- Tạo khung sườn cho mối liên hệ giữa các cá nhân trong nội bộ công ty.
- Giúp kết hợp những hành vi đơn lẻ thành một nỗ lực chung.
- Cung cấp cơ sở cho việc làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân.
- Đem lại sự khuyến khích cho những suy nghĩ tiến bộ.
- Mang lại cách thức hợp tác, gắn bó là hăng say trong việc xử lý các vấn đề cũng như các cơ hội.
- Khuyến khích thái độ tích cực đối với sự thay đổi.
- Đem lại một mức độ kỷ luật và sự chính thức đối với công tác quản trị trong công ty.

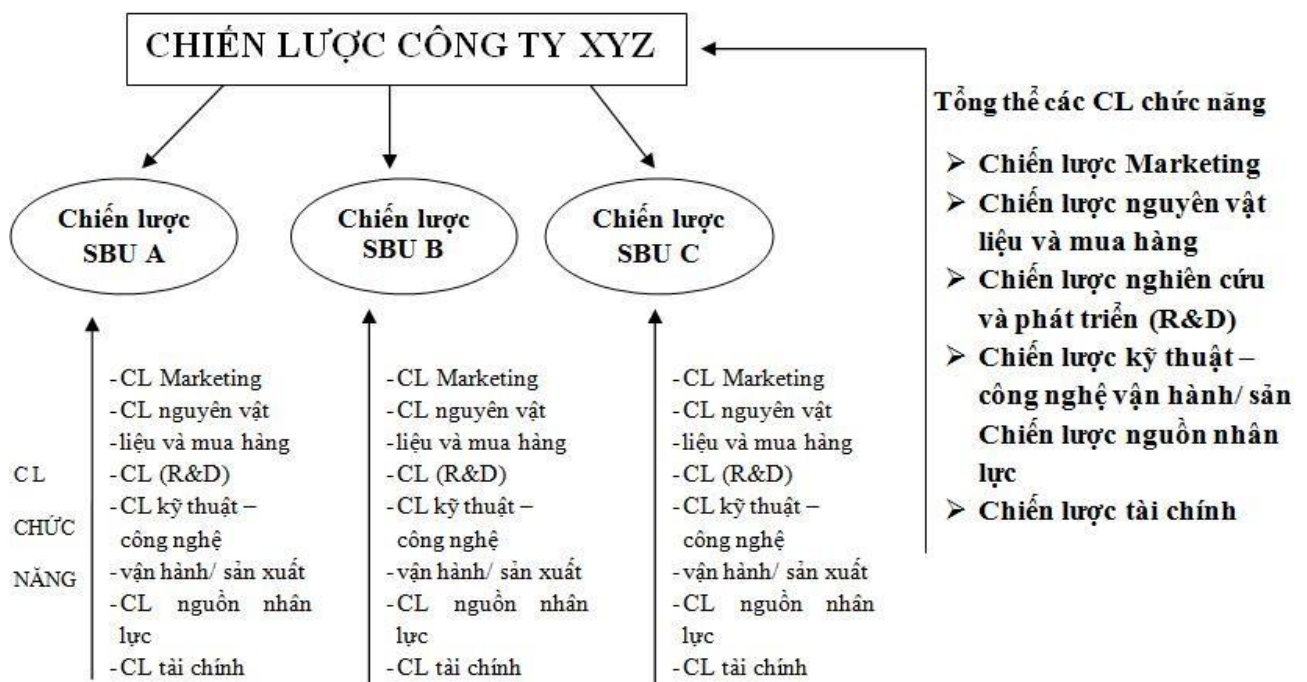
1.4. Cấp độ chiến lược:

Quản trị chiến lược có thể xảy ra ở nhiều mức khác nhau trong tổ chức, thông thường có 03 mức chiến lược cơ bản:

- Chiến lược cấp công ty:
 - o Là một kiểu mẫu các quyết định trong một công ty, nó xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty

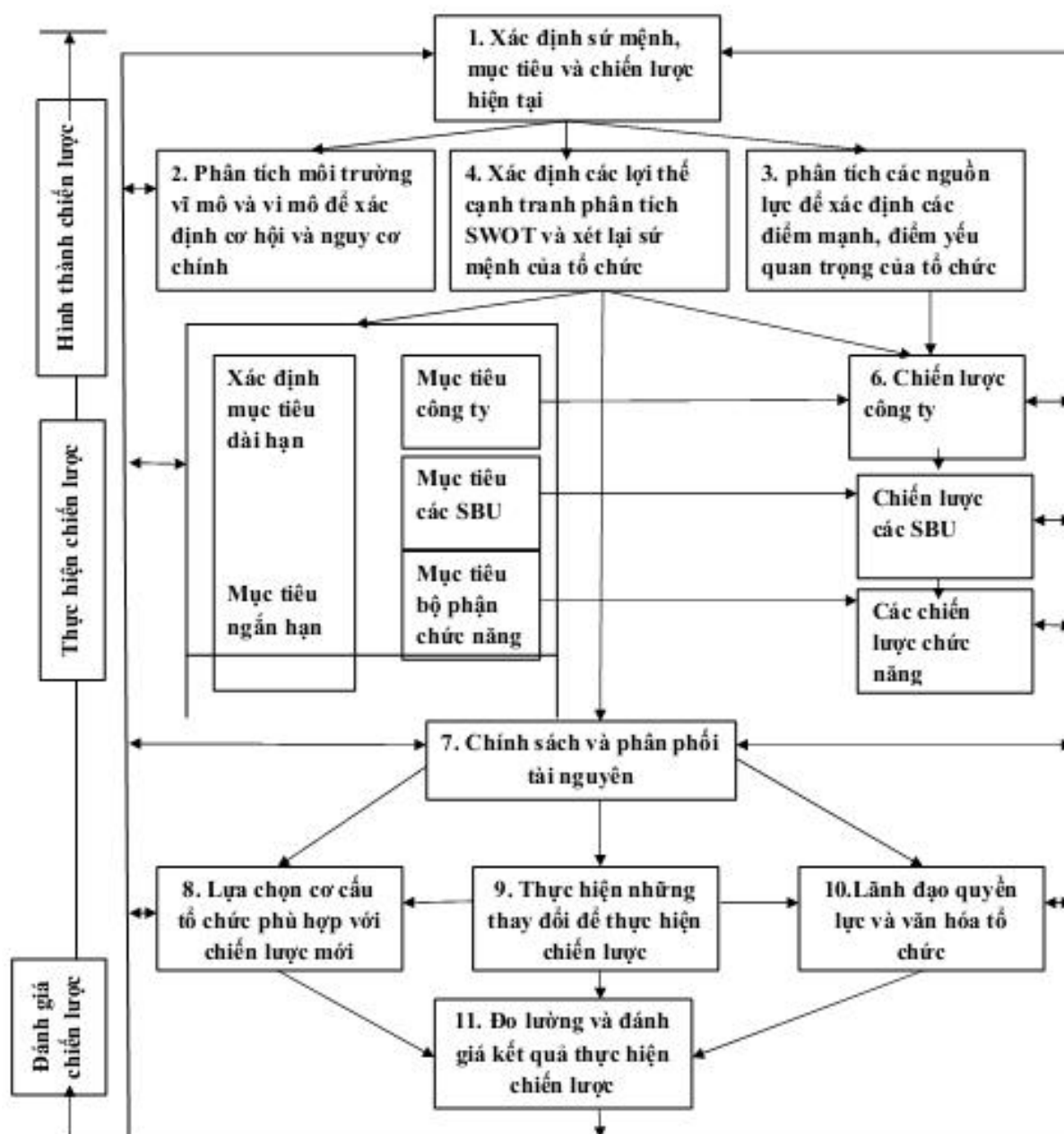
theo đuổi, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt các mục tiêu của công ty.

- Trong một tổ chức với qui mô và mức độ đa dạng. “chiến lược công ty” thường áp dụng cho toàn bộ xí nghiệp.
- Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ cạnh tranh và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó.
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SBU):
 - Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, và nó xác định xem một công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh cùng với vị trí đã biết của bản thân công ty giữa những người cạnh tranh của nó.
 - Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty. Nếu như công ty là đơn ngành thì chiến lược cấp đơn vị kinh doanh có thể được coi là chiến lược cấp công ty.
- Chiến lược cấp chức năng:
 - Tập trung hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh. Gồm có 6 chiến lược chức năng sau:
 - Chiến lược Marketing
 - Chiến lược nguyên vật liệu và mua hàng
 - Chiến lược nghiên cứu và phát triển (R&D)
 - Chiến lược kỹ thuật – công nghệ vận hành/ sản xuất
 - Chiến lược nguồn nhân lực
 - Chiến lược tài chính



1.5. Mô hình quản trị chiến lược:

- Mô hình quản trị chiến lược bao gồm các nội dung:
 - Xác định sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược hiện tại
 - Phân tích môi trường vĩ mô, vi mô để xác định cơ hội và nguy cơ
 - Phân tích các nguồn lực để xác định các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức
 - Xác định lợi thế cạnh tranh, phân tích SWOT xét lại sứ mệnh của tổ chức
 - Xác định mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn
 - Chiến lược công ty
 - Chính sách và phân phối tài nguyên
 - Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược mới.
 - Thực hiện những thay đổi để thực hiện chiến lược
 - Lãnh đạo quyền lực và văn hóa tổ chức
 - Đo lường và đánh giá kết quả thực hiện chiến lược



2. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:

2.1. Phân tích môi trường kinh doanh

2.1.1. Môi trường vĩ mô:

- Các yếu tố môi trường có một tác động lớn đối với doanh nghiệp. Vì chúng ảnh hưởng đến trực tiếp đến quá trình quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Chiến lược chỉ được lựa chọn phải được hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường đã nghiên cứu
- Môi trường của tổ chức là những yếu tố, những lực lượng, những thể chế... nằm bên ngoài doanh nghiệp mà các nhà quản trị không kiểm soát được nhưng chúng ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.
- Gồm các yếu tố khách quan, không thuộc quyền chi phối doanh nghiệp, tổ chức, nhưng có ảnh hưởng mạnh đến môi trường vi mô (hay gọi là môi trường đặc thù) và hoàn cảnh nội bộ, tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với tổ chức mà không có liên quan trực tiếp đến lợi nhuận của các doanh nghiệp
 - o Yếu tố kinh tế: Nhân tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau nó năng động và các diễn biến của môi trường kinh tế bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng tổ chức doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến các doanh nghiệp là
 - Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội và tổng sản phẩm quốc dân. Bao gồm các chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng GDP, GNP hàng năm sẽ cho ta biết tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng thu nhập bình quân đầu người. Từ đó cho phép dự đoán được dung lượng thị trường và từng ngành và thị phần của từng doanh nghiệp.
 - Lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế đầu tư, tiết kiệm và tiêu dùng. Do đó ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp
 - Cán cân thanh toán quốc tế.
 - Xu hướng của tỷ giá hối đoái. Sự biến động của tỷ giá hối đoái làm thay đổi điều kiện kinh doanh nói chung, tạo ra những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với doanh nghiệp.
 - Mức độ lạm phát. Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Việc lạm phát cao hoặc thiếu phát đều ảnh hưởng không tốt đối với nền kinh tế. Do đó việc duy trì một tỉ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích thị trường tăng trưởng.
 - Các chính sách tiền tệ của nhà nước
 - Mức độ thất nghiệp.
 - Những chính sách thuế quan
 - o Yếu tố chính phủ, chính trị và pháp luật: Các yếu tố chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Nó là những người điều khiển, người loại bỏ các quy định, người trợ cấp, các ông chủ và khách hàng lớn của doanh nghiệp. Như thế các yếu tố chính trị, chính phủ, luật pháp có thể cho thấy các vận hội và mối đe dọa chủ yếu đối với các tổ chức cũng như doanh nghiệp nhỏ và lớn. Đối với một số ngành và những doanh nghiệp phải phụ thuộc rất nhiều vào các hợp đồng hoặc trợ cấp của chính phủ, những dự báo về chính trị có thể là phần quan trọng nhất của việc kiểm tra các

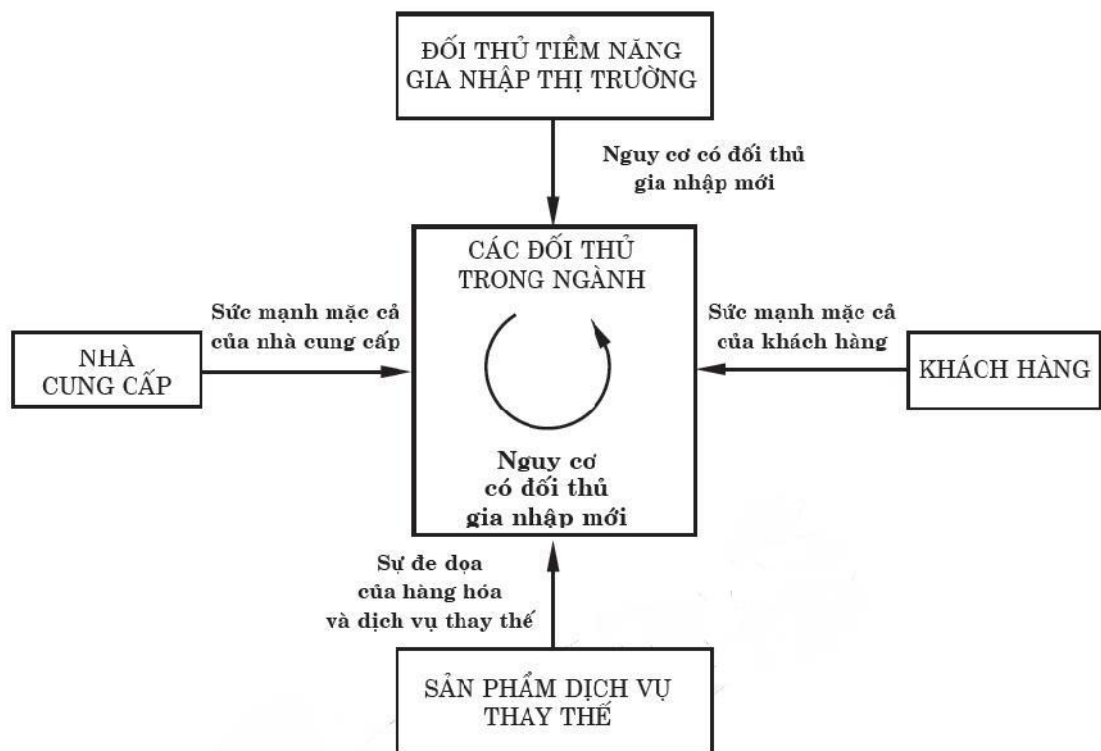
yếu tố bên ngoài. Sự thay đổi luật về bằng sáng chế, luật chống độc quyền, tỷ lệ thuế, và các nhóm gây sức ép ngoài hành lang có thể ảnh hưởng rất nhiều đến các công ty. Sự lệ thuộc lẫn nhau mỗi lúc một tăng lên trên phạm vi toàn quốc giữa các nền kinh tế, thị trường, chính phủ và các tổ chức đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét đến ảnh hưởng có thể có của các biến số chính trị đối với việc soạn thảo và thực hiện chiến lược cạnh tranh. Doanh nghiệp cần quan tâm một số vấn đề:

- Các quy định về thành lập công ty
 - Các luật lệ quyền sở hữu, chống độc quyền
 - Những đạo luật về bảo vệ môi trường
 - Những đạo luật về thuế
 - Các chế độ đãi ngộ đặc biệt
 - Những luật lệ về thuê mướn lao động
 - Những luật lệ kí kết với các tổ chức nước ngoài
- Yếu tố công nghệ: Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng hiện tại, nó cho thấy những cơ hội và đe dọa mà doanh nghiệp đang phải đối mặt. Sự tiến bộ kỹ thuật có thể tác động sâu sắc lên những sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, người cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất, thực hiện và kiểm tra và đặc biệt là tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tiến bộ kỹ thuật có thể tạo ra thị trường mới, sản phẩm mới và thay đổi vị trí giá cả cạnh tranh có quan hệ trong một ngành, và khiến cho các sản phẩm, dịch vụ trở nên lỗi thời. Sự tiến bộ có thể làm thay đổi hàng rào gia nhập cũng như rút lui của doanh nghiệp do tạo ra những ưu thế cạnh tranh mới, mạnh mẽ hơn các ưu thế hiện tại. Trong công nghệ kỹ thuật cao, sự nhận dạng và đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trọng yếu có thể là phần quan trọng nhất của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài trong hoạt động quản trị chiến lược. Ngoài ra công nghệ có vai trò quan trọng đối với tăng trưởng kinh tế và cạnh tranh. Để phát triển công nghệ, cần quan tâm đến một số vấn đề như:
- Mô hình phát triển công nghệ
 - Chính sách phát triển công nghệ quốc gia
 - Chiến lược phát triển công nghệ
 - Hoạt động R&D
 - Môi trường công nghệ
 - Chuyển giao công nghệ
 - Sự bảo vệ bằng phát minh sáng chế
- Yếu tố xã hội: Các yếu tố xã hội và văn hóa có ảnh hưởng quan trọng đến hầu như tất cả các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ. Các tổ chức lớn nhỏ hay lớn, hoạt động vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận trong mọi ngành đang bị thách thức bởi những cơ hội và đe dọa của các biến số văn hóa, xã hội. Những yếu tố này thường thay đổi hoặc tiến triển chậm chạp làm cho chúng khó nhận ra như:
- Tỷ lệ tăng dân số
 - Phong cách sống, làm việc, tôn giáo
 - Phân phối thu nhập
 - Kết cấu dân số

- Yếu tố tự nhiên: Các yếu tố tự nhiên bao gồm: Vị trí địa lý, khí hậu, tài nguyên, cảng biển, ... Yếu tố tự nhiên là yếu tố đầu vào quan trọng của nhiều ngành kinh tế. Đồng thời điều kiện tự nhiên cũng tạo nên thế mạnh. Do đó khi xây dựng chiến lược cần quan tâm:
 - Các loại tài nguyên
 - Các vấn đề ô nhiễm môi trường
 - Sự thiếu hụt năng lượng
 - Sự tiêu phí đến tài nguyên thiên nhiên

2.1.2. Môi trường vi mô:

- Bao gồm các yếu tố bên ngoài tổ chức, định hướng sự cạnh tranh, liên quan trực tiếp đến sự hoàn thành những mục tiêu của doanh nghiệp
- Tình hình cạnh tranh một ngành phụ thuộc vào năm yếu tố cơ bản. Sức mạnh tổng hợp này quyết định tiềm năng lợi nhuận trong ngành, trong đó tiềm năng lợi nhuận được đo bằng lợi nhuận dài hạn trên vốn đầu tư
- Cạnh tranh trong một ngành sẽ liên tục vận động làm giảm mức lợi tức trên vốn đầu tư đến một mức lợi tức sàn hay lợi tức kiếm trong một ngành “cạnh tranh hoàn hảo” của các nhà kinh tế học.
- Tất cả năm yếu tố cạnh tranh này cùng quyết định cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận trong ngành và yếu tố mạnh nhất sẽ đóng vai trị thống trị và trở nên quan trọng đối với việc hoạch định chiến lược.



- Nguy cơ từ doanh nghiệp mới gia nhập ngành:
 - Những doanh nghiệp mới gia nhập một ngành sẽ mang theo năng lực sản xuất mới, khát vọng chiếm thị phần và thường là nhiều nguồn lực đáng kể. Kết quả là giá cả bị ép xuống hoặc chi phí bị đội lên, làm giảm lợi nhuận. Hoặc các công ty đa dạng hóa thông qua việc nhảy vào mua lại doanh nghiệp trong ngành từ các ngành khác thường sử dụng những nguồn lực của họ để tiến hành cải tổ lại. Do đó, mua lại một doanh nghiệp trong ngành với ý định tạo dựng một vị trí trên thị trường có lẽ

nên được coi là gia nhập mới mặc dù không có doanh nghiệp mới nào được hình thành.

- Môi nguy cơ gia nhập mới trong một ngành phụ thuộc vào những hàng rào gia nhập hiện có, cùng với phản ứng từ những đối thủ hiện có mà kẻ gia nhập mới có thể dự đoán. Nếu các hàng rào lớn hoặc kẻ gia nhập mới dự đoán được sự trả đũa mạnh mẽ từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại, nguy cơ từ doanh nghiệp mới gia nhập ngành sẽ thấp.
- Những hàng rào gia nhập ngành:
 - Lợi thế kinh tế nhờ quy mô
 - Đặc điểm hóa sản phẩm
 - Yêu cầu vốn
 - Chi phí chuyển đổi
 - Sự tiếp cận đến các kênh phân phối
 - Chính sách của chính phủ
- Bất lợi về chi phí không phụ thuộc vào quy mô:
 - Những công nghệ sản phẩm độc quyền
 - Điều kiện tiếp cận đến nguồn nguyên liệu thô thuận lợi
 - Vị trí địa lý thuận lợi
 - Trợ cấp chính phủ
 - Kinh nghiệm
- Dự đoán của doanh nghiệp gia nhập tiềm năng về phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện có cũng sẽ ảnh hưởng đến việc gia nhập. Nếu doanh nghiệp kỳ vọng các đối thủ hiện có sẽ phản ứng mạnh mẽ để gây khó khăn cho kẻ mới gia nhập, điều này sẽ ngăn cản sự gia nhập ngành. Những điều kiện báo hiệu khả năng phản ứng mạnh mẽ đối với kẻ gia nhập và do đó ngăn cản việc gia nhập là:
 - Lịch sử phản ứng mạnh mẽ đối với đối thủ mới gia nhập ngành
 - Các doanh nghiệp hiện có có nguồn lực đáng kể để phản ứng bao gồm nguồn tiền mặt dồi dào và năng lực vay thêm tiền, dư thừa năng lực sản xuất để đáp ứng mọi nhu cầu có thể có trong Tương lai hoặc có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các kênh phân phối hoặc khách hàng
 - Các doanh nghiệp hiện có có cam kết gắn bó mạnh mẽ đối với ngành và những tài sản có tính thanh khoản không cao sử dụng trong đó
 - Tăng trưởng trong ngành chậm làm hạn chế khả năng tiếp nhận thêm doanh nghiệp mới của ngành và chèn ép doanh số và kết quả tài chính của các doanh nghiệp hiện có.
- Cường độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại:
 - Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại cũng giống như là ganh đua vị trí, sử dụng những chiến thuật như cạnh tranh về giá, chiến tranh quảng cáo, giới thiệu sản phẩm và tăng cường dịch vụ khách hàng hoặc bảo hành. Cạnh tranh xảy ra bởi vì các đối thủ hoặc là cảm thấy áp lực hoặc nhìn thấy cơ hội cải thiện vị trí. Trong hầu hết các ngành, hành vi cạnh tranh của một doanh

nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến các đối thủ và do đó có thể bị kích động sự trả đũa hoặc nỗ lực để chống lại các hành vi đó, nghĩa là các doanh nghiệp có sự phụ thuộc lẫn nhau. Nếu các hành vi đối đầu leo thang, tất cả các doanh nghiệp trong ngành đều có thể bị thiệt hại.

- Tăng trưởng trong ngành chậm: Tăng trưởng chậm trong ngành biến cạnh tranh thành một cuộc chơi giành giật thị phần. Cạnh tranh thị phần kém ổn định hơn nhiều so với trường hợp ngành có tăng trưởng nhanh cho phép các doanh nghiệp có thể cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh chỉ bằng cách theo kịp tốc độ của ngành và tất cả các nguồn lực tài chính và quản lý có thể có được sử dụng bằng cách mở rộng quy mô cùng với ngành.
- Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào:
 - Các rào cản nếu muốn “thoát ra” khỏi ngành
 - Mức độ tập trung của ngành
 - Chi phí cố định / giá trị gia tăng
 - Tình trạng tăng trưởng của ngành
 - Tình trạng dư thừa công suất
 - Khác biệt giữa các sản phẩm
 - Các chi phí chuyển đổi
 - Tính đặc trưng của nhận hiệu hàng hóa
 - Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh
 - Tình trạng sàng lọc trong ngành

		Hàng rào rút lui	
		Thấp	Cao
Hàng rào gia nhập	Thấp	Lợi nhuận thấp, ổn định	Lợi nhuận thấp, rủi ro
	Cao	Lợi nhuận cao, ổn định	Lợi nhuận cao, rủi ro

Mối quan hệ giữa các hàng rào và mức lợi nhuận

- Trường hợp tốt nhất theo quan điểm lợi nhuận của ngành là trường hợp có hàng rào gia nhập cao nhưng hàng rào rút lui thấp. Trong ngành này, nguy cơ có kẻ gia nhập ngành được hạn chế và những đối thủ cạnh tranh không thành công sẽ rời khỏi ngành.
- Áp lực từ sản phẩm thay thế:
 - Tất cả các doanh nghiệp trong một ngành đang cạnh tranh, theo nghĩa rộng, với các ngành sản xuất các sản phẩm thay thế khác. Sản phẩm thay thế hạn chế tiềm năng lợi nhuận của một ngành bằng cách áp đặt mức giá trần mà các doanh nghiệp trong ngành có thể bán. Sản phẩm thay thế càng có giá càng hấp dẫn, áp lực lên lợi nhuận của ngành càng lớn.

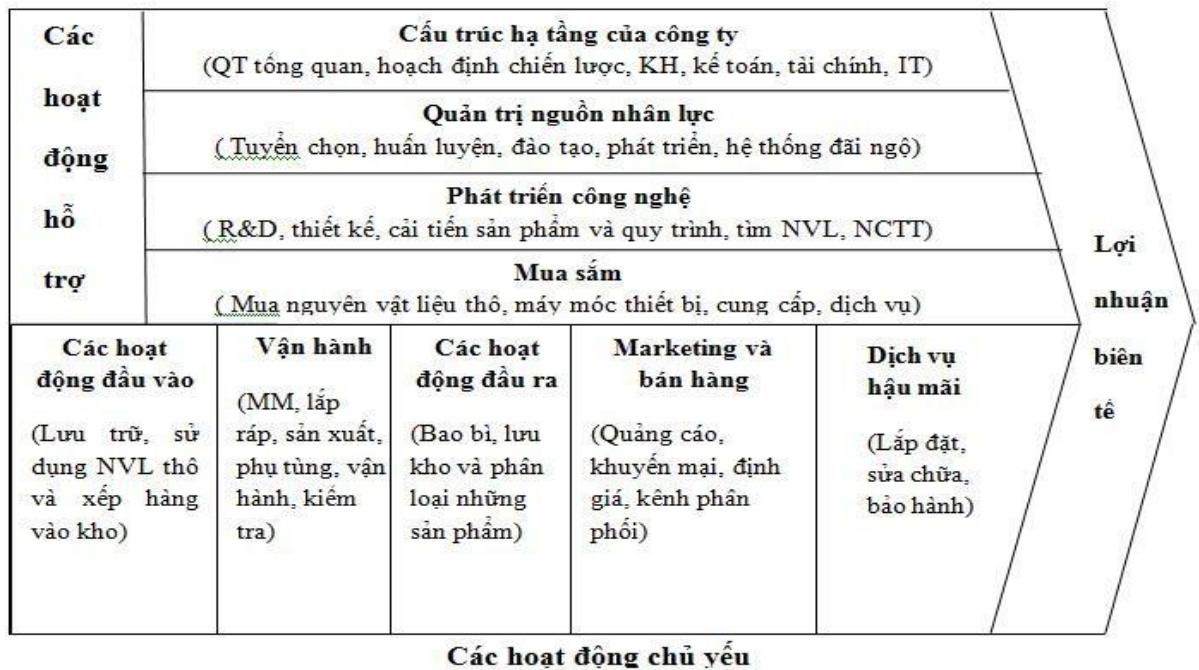
- Sản phẩm thay thế đáng chú ý nhất là những sản phẩm đang có xu hướng cải thiện đánh đổi giá- chất lượng với sản phẩm của ngành hoặc được các ngành có lợi nhuận cao sản xuất.
- Nguy cơ thay thế thể hiện ở:
 - Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm
 - Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng
 - Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các sản phẩm thay thế
- Sức mạnh mặc cả của khách hàng:
 - Khách hàng cạnh tranh với ngành bằng cách ép giá xuống, mặc cả đòi chất lượng cao hơn hay nhiều dịch vụ hơn và buộc các đối thủ phải cạnh tranh với nhau - tất cả đều làm giảm lợi nhuận của ngành. Sức mạnh của mỗi nhóm khách hàng quan trọng trong ngành phụ thuộc vào nhiều đặc điểm của thị trường và vào tầm quan trọng tương đối của lượng mua từ ngành trong tổng thể hoạt động kinh doanh của chúng. Một nhóm khách hàng sẽ có sức mạnh nếu thỏa mãn những điều kiện sau:
 - Mua số lượng lớn so với doanh số của người bán
 - Sản phẩm mua từ ngành chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí hay trong tổng thu mua của khách hàng
 - Sản phẩm khách hàng mua của ngành là sản phẩm chuẩn hóa hoặc không có đặc trưng khác biệt.
 - Khách hàng chỉ phải bỏ rất ít chi phí chuyển đổi
 - Khách hàng có lợi nhuận thấp
 - Khách hàng đe dọa tích hợp ngược
 - Sản phẩm của ngành không quan trọng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của khách hàng
 - Khách hàng có đầy đủ thông tin
 - Có thể hạn chế sức mạnh của khách hàng bằng cách lựa chọn các nhóm khách hàng để bán hàng xem là một quyết định chiến lược quan trọng.
- Sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp:
 - Các nhà cung cấp có thể thể hiện sức mạnh mặc cả đối với các thành viên trong một ngành bằng cách đe dọa tăng giá hay giảm chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Các nhà cung cấp hùng mạnh có thể vắt kiệt lợi nhuận trong một số ngành nếu ngành đó không thể tăng giá bán để bù đắp sự gia tăng chi phí đầu vào.
 - Mọi nhóm nhà cung sẽ có sức mạnh mặc cả nếu thỏa mãn những điều kiện sau:
 - Ngành cung cấp do một vài công ty thống trị và có tính tập trung cao hơn ngành khách hàng
 - Không bị buộc phải cạnh tranh với những sản phẩm thay thế khác
 - Ngành mua hàng không phải là một khách hàng quan trọng của một nhóm nhà cung cấp.
 - Sản phẩm của các nhà cung cấp là một đầu vào quan trọng đối với ngành khách hàng.

- Các sản phẩm của nhóm nhà cung cấp có đặc trưng khác biệt hoặc gây ra chi phí chuyển đổi.
- Nhóm nhà cung cấp đe dọa tích hợp ngành khách hàng

2.1.3. Phân tích môi trường nội bộ:

2.1.3.1. Phân tích chuỗi giá trị:

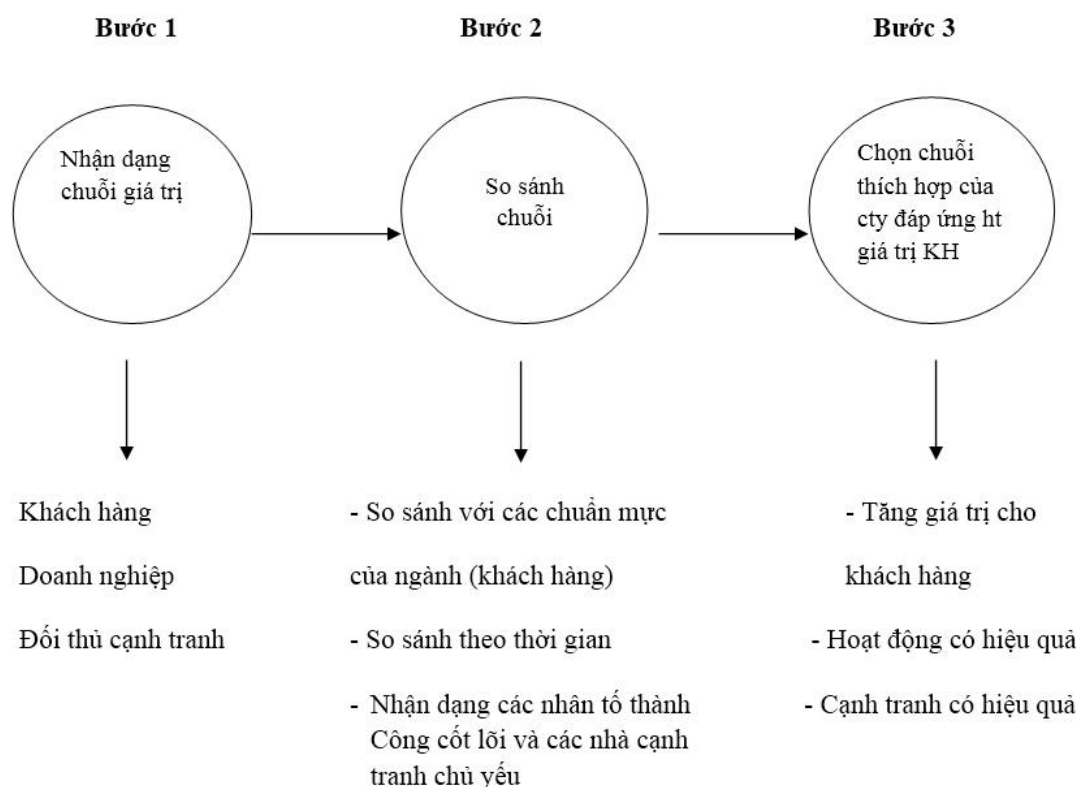
- Để đưa ra chiến lược cho doanh nghiệp thì việc xác định nguồn lực của doanh nghiệp là rất quan trọng, là cơ sở để doanh nghiệp xác định chuỗi giá trị của mình, tìm ra và phát triển các lợi thế cạnh tranh. Kết hợp với việc xác định chuỗi giá trị của khách hàng cho thấy khả năng đáp ứng thực sự của doanh nghiệp đối với nhu cầu khách hàng và chỉ ra những điểm mà doanh nghiệp cần điều chỉnh
- Chuỗi giá trị của công ty (dây chuyền giá trị - value chain) là tổng hợp các hoạt động có liên quan của doanh nghiệp tạo và làm gia tăng giá trị cho khách hàng
- Hệ thống tạo giá trị: Là một chuỗi các hoạt động tạo giá trị, bắt đầu từ khâu nghiên cứu, thiết kế cho đến cung cấp, sản xuất, phân phối, dịch vụ cho khách hàng nhằm làm tăng giá trị theo khách hàng
- Theo Michael E.Porter: Khi tạo được giá trị cho khách hàng lớn mà doanh nghiệp lại bỏ ra ít chi phí dẫn đến tăng hiệu quả sản xuất – kinh doanh.
- Ý nghĩa phân tích chuỗi:
 - o Xác định được điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động hiện tại của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp lựa chọn được lĩnh vực đầu tư, chớp được thời cơ.
 - o Xác định được lợi thế cạnh tranh
 - o Làm cho quá trình tổ chức thực hiện tốt hơn
 - o Làm tăng giá trị khách hàng
 - o Làm hiệu quả hoạt động chung tăng lên, nhờ có cơ sở chọn chiến lược, lĩnh vực đầu tư và tổ chức thực hiện.



2.1.3.2. Xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp:

- Xác định cụ thể các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ tạo giá trị giúp nhà quản trị dễ dàng xây dựng chuỗi giá trị của công ty căn cứ trên chuỗi giá trị khách hàng.
- Các hoạt động chủ yếu:
 - Hoạt động cung ứng đầu vào:
 - Tính đúng đắn của hệ thống kiểm soát toàn kho và nguyên vật liệu
 - Hiệu suất của các hoạt động toàn trừ nguyên vật liệu
 - Hoạt động sản xuất (dịch vụ):
 - Năng suất của các thiết bị so với năng suất của nhà cạnh tranh chủ yếu
 - Sự phù hợp của quá trình tự động hóa sản xuất
 - Hiệu quả của hệ thống kiểm soát sản xuất và thiết kế các bước công việc
 - Các hoạt động đầu ra:
 - Tính đúng lúc và hiệu suất của việc phân phối sản phẩm và dịch vụ
 - Hiệu suất của các hoạt động toàn trừ thành phẩm
 - Marketing và bán hàng:
 - Hiệu quả của việc nghiên cứu thị trường trong nhận dạng nhu cầu và các phân khúc khách hàng
 - Lượng giá các kênh phân phối khác nhau.
 - Mức độ viên và năng lực của lực lượng bán hàng
 - Sự đổi mới các hoạt động khuyến mại và quảng cáo
 - Sự phát triển của hình ảnh về chất lượng và danh tiếng
 - Mức độ sự trung thành đối với nhãn hiệu của khách hàng
 - Mức độ thống trị thị trường trong một phân khúc thị trường hay trong toàn bộ thị trường
 - Dịch vụ hậu mãi:
 - Các phương tiện của việc thu hút những đóng góp của những khách hàng trong việc hoàn thiện sản phẩm
 - Sự sẵn sàng, nhanh chóng chú ý tới những khiếu nại của khách hàng
 - Sự phù hợp của chính sách bảo hành và bảo đảm
 - Năng lực trong việc cung ứng các bộ phận thay thế và các dịch vụ sửa chữa
- Các hoạt động hỗ trợ:
 - Quản trị nguồn nhân lực:
 - Sự tương thích của cơ cấu tổ chức và chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược của các SBU và chiến lược tổng thể công ty
 - Hiệu quả của các thủ tục cho việc tuyển mộ, huấn luyện và đề bạt tất cả các cấp của người lao động
 - Sự phù hợp của hệ thống phần thưởng cho động viên, thách thức nhân viên
 - Môi trường làm việc nhằm giảm thiểu sự vắng mặt và tỷ lệ chuyển chuyên ở mức độ mong đợi
 - Những quan hệ với công đoàn
 - Sự tham gia tích cực của các nhà chuyên môn
 - Mức độ động viên và thỏa mãn của người lao động
 - Phát triển công nghệ:

- Sự thành công của các hoạt động nghiên cứu và phát triển (trong đổi mới quá trình và sản phẩm)
 - Chất lượng của quan hệ làm việc giữa cán bộ của bộ phận nghiên cứu phát triển với bộ phận khác.
 - Tính kịp thời của các hoạt động phát triển công nghệ trong việc đáp ứng thời hạn cốt lõi
 - Chất lượng của các phòng thí nghiệm của các nhà khoa học và của các kỹ thuật viên
 - Năng lực của môi trường làm việc trong việc khuyến khích sáng tạo và đổi mới
 - Mua sắm:
 - Phát triển các nguồn đầu vào khác nhau nhằm giảm thiểu sự phụ thuộc vào một nhà cung cấp
 - Mua sắm nguyên vật liệu dựa trên cơ sở đúng thời gian, hay chi phí thấp nhất có thể; hay mức độ chất lượng có thể chấp nhận
 - Thủ tục cho việc mua sắm nhà xưởng, máy móc và xây dựng
 - Phát triển các tiêu chí cho các quyết định thuê hoặc mua
 - Những quan hệ tốt và lâu dài với các nhà cung cấp tốt
 - Cấu trúc hạ tầng của công ty:
 - Năng lực trong việc nhận dạng cơ hội kinh doanh sản phẩm mới và những đe dọa tiềm năng của môi trường
 - Chất lượng của hệ thống hoạch định chiến lược để đạt mục tiêu của công ty
 - Sự phối hợp và hội nhập của tất cả các hoạt động có liên quan tới dây chuyền giá trị giữa các bộ phận của tổ chức
 - Năng lực trong việc đạt tới các nguồn vốn với giá rẻ
 - Mức độ của hệ thống thông tin hỗ trợ việc ra các quyết định chiến lược và hàng ngày
 - Thông tin chính xác và kịp thời cho việc quản lý môi trường cạnh tranh và tổng quát
 - Những quan hệ với những người ra quyết định chính sách và với các nhóm lợi ích
 - Hình ảnh trong cộng đồng và sự gắn bó với công ty
- 2.1.3.3. Quy trình phân tích và chọn chuỗi giá trị của doanh nghiệp:
- Các vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp.
 - Cần tăng đầu tư vào hoạt động nào để tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng?
 - Làm thế nào để doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả?
 - Làm thế nào để doanh nghiệp cạnh tranh có hiệu quả?
 - Gồm có 3 bước:



2.2. Phân tích SWOT:

- Một ma trận chiến lược hai chiều trong đó một chiều thể hiện điểm mạnh và điểm yếu trong doanh nghiệp, một chiều thể hiện sự đe dọa và cơ hội giúp ta xác định được vị thế của doanh nghiệp trong quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp
- Sự phối hợp các điểm mạnh, điểm yếu với các cơ hội và nguy cơ hình thành ma trận SWOT và các phương án chiến lược có thể lựa chọn.
- Các bước tiến hành:
 - o Dự báo
 - o Lập 3 bảng phân tích định lượng: Môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, hoàn cảnh nội bộ

o Phân tích SWOT

Môi trường Bên ngoài	Cơ hội (O) 1. 2. Liệt kê cơ hội 3.	Nguy cơ (T) 1. 2. Liệt kê nguy cơ 3.
Hoàn cảnh nội bộ		
Mặt mạnh (S) 1. 2. Liệt kê điểm mạnh 3	Các chiến lược SO 1. 2. Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội 3. 4.	Các chiến lược ST 1. 2. Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh 3. 4.
Mặt yếu (W) 1. 2. Liệt kê điểm yếu 3.	Các chiến lược WO 1. 2. Hạn chế các mặt yếu để lợi dụng các cơ hội 3.	Các chiến lược WT 1. 2. Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa 3.

- Chú ý: Tất cả các cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu phải có liên quan đến doanh nghiệp. Chỉ chọn những cơ hội được coi là ưu tiên và đe dọa có nguy cơ cao, những điểm mạnh, yếu có tầm quan trọng đáng kể đối với công ăn việc làm của doanh nghiệp.

2.3. Xác định sứ mệnh và mục tiêu chiến lược:

2.3.1. Xác định sứ mệnh:

- Sứ mệnh (chức năng, nhiệm vụ) là mệnh đề nêu lên các nguyên tắc kinh doanh, mục tiêu, triết lý, tín điều và các quan điểm của công ty, từ đó xác định lĩnh vực kinh doanh, loại sản phẩm cơ bản (loại hình dịch vụ chính), lĩnh vực công nghệ, phục vụ các nhóm đối tượng khách hàng hàng đầu, đáp ứng nhu cầu thị trường.
- Những yếu tố chính ảnh hưởng đến việc đề ra sứ mạng:
 - o Lịch sử công ty
 - o Sở thích hiện tại của Ban lãnh đạo và của chủ sở hữu
 - o Các lý giải về môi trường, dự báo nhu cầu
 - o Nguồn lực hiện có
 - o Các khả năng đặc biệt
- Nội dung chính của một bản tuyên bố sứ mạng:
 1. Khách hàng: Ai là người tiêu thụ của công ty?
 2. Sản phẩm hoặc dịch vụ: Dịch vụ hay sản phẩm chính của công ty là gì?
 3. Thị trường: Công ty cạnh tranh ở đâu?
 4. Công nghệ: Công nghệ có là mối quan tâm hàng đầu của công ty hay không ?
Lựa chọn loại công nghệ gì?
 5. Sự quan tâm đối với vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lợi: Công ty có ràng buộc với các mục tiêu kinh tế hay không?
 6. Triết lý: Đây là niềm tin cơ bản, giá trị, nguyện vọng và các ưu tiên triết lý của công ty?

7. Tự đánh giá về mình: Năng lực đặc biệt hoặc ưu thế cạnh tranh chủ yếu của công ty là gì?
8. Mối quan tâm đối với hình ảnh trước cộng đồng: Hình ảnh trước cộng đồng có là mối quan tâm chủ yếu đối với công ty hay không?
9. Mối quan tâm đối với nhân viên: Thái độ của công ty đối với nhân viên như thế nào?

2.3.2. *Xác định mục tiêu chiến lược:*

- Mục tiêu chiến lược dài hạn:

Các mục tiêu dài hạn thường được ấn định cho các lĩnh vực chủ yếu sau:

- Mức lợi nhuận, lợi nhuận/vốn đầu tư cao trong dài hạn
- Vị thế cạnh tranh
- Phần trăm thị phần chiếm lĩnh
- Vị trí dẫn đầu về công nghệ
- Trách nhiệm trước công luận
- Mục tiêu chiến lược:
- Mục tiêu tăng trưởng nhanh.
- Mục tiêu tăng trưởng ổn định.
- Mục tiêu suy giảm.

- Mục tiêu chiến lược ngắn hạn:

Tiêu chuẩn của mục tiêu chiến lược:

- Sự cụ thể
- Tính linh hoạt, có thể điều chỉnh tùy theo thời cơ, nguy cơ, nguồn lực
- Khả năng có thể đo lường được
- Tính phù hợp giữa các mục tiêu
- Khả năng chấp nhận được

2.4. *Phân tích cấu trúc kinh doanh:*

- Phân tích cấu trúc kinh doanh nhằm tìm kiếm những chiến lược chung cho toàn doanh nghiệp cũng như những chiến lược riêng cho từng đơn vị chức năng. Phân tích này phù hợp cho các doanh nghiệp kinh doanh đa dạng.
- Các công cụ phân tích cấu trúc ngành kinh doanh:
 - Ma trận GE (General Electric)
 - Không thể xác định được mục tiêu phù hợp cho một SBU mà chỉ căn cứ vào vị trí của nó trên ma trận tăng trưởng - thị phần. Nếu bổ sung thêm các yếu tố phụ thì ma trận tăng trưởng - thị phần có thể có vẻ là một trường hợp đặc biệt của ma trận danh mục đầu tư đa yếu tố của mà General Electric (GE) là người đầu tiên đưa ra
 - Mỗi xí nghiệp đều được xếp hạng theo hai tiêu chí sức hấp dẫn của thị trường và sức mạnh của xí nghiệp. Hai yếu tố này có ý nghĩa tuyệt đối để xếp hạng một xí nghiệp. Các công ty sẽ thành đạt khi tham gia những thị phần hấp dẫn và xí nghiệp có đủ sức mạnh để giành thắng lợi trên các thị trường đó.

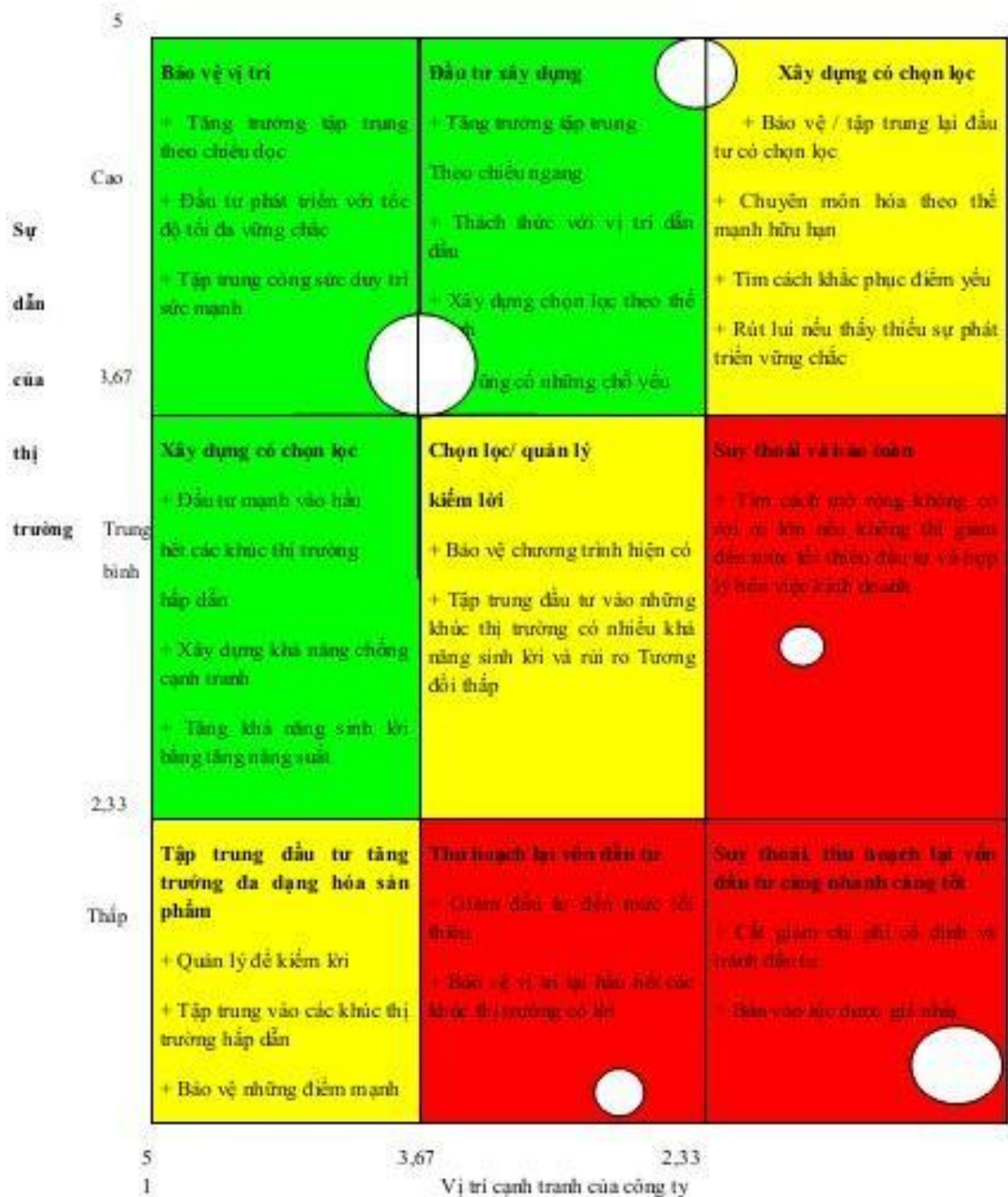
Minh họa ma trận sự hấp dẫn ngành của SBU

STT	Những yếu tố xác định mức hấp dẫn của ngành	Trọng số (độ quan trọng của yếu tố đối với ngành) (P_i) %	Điểm đạt được (mức độ mà công ty đạt được) S_i (1 – 5)	Giá trị ($P_i \times S_i$)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3) x (4)
1	Kích cỡ thị trường	0,2	4	0,8
2	Tỷ lệ tăng trưởng thị trường/ năm	0,2	5	1
3	Lợi nhuận biên tế lịch sử	0,15	4	0,6
4	Cường độ cạnh tranh	0,15	2	0,3
5	Khả năng công nghệ	0,15	4	0,6
6	Độ nhạy cảm lạm phát	0,05	3	0,15
7	Sự phụ thuộc nguồn năng lượng (tính thời vụ)	0,05	2	0,1
8	Những tác động môi trường (XH, chính trị, luật pháp)	0,05	3	0,15
	Tổng cộng	1,00		3,7

Minh họa ma trận vị thế cạnh tranh của SBU

STT	Những yếu tố xác định sức mạnh của công ty trong ngành	Trọng số P_i %	Điểm đạt được S_i	Giá trị ($P_i \times S_i$)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3) x (4)
1	Thị phần Tương đối	0,1	4,0	0,4
2	Sự tăng trưởng của thị phần	0,15	2,0	0,3
3	Chất lượng sản phẩm	0,1	4,0	0,4
4	Uy tín nhận hiệu	0,1	5,0	0,5
5	Kênh phân phối	0,05	4,0	0,2
6	Hiệu quả chiêu thị	0,05	3,0	0,15
7	Khả năng sản xuất	0,05	3,0	0,15
8	Hiệu quả bán hàng	0,05	2,0	0,1
9	Giá thành đơn vị	0,15	3,0	0,45

10	Những nhà cung ứng tối ưu	0,05	5,0	0,25
11	Nghiên cứu phát triển	0,1	3,0	0,3
12	Hiệu quả quản trị	0,05	4,0	0,2
	Tổng cộng	1,0		3,4

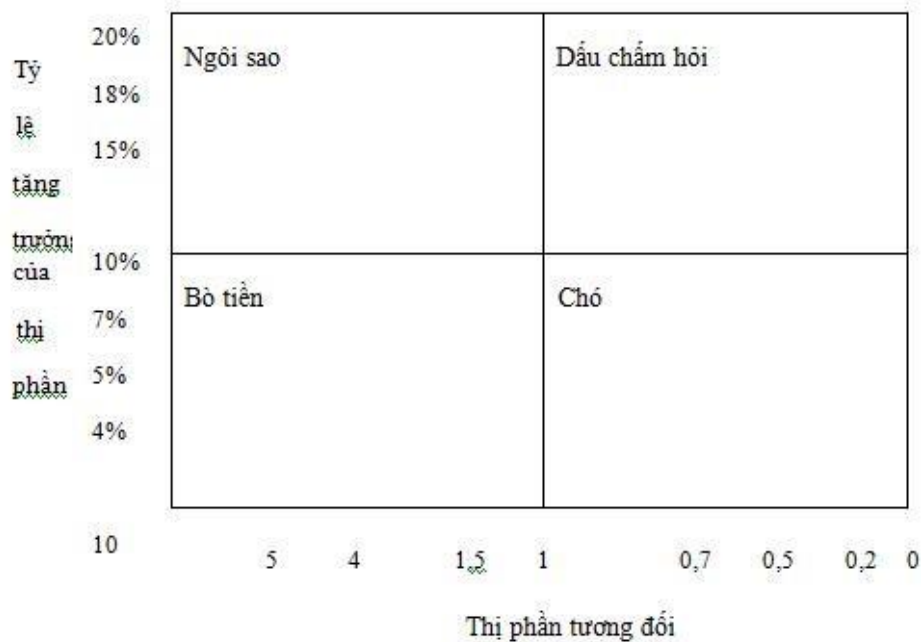


- Ma trận BCG (Boston Consulting Group)
 - Ma trận BCG được đưa ra lần đầu bởi Bruce Henderson của Boston Consulting Group vào năm 1970 nhằm mục đích giúp các công ty phân tích mô hình kinh doanh của họ cũng như các sản phẩm, được sản phẩm trên thị trường. Ma trận được sử dụng nhiều trong việc nghiên cứu

marketing, thương hiệu, sản phẩm, quản trị chiến lược và phân tích danh mục đầu tư.

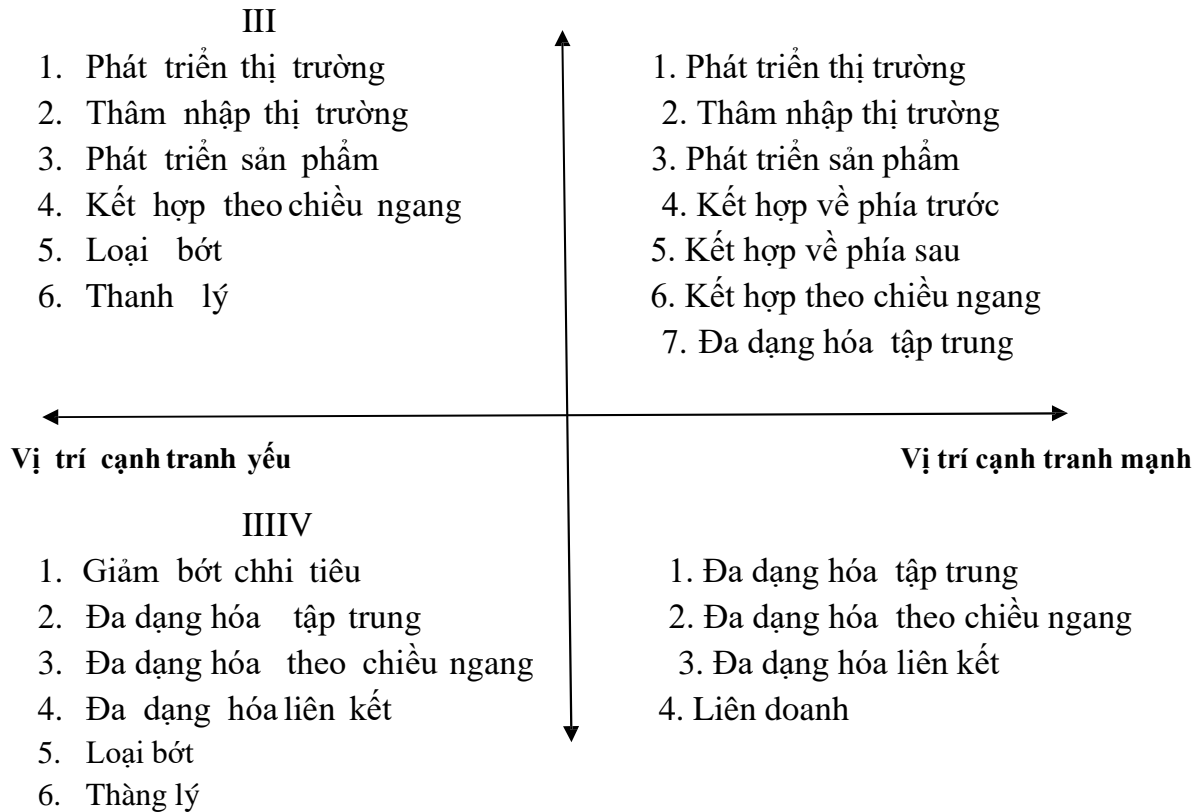
- Ma trận có hình vuông như hình trên, bao gồm bốn ô và được đặt tên như sau:

- **BÒ SỮA:** Hình tượng này tương ứng với sản phẩm của công ty đang có thị phần lớn trong một thị trường có tốc độ tăng trưởng thấp hoặc đã bão hòa. Công ty nên tranh thủ “vắt kiệt” lợi nhuận từ sản phẩm này và đầu tư thấp nhất ở mức có thể để duy trì
- **CHÓ:** Hình tượng này tương ứng với sản phẩm của công ty đang có một thị phần nhỏ trong một thị trường có tốc độ tăng trưởng thấp hoặc đã bão hòa. Doanh thu không đủ để bù đắp chi phí và khó mà duy trì kinh doanh lâu dài. Cần nỗ lực để đưa sản phẩm trở lại vị trí BÒ SỮA hoặc nếu không thể thì tốt nhất là ngừng kinh doanh sản phẩm này
- **NGÔI SAO:** Hình tượng này tương ứng với sản phẩm của công ty đang có thị phần lớn trong một thị trường có tốc độ tăng trưởng cao. Cần đầu tư mạnh để chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu và duy trì vị trí đó đến lúc tốc độ tăng trưởng của thị trường giảm, sản phẩm sẽ chuyển sang vị trí BÒ SỮA, lúc này doanh nghiệp sẽ vắt sữa thu lợi nhuận.
- **DẤU CHẤM HỎI:** Hình tượng này tương ứng với sản phẩm của công ty đang có thị phần thấp trong một thị trường có tốc độ tăng trưởng cao. Thường tốn nhiều chi phí đầu tư nhưng lợi nhuận thu về thấp vì thị phần của công ty còn nhỏ. Công ty nên nỗ lực tăng thị phần để đưa sản phẩm từ vị trí dấu hỏi sang vị trí NGÔI SAO rồi vị trí BÒ SỮA để thu được nhiều lợi nhuận, nhưng nếu như không nhanh chóng gia tăng được thị phần, tốc độ tăng trưởng của thị trường một thời gian sau sẽ chậm lại và sản phẩm sẽ bị rơi xuống vị trí CHÓ. Vì vậy khi sản phẩm ở vị trí DẤU CHẤM HỎI thì cần phải xem xét cẩn thận để xác định xem có nên đầu tư hay không



- o Ma trận chiến lược chính:

Sự tăng trưởng thị trường



Sự tăng trưởng thị trường chậm

2.5. Chiến lược cấp công ty:

- Chiến lược cấp công ty nhằm vào mục đích làm sao để đạt những mục tiêu mà công ty đề ra. Có năm yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược; sản phẩm, thị trường, ngành nghề, cấp độ ngành, công nghệ. Gồm các loại chiến lược sau:

2.5.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung:

- o Là chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không có sự thay đổi bất kỳ yếu tố nào khác.
- o Khi theo đuổi chiến lược này công ty cần hết sức cố gắng khai thác hết cơ hội có được về sản phẩm đang sản xuất hoặc các thị trường hiện đang tiêu thụ bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành.

Bảng thay đổi chiến lược tăng trưởng tập trung

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất hoặc mới	Hiện tại hoặc mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

- o Có ba phương án chiến lược tập trung:
 - Chiến lược thâm nhập thị trường: Là tìm cách tăng trưởng các sản phẩm hiện đang sản xuất trong khi vẫn giữ nguyên thị trường hiện tại đang tiêu thụ, thông thường bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác Marketing.
 - Chiến lược phát triển thị trường: Là tìm cách tăng trưởng bằng con đường thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm hiện tại

- Chiến lược phát triển sản phẩm: Là tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm mới để tiêu thụ trong các thị trường mà công ty đang hoạt động. Các cách thực hiện như: Tập trung cải tiến một sản phẩm riêng biệt, phát triển cơ cấu sản phẩm.

2.5.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết):

- Chiến lược này thích hợp đối với các công ty kinh doanh các ngành kinh tế mạnh nhưng đang do dự hoặc không có khả năng triển khai một trong các chiến lược tập trung, thích hợp khi cơ hội sẵn có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược dài hạn mà công ty đang thực hiện.
- Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của công ty và cho phép phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của công ty. Mỗi chiến lược là một sự dịch chuyển đến các cấp độ mới trong ngành, bao gồm kinh doanh các sản phẩm chủ chốt, thị trường hiện tại của ngành, công nghệ vẫn giữ nguyên như cũ.

Bảng thay đổi chiến lược hội nhập

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Hiện tại	Hiện tại	Mới	Hiện tại

- Có hai dạng chiến lược hội nhập:
 - Chiến lược hội nhập dọc ngược chiều: Là tìm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với nguồn cung ứng nguyên liệu. Khi thực hiện hội nhập dọc ngược chiều, trong nội bộ công ty nên thiết lập các nguồn cung ứng của mình bằng cách thành lập công ty con. Hội nhập với bên ngoài cũng mua đứt các cơ sở cung ứng hàng cho công ty.
 - Hội nhập dọc thuận chiều: Là tìm cách tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hay tăng sự kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ gắn với thị trường đích, như hệ thống bán hàng và phân phối hàng. Công ty có thể hội nhập dọc thuận chiều trong nội bộ công ty bằng cách thành lập các cơ sở sản xuất của mình, các lực lượng bán hàng, hệ thống bán sỉ hoặc mạng lưới bán lẻ. Việc hội nhập thuận chiều với bên ngoài được thực hiện bằng cách mua lại các cơ sở đang thực hiện chức năng mà công ty đang cần.

2.5.3. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa:

- Chiến lược này thực hiện việc mở rộng kinh doanh sang các ngành có liên quan hoặc không liên quan, thích hợp đối với công ty nào không đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngành công nghiệp hiện thời và các sản phẩm thị trường hiện đang kinh doanh.
- Các lý do khác khiến công ty nên đa dạng hóa :
 - Thị trường của một hay nhiều cơ sở đang tiến tới bão hòa hoặc suy thoái trong chu kỳ sống sản phẩm
 - Cơ sở đang hoạt động có số dư tiền vốn có thể đầu tư vào một nơi khác có lợi nhuận cao hơn
 - Doanh nghiệp mới có thể mang đến kết quả vượt dự kiến
 - Pháp luật về chống độc quyền cấm, mở rộng kinh doanh trong ngành công nghiệp hiện tại mà công ty đang tham gia

- Có thể tránh lỗ do thuế
 - Có thể thâm nhập thị trường quốc tế trong một thời gian ngắn
 - Có thể nhanh chóng tiếp thu nắm bắt kỹ thuật
 - Có thể trung dụng các giám đốc điều hành có nhiều kinh nghiệm hoặc nâng đỡ cán bộ đang làm việc.
- Đa dạng hóa đồng tâm: Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới, với các sản phẩm mới phù hợp với công nghệ và marketing của sản phẩm hiện đang sản xuất, có thể mang lại kết quả vượt dự kiến. Chìa khóa để thực hiện đa dạng hóa đồng tâm là tranh thủ các nguồn lực, ưu thế nội bộ chủ yếu của công ty

Bảng thay đổi chiến lược đa dạng hóa đồng tâm

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Hiện tại hoặc mới	Hiện tại	Hiện tại hoặc mới

- Đa dạng hóa ngang: Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường đang tiêu thụ với những sản phẩm mới có công nghệ không liên quan đến các sản phẩm hiện đang sản xuất nhưng có sự phù hợp có ý nghĩa chiến lược về một phương diện nào đó của sản phẩm. Các doanh nghiệp sản xuất có thể tự tìm cách hướng tới người trung gian hoặc khách hàng cuối cùng.

Bảng thay đổi chiến lược đa dạng hóa ngang

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Mới	Hiện tại hoặc mới	Mới

- Đa dạng hóa tổ hợp: Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì đến sản phẩm mà công ty đang sản xuất. Tuy vậy cần phải có thêm những yếu tố để đảm bảo sự phù hợp có ý nghĩa chiến lược.
- Có thể sử dụng chiến lược đa dạng hóa tổ hợp để khắc phục những khuyết điểm như tính thời vụ, thiếu tiền vốn hoặc khả năng thu nhập thiếu một trong số khả năng trình độ nhất định hoặc không có cơ hội hấp dẫn về điều kiện môi trường.

Bảng thay đổi chiến lược đa dạng hóa tổ hợp

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Mới	Hiện tại hoặc mới	Mới

2.5.4. Chiến lược suy giảm:

- Chiến lược suy giảm thích hợp cho công ty cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả một thời gian tăng trưởng nhanh, khi trong ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn và làm ăn có lãi, khi nền kinh tế không ổn định hoặc khi có cơ hội khác hấp dẫn hơn các cơ hội mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

- Ở cấp công ty có chiến lược suy giảm một cách có kế hoạch như sau:
 - Chiến lược cắt giảm chi phí: Đây là biện pháp lùi bước và tổ chức lại, các chiến lược ngắn hạn tạm thời hướng vào việc cắt giảm các bộ phận không mang lại hiệu quả và các vấn đề khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường (giảm chi phí, tăng năng suất)
 - Chiến lược thu lại vốn đầu tư: Thu hồi lại vốn đầu tư ở các nơi hoạt động không hiệu quả nhằm phân bổ lại nguồn lực để làm sống lại các doanh nghiệp và tạo ra các cơ hội kinh doanh khác.
 - Chiến lược thu hoạch: Tìm cách tăng tối đa vịnh luân chuyển tiền vì mục đích trước mắt bất chấp hậu quả lâu dài thế nào. Các doanh nghiệp cần giảm thiểu chi phí để thu hồi nguồn tiền (chiến lược được áp dụng ở các doanh nghiệp ít có khả năng có lãi và tương lai không sáng sủa)
 - Chiến lược giải thể: Là biện pháp bắt buộc cuối cùng so với các chiến lược suy giảm khác, khi mà toàn bộ doanh nghiệp ngừng hoạt động.

2.6. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:

2.6.1. Chiến lược cạnh tranh:

- Chiến lược chi phí thấp: Chiến lược này nhằm vượt lên đối thủ bằng cách tạo ra những sản phẩm dịch vụ với chi phí thấp nhất, chỉ nhằm đáp ứng chi những khách hàng trung bình. Bộ phận Marketing cố gắng nhận những đơn đặt hàng với khối lượng lớn, ổn định, khâu nghiên cứu và phát triển tập trung vào hoàn thiện quá trình sản xuất, bộ phận sản xuất thực hiện cơ giới hóa hiện đại hóa. Để đảm bảo theo dây chuyền, vấn đề quản lý vật tư nguyên vật liệu là quan trọng nhất. Thời gian sử dụng cơ cấu tập trung vào ứng dụng tiêu chuẩn ISO, kiểm soát số lượng và chất lượng chặt chẽ.
 - Lợi thế: Có thể đàm phán, mua lại nguyên liệu lớn, giá rẻ, có thể bán lại lớn, giá thấp, tạo rào cản xâm nhập cao.
 - Nhược điểm: Đối thủ có thể bắt chước sản phẩm, có công nghệ mới, sản xuất giá thành rẻ hơn, bị cạnh tranh mạnh, không đáp ứng được thay đổi của khách hàng ở tầng cao.
- Chiến lược khác biệt hóa : Nhằm để sản xuất ra sản phẩm duy nhất, tiêu biểu độc đáo, đa dạng. Bằng cách: Định giá vượt trội, thu hút khách hàng lớn nhưng đòi hỏi chi phí lớn.
 - Lợi thế: Làm cho khách hàng thỏa mãn nên họ có thể chấp nhận giá cao, tạo ra sự trung thành với sản phẩm, tạo rào cản xâm nhập cao, thực hiện chiến lược đi trước một bước.
 - Khó khăn: Khả năng duy trì tính khác biệt hóa, độc đáo của sản phẩm sẽ khiến doanh nghiệp đầu tư rất nhiều về khâu tìm hiểu kỹ nhu cầu khách hàng và khâu nghiên cứu phát triển. Chi phí bỏ ra lớn, nhưng nguy cơ sản phẩm không được chấp nhận cũng cao.

	Chi phí thấp	Khác biệt hóa
Rộng	Chiến lược chi phí thấp	Chiến lược khác biệt hóa
Hẹp	Chiến lược tập trung dựa vào chi phí thấp nhất	Chiến lược tập trung dựa vào khác biệt hóa

Các chiến lược cạnh tranh

- Chiến lược phản ứng nhanh: Phát triển sản phẩm mới, cá nhân hóa các sản phẩm, hoàn thiện các sản phẩm hiện hữu, phân phối các sản phẩm theo đơn đặt hàng, rút ngắn thời gian từ khi nhận đơn đặt hàng đến lúc khách hàng nhận được sản phẩm, điều chỉnh hoạt động marketing, quan tâm đến những yêu cầu thay đổi của khách hàng.

2.6.2. Chiến lược tăng trưởng tập trung:

- Chiến lược này nhằm phân đoạn một thị trường hạn chế, một phẩm cấp nhất định chứ không cạnh tranh trên toàn bộ thị trường, chỉ trên một phạm vi thị trường nhất định.
- Chiến lược xâm nhập thị trường: Chiến lược này thông qua việc tăng thị phần và qãng quy mô tổng thể (tức là làm cho những người trước đây chưa sử dụng trở thành người sử dụng)
 - Tăng thị phần bằng cách tăng sức mua sản phẩm, lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh, mua lại các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.
- Chiến lược phát triển thị trường: Tìm thị trường trên các địa bàn mới, tìm thị trường mục tiêu mới, tìm các giá trị sử dụng mới của sản phẩm.
- Chiến lược phát triển sản phẩm: Bao gồm phát triển một mặt hàng và nhóm mặt hàng.
 - Chiến lược phát triển một sản phẩm riêng biệt bằng cách cải thiện tính năng sản phẩm, cải thiện chất lượng, kiểu dáng và tạo thêm mẫu mã, bao bì, màu sắc.
 - Chiến lược phát triển cơ cấu ngành hàng bằng cách kéo dẫn cơ cấu mặt hàng hoặc lấp kín cơ cấu mặt hàng hoặc hiện đại hóa cơ cấu mặt hàng, ứng dụng công nghệ mới, kiểu dáng mới.

2.6.3. Chiến lược theo chu kỳ sống sản phẩm và chiến lược theo các giai đoạn phát triển ngành

- Chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm là chiến lược cho 4 chu kỳ của sản phẩm:
 - Giai đoạn 1: Tung sản phẩm ra thị trường
 - Giai đoạn 2: Sản phẩm đang trong thời kỳ tăng trưởng: Tập trung cải thiện chất lượng, bổ sung thêm phẩm chất, mẫu mã mới. Chọn đúng thời điểm giảm giá để khai thác vào các tầng lớp khách hàng tiếp theo, khai thác cung đoạn thị trường mới, tìm kiếm thêm kênh tiêu thụ mới, tạo sử dụng cho khách hàng.
 - Giai đoạn 3: Sản phẩm trong thời kỳ chín mùi, cần đảm bảo chất lượng, kiểu dáng tạo ra tính năng mới cho sản phẩm, chú trọng cung đoạn thị trường trước đó chưa khai thác, cải tiến hiệu quả ở khâu sản xuất, marketing.

- Giai đoạn 4: Sản phẩm đang suy giảm, lượng hàng hóa bán ra giảm mạnh, thái độ của người tiêu dùng thay đổi, chính sách của đối thủ mới lớn
- Chiến lược theo các giai đoạn phát triển ngành:
 - Giai đoạn phôi thai
 - Giai đoạn tăng trưởng
 - Giai đoạn phát triển
 - Giai đoạn chín mùi
 - Giai đoạn suy thoái
- Tùy theo từng giai đoạn mà chúng ta có chiến lược phù hợp với tình hình của doanh nghiệp.

2.6.4. *Các chiến lược cạnh tranh theo vị trí của doanh nghiệp trên thị trường:*

- Doanh nghiệp dẫn đầu
- Doanh nghiệp thách thức
- Doanh nghiệp theo sau
- Doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường.

2.7. *Chiến lược cấp chức năng:*

Các chiến lược cấp chức năng nhằm hỗ trợ việc thực hiện các chiến lược của các SBU, các chiến lược chung của công ty. Các quyết định có tính chiến lược của các chiến lược chức năng bao gồm:

2.7.1. *Chiến lược marketing:*

- Phân tích khách hàng để xác định khách hàng mục tiêu
- Hoạch định các sản phẩm và dịch vụ
- Định giá và phân tích cơ hội
- Phân phối tiêu thụ
- Khuyến mãi, trách nhiệm đối với xã hội

2.7.2. *Chiến lược nguyên vật liệu và mua hàng:*

- Phân tích nhu cầu đầu vào, các nguyên vật liệu cần thiết
- Phân loại nguyên vật liệu, đánh giá mức độ quan trọng và ảnh hưởng đến sản xuất và chất lượng sản phẩm đối với doanh nghiệp
- Đưa ra định hướng phương thức mua, lựa chọn mà nhà cung ứng hoặc tự cung ứng nguyên vật liệu đầu vào

2.7.3. *Chiến lược nghiên cứu và phát triển:*

- Chiến lược nghiên cứu và phát triển nhằm đổi mới kỹ thuật, phát triển kinh tế công nghệ. Theo Micheal Porter, các công ty có thể chọn là người tiên phong hoặc theo sau về công nghệ để đạt được lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Bảng sau thể hiện các chiến lược nghiên cứu phát triển và lợi thế cạnh tranh

	Đi đầu về công nghệ	Theo sau về công nghệ
Lợi thế về chi phí thấp	- Đi đầu trong thiết kế sản phẩm với chi phí thấp - Là công ty đầu tiên đạt được	- Hạ thấp chi phí sản xuất sản phẩm bằng cách học tập kinh nghiệm của những

	hiệu quả ứng dụng đường cong kinh nghiệm - Tạo ra phương cách hoạt động với chi phí thấp	người đi trước - Cố gắng bắt chước để tránh chi phí nghiên cứu và phát triển
Lợi thế về khách biệt	- Đi đầu trong việc sản xuất ra sản phẩm mới, độc đáo. - Sáng tạo phát minh ra các hoạt động làm tăng giá trị sản phẩm	- Học tập kinh nghiệm của người đi trước nhằm làm cho sản phẩm hoặc hệ thống phân phối gần gũi, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

2.7.4. Chiến lược vận hành/ sản xuất:

- Xác định xem sản phẩm được sản xuất như thế nào và ở đâu, quyết định về mức độ hội nhập dọc cần thiết, sự sắp xếp các nguồn lực và mối quan hệ với người cung cấp. Chiến lược cạnh tranh của công ty là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chiến lược vận hành phải được thiết kế nhằm đạt tới các mục tiêu của chiến lược cạnh tranh.

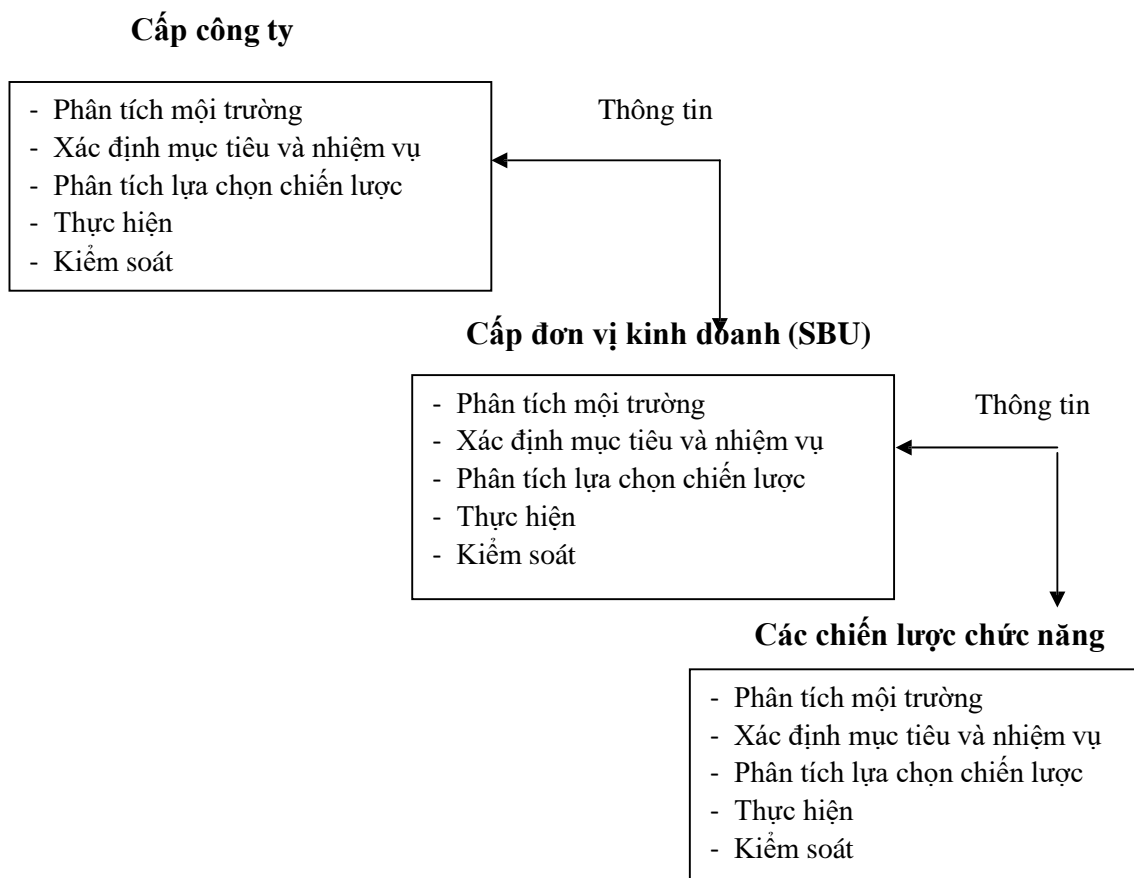
2.7.5. Chiến lược tài chính:

- Xây dựng quỹ và một cấu trúc tài chính thích hợp, giúp công ty đạt được những mục tiêu đã đề ra
- Xem xét các quyết định chiến lược của công ty ở góc độ tài chính và chọn các quyết định tốt nhất.
- Hoạch định được tiền và xem xét lượng tương quan giữa nợ và vốn, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh nhiều biến động không thể dự đoán được.

2.7.6. Chiến lược nguồn nhân lực:

- Tất cả các mục tiêu vạch ra đều thực hiện bởi con người, do đó chiến lược nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định. Sự thành công của tổ chức phụ thuộc vào năng lực và sự nhiệt tình của đội ngũ lao động. Tùy theo chiến lược công ty và chiến lược các SBU mà chọn chiến lược nguồn nhân lực tương ứng.

Dù ở mức độ nào, các chiến lược cũng tuân theo một quy trình cơ bản sau:



CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA VINAMILK

1. Giới thiệu về công ty Vinamilk

1.1. Giới thiệu chung:

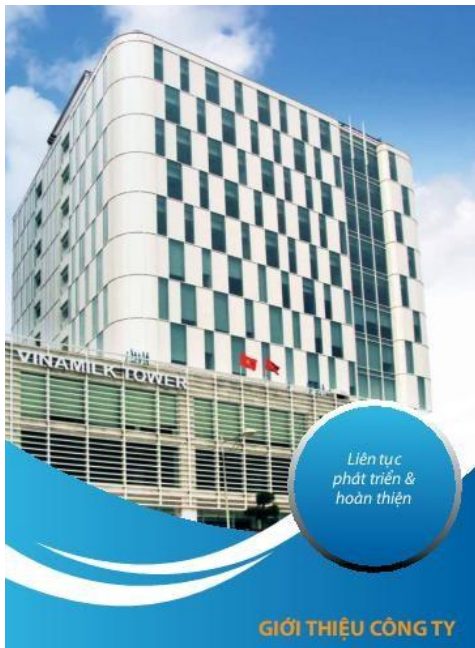
CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM

VIETNAM DAIRY PRODUCTS JOINT STOCK COMPANY – VINAMILK

Mã chứng khoán: VNM

Lĩnh vực kinh doanh chính:

- Sản xuất và kinh doanh sữa hộp, sữa bột, bột dinh dưỡng, bánh, sữa tươi, sữa đậu nành, nước giải khát và các sản phẩm khác từ sữa;
- Kinh doanh thực phẩm công nghệ, thiết bị phụ tùng, vật tư, hóa chất và nguyên liệu;
- Kinh doanh nhà, môi giới cho thuê bất động sản, kinh doanh kho bãi, bến bãi, kinh doanh vận tải hàng bằng ô tô, bốc xếp hàng hóa;
- 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 và mua bán sản phẩm nhựa.



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 công thêm như sữa đặc, yoghurt ăn và yoghurt uống, kem và pho mát. Vinamilk cung cấp cho thị trường một trong những danh mục các sản phẩm, hương vị và quy cách bao bì có nhiều lựa chọn nhất.

Phần lớn sản phẩm của Công ty cung cấp cho thị trường dưới dạng 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.

Hiện nay 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 năm 2007. Đa phần sản phẩm được sản xuất tại 09 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 Vinamilk đưa sản phẩm đến số lượng lớn người tiêu dùng.

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

1.2. Lịch sử hình thành:

- **Năm 1976**, tiền thân là Công ty Sữa, café Miền Nam, trực thuộc Tổng cục Công nghiệp thực phẩm với 02 đơn vị trực thuộc là Nhà máy sữa Thống Nhất và Nhà máy sữa Trường Thọ.

- **Năm 1978**, Công ty có thêm nhà máy bột Bích Chi, nhà máy bánh Lubico và nhà máy Café Biên Hòa. Công ty được chuyển cho Bộ Công nghiệp Thực phẩm quản lý và công ty được đổi tên thành Xí nghiệp liên hợp sữa café và bánh kẹo I.
- **Năm 1989**, Nhà máy sữa bột Dielac đi vào hoạt động và sản phẩm sữa bột và bột dinh dưỡng trẻ em lần đầu tiên ra mắt tại Việt Nam.
- **Năm 1991**, Cuộc “cách mạng trắng” khởi đầu hình thành chương trình xây dựng vùng nguyên liệu sữa tươi. Lần đầu tiên giới thiệu sản phẩm sữa UHT và sữa chua tại thị trường Việt Nam.
- **Năm 1992**, chính thức đổi tên thành Công ty Sữa Việt Nam và 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, đưa nhà máy sữa Hà Nội đi vào hoạt động.
- **Năm 2001**, khánh thành và đưa nhà máy sữa Cần Thơ tại miền Tây đi vào hoạt động.
- **Năm 2003**, Chính thức chuyển đổi thành công ty cổ phần vào tháng 11 năm 2003 và đổi tên thành Công ty cổ phần Sữa Việt Nam cho phù hợp với hình thức hoạt động của Công ty.
- **Năm 2006**, Vinamilk chính thức giao dịch trên thị trường chứng khoán TP. Hồ Chí Minh vào ngày 19.01.2006. Tháng 11 khởi động chương trình trang trại bò sữa bắt đầu từ việc mua trang trại bò sữa Tuyên Quang với khoảng 1400 con bò sữa, trang trại này đi vào hoạt động ngay sau đó.
- **Năm 2008**, khánh thành và đưa nhà máy sữa Tiên Sơn tại Hà Nội vào hoạt động.
- **Năm 2009**, khánh thành trang trại bò sữa Nghệ An. Đây là trang trại bò sữa hiện đại nhất Việt Nam với quy mô trang trại là 3000 con bò sữa.
- **Năm 2010**, Công ty thực hiện chiến lược đầu tư ra nước ngoài bằng việc liên doanh xây dựng một nhà máy chế biến sữa tại New Zealand với vốn góp 8.475 triệu USD, bằng 19.3% vốn điều lệ. Khánh thành và đưa nhà máy nước giải khát tại Bình Dương vào hoạt động.
- **Năm 2012**, Nhà máy sữa Đà Nẵng đi vào hoạt động và chính thức sản xuất thương mại.

1.3. Tầm nhìn và sứ mệnh:

TẦM NHÌN – “Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người”

SỨ MỆNH – “Vinamilk cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm của mình với cuộc sống con người và xã hội”

GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Chính trực – Liêm chính, trung thực trong ứng xử và trong tất cả các giao dịch.

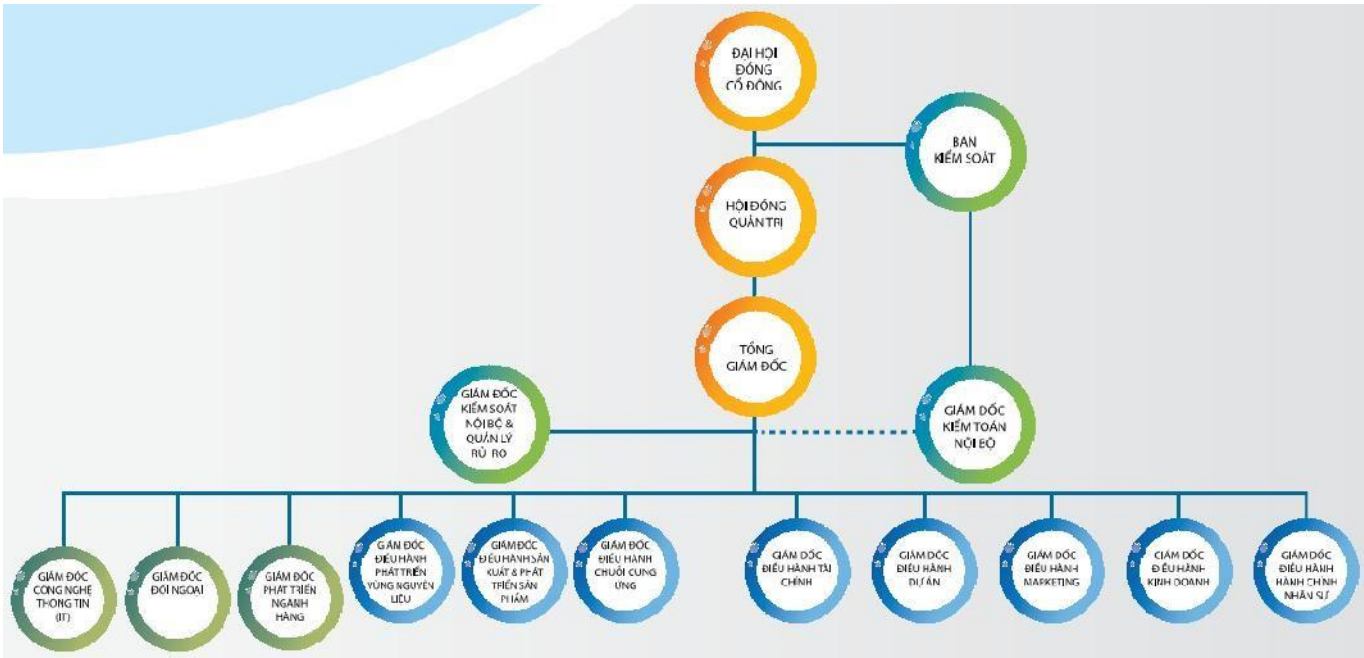
Tôn trọng – Tôn trọng bản thân, tôn trọng đồng nghiệp, tôn trọng công ty, tôn trọng đối tác, hợp tác trong sự tôn trọng.

Công bằng – Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác.

Tuân thủ - Tuân thủ pháp luật, 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 đạo đức.

1.4. Sơ đồ tổ chức và Cơ cấu quản lý(Nguồn: BCTN 2012 Vinamilk):



1.5. Các sản phẩm chính của Vinamilk:

» SỮA BỘT, BỘT ĂN DẶM & SẢN PHẨM DINH DƯỠNG



» SỮA NƯỚC



Sữa tươi thanh trùng



Sữa tươi tiệt trùng



Sữa tiệt trùng tách béo giữ canxi Flex



Sữa tiệt trùng bổ sung vị chất



Sữa tiệt trùng dạng túi



Sữa chua uống

» SỮA ĐẶC



Ông Thọ



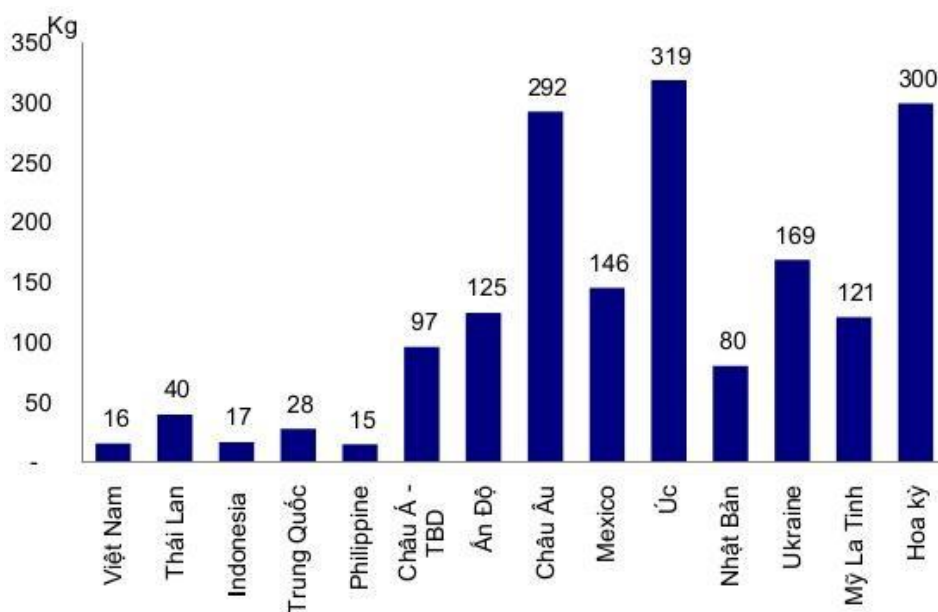
Ngôi Sao Phương Nam



2. Phân tích ngành sữa tại Việt Nam và dự báo đến năm 2020

2.1. Tổng quan ngành sữa Việt Nam:

- **Người Việt vẫn chưa có thói quen dùng sữa:** mức tiêu thụ sữa/ đầu người tăng mạnh từ 9kg năm 2003 lên 15.7kg năm 2011, tỷ lệ tăng trưởng kép hàng năm trong giai đoạn này đạt 8.1% nhưng so với mức tiêu thụ trung bình của khu vực Châu Á Thái Bình Dương nói riêng và thế giới nói chung, Việt Nam vẫn vào hàng thấp nhất. Hiện mức tiêu thụ sữa tại Việt Nam chỉ đạt 16% so với mức trung bình của khu vực Châu Á – Thái Bình Dương và 7% mức dinh dưỡng khuyến nghị hàng ngày.



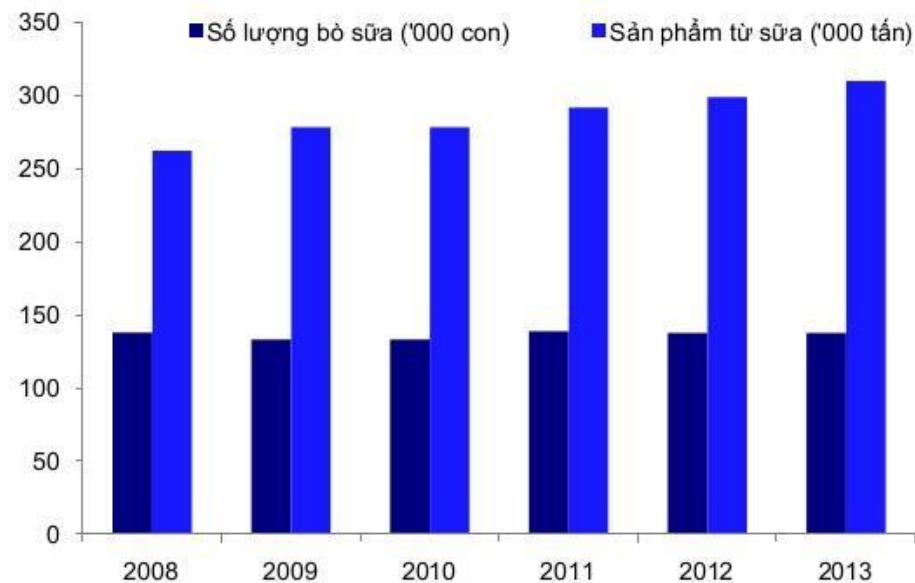
Hình 1 – Mức tiêu thụ sữa bình quân đầu người
(Nguồn: Food and Agriculture Policy Research Institute (FARPI))

	Tối thiểu	Tối đa
Lượng sữa tiêu thụ/ngày cho 1 người trưởng thành (250 ml)	2	3
Lượng sữa tiêu thụ hàng ngày (lít)	0.47	0.7
Lượng sữa tiêu thụ hàng năm (lít)	172	256
Lượng sữa tiêu thụ hàng năm (kg)	176	264
Lượng sữa tiêu thụ trung bình hàng ngày (lít)		214
Lượng sữa tiêu thụ trung bình hàng ngày (kg)		220

Nguồn: Phòng Nông nghiệp Mỹ (United States Department of Agriculture - USDA)

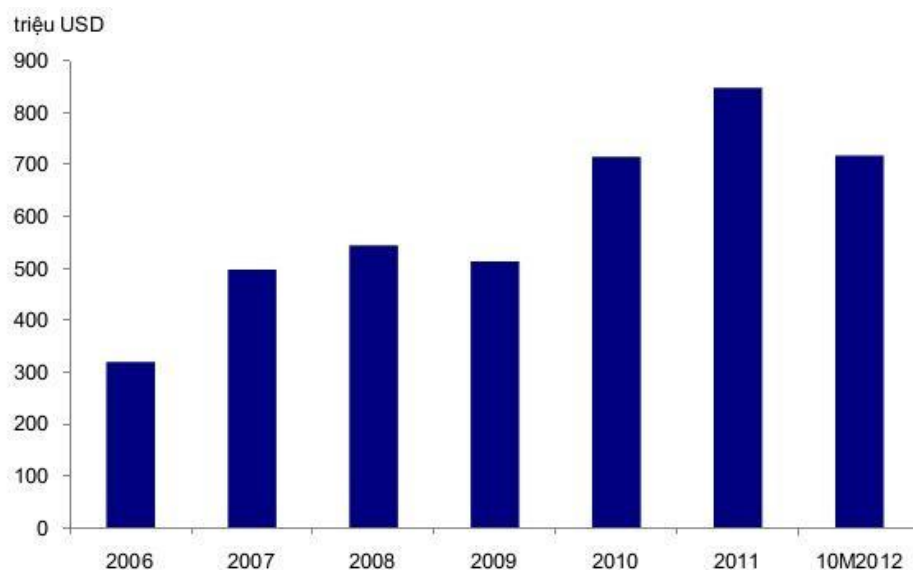
Bảng 1 – Mức tiêu thụ sữa khuyến nghị tại Mỹ (2.000 cal)

- **Phụ thuộc vào sản phẩm sữa nhập khẩu:** lượng sữa sản xuất trong nước chỉ đáp ứng được 21% nhu cầu hiện nay, Việt Nam phải nhập khẩu 79% lượng sữa tiêu thụ.



Nguồn: FAPRI

Hình 2 – Thống kê số lượng bò sữa và sản lượng sữa của Việt Nam



Nguồn: Tổng cục Thống kê, FAPRI

Hình 3 – Giá trị sữa nhập khẩu vào Việt Nam giai đoạn 2006 – 2012

- Thị trường có tính tập trung cao:

- Vinamilk và Friesland có tổng thị phần là 64%, phần còn lại của thị trường thuộc về các công ty nhỏ hơn. Vinamilk thống lĩnh hầu hết các phân khúc như sữa chua, sữa đặc có đường, và sữa nước. Các nhãn hiệu nước ngoài và nhập khẩu dẫn đầu thị phần phân khúc sữa bột.
- Cả Vinamilk và Friesland đều sản xuất tất cả các dòng sản phẩm, từ sữa tiệt trùng đến sữa bột, các công ty khác đều nỗ lực thâm nhập vào các phân khúc sữa uống, nhưng không công ty nào có thị phần từ 5% trở lên.
- Các công ty sữa đều đặt nhà máy sản xuất thuận lợi cho việc phục vụ các thị trường lớn ở miền Bắc và miền Nam. Vinamilk là công ty sữa duy nhất có nhà máy tại miền Trung.



Hình 4 – Thị phần các doanh nghiệp sữa năm 2012 (Nguồn: Euromonitor)

2.2. Dự báo phát triển ngành sữa:

- Việt Nam là nước đông dân thứ 13 trên thế giới với tốc độ tăng trưởng dân số trung bình hàng năm gần 1.1%, với mật độ dân số trẻ, độ tuổi dưới 30 chiếm khoảng 54.1% trên tổng dân số (Nguồn: Tổng Cục Dân số - Kế hoạch hóa gia đình), và thêm là sự gia tăng nhanh chóng của tầng lớp trung lưu Việt Nam (theo đánh giá của Tổ chức hợp tác và phát triển Quốc tế OECD) số người thuộc tầng lớp trung lưu sẽ gia tăng từ 8 triệu người hiện nay lên 44 triệu người vào năm 2020, là động lực thúc đẩy chi tiêu cho các sản phẩm sữa và nước giải khát giàu dưỡng chất và tốt cho sức khỏe tăng mạnh.

Table: Economic Activity

	2011e	2012f	2013f	2014f	2015f	2016f
Nominal GDP, VNDbn ²	2,487,746.4	2,835,012.3	3,179,481.9	3,597,041.4	4,052,241.5	4,568,752.7
Nominal GDP, US\$bn ²	120.5	134.8	152.9	174.9	199.3	227.3
Real GDP growth, % change y-o-y ²	5.9	5.3	7.0	7.2	7.3	7.4
GDP per capita, US\$ ²	1,357	1,502	1,686	1,910	2,156	2,436
Population, mn ³	88.8	89.7	90.7	91.6	92.4	93.3
Industrial production index, % y-o-y, ave ^{1,4}	10.9	8.0	12.0	14.0	13.0	12.0
Unemployment, % of labour force, eop ⁴	4.5	5.0	4.8	4.7	4.6	4.5

Notes: ¹ BMI estimates. ² BMI forecasts. ³ at 1994 prices. Sources: ² Asian Development Bank, General Statistics Office; ³ World Bank/UN/BMI; ⁴ General Statistics Office.

Bảng 2 – Dự báo mức tăng dân số và GDP giai đoạn 2012 – 2016

- Sự đô thị hóa cũng xảy ra nhanh chóng (hơn 3%/năm), cùng với mức sống và nhận thức về sức khỏe ngày càng cao, vì vậy xu hướng tiêu thụ nhiều sản phẩm sữa.
- **Tốc độ tăng trưởng thực của ngành sữa được dự báo sẽ tăng 6.5%/năm.** Nhìn chung, mức tiêu thụ sữa tại Việt Nam đã tăng đáng kể; hiện trung bình một người người Việt Nam tiêu thụ khoảng 15 lít sữa/ năm, con số này vẫn còn khá thấp khi so sánh với mức 30 lít sữa/ năm ở Thái Lan, 45 lít sữa /năm ở Singapore hay 46 lít sữa/năm ở Ấn Độ.
- Theo kế hoạch phát triển ngành sữa của Bộ Công Thương, dự báo nhu cầu sữa hàng năm tại Việt Nam sẽ đạt 21lít sữa/người trong năm 2015 và 34 lít sữa/người vào năm 2025, tương đương mức tăng 5.6% năm. Nếu xét thêm mức tăng trưởng dân số vào khoảng 0.9%/năm, ngành sữa sẽ đạt mức tăng trưởng thực dương vào khoảng 6.5%/năm.

	Đơn vị	2010	F2015	F2020	F2025	CAGR
Dân số	Triệu người	86,70	91,13	95,30	99,18	0,9%
Nhu cầu sữa	Lít/người	15	21	27	34	5.6%

Nguồn: Bộ Công Thương (2013)

Bảng 3– Dự báo nhu cầu sữa tại Việt Nam đến năm 2025

- Bên cạnh đó, Bộ Công Thương còn chỉ ra kế hoạch mở rộng cụ thể cho từng dòng sản phẩm. Theo đó, sữa bột, sữa nước và sữa chua có thể đạt mức tăng trưởng thực lên tới 8.9%, 7.9% và 6.1%. Tuy nhiên, do đã bước vào giai đoạn bão hòa, dòng sữa đặc chỉ giữ mức tăng trưởng khiêm tốn vào khoảng 0.7%/năm.

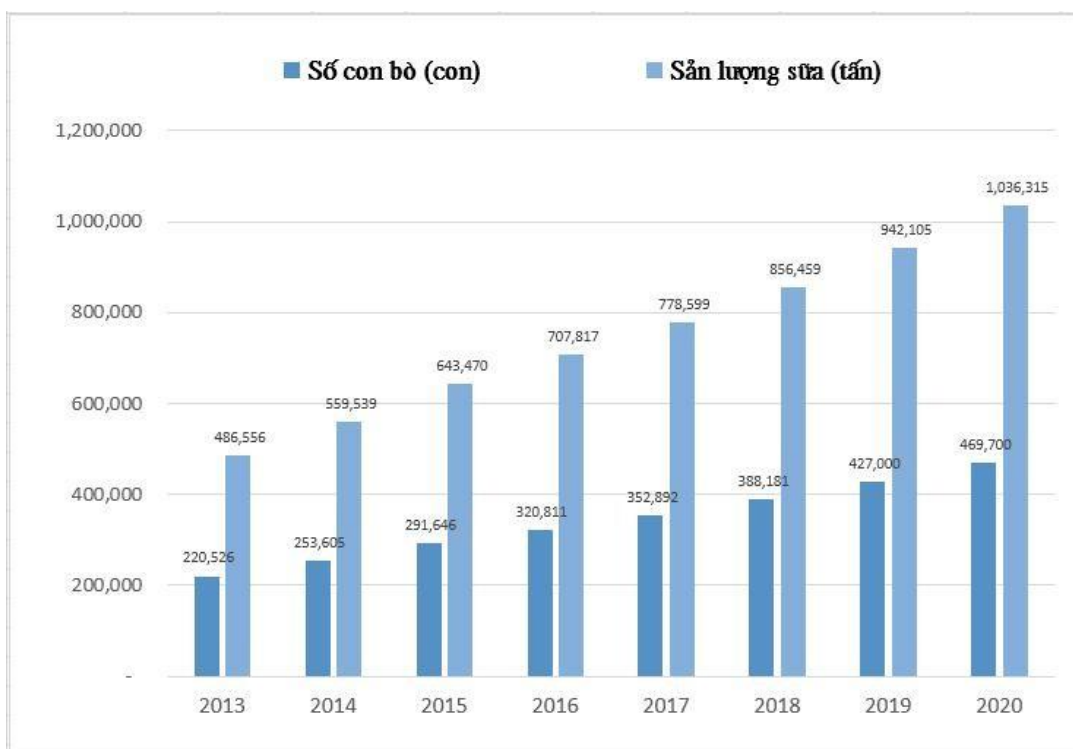
Bảng 4 – Kế hoạch phát triển từng dòng sản phẩm sữa

	Đơn vị	2010	F2015	F2020	F2025	CAGR
Sữa nước	Triệu lít	480	780	1150	1500	7.9%
Sữa đặc	Triệu hộp	377	400	410	420	0.7%
Sữa chua	Triệu lít	86	120	160	210	6.1%
Sữa bột	Nghìn tấn	47	80	120	170	8.9%

Nguồn: Bộ Công Thương (2013)

- **Chính phủ khuyến khích mở rộng trang trại bò sữa và nâng cao sản lượng,** dự kiến đến năm 2020, Việt Nam hướng đến mục tiêu tự cung cấp 39% lượng sữa tiêu thụ, làm giảm lượng tiêu thụ sữa phải nhập khẩu.

- Các doanh nghiệp sữa tham gia phát triển vùng nguyên liệu và chăn nuôi bò theo hướng trang trại quy mô lớn công nghiệp, năng suất cao, sản xuất hàng hóa và khép kín từ chăn nuôi bò sữa chế biến đến tiêu thụ sữa thành chuỗi khép kín.
- Công ty Vinamilk đang quản lý 05 trang trại bò sữa, bao gồm trang trại Tuyên Quang, Nghệ An, Thanh Hóa, Bình Định và Lâm Đồng với tổng diện tích 170ha và tổng đàn có 8200 con và trong tương lai đang mở rộng các trang trại bò sữa tại Thanh Hóa, Tây Ninh với quy mô gần 30.000 con bò sữa.
- Công ty sữa Quốc tế phát triển vùng nguyên liệu tại Ba Vì Hà Nội cho nông dân vay tiền mua bò giống, tập huấn kỹ thuật chăn nuôi và thu mua sữa giá cao khuyến khích nông dân mở rộng phát triển chăn nuôi bò sữa có hiệu quả.
- Công ty sữa TH Milk có dự án đầu tư phát triển chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa với tổng kinh phí đầu tư là 1.2 tỷ USD, trong đó giai đoạn đầu 2009-2012 là 350 triệu USD, phần còn lại thuộc giai đoạn sau. Với tư vấn kỹ thuật của Công ty Afimilk Israel đã xây dựng hệ thống chuồng trại hiện tại, xây dựng nhà máy chế biến sữa hiện đại với công suất 500 tấn/ngày.
- Căn cứ vào tình hình phát triển đàn bò sữa và sản lượng sữa của Việt Nam giai đoạn 2001-2009, Cục Chăn nuôi dự báo tốc độ tăng trưởng đàn bò sữa giai đoạn 2010-2015 là 15%/năm, giai đoạn 2016-2020 là 10%/năm; dự báo tốc độ tăng trưởng tổng sản lượng sữa đến năm 2020 là khoảng 1 triệu tấn.



Hình 5 – Dự báo số lượng bò sữa và sản lượng sữa của Việt Nam đến năm 2020
(Nguồn: Cục chăn nuôi)

3. Phân tích môi trường kinh doanh

3.1. Phân tích môi trường vĩ mô

3.1.1. Yếu tố kinh tế:

- Tăng trưởng kinh tế có dấu hiệu phục hồi mặc dù ở mức thấp và chưa thực sự chắc chắn: Tăng trưởng GDP 6 tháng đầu năm 2013 (theo giá 2010 và so cùng kỳ năm trước) đạt 4,9%, tương đương mức tăng của cùng kỳ năm trước. Tăng trưởng được duy trì chủ yếu nhờ cải thiện về tăng trưởng của khu vực xây dựng và dịch vụ, trong khi nông nghiệp, thủy sản và công nghiệp suy giảm.

	2010	2011	2012	2013
GDP	6,2	5,9	4,9	4,9
Nông nghiệp	3,6	4,0	2,4	1,9
Lâm nghiệp	4,7	4,4	5,0	5,2
Thủy sản	4,3	3,4	4,8	2,3
Công nghiệp	5,9	7,8	6,2	5,2
Xây dựng	10,7	-0,2	2,0	5,1
Dịch vụ	7,1	6,2	5,3	5,9

Trong đó:

Khách sạn và nhà hàng	8,0	7,0	6,5	8,8
Kinh doanh tài sản & dịch vụ tư vấn	5,0	3,5	0,6	1,8

Bảng 5 – Tăng trưởng giai đoạn 2010 – 6 tháng đầu năm 2012, % GDP

- Những dấu hiệu cho thấy sản xuất có những chuyển biến tích cực bao gồm:
 - Chỉ số sản xuất công nghiệp mặc dù còn thấp hơn cùng kỳ năm trước nhưng đã tăng dần từ tháng 3/2013; mức tăng chỉ số tồn kho (so cùng kỳ năm trước) đã giảm từ 21,5% tại thời điểm 01/01/2013 xuống còn 9,7% tại thời điểm 1/6/2013.
 - Kim ngạch nhập khẩu các mặt hàng tư liệu sản xuất trong 6 tháng đầu năm 2013 tăng 17,8% so với cùng kỳ năm trước, cho thấy sản xuất có chuyển biến tích cực. Hơn nữa, tốc độ tăng kim ngạch nhập khẩu của khu vực trong nước tăng 6,3%, cải thiện đáng kể so với mức giảm 8,2% của cùng kỳ năm trước.
 - Xuất khẩu, tính chung 6 tháng đầu năm 2013, tăng 16,1% so với cùng kỳ năm trước, so với mức 6,6% của 6 tháng 2012, trong đó, xuất khẩu của khu vực kinh tế trong nước tăng 2,2%.
- Tuy nhiên, sự phục hồi tăng trưởng chưa thật sự chắc chắn do cầu nội địa còn yếu và chi phí sản xuất cao, do đó khả năng đạt mục tiêu tăng trưởng 5.5% trong năm 2013 vẫn là một thách thức lớn.

- Hiện nay, Việt Nam đang trải qua những thách thức kinh tế vĩ mô, bao gồm nợ xấu tăng cao và tăng trưởng tín dụng bị thu hẹp khiến tăng trưởng GDP chậm lại.
- Lạm phát tiếp tục được kiểm soát ở mức thấp so với các năm trước (CPI 8 tháng tăng 3,53% so với đầu năm).
- Cán cân thanh toán tổng thể tiếp tục thặng dư và dự báo trong năm 2013 thặng dư 1,5-2 tỷ USD. Tuy nhiên, mức thặng dư cán cân thanh toán giảm nhiều so với 2012 khi mức thặng dư 5 tháng đầu năm là 1,5 tỷ USD, giảm 79% so với cùng kỳ; cán cân vốn thặng dư 2,56 tỷ USD, giảm 37% so cùng kỳ năm 2012.
- Xuất khẩu tăng khá nhưng chủ yếu do đóng góp của khu vực FDI. Xuất khẩu 8 tháng tăng 14,7% nhưng khu vực trong nước chỉ tăng 3,1%. Tương tự, nhập khẩu tăng 14,9%, khu vực trong nước chỉ tăng 4%.
- Thị trường tài chính tiền tệ được cải thiện, góp phần ổn định hơn kinh tế vĩ mô, nâng cao khả năng cung ứng vốn của nền kinh tế.

3.1.2. *Yếu tố môi trường chính trị, chính sách và pháp luật:*

Doanh nghiệp cần nắm vững các xu hướng chính trị và đối ngoại, các chính sách của Đảng và Nhà nước ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp.

- Chính trị:
 - Tình hình chính trị ổn định của Việt Nam có ý nghĩa quyết định trong việc phát triển kinh tế, giải quyết việc làm tăng thu nhập cho người lao động, làm tăng nhu cầu tiêu dùng của xã hội. Điều này cũng tác động tích cực trong việc tạo lập và triển khai chiến lược của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Vinamilk nói riêng
 - Vai trò trên trường quốc tế của Việt Nam được nâng cao là tiền đề tốt, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam đẩy mạnh xuất khẩu tăng doanh thu, được tiếp cận với nhiều máy móc thiết bị, dây chuyền sản xuất hiện đại, nâng cao năng suất, hạ giá thành sản phẩm ... trong đó có Công ty Vinamilk. Đồng thời cũng mang lại cho công ty Vinamilk những thách thức lớn khi phải cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại của các công ty nước ngoài nhập khẩu vào Việt Nam.
- Chính sách và pháp luật:
 - Nhà nước đã thực hiện chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế, các doanh nghiệp kinh doanh mọi ngành nghề mà pháp luật cho phép. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường mạnh mẽ hơn, đòi hỏi các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, hoạt động hiệu quả hơn.
 - Có thể nói sữa là một trong những sản phẩm cần thiết trong cuộc sống hàng ngày của con người, đảm bảo được nhu cầu dinh dưỡng của các tầng lớp nhân dân trong xã hội. Mặt khác, các doanh nghiệp sản xuất sữa nhìn chung sử dụng nhiều lao động và các nông sản trong nước như đường, trứng, nguyên liệu sữa... Vì vậy, ngành sản xuất này được Nhà nước dành nhiều chính sách ưu đãi nhất định. Cụ thể là những ưu đãi trong Luật khuyến khích đầu tư trong nước về tiền thuế đất, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế nhập khẩu máy móc thiết bị.

- Trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, Quốc hội đã ban hành và tiếp tục hoàn thiện các Bộ Luật như Luật thương mại, Luật doanh nghiệp, Luật đầu tư, Luật thuế... để đẩy nhanh tiến trình cải cách kinh tế ở Việt Nam.
- Các nhân tố chính trị pháp luật có ảnh hưởng mạnh mẽ tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó bao gồm hệ thống luật và các văn bản dưới luật, các công cụ chính sách của nhà nước, tổ chức bộ máy điều hành của chính phủ và các tổ chức chính trị xã hội. Một thể chế chính trị ổn định, luật pháp rõ ràng, rộng mở sẽ là cơ sở cho việc đảm bảo sự thuận lợi, bình đẳng cho các doanh nghiệp tham gia cạnh tranh có hiệu quả. Ví dụ các luật thuế có ảnh hưởng rất lớn đến cạnh tranh, đảm bảo sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế khác nhau và trên mọi lĩnh vực; thuế xuất nhập khẩu cũng ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sản xuất trong nước, đặc biệt thuế giúp tăng tính cạnh tranh của sản phẩm trong nước với sản phẩm nước ngoài.

3.1.3. Yếu tố khoa học và công nghệ:

Đây là yếu tố tạo ra nhiều cơ hội và cũng tồn tại nhiều thách thức buộc doanh nghiệp phải tìm hiểu kỹ. Là một trong những yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất nên đây là yếu tố quan trọng quyết định việc sản xuất của doanh nghiệp có hiệu quả hay không.

- Sự phát triển của thị trường khoa học công nghệ : Công nghệ ngày càng phát triển đã đem lại cho Vinamilk nhiều cách thức tạo ra sản phẩm mới để khẳng định thương hiệu cho sản phẩm của mình. Vinamilk đã ứng dụng nhiều thành tựu mới về các loại máy móc trang bị sản xuất ra các sản phẩm vừa đạt hiệu quả về chất lượng vừa tiện nghi. Mặt khác khoa học công nghệ tác động tới khâu quảng cáo và mức độ truyền tin về sản phẩm: Khoa học phát triển đã đáp ứng được nhu cầu cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng bởi nhu cầu của người tiêu dùng càng gia tăng về chất lượng và số lượng. Đồng thời khoa học công nghệ còn tạo ra một lực lượng sản xuất mới rất hiệu quả cho doanh nghiệp. giúp giảm bớt thời gian sản xuất sản phẩm và nâng cao hiệu quả sản xuất sản phẩm. Mặt khác Vinamilk cũng như các doanh nghiệp khác cũng cần phải cảnh giác với việc sa đà đầu tư quá nhiều chi phí cho quảng cáo dẫn tới tăng giá thành của sản phẩm gây thiệt hại nhiều cho doanh nghiệp. Một thách thức khác đó là các sản phẩm có chứa nhiều yếu tố khoa học công nghệ thường rất khó kéo dài chu kỳ sống bởi những đòi hỏi không nhỏ từ người tiêu dùng, dẫn đến việc lạc hậu về kỹ thuật của những dòng sản phẩm trên thị trường. Chính vì vậy thách thức đặt ra là việc không ngừng thay đổi công nghệ sản xuất sản phẩm.
- Đối với các tổ chức tiến hành các hoạt động nghiên cứu khoa học và áp dụng những tiến bộ khoa học công nghệ: đó là những cơ sở hữu ích sẽ tư vấn cho doanh nghiệp các cách thức chế biến sữa để phù hợp với khẩu vị tiêu dùng khác nhau. Đây cũng là một trong số những thách thức tìm hiểu thị trường nhanh hơn thông qua các kênh tư vấn về chính sách khoa học công nghệ.

3.1.4. Yếu tố dân số:

- Đây là nhân tố quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị nói chung, và các nhà quản trị Công ty Vinamilk nói riêng vì con người hợp thành thị trường cho các doanh nghiệp. Các yếu tố như quy mô, tốc độ tăng dân số.....đều chi phối đến quy mô, cơ cấu thị trường người tiêu dùng, từ đó ảnh hưởng đến các quyết định của Công ty.
- Quy mô và tốc độ tăng dân số ảnh hưởng đến quy mô của nhu cầu:Việt Nam với quy mô dân số lớn, theo số liệu của tổng cục thống kê, dân số của Việt Nam 2011 là 87,84 triệu người, dự báo năm 2012 có thể vượt ngưỡng 88 triệu người; tốc độ tăng dân số cao 1,04 % . Do đó nhu cầu về sữa khá lớn, và ngày càng tăng cao. Đây là cơ hội để Vinamilk mở rộng quy mô thị trường đáp ứng quy mô nhu cầu tăng đó
- Cơ cấu dân số:
 - Theo giới tính: dân số nam 43,47 triệu người, chiếm 49,5 %; dân số nữ 44,37 triệu người chiếm 50,5 %
 - Theo địa lý: Dân số khu vực thành thị là 26,88 triệu người chiếm 30,6 %; dân số khu vực nông thôn là 60,96 triệu người chiếm 69,4 %. Qua đó dân số ở khu vực nông thôn vẫn chiếm tỷ trọng rất lớn, vì vậy Vinamilk cần quan tâm đến việc mở rộng kênh phân phối bán lẻ ở những khu vực này; tạo ra những sản phẩm có giá thành hợp lý.
 - Theo cơ cấu độ tuổi: từ 0-14 chiếm 24 %, từ 16-64 chiếm 70 %, trên 64 là 6 % và Việt nam được đánh giá trong thời kì dân số vàng, tuy nhiên theo dự báo của các nghiên cứu, dân số Việt Nam đang già đi, dân số > 64 là 8 % năm 2020 và tăng lên tới 23% 2050. Như vậy đòi hỏi Vinamilk phải chú ý đến thị trường này, sản xuất ra các sản phẩm nhiều chất lượng dinh dưỡng, hay hàm lượng đường thấp đi vì người già nguy cơ mắc bệnh tiểu đường cao.
- Sự thay đổi cơ cấu, quy mô hộ gia đình: Xu hướng gia đình trẻ ngày càng phổ biến thay thế gia đình truyền thống nhiều thế hệ. Cùng với cuộc vận động sinh đẻ có kế hoạch , mỗi gia đình chỉ có từ một đến hai con do đó các thành viên có nhiều cơ hội tham gia công tác xã hội, quan tâm đến con cái... Do đó các nhà nghiên cứu phải thay đổi hình thức thanh toán hiện đại hơn, dịch vụ mua sản phẩm tại gia phát triển, thay đổi mẫu mã sản phẩm... Hiện nay Vinamilk trong lĩnh vực bán lẻ cũng đang tích cực phát triển các chuỗi cửa hàng, siêu thị , trung tâm mua sắm với các dịch vụ hiện đại..
- Vấn đề đô thị hóa và sự phân bố lại dân cư: Tốc độ đô thị hóa của Việt Nam hiện nay là 30 %, cùng với đó cơ sở hạ tầng, các ngành nghề kinh doanh phát triển, cạnh tranh gay gắt, đây vừa là cơ hội để Vinamilk chuyển hướng vào khu dân cư mới đồng thời là thách thức trong việc cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.

3.1.5. *Yếu tố văn hóa – xã hội:*

- Đối với Việt Nam, thói quen sử dụng các sản phẩm đồ ngọt cũng như các sản phẩm đóng hộp hay các sản phẩm liên quan đến sữa. Sự tiếp cận các nguồn thông tin trở nên dễ dàng, qua loa đài, báo chí, tivi, tranh ảnh, băng rôn... khiến con người càng cảm thấy có nhu cầu ngày càng cao đối với việc chăm sóc và thỏa mãn các nhu cầu về thể chất.

- Một trong những đặc điểm trong quan niệm của người Việt là thường dùng những gì mà mình cảm thấy yên tâm tin tưởng và ít khi thay đổi. Vì thế công ty Vinamilk phải tạo được niềm tin về uy tín chất lượng thì rất dễ khiến khách hàng trung thành sử dụng với sản phẩm của Công ty
- Cũng phải nói thêm rằng, một trong những đặc điểm về hình thể của người Việt là cân nặng cũng như chỉ ều cao là thấp so với trên thế giới cộng thêm tâm lý muốn chứng tỏ bản thân và tạo được sự chú ý của người khác. Vì lẽ đó một trong những điểm nhấn mạnh vào quảng cáo của công ty Vinamilk là hình thành nên một phong cách sống khoẻ mạnh, phát triển hoàn toàn về thể chất và trí tuệ, con người năng động, sáng tạo, một hình mẫu lí tưởng dĩ nhiên hiệu quả đạt được là vô cùng lớn.
- Một điều thú vị nữa cũng không kém phần trong quan điểm của người Á Đông, việc tôn vinh hình ảnh quốc gia thông qua thương hiệu mạnh trước các dòng sản phẩm của nước ngoài cũng có một ý nghĩa đối với người tiêu dùng.

3.1.6. *Yếu tố tự nhiên:*

- Khí hậu Việt Nam mang đặc điểm của khí hậu gió mùa, nóng ẩm. Tuy nhiên, có nơi có khí hậu ôn đới như tại Sa Pa, tỉnh Lào Cai; Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng; có nơi thuộc khí hậu lục địa như Lai Châu, Sơn La thích hợp trồng cỏ cho chất lượng cao.
- Mặc dù khí hậu nóng ẩm nhưng nhìn chung các điều kiện tự nhiên khá thích hợp cho việc phát triển ngành chăn nuôi bò lấy sữa đặc biệt là ở các tỉnh Tuyên Quang, Lâm Đồng, Ba Vì, Nghệ An, Sơn La...
- Như vậy công ty sẽ có thể dễ dàng có được nguồn nguyên liệu phục vụ cho nhu cầu sản xuất như nguyên liệu sữa chưa tươi, đường... với chi phí thấp hơn rất nhiều so với việc sản xuất các sản phẩm mà phải nhập khẩu nguyên liệu đầu vào từ nước ngoài. Hơn nữa, các nguyên liệu lại rất đa dạng và luôn trong tình trạng tươi mới chứ không mất đi chất dinh dưỡng ban đầu nếu phải bảo quản khi đặt mua từ nơi khác.
- Tuy nhiên do nguyên liệu lấy từ các sản phẩm của nông nghiệp nên vấn đề mùa vụ lại có ảnh hưởng nhất định đối với việc sản xuất của

3.2. *Phân tích môi trường vi mô*

3.2.1. *Yếu tố khách hàng:*

- Khách hàng là đối tượng mà các doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.
- Khách hàng của Vinamilk được chia thành 2 loại :
 - Khách hàng lẻ: các khách hàng cá nhân.
 - Nhà phân phối: siêu thị, đại lý,...
- Khi cung cấp sữa cho thị trường thì công ty phải chịu rất nhiều sức ép từ khách hàng:
 - Sức ép về giá cả
 - Cuộc sống ngày càng phát triển, người dân càng có thêm nhiều sự lựa chọn trong việc mua sắm hàng hóa, thực phẩm... Bên cạnh đó, mức thu nhập là có hạn, người tiêu dùng luôn muốn mua được nhiều sản phẩm với chi phí bỏ ra là ít nhất nên giá cả của hàng hóa luôn là mối quan tâm lớn của người tiêu dùng. Người

tiêu dùng luôn có xu hướng muốn mua hàng giá rẻ nhưng chất lượng tốt.

- Do đó, Công ty Vinamilk phải liên tục đổi mới về công nghệ, khoa học kỹ thuật để tạo ra sản phẩm với giá thành ngày càng tốt để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đồng thời, Vinamilk cũng phải đa dạng hóa các loại sản phẩm để cạnh tranh với các đối thủ của mình trên thị trường cũng như thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng.
- Sức ép về chất lượng
 - Khi cuộc sống của con người phát triển hơn thì con người luôn mong muốn những sản phẩm đảm bảo chất lượng đặc biệt những sản phẩm tiêu dùng hàng ngày như sữa và các sản phẩm từ sữa. Ngoài ra mỗi đối tượng khách hàng lại có những mong muốn khác nhau trong tiêu dùng sản phẩm. Vì vậy, Vinamilk phải có có sự nghiên cứu kỹ lưỡng từng đối tượng khách hàng để có thể đáp ứng tốt nhất cho những mong muốn của khách hàng đặc biệt sau khi có tin đồn có địa trong sữa.
 - Cả nhà phân phối lẫn người tiêu dùng đều có vị thế cao trong quá trình điều khiển cạnh tranh từ quyết định mua hàng của họ. Công ty Vinamilk đã hạn chế được áp lực này xuất phát từ khách hàng bằng cách định giá hợp lý các dòng sản phẩm của mình và đưa ra những thông tin chính xác về sản phẩm đồng thời tạo được sự khác biệt hóa đối với những sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và các sản phẩm thay thế khác

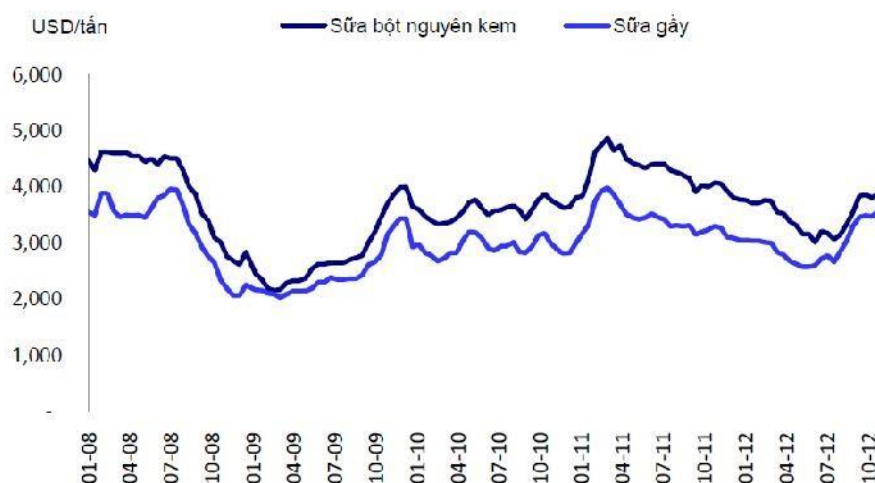
3.2.2. *Yếu tố đối thủ cạnh tranh:*

- Mỗi công ty phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh khác nhau, đây là những lực lượng, những công ty, những tổ chức đang hoặc có khả năng tham gia vào thị trường làm ảnh hưởng đến thị trường và khách hàng của công ty. Vì vậy xác định đúng các đối thủ cạnh tranh là rất quan trọng đối với Vinamilk nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là vấn đề rất quan trọng đối với doanh nghiệp
- Trong thời buổi hiện nay, nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm sữa ngày càng tăng, tốc độ tăng trưởng hàng năm cao và vẫn đang tiếp tục tăng, vì thế thị trường sữa là một thị trường đang có sự cạnh tranh mạnh mẽ: hiện nay thực trạng phân phối trên thị trường sữa của Việt Nam: Vinamilk chiếm 35%; Dutch Lady chiếm 24%; 22% là các sản phẩm sữa bột nhập khẩu như Mead Johnson, Abbott, Nestle...; 19% còn lại là các hãng nội địa: Anco Milk, Hanoimilk, Mộc châu, Hancofood, Nutifood...:
 - Như vậy, hiện tại Vinamilk là hãng sữa dẫn đầu tại thị trường Việt Nam.
 - 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%, Abbott chiếm 16%; Mead Johnson 15%; Nestle: 10%.
 - Sữa đặc: Vinamilk chiếm 79%; Dutch Lady chiếm 21%.

- Sữa nước: Dutch Lady chiếm 37%; Vinamilk: 35%.
 - Sữa chua: Vinamilk chiếm 55%. Sữa bột: Dutch Lady chiếm 20%, Abbott và Vinamilk cùng chiếm 16%; Mead Johnson 15%; Nestle: 10%. Sữa chua, vốn gần như độc quyền của Vinamilk, giờ cũng bị các thương hiệu khác tấn công ồ ạt, trong đó, nổi lên có sữa chua Ba Vì. Mảng sữa bột cũng chịu sự cạnh tranh ngày một lớn của các thương hiệu sữa lớn đến từ Mỹ, Úc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Pháp...
 - Ở lĩnh vực sữa tươi, TH True Milk, với quy mô đầu tư lớn, bài bản và slogan ghi điểm với thị trường “thật sự thiên nhiên”, đang ngày một chứng tỏ mình là đối thủ đáng gờm của Vinamilk.
 - Như vậy, Vinamilk hiện đang là công ty đứng đầu trong sản xuất sữa của Việt Nam và đối thủ lớn nhất của công ty là Dutch Lady, có khả năng cạnh tranh mạn với Vinamilk trên cả 4 dòng sản phẩm sữa nước, sữa đặc, sữa tươi và sữa chua.
- Các lợi thế của Vinamilk so với các đối thủ cạnh tranh là:
- Vị trí đầu ngành được hỗ trợ bởi thương hiệu được xây dựng tốt.
 - Danh mục sản phẩm đa dạng và mạnh; Mạng lưới phân phối và bán hàng rộng khắp; Quan hệ bền vững với các nhà cung cấp, đảm bảo nguồn sữa đáng tin cậy; Năng lực nghiên cứu và phát triển theo định hướng thị trường; Kinh nghiệm quản lý tốt được chứng minh bởi kết quả hoạt động kinh doanh bền vững; Thiết bị và công nghệ sản xuất đạt chuẩn quốc tế.
 - Danh mục sản phẩm đa dạng và mạnh; Mạng lưới phân phối và bán hàng rộng khắp; Quan hệ bền vững với các nhà cung cấp, đảm bảo nguồn sữa đáng tin cậy; Năng lực nghiên cứu và phát triển theo định hướng thị trường; Kinh nghiệm quản lý tốt được chứng minh bởi kết quả hoạt động kinh doanh bền vững; Thiết bị và công nghệ sản xuất đạt chuẩn quốc tế.
 - Do đó doanh nghiệp cần phải phát huy những điểm mạnh hơn so với đối thủ cạnh tranh và hạn chế những điểm yếu để có thể tăng được thị phần trong nước và xâm nhập thị trường trên thế giới.

3.2.3. *Yếu tố nhà cung cấp:*

- Lượng sữa sản xuất trong nước chỉ đáp ứng được 21% nhu cầu hiện nay. Việt Nam phải nhập khẩu 79% lượng sữa tiêu thụ. 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. 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.



Nguồn: www.wisc.edu

Hình 6 – Giá sữa bột nguyên kem và sữa gầy trên thị trường thế giới

- Vinamilk xây dựng mục tiêu phát triển lâu dài và bền vững đối với các nhà cung cấp lớn trong và ngoài nước nhằm đảm bảo nguồn cung cấp nguyên liệu thô không những ổn định về chất lượng cao cấp mà còn ở giá cả rất cạnh tranh.

Nhà cung cấp	Sản phẩm
· Fonterra (SEA) Pte Ltd	Bột sữa
· Hoogwegt International BV	Bột sữa
· Perstima Binh Duong,	Hộp
· Tetra Pak Indochina	Bao bì carton và đóng gói

Bảng 6 – Danh sách nhà cung cấp lớn của Vinamilk

- Đồng thời, để tăng cường tính tự chủ cho hoạt động sản xuất, vấn đề đầu tư phát triển vùng sữa tươi nguyên liệu luôn được VNM chủ động thực hiện trong thời gian qua, cụ thể là quy mô trang trại do VNM sở hữu không ngừng gia tăng diện tích cũng như tổng số lượng đàn bò chăn nuôi đã lên đến hơn 8.200 con giúp sản lượng sữa tươi sản xuất cũng được gia tăng đáng kể. Bên cạnh đó, Công ty vẫn duy trì và tăng cường việc hợp tác với các hộ nông dân trong lĩnh vực chăn nuôi bò sữa. Việc hợp tác này được thể hiện qua nhiều khía cạnh: hợp tác trong thu mua, hỗ trợ kỹ thuật, hỗ trợ điều kiện, vật chất... Việc này giúp cho người nông dân nâng cao hiệu quả và chất lượng trong hoạt động của mình, đồng thời giúp cho Vinamilk có nguồn cung sữa tươi nguyên liệu có chất lượng.
- Trong tổng số sản lượng sữa tươi thu mua khoảng 162 triệu lít, thu mua từ các đơn vị và hộ chăn nuôi chiếm khoảng 142 triệu lít và các trang trại của VNM cung cấp là 20 triệu lít chiếm tỷ trọng 12%. Vinamilk đã xây dựng được 05 trang trại bò sữa tại Tuyên Quang, Nghệ An, Thanh Hóa, Bình Định và Lâm Đồng. Điều này cho thấy nỗ lực rất lớn của VNM trong việc phát triển vùng nguyên liệu. Khả năng tự chủ nguyên liệu hiện nay của VNM khoảng 25% - 27%. Theo kế hoạch đầu tư tài sản, VNM dự kiến giải ngân tổng số tiền 473 tỷ đồng (chiếm 27% tổng mức giải ngân đến 2016) để đầu tư vào vùng nguyên liệu, dự kiến tổng đàn bò của các trang trại Vinamilk sẽ đạt 25.500 con vào

năm 2015 và tăng lên 28.000 con vào năm 2016, phần đầu kế hoạch 10 năm sẽ tự chủ được nguồn nguyên vật liệu 35-40%.

- VNM đang sở hữu Nhà máy sữa bột Việt Nam, với tổng vốn đầu tư 1.900 tỷ đồng và công suất thiết kế 54.000 tấn sữa bột/năm, sản phẩm chủ yếu là sữa bột dành cho trẻ em, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của dòng sản phẩm sữa bột trong khi nhà máy hiện tại đang vượt công suất và một phần tự chủ nguồn sữa bột nhập khẩu từ New Zealand.

3.2.4. *Yếu tố đối thủ tiềm ẩn:*

- Năm 2006, Việt Nam chính thức gia nhập vào WTO. Đây là sự kiện mở ra nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong đó có Vinamilk. Hiện nay, mức tiêu thụ sữa bình quân đầu người ở Việt Nam còn khá thấp, do vậy tiềm năng phát triển còn rất cao và tỷ suất sinh lợi của ngành sữa có thể còn tiếp tục duy trì trong các năm tới. Đây chính là động lực thúc đẩy các doanh nghiệp trong nước và ngoài nước gia nhập ngành.
- 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. Vậy nên thách thức của các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai đối với Vinamilk là tương đối cao.

3.2.5. *Yếu tố sản phẩm thay thế:*

- Do sữa là sản phẩm bổ sung dinh dưỡng đặc trưng và thiết yếu đầy đủ dinh dưỡng cho nhu cầu của con người nên sản phẩm thay thế trong ngành sữa khá ít. Tuy nhiên, do một số nguyên nhân khiến khách hàng không muốn hoặc không thể sử dụng các sản phẩm từ sữa, các sản phẩm thay thế sữa cũng đã ra đời và được sự quan tâm từ phía khách hàng. Sản phẩm thay thế đối với các sản phẩm từ sữa chủ yếu là các sản phẩm chế biến từ ngũ cốc như đậu nành, gạo, nếp, ngô... và các loại nước tăng lực cho cơ thể, chống lão hoá, kích thích ăn uống và hỗ trợ tiêu hoá... Các sản phẩm này có thể bổ sung dinh dưỡng nhưng không thể hoàn toàn thay thế cho sữa. Do đó, áp lực từ sản phẩm thay thế đối với Vinamilk là không cao.

Bảng 7 – Ma trận đánh giá môi trường EFE

Các yếu tố bên ngoài	Trọng số	Điểm	Điểm có trọng số	Nhận xét
<i>Cơ hội</i>				
Kinh tế đang phục hồi và được dự định tăng trưởng cao và thu nhập bình quân tăng	0.25	5	1.25	Mở rộng sản xuất
Nhà nước tạo điều kiện phát triển ngành sữa thông qua các cơ chế chính sách riêng	0.1	5	0.5	Tận dụng ưu đãi
Tốc độ phát triển ngành sữa ngày càng tăng do nhu cầu sử dụng sữa tăng	0.1	3	0.3	Tăng đầu tư
Sữa đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng không	0.05	3	0.15	Nắm bắt nhu cầu

thể thay thế				
Người tiêu dùng càng chú ý đến giá trị xã hội của các thương hiệu sữa	0.1	1	0.1	Nâng cao giá trị xã hội thương hiệu
Thách thức				
Sự cạnh tranh mạnh mẽ của các sản phẩm trong nước và ngoài nước	0.02	1	0.02	Củng cố thương hiệu
Tốc độ tăng trưởng ngành cao thu hút các doanh nghiệp mới gia nhập ngành	0.02	1	0.02	Rào cản bí quyết thâm nhập ngành
Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến chất lượng dinh dưỡng thực tế của sữa.	0.1	3	0.3	Nâng cao chất lượng sữa
Nguyên vật liệu cung cấp cho ngành sữa chưa ổn định.	0.1	3	0.3	Triển khai các dự án cung cấp nguyên liệu
Tính khác biệt hóa sản phẩm không cao	0.1	4	0.4	Dùng các biện pháp marketing
Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến uy tín, chất lượng sản phẩm.	0.06	4	0.24	Củng cố chất lượng
Tổng	1		3.58	

- Tổng điểm là 3.58 trên mức trung bình, chứng minh Vinamilk có phản ứng tốt với những thay đổi của môi trường.

3.3. Phân tích hoàn cảnh nội bộ:

3.3.1. Nguồn nhân lực:

- o Là một tổ chức hoạt động trong ngành chế biến, kinh doanh sữa và nước giải khát với quy mô hoạt động khắp cả nước, lực lượng lao động của Vinamilk là một tập hợp gần 5.000 người có mặt trên khắp đất nước. Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm gồm 1.787 nhân viên bán hàng trên khắp đất nước. Hiện Vinamilk vẫn liên tục củng cố về nhiều mặt, tập trung đầu tư về chiều sâu, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo đội ngũ kế thừa.

Bảng 8 – Cơ cấu nguồn nhân lực tại Vinamilk

	NĂM	2010	2011	2012
Số lao động		4.510	4.564	4.853
Giới tính	Nam	3.282 72,8%	3.354 73,5%	3.605 74,3%
	Nữ	1.228 27,2%	1.210 26,5%	1.248 25,7%
Ngành nghề	Sản xuất – Chế biến	1.604 35,5%	1.625 35,6%	1.703 35,1%
	Bán hàng trực tiếp	391 8,7%	316 6,9%	307 6,3%
	Hoạt động nông nghiệp	152 3,4%	185 4,1%	235 4,8%

	Các hoạt động hỗ trợ (Mua hàng, Kế toán, Nhân sự, Hành chính, IT,...)	2.363 52,4%	2.438 53,4%	2.608 53,7%
Độ tuổi	>30	1.468 32,5%	1.413 31,0%	1.448 29,8%
	30 → 40	1,902 42,2%	1,925 42,2%	2,046 42,2%
	40 → 50	845 18,7%	923 20,2%	1,009 20,8%
	>50	295 6,6%	303 6,6%	350 7,2%
Trình độ học vấn	Bằng nghề	2.307 51,2%	2.275 49,8%	2.322 47,9%
	Cao đẳng	339 7,5%	357 7,8%	396 8,2%
	Đại học	1.816 40,3%	1.879 41,2%	2.075 42,8%
	Trên đại học	48 1%	53 1,2%	60 1,1%

- Ngoài việc chăm lo nâng cao đời sống cho mọi thành viên trong công ty, Vinamilk rất chú trọng đầu tư nâng cao trình độ tay nghề cho từng bộ phận, tạo điều kiện ngày càng tốt hơn về môi trường làm việc cho nhân viên từ văn phòng đến nhà máy nhằm phát huy một cách tốt nhất năng lực làm việc của từng thành viên.
- Công ty sữa Vinamilk xác định “con người” là yếu tố quyết định cho thành công hay thất bại của Doanh nghiệp:
 - Đảm bảo công việc đầy đủ cho người lao động, thu nhập của người lao động ngày càng cải thiện. Ngoài thu nhập từ lương, người lao động còn có thu nhập từ lợi nhuận được chia theo tỷ lệ sở hữu của họ trong Công ty nếu Công ty làm ăn có lãi.
 - Thực hiện đầy đủ, quyền lợi và nghĩa vụ đối với người lao động theo đúng với quy định của pháp luật.
 - Chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân, tập thể có công lao đóng góp cho Công ty, có biện pháp kỷ luật đối với những cá nhân có hành động ảnh hưởng xấu đến quyền lợi và uy tín của Công ty.
 - Hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.
 - Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình triển Công ty nhằm gia tăng về chất.
 - Với chiến lược phát triển của ngành sữa hiện nay, Công ty Sữa Vinamilk đã xác định yếu tố “con người” sẽ quyết định đến sự thành công hay thất

bại của doanh nghiệp. Do đó, vào 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 nhằm xây dựng lực lượng lao động kế thừa gắn bó với công ty trong tương lai. Thêm vào đó, 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.

- Việc thu hút, duy trì và phát triển nguồn lực con người trở thành một phần quan trọng trong chiến lược hoạt động và phát triển bền vững của Vinamilk. Do đó Vinamilk xây dựng một chính sách nhân sự và môi trường làm việc tốt, hướng đến các khía cạnh:
 - Điều kiện làm việc an toàn và chăm sóc sức khỏe.
 - Phát triển một đội ngũ lao động đa dạng, tôn trọng sự khác biệt và không phân biệt đối xử.
 - Quan hệ lao động được xác lập trên cơ sở tự nguyện, tuân thủ pháp luật.
 - Giá trị lao động của nhân viên được ghi nhận và được bù đắp thỏa đáng.
 - Phát triển nhân viên.
 - Thúc đẩy một văn hóa làm việc hòa hợp.

3.3.2. Nghiên cứu và phát triển:

- Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định 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 Công ty đưa ra thành công chiến lược tiếp thị mang tên Vinamilk Milk 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.
- Công ty 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. Công ty 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.
- Hơn nữa, Công ty cũng đã 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 thức uống nhằm phục vụ tốt nhất cho người tiêu dùng.

- Việc áp dụng công nghệ tiệt trùng UHT hiện đại và tiên tiến, sản phẩm của Vinamilk không những vẫn đảm bảo được dinh dưỡng gần như trọn vẹn, an toàn mà còn có thể bảo quản ở nhiệt độ thông thường trong thời gian dài.
- Trong năm 2012, Vinamilk tiếp tục lớn mạnh về doanh số, sản lượng cũng như trình độ sản xuất và chủng loại sản phẩm.
- Để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường, bên cạnh việc đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm, Vinamilk tiếp tục chú trọng phát triển các dòng sản phẩm mới giúp cải thiện và tăng cường sức khỏe con người, chăm sóc sắc đẹp, có lợi cho sự phát triển thể chất và trí tuệ của cộng đồng.
- Vinamilk đã tung ra thị trường hàng loạt sản phẩm mới thuộc nhiều nhóm ngành hàng khác nhau như : dòng sữa tươi tiệt trùng tách béo Vinamilk 100%, sữa chua Probeauty bổ sung collagen, sữa chua Susu bổ sung chất xơ hòa tan và lợi khuẩn probiotic, kem vani, nước chanh muối Icy, sữa đậu nành Gold Soy, sữa công thức Dielac Optimum cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ, sản phẩm dinh dưỡng Sure Prevent cho người lớn tuổi và người bệnh mới phục hồi, ...
- Nổi bật nhất trong các sản phẩm mới tiêu biểu của Vinamilk năm 2012 là sữa đậu nành Gold Soy, sữa chua Probeauty và sữa công thức Dielac Optimum với những thành công bước đầu ấn tượng, được người tiêu dùng ủng hộ và đánh giá cao.
- Cùng thuộc nhóm các sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, sữa chua ăn cao cấp Probeauty bổ sung collagen là một đột phá mới trong việc nghiên cứu sản phẩm của Vinamilk.
- Ở ngành hàng sữa bột và bột dinh dưỡng, sự ra đời của dòng sản phẩm sữa công thức Dielac Optimum đánh dấu một thành công mới trong hoạt động hợp tác nghiên cứu sản phẩm của R&D Vinamilk với các đối tác Châu Âu
- Trong năm 2013, Vinamilk sẽ tiếp tục hướng đến mục tiêu không ngừng nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm với nhiều chủng loại và hương vị nhằm thỏa mãn thị hiếu của nhiều đối tượng người tiêu dùng.
- Với phương châm luôn đi đầu trong việc phát triển sản phẩm và công nghệ để đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng với giá cả phải chăng và chi phí tối ưu, Vinamilk luôn tự tin góp phần đem lại sức khỏe cho cộng đồng bằng các sản phẩm an toàn, đa dạng và có chất lượng cao.

3.3.3. Sản xuất và vận hành:

- Hiện tại Vinamilk có **5 trang trại** chăn nuôi bò sữa với diện tích 170 ha và tổng đàn khoảng 8.200 con bò sữa ước tính số lượng bò sữa sẽ tăng lên 30.000 con bò vào năm 2020 với việc đầu tư thêm các trang trại bò sữa ở Tây Ninh, Thanh Hóa,... và 11 nhà máy sản xuất sữa hiện đại từ Bắc vào Nam.
- Tháng 4/2013 Vinamilk vận hành nhà máy sữa bột hiện đại nhất Châu Á – Nhà máy sữa bột Việt Nam với vốn đầu tư 2.000 tỷ đồng được xây dựng tại Khu công nghiệp Việt Nam - Singapore tỉnh Bình Dương trên diện tích 6 ha. Mỗi năm, sản lượng sữa bột cung ứng ra thị trường vào khoảng **54.000 tấn**, cao gấp 4 lần công suất hiện có của Vinamilk. Nhà máy này được trang bị hệ thống khép kín, tự động hóa hoàn toàn từ khâu chế biến đến đóng lon, thùng, bảo đảm tuyệt đối an toàn vệ sinh thực phẩm.

- Tháng 9/2013, Vinamilk khánh thành Nhà máy sản xuất sữa nước hiện đại bậc nhất Thế giới. Nhà máy sữa Việt Nam được xây dựng trên diện tích 20 hécta tại khu công nghiệp Mỹ Phước 2, tỉnh Bình Dương với tổng vốn đầu tư 4.200 tỷ đồng, có công suất siêu lớn, hơn **400 triệu lít sữa/năm** trong giai đoạn 1, công suất tương đương gần 9 nhà máy hiện nay của Vinamilk cộng lại và sẽ tăng lên 800 triệu lít sữa/năm trong giai đoạn 2. Đây là nhà máy sử dụng công nghệ tích hợp và tự động hiện đại bậc nhất thế giới mà Tetra Pak từng xây dựng. Đặc biệt, nhà máy còn có hệ thống Kho thông minh đầu tiên và lớn nhất tại Việt Nam, kho có diện tích 6 ha và 20 ngõ xuất nhập, có chiều dài 105m, cao 35m, gồm 17 tầng giá đỡ, với sức chứa là 27.168 lô chứa hàng. Kho thông minh hoàn toàn tự động và do rô bốt đảm nhiệm. Đây là thế hệ rô bốt tiên tiến nhất thế giới, nhẹ, nhanh hơn và tiêu thụ ít năng lượng hơn. Vinamilk là một trong những khách hàng đầu tiên trên thế giới ứng dụng công nghệ này.
- Vinamilk có hai nguồn cung cấp nguyên liệu chính là sữa tươi mua từ nông dân trong nước và bột sữa nhập khẩu. Hiện nay, lượng sữa do nông dân cung cấp có thể đáp ứng khoảng 25% nhu cầu sữa tươi của công ty. Để đảm bảo tính ổn định và chất lượng của nguồn cung sữa này, Vinamilk thường xuyên hỗ trợ các nông dân cải tiến kỹ thuật và phát triển đàn bò sữa của họ. Đối với sản phẩm sữa bột, công ty chủ yếu nhập nguyên liệu bột sữa từ New Zealand và Úc. Do sức tiêu thụ sữa tươi ngày càng tăng và sức tiêu thụ sữa bột giảm do thu nhập người dân ngày càng tăng nên Vinamilk đang giảm bớt tỷ lệ nguyên liệu bột sữa nhập khẩu và tăng cường các nguồn cung cấp sữa tươi.
- Trong thời gian qua, Vinamilk đã không ngừng đổi mới công nghệ, đầu tư dây chuyền máy móc công nghệ hiện đại, nâng cao công tác quản lý và chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Các nhà máy chế biến sữa hiện đại, có qui mô lớn của Vinamilk sản xuất 100% sản phẩm cho công ty do Vinamilk không đưa sản phẩm gia công bên ngoài. Hầu hết các máy móc thiết bị đều được nhập từ châu Âu. Vinamilk sở hữu một mạng lưới nhà máy rộng lớn tại Việt Nam. Các nhà máy này thường hoạt động 60-70% công suất trong gần suốt cả năm, ngoại trừ vào mùa khô từ tháng 6 đến tháng 8, nhà máy mới hoạt động 80-90% công suất.
- Dây chuyền sản xuất sữa đặc có đường: Công suất 307 triệu lon/năm
- Dây chuyền sản xuất sữa tươi tiệt trùng, sữa chua uống, và nước ép trái cây: công suất 237 triệu lít/năm. Vinamilk đang có kế hoạch đầu tư thêm các máy rót để linh động hơn trong sản xuất.
- Dây chuyền sản xuất sữa chua: Công suất khoảng 56 triệu lít/năm. Vinamilk đang có kế hoạch nâng cấp các dây chuyền sản xuất sữa chua tại các nhà máy tại Cần Thơ, TP Hồ Chí Minh, Nghệ An và Bình Định.
- Dây chuyền sản xuất sữa bột: Công suất khoảng 19.000 tấn/năm.
- Công ty Vinamilk sử dụng công nghệ sản xuất và đóng gói hiện đại tại tất cả các nhà máy. Công ty đã 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. 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.

- Ngoài ra, với phương châm hướng đến sự phát triển bền vững và lợi ích của cộng đồng, Vinamilk luôn nỗ lực tìm kiếm các giải pháp để phòng ngừa ô nhiễm, giảm lượng chất thải, tiết kiệm và tăng cường hiệu quả sử dụng tài nguyên, nhiên liệu theo hướng thân thiện với môi trường. Hiện nay, toàn bộ 10 nhà máy đang hoạt động trong khối sản xuất của Vinamilk đều có Hệ thống quản lý môi trường được chứng nhận đạt chuẩn ISO 14001:2004. Thành công này cho thấy ý thức trách nhiệm cao của Vinamilk đối với xã hội trong vấn đề bảo vệ môi trường.
- Tiếp nối những kết quả tích cực trong việc tiết kiệm tài nguyên và năng lượng của năm 2011, số liệu thống kê toàn công ty cho thấy, lượng nước nguồn và năng lượng tiêu hao bình quân trên 1 tấn sản phẩm trong năm 2012 tiếp tục giảm đáng kể so với năm 2011, cụ thể : điện – giảm 5,50 %, dầu FO – giảm 6,91%, nước nguồn – giảm 9,69 %. Bên cạnh đó, lượng nước đã qua xử lý và thải ra môi trường bình quân trên 1 tấn sản phẩm – giảm 3,41 %. Các số liệu trên chứng tỏ chính sách quản lý, sử dụng tài nguyên và bảo vệ môi trường mà Vinamilk đang áp dụng tiếp tục phát huy hiệu quả mạnh mẽ và tích cực.
- Với định hướng không ngừng tìm tòi, khảo sát các phương án tiết kiệm năng lượng để ứng dụng vào thực tiễn sản xuất, năm 2011 Công ty đã triển khai đề án sử dụng đèn LED để thay thế toàn bộ hệ thống đèn cao áp chiếu sáng tại Nhà máy Sữa Sài Gòn.
- Trong số 3 nhà máy mới đưa vào hoạt động trong năm 2012, đáng chú nhất là “siêu nhà máy” đặt tại Bình Dương, với quy mô sản xuất 400 triệu lít sữa tươi/năm, công suất tương đương gần 9 nhà máy hiện nay của công ty cộng lại. Đặc biệt, nhà máy này hoàn toàn tự động hoá, với vận hành của robot.
- Cũng tại Bình Dương, Vinamilk sẽ có thêm nhà máy chuyên sản xuất sữa bột trẻ em Dielac 2, với công suất 54.000 tấn/năm. Tháng 6 tới đây, nhà máy chuyên sản xuất sữa tươi, sữa chua tại Đà Nẵng cũng chính thức được đưa vào hoạt động.
- Doanh thu của VNM chủ yếu đến từ kênh phân phối truyền thống. Vinamilk đã và đang xây dựng được mạng lưới phân phối lớn nhất Việt Nam, trải khắp 64 tỉnh thành với hơn 250 nhà phân phối và 196 ngàn điểm bán lẻ. Số lượng điểm bán lẻ của VNM liên tục gia tăng qua các năm. Điểm đáng chú ý là VNM cũng có chương trình hỗ trợ nhà phân phối bằng cách cung cấp (dưới hình thức cho mượn) các thiết bị dự trữ lạnh trong phân phối như tủ lạnh, tủ mát Điều này, ngoài việc gia tăng tính trung thành của nhà phân phối với công ty, còn là rào cản lớn nhất cho các đối thủ của Vinamilk muốn tham gia thị trường và cạnh tranh thị phần với Vinamilk. Hiện Vinamilk đã cung cấp hơn 10.000 tủ lạnh/tủ mát và khoảng 500 xe bán tải lạnh với tổng đầu tư lên đến 150 tỷ đồng.

3.3.4. Tài chính, kế toán

Nguồn lực tài chính là một yếu tố tổng hợp phản ánh sức mạnh của doanh nghiệp thông qua khối lượng nguồn vốn mà doanh nghiệp có thể huy động được và khả năng phân phối, quản lý có hiệu quả nguồn vốn.

Bảng 9 – Kết quả kinh doanh Vinamilk giai đoạn 2008 - 2012

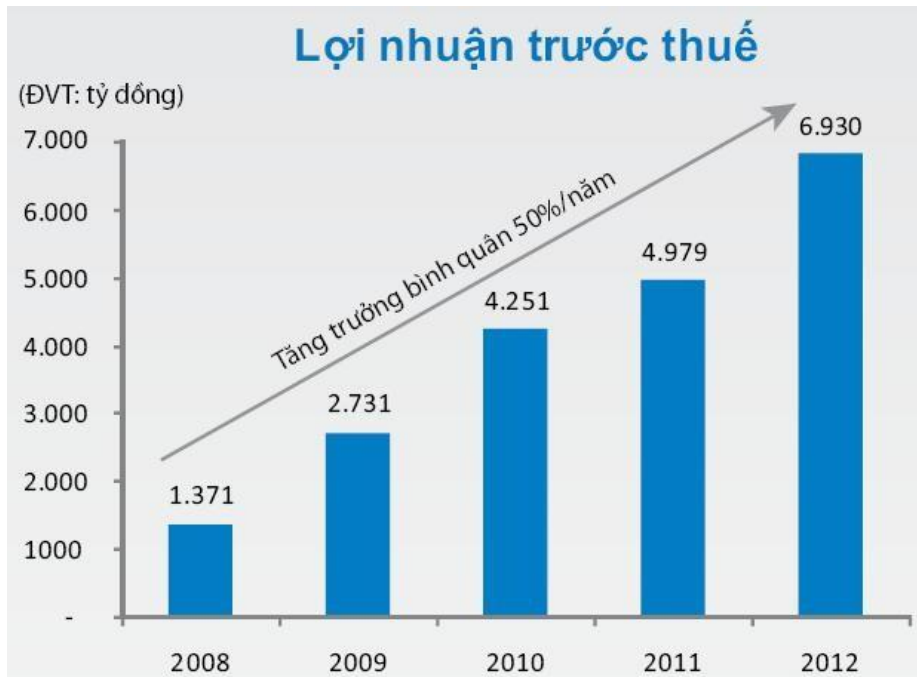
Năm	2008	2009	2010	2011	2012	Tăng trưởng bình quân
Tổng doanh thu	8.381	10.82	16.081	22.071	27.102	34%
LNTT	1.371	2731	4251	4.979	6.93	50%
LNST	1.249	2.376	3.616	4.218	5.819	47%
Tổng tài sản	5.967	8.482	10.773	15.583	19.698	35%
Vốn điều lệ	1.753	3.513	3.531	5.561	8.34	48%

- Kết thúc năm 2011, mức doanh thu của Vinamilk đạt hơn 1 tỷ USD, chính thức gia nhập vào đội ngũ các doanh nghiệp lớn của Châu Á Thái Bình Dương.



Hình 7 – Kết quả doanh thu Vinamilk từ giai đoạn 2008 – 2012

(Nguồn: BCTN 2012 VNM)



Hình 8 – Kết quả LNTT Vinamilk từ giai đoạn 2008 – 2012

(Nguồn: BCTN 2012 VNM)

Vinamilk có tốc độ tăng trưởng khá nhanh qua các năm:

- Tốc độ tăng tổng tài sản trung bình từ năm 2008 đến 2012 là 35%. Tốc độ tăng vốn chủ sở hữu cũng rất cao với mức trung bình là từ 48%.
- Tốc độ tăng trưởng doanh thu của Công ty cũng khá ấn tượng trung bình với mức 34%. Năm 2012 với doanh thu lên đến 27.102 tỉ đồng.
- Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế của Công ty đạt mức trung bình là 47% trong giai đoạn năm 2008-2012.
- Các chỉ tiêu tài chính về quy mô vốn và tài sản cho thấy VNM là công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh và có khả năng hấp thụ vốn tốt. Điều này cho thấy tính hiệu quả của doanh nghiệp cao và hoàn toàn có khả năng tiếp tục tăng trưởng trong những năm 2013 và các năm tiếp theo. Marketing.

Đánh giá khả năng thanh toán:

- Các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán của VNM trong giai đoạn 2008 – 2010 có chiều hướng giảm dần cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của DN chưa thật hiệu quả cho việc hoàn thành mục tiêu tăng trưởng theo kế hoạch đề ra. Một phần do công ty tăng các khoản vay nợ mở rộng các nhà máy sản xuất. Tuy nhiên chỉ số này vẫn nằm ở mức an toàn cao.

Đánh giá hiệu quả kinh doanh:

Bảng 10 – Kết quả chỉ số tài chính Vinamilk giai đoạn 2008 - 2012

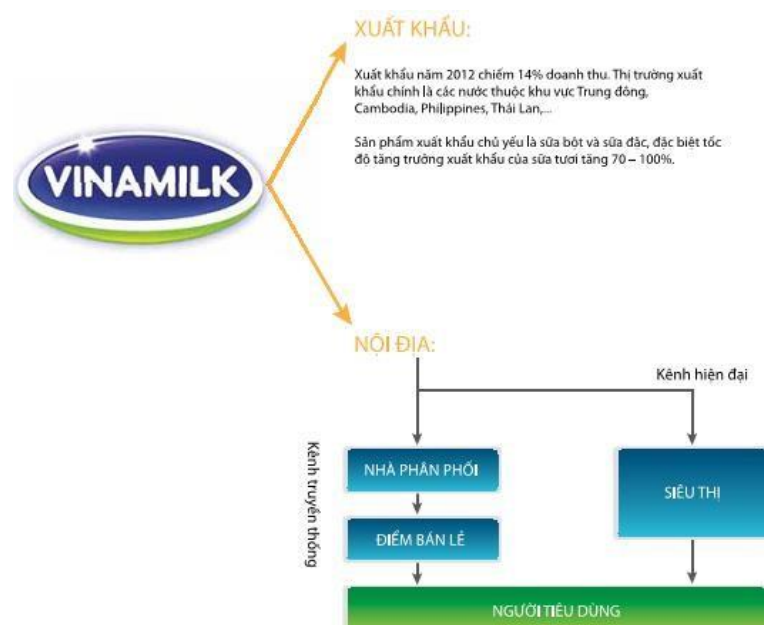
	2008	2009	2010	2011	2012
LTTT/ Doanh thu	16%	25%	26%	23%	26%
Tỷ suất lợi nhuận/ VCSH	28%	43%	50%	41%	42%
Tổng nợ/VCSH	28%	31%	35%	25%	27%

- Chỉ số tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của VNM ở mức cao trung bình là 40% và có xu hướng tăng, con số này cho thấy VNM đã có hiệu quả cao và phát triển vượt bậc kể từ năm 2008 trở đi. Năm 2010 đã đánh dấu bước tiến mạnh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp trở thành công ty làm ăn có hiệu quả vốn cao.
- Chỉ số nợ trên vốn chủ sở hữu cho thấy xu hướng sử dụng nợ của VNM tăng dần qua các năm cho thấy VNM tiếp tục đầu tư mở rộng quy mô sản xuất góp phần tạo ra bước đột phá về doanh thu lợi nhuận trong thời gian tới. Việc sử dụng nguồn vốn có hiệu quả không chỉ giúp VNM tăng trưởng mạnh mẽ mà còn góp phần giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh.
- Với một sức mạnh tài chính như vậy, Vinamilk có khả năng thực hiện thành công những chiến lược Marketing đề ra, tiếp tục mở rộng sản xuất kinh doanh trong nước và nước ngoài; nghiên cứu mở rộng cơ cấu sản phẩm, hệ thống phân phối sản phẩm; đầu tư dây chuyền công nghệ cao, mở rộng vùng nguyên liệu,...từ đó tăng khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường của công ty.

3.3.5. Marketing:

3.3.5.1. Hệ thống phân phối:

- Vinamilk có những ưu đãi đối với đại lý để họ trở thành người bạn thân thiết, chung thủy với sản phẩm của mình. Thường đối với đại lý, tùy thuộc vào vị trí, địa điểm bán hàng mà công ty quy định doanh số và thưởng cho đại lý theo quý. Hiện nay công ty có 2 kênh phân phối:
 - **Phân phối qua kênh truyền thống:** (220 nhà phà phân phối độc lập tại 64 tỉnh thành và hơn 140.000 điểm bán lẻ trên toàn quốc) thực hiện phân phối hơn 80% sản lượng của công ty. Vinamilk đã mở 14 phòng trưng bày sản phẩm tại các thành phố lớn.
 - **Phân phối qua kênh hiện đại:** (hệ thống siêu thị, Metro...) Vinamilk có lợi thế thông qua hệ thống các nhà máy sữa được đầu tư trải dài ở nhiều địa phương trong cả nước. Với một mạng lưới phân phối đều khắp toàn quốc cũng như các kênh trực tiếp khác như: bệnh viện, siêu thị, trường học...



(Nguồn: BCTN 2012 VNM)

- Mạng lưới phân phối của Vinamilk là một lợi thế cạnh tranh có thể mạnh hơn hẳn các đối thủ khác trên thị trường Việt Nam. Vinamilk sở hữu một hệ thống phân phối sỉ gồm 220 nhà phân phối độc lập có mặt tại 64 tỉnh thành trên toàn quốc. Các đơn vị phân phối này phục vụ hơn 140.000 điểm bán lẻ trên toàn quốc. Công ty còn bán hàng trực tiếp đến các siêu thị, văn phòng, nhà máy và tại các điểm tư vấn dinh dưỡng của công ty. Để hỗ trợ mạng lưới phân phối của mình, Vinamilk đã mở 14 phòng trưng bày sản phẩm tại các thành phố lớn như Hà Nội, Đà Nẵng, TP Hồ Chí Minh và Cần Thơ. Vinamilk có kế hoạch mở thêm các chiến dịch marketing đồng thời phát triển thêm các điểm bán lẻ để tăng doanh thu. Bên cạnh mạng lưới phân phối trong nước, công ty còn có các nhà phân phối chính thức tại Hoa Kỳ, châu Âu, Úc và Thái Lan. Vinamilk cũng sẽ sớm thiết lập mạng lưới phân phối tại Campuchia và các nước láng giềng khác.

3.3.5.2. Công chúng:

- Công chúng là một nhóm bất kì, tỏ ra quan tâm thực sự hay có thể sẽ quan tâm đến những hoạt động của doanh nghiệp, họ có ảnh hưởng đến những khả năng đạt tới những mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra.
- Để có sự ủng hộ của công chúng, Vinamilk đã và đang tích cực hoạt động trong các lĩnh vực xã hội, nhân văn vì cộng đồng.
- Cùng với việc góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống thông qua việc tạo ra những sản phẩm có giá trị. Trong những năm qua, Vinamilk luôn song hành cùng với cộng đồng trong việc thực hiện các hoạt động xã hội từ thiện và phát triển con người mà đặc biệt là với trẻ em Việt Nam. Mục tiêu của hoạt động cộng đồng của Vinamilk nhằm phát triển về thể chất và trí tuệ cho trẻ em và hỗ trợ cho những trường hợp hoàn cảnh khó khăn, bệnh tật, các trường hợp bị thiên tai
 - Năm 2012: công ty giành hơn 17 tỷ đồng cho các hoạt động từ thiện. Trong đó có chương trình 6 triệu ly sữa cho trẻ em nghèo.
 - Dành 3,1 tỷ đồng cho quỹ “Vinamilk ươm mầm tài năng trẻ” năm học 2007-2008
 - Ngoài ra, Vinamilk nhận phụng dưỡng suốt đời 20 bà mẹ Việt Nam Anh Hùng ở Bến Tre và Quảng Nam từ năm 1997 (đến nay còn lại 13 bà mẹ VNAH)
 - Xây 72 nhà tình nghĩa, 120 nhà tình thương, đóng góp cho các quỹ đền ơn đáp nghĩa, quỹ vì người nghèo, quỹ xóa đói giảm nghèo, quỹ tài năng trẻ, quỹ nạn nhân chất độc màu da cam, ủng hộ đồng bào lũ lụt, nạn nhân sóng thần...
 - Xây dựng các cầu vượt sông cho các em học sinh đi học tại Quảng Nam.
 - Hỗ trợ tiên phẫu thuật hở môi, hàm ếch cho trẻ em dị tật...
 - Không chỉ góp phần làm xoa dịu nỗi đau, giúp đỡ những người gặp hoàn cảnh khó khăn, Vinamilk còn tích cực mang tới cho cộng đồng niềm vui và những kiến thức xã hội có ích trong cuộc sống. Thông qua các chương trình truyền hình và một số hoạt động khác, Vinamilk đã trở nên gần gũi, thân thiết hơn không chỉ với các em thiếu nhi mà với mọi người dân Việt Nam.

- Với chiến lược tiếp cận khách hàng thương xuyên và thân thiện hơn, Vinamilk đang và sẽ có thêm nhiều chương trình hướng tới cộng đồng trong tương lai.
- Vinamilk có chiến lược marketing trải rộng. Công ty quảng cáo sản phẩm của mình trên các phương tiện truyền thông và thông qua các hoạt động cộng đồng như tài trợ các chương trình trò chơi giải trí trên truyền hình, tặng học bổng cho các học sinh giỏi và tài trợ các chương trình truyền hình vì lợi ích của cộng đồng và người nghèo. Bên cạnh các hoạt động marketing nêu trên, Vinamilk còn cung cấp dịch vụ tư vấn dinh dưỡng tại các trung tâm dinh dưỡng của công ty. Các trung tâm tư vấn này vừa hoạt động có thu phí vừa gián tiếp đưa sản phẩm của công ty ra thị trường.
- Vinamilk đã xây dựng Chiến dịch tiếp thị truyền thông đa phương diện nhằm giúp người tiêu dùng hiểu rõ lợi ích “tươi, thuần khiết, đến trực tiếp từ thiên nhiên” thông qua chiến lược nhân cách hoá hình ảnh của những chú bò sữa mạnh khoẻ, vui nhộn, năng động. Hình ảnh những cánh đồng cỏ xanh rì, bát ngát, đầy ánh nắng, gắn với nó là những chú bò đang vui vẻ nhảy múa, hát ca, thể hiện sự gần gũi với thiên nhiên. Đây thật sự là một hình ảnh đầy cảm xúc có tác dụng gắn kết tình cảm của người tiêu dùng với thương hiệu Vinamilk. Qua đó, khẳng định Vinamilk là vị trí số 1 của thương hiệu Việt, là niềm tự hào của người Việt Nam; xây dựng giá trị tình cảm mới của thương hiệu Vinamilk - hiện thân của “cuộc sống tươi đẹp hơn”.

3.3.6. Văn hóa tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp của Vinamilk có những nét đặc trưng sau:

- Điểm đặc trưng nổi bật nhất chính là thương hiệu “VINAMILK” - Sữa Việt Nam, với mong muốn là “người Việt dùng sữa Việt”. “Vinamilk cam kết mang 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”.
- Điểm đặc trưng thứ hai của Vinamilk chính là các giá trị được tất cả cán bộ - công nhân viên Vinamilk chia sẻ, chấp nhận và ứng xử theo các giá trị đó: sự chính trực; dám nghĩ dám làm; sáng tạo; hiệu quả trong công việc; tôn trọng lẫn nhau...là những cống hiến rất có ý nghĩa cho sự phát triển và góp phần tăng thêm nét văn hóa cho công ty.
- Triết lý kinh doanh: Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích nhất ở mọi khu vực, mọi lãnh thổ. Vì thế Vinamilk tâm niệm rằng “chất lượng và sáng tạo” là người bạn đồng hành của Vinamilk. Vinamilk xem “khách hàng” là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.
- Đạo đức kinh doanh: chính sách chất lượng của Vinamilk là “Luôn thỏa mãn và có trách nhiệm với khách hàng bằng cách đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm với giá cả cạnh tranh, tôn trọng đạo đức kinh doanh và tuân theo luật định”.

Bảng 11 – Ma trận đánh giá môi trường IFE

TT	Các yếu tố	Trọng số	Hệ số phản ứng	Điểm TB có trọng số	Tác động tích cực	Tác động tiêu cực
Năng lực sản xuất và sản phẩm của công ty						
1	Thiết bị và công nghệ sản xuất hiện đại và tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế.	0.05	3	0.15	+	
2	Sản phẩm đa dạng, chất lượng cao, uy tín thương hiệu cao.	0.04	4	0.16		
3	Vinamilk sở hữu một mạng lưới nhà máy rộng lớn tại Việt Nam.	0.02	3	0.06	+	
4	Nhà máy của Vinamilk luôn hoạt động với công suất ổn định đảm bảo nhu cầu của người tiêu dùng.	0.04	3	0.12	+	
5	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	0.05	3	0.15	+	
6	Vinamilk vẫn đang phụ thuộc vào việc nhập khẩu nguyên liệu sữa bột từ nước ngoài	0.05	2	0.1		-
7	Ngoài các sản phẩm từ sữa, các sản phẩm khác của công ty (bia, cà phê, trà xanh....) vẫn chưa có tính cạnh tranh cao	0.03	2	0.06		
Tài chính doanh nghiệp						
8	VNM có tốc độ tăng trưởng khá nhanh qua các năm	0.02	3	0.06	+	
9	Vinamilk sử dụng nguồn vốn có hiệu quả	0.05	3	0.15	+	
10	VNM chủ động được nguồn vốn cho hoạt động sản xuất	0.05	3	0.15	+	
Chi phí đầu tư						
11	Vinamilk đầu tư xây dựng một trang trại chăn nuôi bò sữa hiện đại bậc nhất Việt Nam và Đông Nam Á	0.05	3	0.15	+	
Nguồn nhân lực và chính sách với người lao động						
12	Vinamilk có nguồn nhân lực giỏi, năng động và tri thức cao.	0.05	4	0.2	+	
13	Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình triển Công ty	0.03	3	0.09	+	

14	Chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân, tập thể có công lao đóng góp cho Công ty	0.02	3	0.06	+	
Hoạt động Marketing						
15	Vinamilk có chiến lược marketing trải rộng	0.05	3	0.15	+	
16	Hoạt động Marketing chủ yếu tập trung ở miền Nam, trong khi Miền Bắc, chiếm tới 2/3 dân số cả nước lại chưa được đầu tư mạnh	0.03	2	0.06		-
17	Kết quả đem lại từ marketing vẫn chưa xứng tầm với sự đầu tư	0.02	2	0.04		-
Hoạt động nghiên cứu và phát triển						
18	Năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới theo xu hướng và nhu cầu tiêu dùng của thị trường nhanh và mạnh	0.05	3	0.15	+	
Hệ thống bán hàng và kênh phân phối						
19	Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định tiêu dùng,	0.05	3	0.15	+	
20	VNM tiếp cận thường xuyên với khách hàng tại nhiều điểm bán hàng.	0.05	3	0.15	+	
21	Vinamilk có một mạng lưới phân phối mang tính cạnh tranh hơn so với các đối thủ.	0.1	4	0.4	+	
Văn hóa công ty						
20	Lãnh đạo và nhân viên luôn có sự tôn trọng và hợp tác lẫn nhau, bầu không khí làm việc vui vẻ.	0.04	3	0,12	+	
21	Vinamilk là sự hài hòa các lợi ích, vì lợi ích của Vinamilk cũng là lợi ích của nhân viên, nhà nước, xã hội.	0.06	3	0,18	+	
Tổng cộng		1		2.76		

- Số điểm tổng cộng của Vinamilk là 2.76 cao hơn mức trung bình 2.5. Điều này cho thấy, công ty có điểm mạnh về các yếu tố nội bộ so với đối thủ cạnh tranh.

3.4. Phân tích chuỗi giá trị và năng lực cạnh tranh:

3.4.1. Phân tích chuỗi giá trị:

Các hoạt động hỗ trợ	Cấu trúc hạ tầng công ty				
	<ul style="list-style-type: none"> - Ban lãnh đạo có năng lực trong việc nhận định cơ hội và phát triển kinh doanh bền vững. - Vinamilk hợp tác với IBM trong việc triển khai hạ tầng CNTT trong việc quản lý. - Năng lực cao trong việc huy động nguồn vốn giá rẻ từ thị trường vốn. - Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn ISO 9000 				
	Nguồn nhân lực				
	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng lao động tại địa phương và thông qua các dịch vụ cho thuê lao động (outsourcing). - Điều kiện làm việc an toàn và chăm sóc sức khỏe tốt cho người lao động. - Coi nguồn nhân lực là trọng tâm cho việc phát triển, có chính sách khuyến khích đào tạo nâng cao về chất lượng lao động. - Xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo điều kiện cho người lao động phát triển. 				
Các hoạt động chính	Phát triển công nghệ				
	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư mạnh trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. - Hiệu quả của bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm cao. - Đầu tư các thiết bị công nghệ hiện đại đạt tiêu chuẩn thế giới. 				
	Mua sắm				
<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư phát triển các dự án chăn nuôi bò sữa. - Có quan hệ tốt với nhà cung cấp. - Quy trình mua sắm được thiết kế, đánh giá chặt chẽ đảm bảo chất lượng đầu vào. 					
	Hoạt động đầu vào	Vận hành	Các hoạt động đầu ra	Marketing và bán hàng	Dịch vụ hậu mãi
	<ul style="list-style-type: none"> - Vận chuyển sữa tươi và các nguyên liệu vào chế biến với quy trình được kiểm soát chặt chẽ và công nghệ tiên tiến. - Vinamilk có hệ thống kiểm soát nguyên liệu tồn kho, đảm bảo thời gian tồn kho đúng quy định. 	<ul style="list-style-type: none"> - Robot và các kỹ sư điều khiển robot hoạt động các thao tác từ sản xuất, đóng gói, vận chuyển và kiểm tra chặt chẽ theo tiêu chuẩn thế giới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Các hoạt động đóng gói, vận chuyển đều được thực hiện và hỗ trợ bởi robot. - Hệ thống đông lạnh được nâng cấp và kiểm tra thường xuyên đảm bảo các thành phẩm được tạo ra ở điều kiện tốt nhất. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinamilk có kênh phân phối rộng khắp toàn quốc. - Thương hiệu của Vinamilk mạnh. - Vinamilk chiếm thị phần 40% thị trường sữa nội địa. - Đội ngũ bán hàng giàu kinh nghiệm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Có trang web tư vấn sức khỏe cho khách hàng. - Dịch vụ chăm sóc khách hàng tiêu dùng và khách hàng đại lý được nâng cao thường xuyên.

- Đánh giá các yếu tố VRIN – để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, năng lực cốt lõi phải hội tụ 4 yếu tố
 - o Giá trị (Valuable): Cho phép doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt sản phẩm, dịch vụ và tạo ra giá trị duy nhất.
 - o Khan hiếm (Rare): Các đối thủ cạnh tranh không thể tiếp cận được.
 - o Không thể bắt chước (Inimitable): Các đối thủ cạnh tranh không dễ dàng sao chép, hoặc sản xuất được.
 - o Không thể thay thế (Non-substitutable): Nguồn lực tương đương để tạo ra những chiến lược tương tự không có sẵn.

Bảng 12 – Bảng đánh giá năng lực cốt lõi

	Valuable	Rare	Inimitable	Non-Sub	Kết quả về mặt cạnh tranh
Thương hiệu mạnh	Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững
Quản trị cấp cao có năng lực và đội ngũ kỹ sư có chất lượng	Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững
Hệ thống phân phối rộng khắp cả nước	Có	Không	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
Khả năng huy động tài chính lớn	Có	Không	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững

3.4.2. Chuỗi giá trị khách hàng:

Yêu cầu mong đợi trong chuỗi giá trị khách hàng

Sản phẩm	Nguyên liệu sản xuất	Công nghệ và quy trình	Hoạt động cộng đồng	Chủng loại
----------	----------------------	------------------------	---------------------	------------

Chuỗi giá trị khách hàng

Không sử dụng chất bảo quản	Nguyên liệu sản xuất được sử dụng từ nguồn sữa tươi nguyên chất	Công nghệ và quy trình sản xuất được sản xuất theo tiêu chuẩn quốc tế	Hoạt động vì sự phát triển của cộng đồng	Đa dạng chủng loại đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe
-----------------------------	---	---	--	--

Chuỗi giá trị TH True Milk

Không sử dụng chất bảo quản	Đầu tư rất mạnh đối với các trang trại bò sữa và hệ thống chăn nuôi	Công nghệ sản xuất theo tiêu chuẩn Châu Âu	Chưa có nhiều hoạt động PR hỗ trợ (học bổng, quỹ sữa cho trẻ em nghèo...)	Chưa có nhiều chủng loại sữa và sản phẩm từ sữa
-----------------------------	---	--	--	---

Chuỗi giá trị Friesland Campina

Không sử dụng chất bảo quản	Thu mua sữa từ nông dân và các trang trại bò sữa, còn lại là nhập khẩu	Công nghệ và quy trình sản xuất được sản xuất theo tiêu chuẩn quốc tế	Có nhiều hoạt động PR hỗ trợ (học bổng, quỹ sữa cho trẻ em nghèo...)	Có nhiều chủng loại sữa và sản phẩm từ sữa
-----------------------------	--	---	---	--

Chuỗi giá trị Vinamilk

Không sử dụng chất bảo quản	Từ các trang trại bò sữa, thu mua sữa từ nông dân, và nhập khẩu nước ngoài	Công nghệ sản xuất hiện đại bậc nhất thế giới của Thụy Điển, sử dụng robot và công nghệ khép kín	Có nhiều hoạt động PR hỗ trợ (học bổng, quỹ sữa cho trẻ em nghèo...)	Có nhiều chủng loại sữa và sản phẩm từ sữa
-----------------------------	--	--	---	--

3.5. Ma trận SWOT về Vinamilk:

<p>Ma trận SWOT</p>	<p><u>Những cơ hội (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Những chính sách ưu đãi của Chính phủ về ngành sữa: phê duyệt 2000 tỷ cho các dự án phát triển đến năm 2020. 2. Các chính sách ưu đãi về thuế. 3. Nhu cầu tiêu dùng sữa của người dân ngày càng tăng cho thấy thị trường có tiềm năng tăng trưởng rất lớn. 4. Gia nhập WTO: mở rộng thị trường kinh doanh, học hỏi kinh nghiệm. 	<p><u>Những thách thức (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nền kinh tế không ổn định (lạm phát, khủng hoảng kinh tế...). 2. Gia nhập WTO: gia tăng thêm đối thủ cạnh tranh và đối thủ tiềm ẩn. 3. Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường sữa, ngày càng nhiều đối thủ gia nhập ngành. 4. Ngành sữa là ngành nhạy cảm ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người tiêu dùng.
<p><u>Những điểm mạnh (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Thương hiệu mạnh, thị phần lớn. 2. Mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước. 3. Dây chuyền sản xuất tiên tiến, Ban lãnh đạo có năng lực quản lý tốt. 4. Danh mục sản phẩm đa dạng, mạnh và giá cả cạnh tranh. 5. Tiềm lực tài chính mạnh, dễ dàng huy động vốn từ thị trường vốn. 6. Quan hệ bền vững với các đối tác, nhà cung ứng, đảm bảo nguồn cung nguyên liệu ổn định. 7. Đội ngũ tiếp thị và nghiên cứu sản phẩm giàu kinh nghiệm, đội ngũ kỹ sư giàu kinh nghiệm về các sản phẩm sữa. 	<p><u>Các chiến lược SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Đầu tư vào các dự án chăn nuôi bò sữa, chủ động trong nguồn cung nguyên liệu (S5, O1, O2). 2. Đầu tư mạnh vào marketing để phát triển thương hiệu, hoàn thiện hệ thống phân phối để gia tăng lượng bán khi nhu cầu người dân ngày càng tăng đối với sản phẩm sữa (S1, S2, S5, S7, O3). 3. Phát triển các sản phẩm chất lượng bằng công nghệ sản xuất tiên tiến đạt chất lượng quốc tế để đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm sữa (S3, S5, O4). 4. Đa dạng hóa sản phẩm từ sữa để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng. 	<p><u>Các chiến lược ST</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tận dụng thương hiệu mạnh, mạng lưới phân phối rộng lớn để chiếm lĩnh thị phần sữa trong nước, đặc biệt là thị phần sữa bột và khách hàng tại nông thôn (S1, S2, S7, T2, T3). 2. Tạo niềm tin và uy tín đối với người tiêu dùng bằng công nghệ sản xuất sữa hiện đại, tiên tiến (S1, T4). 3. Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để đa dạng hóa sản phẩm, tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp (S4, S5, T2, T3).
<p><u>Những điểm yếu (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chủ yếu tập trung sản phẩm vào thị trường trong nước. 2. Hoạt động Marketing của công ty tập trung chủ yếu ở miền Nam. 3. Phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu, vì vậy chi phí đầu vào bị tác động mạnh bởi giá nguyên liệu thế giới và biến động tỷ giá. 4. Thị phần sữa bột chưa cao so với sản phẩm ngoại nhập. 	<p><u>Chiến lược WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liên kết ngang với các công ty ngoài nước để học hỏi công nghệ và kinh nghiệm quản lý, qua đó thâm nhập thị trường nước ngoài, gia tăng xuất khẩu (O4, W1). 2. Phát triển các hoạt động Marketing đến các khu vực thị phần chưa cao (W2, O3). 3. Đẩy mạnh các hoạt động Marketing để xây dựng hình ảnh VNM trên thị trường thế giới, tạo điều kiện cho xuất khẩu (W2, O4). 4. Chủ động trong việc cung cấp nguyên liệu bằng việc phát triển các dự án chăn nuôi bò sữa, hỗ trợ nhà cung cấp chăn nuôi bò (W3, O1). 	<p><u>Chiến lược WT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chủ động nguồn nguyên liệu, phát triển các dự án chăn nuôi bò sữa để giành lợi thế cạnh tranh về giá và nguồn nguyên liệu (W3, T2, T3). 2. Đẩy mạnh các hoạt động Marketing để gia tăng sự định vị thương hiệu đối với người tiêu dùng (W2, T2, T3).

CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VINAMILK ĐẾN NĂM 2020

1. Xây dựng chiến lược phát triển Vinamilk:

1.1. Mục tiêu của Vinamilk đến năm 2020:

- Mục tiêu chung của Công ty là tối đa hóa giá trị của cổ đông.
- Cột mốc 01 tỷ USD đạt sớm hơn một năm so với mục tiêu đã đề ra cho kế hoạch 03 năm 2011 – 2013 là vô cùng quan trọng, cụ thể là trong năm 2011. Vinamilk đã chính thức gia nhập vào đội ngũ các doanh nghiệp lớn của Châu Á Thái Bình Dương. Theo đó, mục tiêu dài hạn của Vinamilk trong giai đoạn tiếp theo đến năm 2020, Vinamilk sẽ chú trọng đầu tư cả chiều sâu lẫn mở rộng để đáp ứng nhu cầu thị trường và phấn đấu trở thành 1 trong 50 doanh nghiệp sữa lớn nhất thế giới cụ thể là đạt được doanh số 03 tỷ USD vào năm 2017 và đạt được chỉ số tăng trưởng như kế hoạch.

1.2. Xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển Vinamilk:

1.2.1. Xác định vị thế và xu thế hành động chiến lược (Ma trận SPACE):

1.2.1.1. Sức mạnh tài chính của Vinamilk:

- o Vinamilk đạt tốc độ tăng trưởng bình quân về doanh thu 34%/năm, lợi nhuận sau thuế 49%/năm, tổng tài sản 34%/năm trong giai đoạn 2012. Với mục tiêu đạt 03 tỷ USD vào năm 2017, dự kiến Vinamilk sẽ tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng nhanh về quy mô hoạt động.
- o Cơ cấu vốn và tài sản: cơ cấu tài sản của Công ty có xu hướng giảm tỷ trọng tài sản ngắn hạn đồng thời tăng tài sản dài hạn, về nguồn vốn, vốn chủ sở hữu là nguồn tài trợ chính cho hoạt động của Vinamilk, chiếm 79% tổng nguồn vốn, hoàn toàn không sử dụng nợ vay tín dụng từ năm 2011.

Năm kết thúc 31/12	2008	2009	2010	2011	2012	Tăng trưởng bình quân
Báo cáo Lãi lỗ (tỷ đồng)						
Tổng doanh thu	8.381	10.820	16.081	22.071	27.102	34%
Lợi nhuận trước thuế	1.371	2.731	4.251	4.979	6.930	50%
Lợi nhuận sau thuế	1.249	2.376	3.616	4.218	5.819	47%
Cổ tức (đồng/ 1 cổ phiếu)						
Thu nhập cơ bản	3.563	6.769	6.834	5.145	6.981	
Trả cổ tức trong năm	3.900	2.000	5.000	3.000	4.000	
Bảng Cân Đối Kế Toán (tỷ đồng)						
Vốn điều lệ	1.753	3.513	3.531	5.561	8.340	48%
Vốn chủ sở hữu	4.666	6.455	7.964	12.477	15.493	35%
Tổng tài sản	5.967	8.482	10.773	15.583	19.698	35%
Nợ vay dài hạn	22	12	-	-	-	
Giá trị tài sản thuần/1 cổ phiếu	26.619	18.378	22.556	22.437	18.577	
Chỉ số tài chính						
Lợi nhuận trước thuế/Doanh thu	16%	25%	26%	23%	26%	
Tỷ suất lợi nhuận/Vốn chủ sở hữu	28%	43%	50%	41%	42%	
Tổng nợ / Vốn chủ sở hữu	28%	31%	35%	25%	27%	

→ Các chỉ tiêu tài chính về quy mô vốn và tài sản cho thấy Vinamilk là công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh và có khả năng hấp thụ vốn tốt. Điều này cho thấy tính

hiệu quả cao và hoàn toàn có khả năng tiếp tục tăng trưởng trong giai đoạn tiếp theo. Mức điểm dành cho yếu tố sức mạnh tài chính của Vinamilk là 5 điểm.

1.2.1.2. Sức mạnh của ngành sữa:

- Theo dự báo ở phần trên, mức tiêu thụ sữa của người Việt còn rất ít so với các nước trong khu vực nên khả năng phát triển và tăng trưởng của ngành trong tương lai là rất cao, đặc biệt là sự tăng trưởng của các nhóm sản phẩm sữa tươi, sữa chua và sữa bột (xấp xỉ 25% trở lên). Ngoài ra, chính phủ có chính sách khuyến khích đầu tư vào các trang trại chăn nuôi bò sữa và công nghệ chế biến sữa nhằm tăng sản lượng trong nước, giảm tỷ lệ phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nước ngoài.

→ Mức điểm dành cho yếu tố sức mạnh của ngành sữa là 4 điểm.

1.2.1.3. Sức mạnh lợi thế cạnh tranh của Vinamilk:

- Các lợi thế cạnh tranh của Vinamilk được trình bày ở phần trên, ngoài ra các yếu tố khác góp phần tạo nên thành công của Vinamilk là hệ thống mạng lưới phân phối rộng lớn, các chiến lược marketing hiệu quả, công nghệ sản xuất hiện đại.

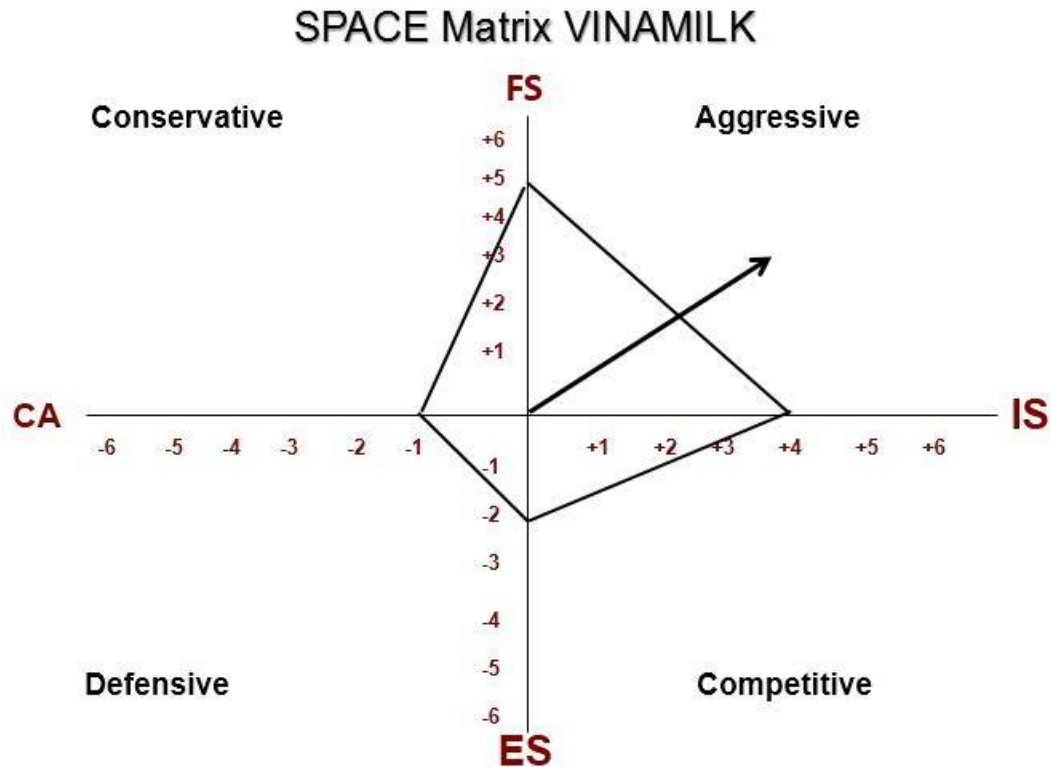
→ Mức điểm dành cho yếu tố sức mạnh lợi thế cạnh tranh là -1 điểm.

1.2.1.4. Sự ổn định của môi trường:

- Chính phủ có những chủ trương và chính sách phát triển nguồn nguyên liệu trong nước, tạo điều kiện cho ngành sữa phát triển bền vững.
- Nhu cầu sữa của Việt Nam và thế giới đang trong giai đoạn tăng mạnh, tạo tiền đề cho sự tăng trưởng ổn định của ngành.

→ Mức điểm dành cho yếu tố ổn định môi trường là -2 điểm.

1.2.1.5. Ma trận SPACE:



Hình 9 - Ma trận vị thế và xu thế hành động chiến lược của Vinamilk trên Ma trận SPACE

- Vinamilk nằm trong ô tấn công trên ma trận SPACE → xu thế lược trong giai đoạn tiếp theo của Vinamilk là Tấn công, trong chiến lược phát triển kinh doanh của mình, Vinamilk phải tìm kiếm phân khúc khách hàng mới, nâng cao tính năng và chất lượng của sản phẩm cũng như phát triển sản phẩm mới.
- Vinamilk theo đuổi chiến lược phát triển kinh doanh dựa vào các yếu tố sau:
 - 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 nhóm khách hàng tại nông thôn và các đô thị nhỏ.
 - Phát triển toàn diện danh mục các sản phẩm sữa và từ sữa nhằm hướng tới một lượng khách hàng tiêu thụ rộng lớn hơn.
 - 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.
 - 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 ổn định, chất lượng giá cao với giá cạnh tranh và đáng tin cậy.
 - Đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh qua thị trường của các mặt hàng nước giải khát tốt cho sức khỏe nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng tăng nhanh đối với các mặt hàng nước giải khát đến từ thiên nhiên và tốt cho sức khỏe con người.

1.2.2. Ma trận chiến lược chính:



Hình 10 - Ma trận chiến lược chính

- Từ ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, tổng điểm có trọng số của Vinamilk là 3.23, tương tự ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, tổng điểm số có trọng số là 2.76 và sau đó ta đặt vào ma trận IE sẽ thấy Vinamilk nên chọn chiến lược tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm).
- Từ ma trận Space, Vinamilk ở vào góc tư tấn công của ma trận, nơi mà công ty có thể sử dụng những điểm mạnh bên trong của nó để: (1) tận dụng những cơ hội bên ngoài, (2) vượt qua những thách thức bên ngoài (3) khắc phục những điểm yếu bên trong. Do đó, các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp về phía sau, kết hợp về phía trước, đa dạng hóa tập trung đều có thể khả thi.
- Ngoài ra, thị trường sữa có tiềm năng tăng trưởng mạnh (như đã phân tích phần trên). Dựa vào sơ đồ ma trận chiến lược chính, Vinamilk có vị trí nằm ở góc I, cùng với việc kết hợp với các ma trận bên trên các chiến lược thích hợp với Vinamilk trong giai đoạn đến năm 2020 là:
 - Chiến lược phát triển và thâm nhập thị trường
 - Chiến lược hội nhập về phía sau
 - Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm
 - Chiến lược đa dạng hóa tổ hợp

1.2.3. Các phương án chiến lược dựa vào ma trận SWOT:

1.2.3.1. Chiến lược SO:

- Đầu tư vào các dự án chăn nuôi bò sữa, chủ động trong nguồn cung nguyên liệu (S5, O1, O2).
- Đầu tư mạnh vào marketing để phát triển thương hiệu, hoàn thiện hệ thống phân phối để gia tăng lượng bán khi nhu cầu người dân ngày càng tăng đối với sản phẩm sữa (S1, S2, S5, S7, O3).
- Phát triển các sản phẩm chất lượng bằng công nghệ sản xuất tiên tiến đạt chất lượng quốc tế để đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm sữa (S3, S5, O4).

- Đa dạng hóa sản phẩm từ sữa để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng.
- 1.2.3.2. Chiến lược ST:
- Tận dụng thương hiệu mạnh, mạng lưới phân phối rộng lớn để chiếm lĩnh thị phần sữa trong nước, đặc biệt là thị phần sữa bột và khách hàng tại nông thôn (S1, S2, S7, T2, T3).
 - Tạo niềm tin và uy tín đối với người tiêu dùng bằng công nghệ sản xuất sữa hiện đại, tiên tiến (S1, T4).
 - Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để đa dạng hóa sản phẩm, tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp (S4, S5, T2, T3).
- 1.2.3.3. Chiến lược WO:
- Liên kết ngang với các công ty ngoài nước để học hỏi công nghệ và kinh nghiệm quản lý, đồng thời qua đó thâm nhập thị trường nước ngoài, gia tăng xuất khẩu (O4, W1).
 - Phát triển các hoạt động Marketing đến các khu vực thị phần chưa cao (W2, O3)
 - Đẩy mạnh các hoạt động Marketing để xây dựng hình ảnh Vinamilk trên thị trường thế giới, tạo điều kiện cho xuất khẩu (W2, O4).
 - Chủ động trong việc cung cấp nguyên liệu bằng việc phát triển các dự án chăn nuôi bò sữa, hỗ trợ nhà cung cấp chăn nuôi bò (W3, O1).
- 1.2.3.4. Chiến lược WT:
- Chủ động nguồn nguyên liệu, phát triển các dự án chăn nuôi bò sữa để giành lợi thế cạnh tranh về giá và nguồn nguyên liệu (W3, T2, T3).
 - Đẩy mạnh các hoạt động Marketing để gia tăng sự định vị thương hiệu đối với người tiêu dùng (W2, T2, T3).
- 1.2.4. *Lựa chọn chiến lược bằng ma trận định lượng QSPM:*
- Do nguồn lực và tài nguyên của Vinamilk là có hạn, nên Công ty phải lựa chọn chiến lược hấp dẫn trong số những chiến lược khả thi để thực hiện. Căn cứ vào những phân tích theo Ma trận SPACE, Ma trận chiến lược chính, Ma trận SWOT, các chiến lược chính phù hợp với mục tiêu phát triển của Vinamilk trong giai đoạn đến năm 2020:
 - Chiến lược 1: Phát triển và thâm nhập thị trường
 - Chiến lược 2: Hội nhập về phía sau
 - Chiến lược 3: Đa dạng hóa đồng tâm
 - Chiến lược 4: Đa dạng hóa tổ hợp

Bảng 13 – Ma trận định lượng QSPM

Các yếu tố chính	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		Chiến lược 4	
		ĐHD	TSD	ĐHD	TSD	ĐHD	TSD	ĐHD	TSD
Các yếu tố bên trong									
Thiết bị và công nghệ sản xuất hiện đại và tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế.	3	4	12	3	9	3	9	3	9
Sản phẩm đa dạng, chất lượng cao, uy tín thương hiệu cao.	4	4	16	2	8	3	12	3	12
Vinamilk sở hữu một mạng lưới nhà máy rộng lớn tại Việt Nam.	3	4	12	2	6	3	9	3	9
Nhà máy của Vinamilk luôn hoạt động với công suất ổn định đảm bảo nhu cầu của người tiêu dùng.	3	4	12	2	6	3	9	2	6
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	3	4	12	3	9	4	12	4	12
Vinamilk vẫn đang phụ thuộc vào việc nhập khẩu nguyên liệu sữa bột từ nước ngoài.	2	2	4	4	8	2	4	2	4
Ngoài các sản phẩm từ sữa, các sản phẩm khác của công ty (bia, cà phê, trà xanh...) vẫn chưa có tính cạnh tranh cao.	2	3	6	2	4	3	6	3	6
VNM có tốc độ tăng trưởng khá nhanh qua các năm.	3	3	9	2	6	3	9	3	9
VNM chủ động được nguồn vốn cho hoạt động sản xuất.	3	4	12	3	9	4	12	4	12
Vinamilk đầu tư xây dựng một trang trại chăn nuôi bò sữa hiện đại bậc nhất Việt Nam và Đông Nam Á.	3	3	9	4	12	2	6	2	6
Vinamilk có nguồn nhân lực giỏi, năng động và tri thức cao.	4	4	16	3	12	3	12	3	12

Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình triển Công ty.	3	3	9	3	9	3	9	3	9
Vinamilk có chiến lược marketing trải rộng.	3	3	9	2	6	3	9	3	9
Hoạt động Marketing chủ yếu tập trung ở miền Nam, trong khi Miền Bắc, chiếm tới 2/3 dân số cả nước lại chưa được đầu tư mạnh.	2	3	6	2	4	2	4	2	4
Năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới theo xu hướng và nhu cầu tiêu dùng của thị trường nhanh và mạnh.	3	3	9	2	6	3	9	3	9
Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định tiêu dùng.	3	4	12	2	6	4	12	4	12
Vinamilk có một mạng lưới phân phối mang tính cạnh tranh hơn so với các đối thủ.	4	3	12	2	8	3	12	3	12
Các yếu tố bên ngoài									
Kinh tế đang phục hồi và được dự định tăng trưởng cao và thu nhập bình quân tăng.	4	3	12	2	8	4	16	4	16
Nhà nước tạo điều kiện phát triển ngành sữa thông qua các cơ chế chính sách riêng.	4	3	12	4	16	3	12	3	12
Tốc độ phát triển ngành sữa ngày càng tăng do nhu cầu sử dụng sữa tăng.	3	4	12	3	9	3	9	3	9
Người tiêu dùng càng chú ý đến giá trị xã hội của các thương hiệu sữa.	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Sự cạnh tranh mạnh mẽ của các sản phẩm trong nước và ngoài nước.	1	3	3	2	2	3	3	3	3
Tốc độ tăng trưởng ngành cao thu hút các doanh nghiệp mới gia nhập ngành.	1	3	3	2	2	3	3	3	3

Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến chất lượng dinh dưỡng thực tế của sữa.	3	2	6	3	9	2	6	2	6
Nguyên vật liệu cung cấp cho ngành sữa chưa ổn định.	3	2	6	4	12	2	6	2	6
Tính khác biệt hóa sản phẩm không cao.	4	2	8	3	12	3	12	2	8
Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến uy tín, chất lượng sản phẩm.	4	3	12	3	12	3	12	3	12
Tổng cộng			254		213		237		230

- Từ kết quả ma trận định lượng QSPM, các chiến lược được sắp xếp theo mức độ hấp dẫn như sau:
 - Chiến lược phát triển và thâm nhập thị trường 254 điểm
 - Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm 237 điểm
 - Chiến lược đa dạng hoá tổ hợp 230 điểm
 - Chiến lược hội nhập về phía sau 213 điểm
- Dựa vào bảng Ma trận định lượng QSPM, chiến lược phát triển và thâm nhập thị trường được Vinamilk lựa chọn để thực hiện mục tiêu dài hạn của mình trong giai đoạn 2013 – 2020.
- Vinamilk xác định chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty đến năm 2020 như sau:
 - Tiếp tục tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính của Công ty là sản xuất sữa và tăng trưởng tập trung qua sự mở rộng thị trường tiêu thụ vào các thị trường mới với các sản phẩm mà Vinamilk đang sản xuất.
 - Đầu tư vào các hoạt động marketing, tận dụng thương hiệu mạnh và hệ thống phân phối sẵn có để gia tăng thị phần và phát triển thị trường
 - Mở rộng thị trường xuất khẩu qua việc bằng việc cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm qua việc đầu tư công nghệ hiện đại tiêu chuẩn thế giới.
 - Tiếp tục củng cố và mở rộng hệ thống phân phối sang các địa bàn khác: mở thêm điểm bán lẻ, tăng độ bao phủ phân phối sản phẩm.
 - Đầu tư mở rộng nhà máy nhằm tăng công suất đáp ứng nhu cầu phát triển dài hạn của thị trường: tối đa và tối ưu hóa công suất của các nhà máy hiện hữu, đầu tư xây dựng nhà máy mới với công nghệ tiên tiến nhất thế giới nhằm duy trì chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế.
 - Đầu tư phát triển vùng nguyên liệu bò sữa: đầu tư tăng số lượng bò sữa tại các trang trại bò sữa hiện có và tìm kiếm phát triển thêm các trang trại bò sữa mới trong và ngoài nước.

2. Xây dựng chiến lược SBU:

2.1. Cơ cấu sản phẩm:

- Trong danh mục các sản phẩm truyền thống của Vinamilk hiện có sữa nước, sữa chua, sữa bột và sữa đặc. Hiện nay, sữa nước và sữa bột là hai sản phẩm đóng góp nhiều vào doanh thu, tương ứng với tỷ lệ 40.3% và 22.4%.

- Trong những năm tới, hai dòng sản phẩm sữa nước và sữa bột sẽ tiếp tục đạt tốc độ tăng trưởng cao và đóng góp một phần quan trọng trong chiến lược phát triển của Vinamilk trong giai đoạn 2013 – 2020.
- Bên cạnh đó, sữa chua và sữa đặc là hai dòng sản phẩm mà Vinamilk chiếm tới 90% và 80% thị phần, tuy nhiên do nắm gần như toàn bộ thị phần nên tốc độ tăng trưởng của hai nhóm sản phẩm này khá bị giới hạn.
- Gần đây, Vinamilk không những tham gia sản xuất một số dòng sản phẩm từ sữa mới như kem, phô mai mà còn tham gia sản xuất sữa đậu nành, nước ép trái cây và nước giải khát. Nhóm sản phẩm mới này tuy mức độ đóng góp vào doanh thu khá khiêm tốn nhưng tiềm năng tăng trưởng vẫn khá cao.
- Mảng sữa nước:
 - Về thị phần, Vinamilk hiện nắm giữa khoảng 50% thị phần mảng sữa nước. Mặc dù phải cạnh tranh với nhiều đối thủ như Friesland Campina Vietnam, TH Group, Moc Chau Milk, Long Thanh Milk, nhưng Vinamilk định hướng không chỉ giữ vững thị phần mà còn gia tăng thêm thị phần khoảng 1-2% năm.
 - Vinamilk hiện có lợi thế so với đối thủ cạnh tranh khi nắm tới 60% nguồn nguyên liệu nội địa, có mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước và lợi thế trên quy mô đã giúp tiết giảm phần lớn chi phí, dự báo mảng sữa nước sẽ tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng khá cao ở mức 25%/ năm trong những năm tới. Tuy nhiên, do sự cạnh tranh gay gắt trong nội bộ ngành, biên lợi nhuận có thể bị thu hẹp dần so với mức 24% như hiện tại.
- Mảng sữa chua:
 - Mảng sữa chua đóng góp một vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu của Vinamilk, hiện nay, Vinamilk đang nắm giữ khoảng 90% tổng thị phần của thị trường sữa chua trong nước. Tuy nhiên, việc nắm giữ gần như toàn bộ thị phần sữa chua cũng đã giới hạn tốc độ tăng trưởng của mảng này. Từ năm 2009, tốc độ tăng trưởng của nhóm sản phẩm sữa chua đã bị thu hẹp từ mức 85%/năm xuống còn 30%/năm như hiện nay. Dự báo trong giai đoạn 2013 – 2018, mảng này sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng trung bình vào khoảng 20 – 25%.
 - Xét về biên lợi nhuận, dự báo biên lợi nhuận trung bình của mảng này sẽ giảm nhẹ so với mức 40% hiện nay mặc dù Vinamilk không chịu sự cạnh tranh nhiều trong nhóm phân khúc này.
- Mảng sữa bột:
 - Với mảng sữa bột, Vinamilk hiện có cơ cấu danh mục sản phẩm khá đa dạng hướng tới trẻ sơ sinh, trẻ em, phụ nữ mang thai, phụ nữ cho con bú và người lớn tuổi. Vinamilk hiện nắm giữ khoảng 25% thị phần sữa bột trong nước trong khi đó phần lớn thị phần vẫn thuộc về các nhà sản xuất nước ngoài như Friesland Campina, Mead Johnson và Abbott. Sản phẩm của các hãng sữa nước ngoài hiện có giá cao hơn các sản phẩm cùng loại do Vinamilk sản xuất và đồng thời nhắm tới nhóm khách hàng có thu nhập cao. Trong khi đó, các sản phẩm của Vinamilk lại nhắm tới phân khúc khách hàng có thu nhập trung bình.
 - Gần đây, mảng sữa bột của Vinamilk đạt tốc độ tăng trưởng cao hơn mức trung bình của ngành, điều này do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, một bộ phận khách hàng đã chuyển sang sử dụng sản phẩm trong nước thay vì sử dụng sản phẩm nhập khẩu giá cao, và Vinamilk cũng đã thành công trong việc xây dựng

danh mục sản phẩm có chất lượng được xem là tương đương sản phẩm ngoại với giá thành cạnh tranh.

- Dự báo mảng sữa bột của Vinamilk có thể đạt mức tăng trưởng vào khoảng 20%/ năm trong giai đoạn 5 năm tới, tuy nhiên biên lợi nhuận của mảng này sẽ giảm nhẹ do hoạt động thâm nhập thị trường và cạnh tranh về yếu tố giá.

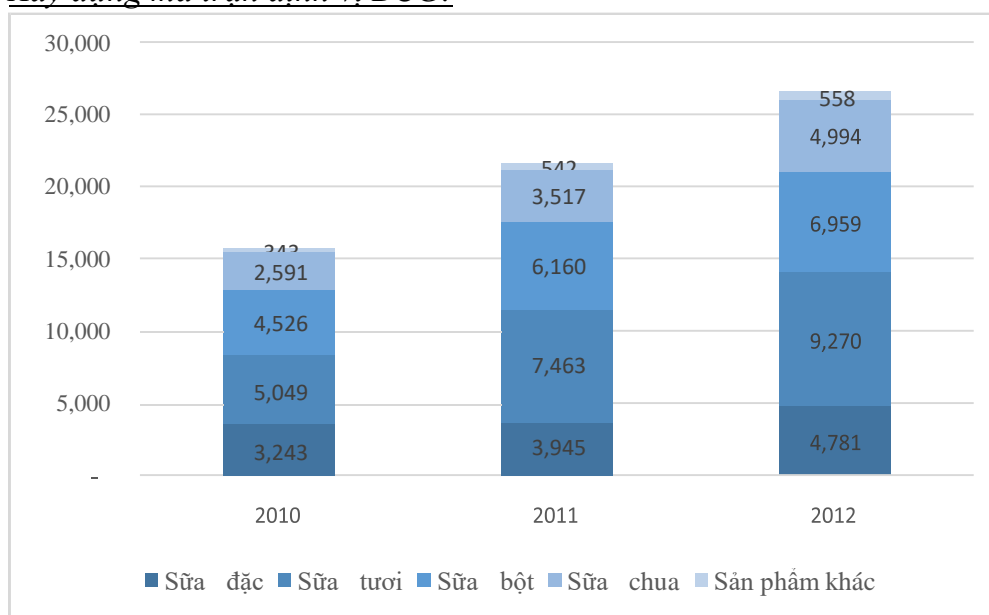
- Mảng sữa đặc:

- Sữa đặc là một trong những sản phẩm đầu tiên của Vinamilk, cho đến nay, Việt Nam nắm giữ khoảng 80% thị phần cả nước. Tuy nhiên, thị trường sữa đặc trong nước đã chuyển sang giai đoạn bão hòa được phản ánh bởi tốc độ tăng trưởng khá thấp.
- Hiện nay, tốc độ tăng trưởng của mảng sữa đặc chủ yếu được hỗ trợ bởi hoạt động xuất khẩu như Trung Đông, Campuchia và Philippines là những thị trường chủ lực của Vinamilk. Nhìn chung, kỳ vọng về tốc độ tăng trưởng của mảng sữa đặc là 8 – 10%/ năm trong giai đoạn 2013 – 2020 và giữ mức lợi nhuận ổn định như hiện nay.

- Các sản phẩm khác:

- Bên cạnh các sản phẩm từ sữa, Vinamilk còn tham gia sản xuất nước ép trái cây, sữa đậu nành, trà đóng chai và một sản phẩm nước giải khát.

2.2. Xây dựng ma trận định vị BCG:

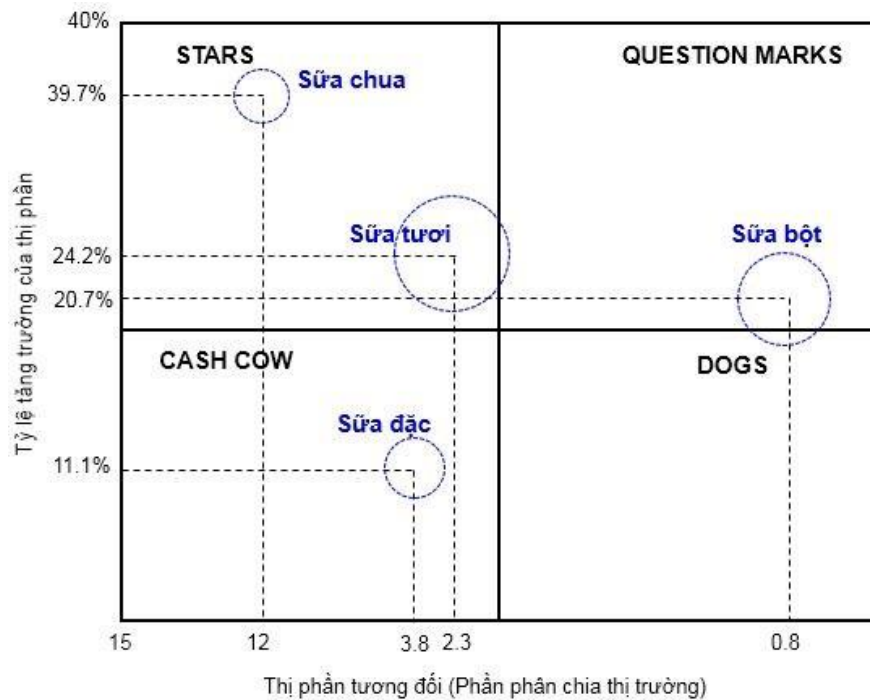


Hình 11 – Biểu đồ cơ cấu doanh thu của Vinamilk giai đoạn 2010 – 2012 (tỷ đồng)

Doanh thu (tỷ đồng)	2012	Tốc độ tăng trưởng 2012 so với 2011 %	Thị phần năm 2012 (%)	Thị phần đối thủ cạnh tranh	Thị phần đối thủ (%)
Sữa đặc	4,383	11.1%	79.0%	Friesland	21.0%
Sữa tươi	9,270	24.2%	35.6%	Friesland	15.8%
Sữa bột	7,437	20.7%	25.0%	Abbott	32.0%
Sữa chua	4,914	39.7%	90.0%	Love in Farm	7.5%
Sản phẩm khác	558	2.9%			
Tổng cộng	26,562	22.8%			

Bảng 13 – Tốc độ tăng trưởng và thị phần tương đối các nhóm sản phẩm năm 2012

- Định vị nhóm sản phẩm trong ma trận BCG:



Hình 12 – Ma trận định vị các SBU sản phẩm của Vinamilk

- Đánh giá vị trí các SBU: với thị trường sữa đang trong giai đoạn tăng trưởng và dự báo sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh trong tương lai. Trong ma trận BCG, các SBU Sữa chua (90% thị phần), Sữa tươi (35.6% thị phần) ở vị trí Ngôi sao, SBU Sữa bột (25% thị phần) ở vị trí Câu hỏi, và SBU Sữa đặc (79% thị phần) ở vị trí Bò sữa.
 - Sữa nước: vị trí có tốc độ tăng trưởng thị phần cao, và thị phần tương đối so với đối thủ cạnh tranh tương đối lớn (Friesland Campina). Đây là nhóm sản phẩm chiếm tỷ lệ cao nhất trong cơ cấu doanh thu của Vinamilk và dự báo trong tương lai tốc độ tăng trưởng ngành sẽ tiếp tục cao. Chiến lược định hướng phát triển cho SBU này là tiếp tục tập trung đầu tư phát triển, nhằm giữ vững thế dẫn đầu thị phần, tạo khoảng cách lớn đối với đối thủ cạnh tranh, tạo uy tín và niềm tin cho khách hàng.
 - Sữa đặc: vị trí có thị phần tương đối rất lớn so với đối thủ cạnh tranh (Friesland Campina) nhưng tốc độ tăng trưởng chỉ ở mức trung bình do thị trường sữa đặc đã dần bão hòa. Tuy nhiên, mức độ tăng trưởng được dự báo là ổn định trong giai đoạn tiếp theo nên chiến lược định hướng phát triển cho SBU này là tiếp tục đầu tư nhằm tối đa hóa khả năng sinh lợi nhuận ổn định qua các năm trong giai đoạn tiếp theo.
 - Sữa bột: đây là nhóm sản phẩm có thị trường tương đối ở mức trung bình nhưng có tỷ lệ tăng trưởng tương đối cao, tỷ lệ đóng góp vào doanh thu của Vinamilk ở mức cao (đứng sau SBU Sữa tươi). Dự báo tốc độ tăng trưởng của sản phẩm ở mức cao qua các năm, nên chiến lược phát triển cho SBU này là tiếp tục đầu tư vào nghiên cứu cải tiến sản phẩm, các hoạt động nhằm nâng cao thị phần chuyển sang khu vực Ngôi sao.
 - Sữa chua: tương tự như nhóm sản phẩm sữa tươi, SBU này có thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng cao nhất của Vinamilk. Tuy được dự báo tốc độ tăng trưởng sẽ giảm trong giai đoạn tiếp theo nhưng vẫn ở mức cao so với sản phẩm khác. Vì vậy chiến lược phát triển cho SBU

này là tiếp tục đầu tư vào sản phẩm, thâm nhập thị trường, tạo tiền đề vững chắc về thương hiệu nhằm ngăn chặn đối thủ, giữa vững khoảng cách dẫn đầu so với đối thủ cạnh tranh.

2.3. Xây dựng ma trận GE:

- o Ma trận đánh giá sự hấp dẫn thị trường của các SBU:

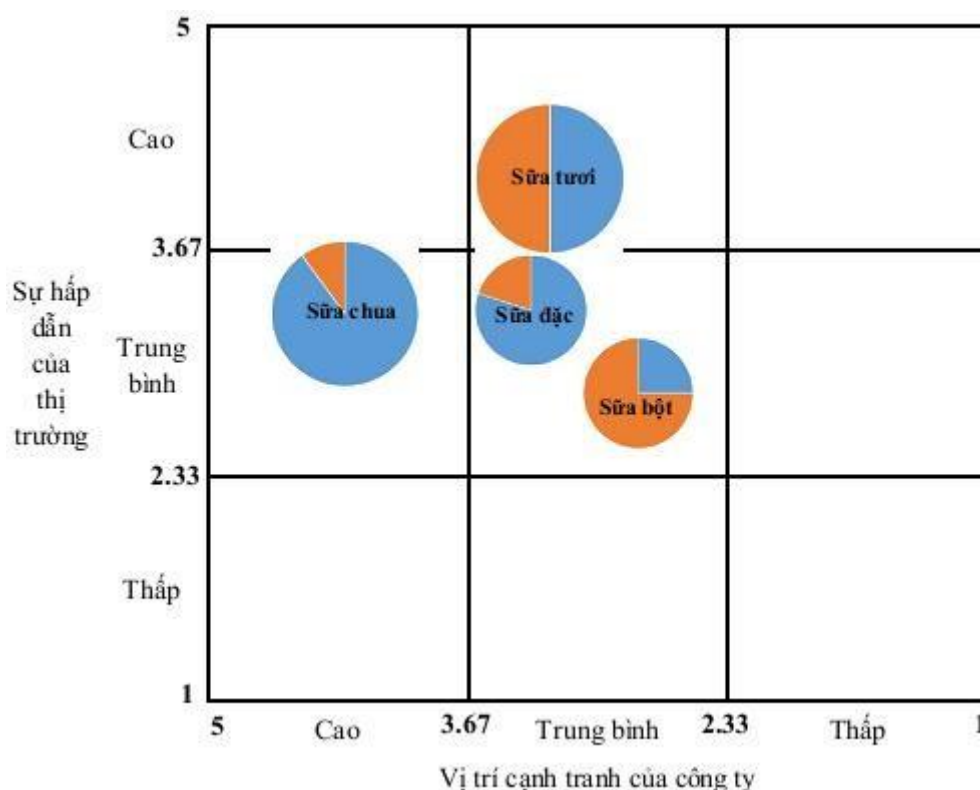
Các SBU	Sữa tươi			Sữa đặc			Sữa bột			Sữa chua		
	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị
Quy mô thị trường	0.15	4	0.6	0.15	2	0.3	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6
Tăng trưởng thị trường	0.15	5	0.75	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6
Tỷ suất lợi nhuận bình quân	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Số lượng đối thủ cạnh tranh	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6
Số lượng nhà cung cấp	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Các chính sách ưu đãi	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3
Tính chu kỳ của nhu cầu	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Số lượng các sản phẩm thay thế	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6
Tổng cộng	1		3.45	1		3.05	1		2.45	1		3.6

- o Ma trận đánh giá vị trí cạnh tranh của SBU:

Các SBU	Sữa tươi			Sữa đặc			Sữa bột			Sữa chua		
	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị	Tầm quan trọng	Điểm số	Giá trị
Thị phần tương đối	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6	0.15	2	0.3	0.15	5	0.75
Năng lực phát triển các lợi thế khác biệt	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4
Khả năng phân phối	0.1	5	0.5	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	5	0.5
Uy tín nhãn hiệu	0.2	5	1	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6	0.2	4	0.8
Giá thành đơn vị sản phẩm	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4

Công nghệ sản xuất	0.075	3	0.225	0.075	3	0.225	0.075	3	0.225	0.075	4	0.3
Quy mô sản xuất	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4
Khả năng tài chính nội bộ	0.1	5	0.5	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
Khả năng R&D	0.075	4	0.3	0.075	2	0.15	0.075	2	0.15	0.075	4	0.3
Tổng cộng	1		4.23	1		2.98	1		2.68	1		4.25

o Ma trận GE các SBU của Vinamilk:



Hình 13 – Ma trận GE

o Đánh giá vị trí các SBU:

- Sữa tươi: là sản phẩm chiến lược của Vinamilk, theo như mô hình phân tích cho thấy SBU này có cơ hội phát triển cao, sự phát triển này sẽ đem lại nguồn doanh thu chủ yếu cho công ty. Chiến lược định hướng phát triển cho SBU này trong tương lai là tăng trưởng tập trung và hội nhập ngang.
- Sữa đặc: vị trí của SBU này trong ma trận nằm trong khu vực hơi chệch về bên phải, nên chiến lược định hướng trong tương lai là tăng trưởng nhưng có chọn lọc trong việc đầu tư, giữ nguyên vị thế hiện tại của sản phẩm do thị trường SBU này đã bão hòa.
- Sữa bột: mặc dù có thị phần thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường là Friesland Campina nhưng mức chênh lệch không cao, và tốc độ tăng trưởng tương đối ổn định, công ty nên áp dụng chiến lược ổn định duy trì thị phần, tập trung vào lợi nhuận mà sản phẩm mang lại.

- Sữa chua: đang có thị phần dẫn đầu thị trường, chú trọng phát triển SBU theo chiến lược đầu tư để giữ vững và phát triển ổn định thị phần qua các năm để đạt được mức cao nhất có thể khi các đối thủ chưa chú trọng vào thị trường này.

2.4. Mục tiêu cho các SBU đến năm 2020:

Bảng 14 – Dự báo doanh thu của các SBU

Các dự án đầu tư từ năm 2012 đến năm 2020								
Sữa nước Sữa chua Sữa bột Sữa đặc Sản phẩm khác	Dự án nhà máy sữa Lam Sơn 84 ngàn tấn/năm với tổng vốn đầu tư 253 tỉ đồng.							
	Dự án Nhà máy sữa Việt Nam tại BD với công suất 800 triệu lít/năm với tổng vốn đầu tư 2.349 tỉ đồng.							
	Dự án Nhà máy sữa Dielac 2 tại BD với công suất 216 ngàn tấn/năm với tổng vốn đầu tư 1.906 tỉ đồng.							
	Công ty TNHH MTVBò sữa Việt Nam với tổng vốn đầu tư là 2.006 tỉ đồng với gần 28 ngàn con bò sữa.							
	Dự án nhà máy sữa Đà Nẵng với công suất 104 ngàn tấn/năm với tổng vốn đầu tư 421 tỉ đồng.							
	Nâng cấp chuỗi cung ứng với tổng vốn đầu tư 2.642 tỉ đồng.							
	Đầu tư chi nhánh, nhà kho với tổng kinh phí 598 tỉ đồng.							
Dự báo Doanh thu (tỷ đồng)								
Doanh thu	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sữa chua	5,975	7,469	9,336	11,670	14,588	18,234	22,793	28,491
Sữa nước	11,091	13,753	17,054	21,146	26,222	32,515	40,318	49,995
Sữa đặc	5,720	6,235	6,796	7,408	8,075	8,801	9,593	10,457
Sữa bột	8,326	9,991	11,990	14,387	17,265	20,718	24,862	29,834
Sản phẩm khác	668	734	808	889	977	1,075	1,183	1,301
Tổng cộng doanh thu	31,780	38,182	45,983	55,500	67,126	81,344	98,749	120,078
Tổng chi phí	25,425	31,001	37,868	46,330	56,764	69,635	85,518	105,127

3. Xây dựng chiến lược chức năng:

3.1. Chiến lược marketing:

3.1.1. Sữa nước

Mục tiêu của nhóm sản phẩm này là đạt được tốc độ tăng trưởng khoảng 25%/năm, từng bước tăng thị phần từ 1-2%/năm, trở thành sản phẩm chủ lực của VNM, với các kế hoạch thực thi:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, bao bì và mẫu mã.
- Tiếp tục các hoạt động nghiên cứu và phát triển tìm ra những yếu tố khác biệt thêm vào để gia tăng vị thế cạnh tranh của nhóm sản phẩm.
- Thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm mới: sữa tươi vị cam, chanh, dâu,...tăng mức độ dễ sử dụng cho sản phẩm, tiếp cận với nhiều phân khúc khách hàng, đặc biệt là vùng nông thôn.
- Tập trung phát triển những thị trường còn tiềm năng như vùng đồng bằng, ven biển và miền núi, các thị trường này điểm bán chủ yếu là cửa hàng tạp hóa, vì vậy VNM tập trung vào các hoạt động hỗ trợ đẩy hàng ở các cửa hàng nhỏ,

tăng lợi nhuận cho người bán lẻ, tăng sự hiện diện của sản phẩm bằng các chương trình trưng bày, chương trình kênh si. Ở các đô thị lớn, khu vực dân cư đông đúc, thành lập các điểm bán sữa lưu động, điểm bán cố định, siêu thị sữa VNM, cửa hàng trưng bày và bán sản phẩm VNM.

- Thực hiện trải dài các quảng cáo để tăng doanh số bán, đồng thời nhắc nhở khách hàng sử dụng sản phẩm sữa VNM, quảng cáo nhấn mạnh yếu tố “sữa tươi 100% thân thiện với thiên nhiên”.
- Thực hiện các chương trình hỗ trợ tín dụng cho người dân nuôi bò sữa, đây là cách quảng bá thương hiệu VNM đến các khu vực nông thôn.
- Tạo lập mối quan hệ với chính quyền địa phương, kết hợp với chính quyền để thực hiện các chương trình hỗ trợ đời sống người dân, chiến lược chiêu thị này tập trung cho thị trường từng địa phương, hỗ trợ các bảng hiệu, banner cho các cửa hàng phân phối, bán sản phẩm của VNM.

3.1.2. Sữa chua

Với hiện đang dẫn đầu thị trường với 90% thị phần, tốc độ gia tăng thị phần của nhóm sản phẩm này sẽ không cao, mục tiêu là tiếp tục giữ vững thị phần hiện có và tránh sự thâm nhập của đối thủ cạnh tranh vào phân khúc này.

- Đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu cho ra đời các dòng sản phẩm có các yếu tố có lợi cho cơ thể người (hệ tuần hoàn, hệ bài tiết...) bên cạnh các sản phẩm hiện có như sữa chua nha đam, sữa chua probi, sữa chua trái cây...
- Tạo ra những sản phẩm tập trung vào từng phân khúc khác nhau dành cho người tiêu dùng như: sữa chua dành cho trẻ em, người già và nhóm khách hàng trẻ năng động, mỗi nhóm sản phẩm sẽ tập trung vào các tính chất và công dụng khác nhau.
- Nghiên cứu chi phí và nguồn nguyên liệu đầu vào tạo ra nhóm sản phẩm chất lượng nhưng có giá thấp hơn để phục vụ cho phân khúc khách hàng có thu nhập thấp như: công nhân, vùng nông thôn, miền núi,... tránh sự thâm nhập của đối thủ vào phân khúc tiềm năng này.
- Đa dạng hóa các kiểu bao bì đối với các nhóm sản phẩm khác nhau và từng nhóm khách hàng khác nhau.
- Mở rộng hệ thống phân phối đến các nhà ăn tập thể, căn tin trong các trường học,... bên cạnh hệ thống bán si và lẻ hiện có.
- Sản xuất theo yêu cầu hàng hóa và dịch vụ cho nhu cầu riêng biệt của mỗi khách hàng đơn lẻ hay các nhóm khách hàng lớn.

3.1.3. Sữa bột

Đây là nhóm sản phẩm với thị trường đầy tiềm năng, cùng với việc nắm giữ 25% thị phần, hiện VNM đang có lợi thế về giá và chất lượng sản phẩm trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam vẫn chưa phục hồi. Mục tiêu của SBU này là nâng cao thị phần và đạt được vị thế dẫn đầu trong thị trường.

- Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu sản phẩm vào nhiều đối tượng khách hàng: người ăn kiêng, người bị bệnh tiểu đường, người già, người bị loãng xương...
- VNM giữ nguyên mức giá hiện tại trong bối cảnh kinh tế hiện nay, giữ vững vị thế cạnh tranh so với đối thủ.
- Phát triển kênh phân phối mới gần khu vực bệnh viện, các khu chung cư, đô thị lớn.

- Hỗ trợ bằng hiệu, banner cho các cửa hàng phân phối của VNM, đẩy mạnh các hoạt động trade marketing để giành thị trường của đối thủ. Tăng cường công tác chăm sóc sức khỏe cho người tiêu dùng, lập các trung tâm hỗ trợ tư vấn sức khỏe riêng cho từng đối tượng khách hàng.
- Thực hiện các hoạt động cộng đồng như: tài trợ ủng hộ người nghèo, thực hiện các hoạt động từ thiện, hỗ trợ xã hội, cộng đồng...

3.1.4. *Sữa đặc*

Việc nắm giữ gần 80% thị phần cùng với thị trường sữa đặc đang dần trở nên bão hòa, VNM đặt mục tiêu giữ vững doanh thu, lợi nhuận mà sản phẩm này mang lại, củng cố thị phần bằng việc tập trung vào những thị trường đang bán, không đầu tư mở rộng.

- Bên cạnh việc tập trung phát triển những dòng nhãn hiệu mang lại doanh thu và lợi nhuận cao, VNM sẽ loại bỏ những nhãn hiệu kinh doanh kém hiệu quả.
- Tập trung kênh phân phối có sẵn để họ trung thành với nhãn hiệu, phát triển qua những thị trường mới lạ ngoài nước, sản phẩm còn chưa quen thuộc như Campuchia, Lào, thị trường Châu Phi,...
- Phát triển sản phẩm dựa trên hệ thống phân phối có sẵn của VNM, không phát triển hệ thống phân phối riêng cho dòng sản phẩm này.

3.2. *Chiến lược nghiên cứu và phát triển:*

- Trong giai đoạn 2013-2020, Vinamilk xây dựng hệ thống lớn mạnh về doanh số và trình độ sản xuất chủng loại sản phẩm thông qua chiến lược “Tiếp tục đẩy mạnh công tác nghiên cứu về thực trạng dinh dưỡng của người Việt Nam, nhất là đối tượng trẻ em. Đồng thời những hợp tác mang tính chiều sâu với các đối tác dinh dưỡng hàng đầu thế giới sẽ , ứng dụng những thành tựu khoa học tiên tiến nhất, từ đó mang lại những giải pháp dinh dưỡng hiệu quả, đáp ứng nhu cầu đặc thù của người Việt Nam, trẻ em Việt Nam”.
- Hợp tác với các tập đoàn nghiên cứu về dinh dưỡng, y tế, sức khỏe con người như: ARLA, CHR, GELITA... để phát triển công nghệ, thành phần, phương pháp nhằm nâng cao chất lượng dinh dưỡng sản phẩm.
- Vinamilk đầu tư công nghệ sản xuất và đóng gói hiện tại tại tất cả các nhà máy, nhập khẩu công nghệ từ các nước Châu Âu như Đức, Ý, Thụy Sĩ để ứng dụng vào dây chuyền sản xuất và đóng gói.
- ***Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới:*** Vinamilk chọn chiến lược đi đầu về công nghệ kết hợp với lợi thế khác biệt hóa sản phẩm để tạo ra sản phẩm duy nhất, độc đáo đảm bảo chất lượng phục vụ cho mục tiêu thâm nhập thị trường và gia tăng thị phần.
- Vinamilk tập trung phát triển sản phẩm theo xu hướng của người tiêu dùng hiện nay luôn ưu tiên chọn những sản phẩm từ thiên nhiên, những sản phẩm tốt cho sức khỏe, sản phẩm có giá trị ngăn ngừa và gia tăng khả năng chống chịu với các nguy cơ ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe trong môi trường hiện đại. VNM nghiên cứu và đa dạng hóa các dòng sản phẩm như: sữa tươi tách béo, sữa tươi giàu canxi, sữa tươi nguyên kem...
- ***Chiến lược phát triển công nghệ:*** Công nghệ tiệt trùng và công nghệ thanh trùng là 2 công nghệ chế biến sữa phổ biến nhất hiện nay. Điểm chung cơ bản của các sản phẩm áp dụng công nghệ này là hoàn toàn không có chất bảo quản.

- Với công nghệ tiệt trùng, sữa được xử lý ở nhiệt độ khoảng 140 độ C trong 4 giây. Việc xử lý ở nhiệt độ cao và trong thời gian rất ngắn như vậy đã diệt hết các vi khuẩn mà không ảnh hưởng đến chất lượng của sữa. Ngoài ra, sữa được chế biến và đóng gói trên dây chuyền khép kín trong điều kiện hoàn toàn vô trùng và được bảo vệ trong bao bì nhiều lớp để tránh các tác nhân gây hại của môi trường bên ngoài. Do đó, sữa vẫn có thể được sử dụng tốt đến 6 - 9 tháng mà hoàn toàn không cần đến chất bảo quản.
- Ở công nghệ thanh trùng, sữa được xử lý ở nhiệt độ khoảng 90 độ C trong 30s rồi được làm lạnh đột ngột ở 4 độ C, một số nhà sản xuất lớn còn sử dụng thêm công nghệ ly tâm tách khuẩn và cũng hoàn toàn không sử dụng chất bảo quản. Tuy nhiên, để đảm bảo chất lượng, sữa thanh trùng luôn phải được bảo quản trong một điều kiện hết sức nghiêm ngặt, ở 4-6 độ C và hạn sử dụng trong vòng 10 -15 ngày.
- Không chỉ đảm bảo được hương vị và các dưỡng chất vốn có trong sữa bò tươi, với công nghệ chế biến hiện đại, Vinamilk hoàn toàn chủ động trong việc bổ sung thêm các vi chất, khoáng chất cần thiết. Vinamilk với năng lực và công thức chế biến riêng sẽ có cách thức tối ưu hóa dưỡng chất của riêng mình, phù hợp với các nhu cầu dinh dưỡng đa dạng của nhiều đối tượng sử dụng khác nhau. Có thể nói vai trò của công nghệ chế biến hiện đại với ngành sữa nước là một trong những minh chứng rõ rệt cho việc áp dụng thành công công nghệ phục vụ nhu cầu của con người, vì sức khỏe con người.

3.3. Chiến lược quản trị nguyên vật liệu và mua hàng:

- Vinamilk đẩy mạnh phát triển vùng nguyên liệu sữa tươi với các chuỗi hoạt động đa dạng và toàn diện, gắn kết hoạt động của mình với người nông dân để cùng chung tay phát triển ngành chăn nuôi bò sữa Việt Nam.
- Xây dựng trang trại và áp dụng các kỹ thuật chăn nuôi tiên tiến:
 - Với mục tiêu tạo ra nguồn nguyên liệu chất lượng cao, giảm tỷ lệ phụ thuộc vào nguồn nhập khẩu, VNM đẩy mạnh đầu tư toàn diện các trang trại qua các khía cạnh: cơ sở vật chất và thiết bị hiện đại từ Châu Âu, lựa chọn con giống tốt được Hiệp hội Giống bò sữa các nước chứng nhận; xây dựng quy trình chăn nuôi, thu hoạch khép kín và được kiểm soát chặt chẽ.
 - Tính đến cuối năm 2012, Vinamilk đã hoàn tất việc đầu tư và hoạt động 5 trang trại chăn nuôi bò sữa với diện tích 170ha và tổng đàn là 8200 con bò sữa.
 - Để đáp ứng được mục tiêu đề ra đến năm 2020 với chiến lược thâm nhập phát triển thị trường, Vinamilk xây dựng kế hoạch phát triển nguồn cung ứng nguyên liệu, tổng đàn bò của các trang trại Vinamilk là 25.500 con vào năm 2015, 28.000 con vào năm 2016 và tiếp tục tăng cho các năm tiếp theo. Vinamilk tiếp tục hợp tác với địa phương để đầu tư xây dựng tiếp 04 trang trại với tổng mức đầu tư dự kiến trên 1500 tỷ đồng.
- Tăng cường chất và lượng nguồn sữa bò tươi nguyên liệu:
 - Vinamilk xây dựng quy trình liên hoàn khép kín: chăn nuôi – thức ăn – môi trường – thu hoạch – chế biến sản phẩm... để đảm bảo sản phẩm sữa luôn đạt chất lượng cao. Vinamilk tiếp tục thực hiện các chính sách hỗ trợ nâng cao chất lượng con giống, tăng năng suất và phát triển nhiều

mô hình chăn nuôi bò sữa công nghiệp. Hộ nông dân nuôi bò sẽ được Vinamilk hỗ trợ tiếp cận và mua giống bò chất lượng cao được nhập khẩu từ các hãng danh tiếng trên thế giới.

- Vinamilk tiếp tục tổ chức các hoạt động hỗ trợ kỹ thuật cho nông dân nuôi bò sữa với các chương trình: hỗ trợ thuốc ngừa viêm vú trên bò sữa, hỗ trợ thuốc và dụng cụ sát trùng, tập huấn kỹ thuật chăn nuôi cho hộ nông dân.
- Vinamilk xây dựng các chính sách đảm bảo cho người nông dân về cả sản lượng đầu ra và giá thu mua hợp lý, cam kết xây dựng chính sách dựa trên những tiêu chí rõ ràng, phù hợp, tương xứng với chất lượng sữa và công sức người nông dân, đảm bảo nguồn cung ứng nguyên liệu và có giá chi phí đầu vào ổn định trong giai đoạn tới.

3.4. Chiến lược vận hành/ sản xuất:

- Chiến lược vận hành:
 - Vinamilk đã vận dụng và tích hợp hệ thống Quản trị rủi ro từ năm 2011 đến nay, được vận hành và hoàn thiện một cách toàn diện trên các khía cạnh: thứ nhất, nâng cao trách nhiệm giải trình của các chủ sở hữu rủi ro, trách nhiệm giám sát, đánh giá đảm bảo việc thực hiện quản trị rủi ro tại công ty; thứ hai, hoàn chỉnh khung kiểm soát quản trị rủi ro từ Chính sách và thủ tục quản trị rủi ro tới các quy trình đánh giá rủi ro, các báo cáo, các hướng dẫn liên quan; thứ ba, thiết lập các yếu tố quan trọng quyết định thành công của quản trị rủi ro là hệ thống tiêu chí – thông số, các lĩnh vực đánh giá rủi ro như các phương pháp – kỹ thuật đánh giá rủi ro; thứ tư, bổ sung và cập nhật nhận thức về quản trị rủi ro cho tất cả cấp quản lý cũng như nâng cao kỹ năng đánh giá rủi ro trong từng lĩnh vực hoạt động; thứ năm, sự kết nối giữa đội ngũ quản lý rủi ro, đội ngũ điều phối viên trong việc vận hành hệ thống quản trị rủi ro liên tục và có hiệu quả.

Bảng 15 – Bảng danh mục rủi ro của Vinamilk

STT	Rủi ro quan trọng	Chủ sở hữu rủi ro
Rủi ro chiến lược		
1	Rủi ro Bị mất thị phần do sự cạnh tranh của đối thủ	GĐĐH Marketing
2	Rủi ro Không xử lý tốt khủng hoảng	GĐ Đối ngoại
Rủi ro hoạt động		
3	Rủi ro Sản phẩm bị phá hoại	GĐĐH Sản xuất & Phát triển sản phẩm
4	Rủi ro Sản phẩm bị khiếm khuyết lọt ra ngoài khâu lưu thông	
5	Rủi ro Cháy nổ tại các đơn vị cơ sở sản xuất	
6	Rủi ro Hoạt động liên tục không được đảm bảo do hệ thống IT	GĐ IT
7	Rủi ro Nhân lực không đáp ứng yêu cầu	GĐ Nhân sự
8	Rủi ro Quản lý dự án không tốt	GĐĐH Dự án
Rủi ro tài chính		
9	Rủi ro Thất thoát tiền	GĐĐH Tài chính
Rủi ro tuân thủ		
10	Rủi ro Bị kiện tụng/tranh chấp liên quan đến nghĩa vụ theo thỏa thuận/hợp đồng	GĐ Kiểm soát nội bộ & Quản lý rủi ro
11	Rủi ro Các thay đổi của pháp luật không được cập nhật kịp thời	
12	Rủi ro Thông tin mật bị thất thoát, rò rỉ	

- Với quan điểm, phương hướng phát triển, VNM đang từng bước thay đổi và mang lại một diện mạo mới cho hệ thống quản trị rủi ro, cụ thể:
 1. Hoàn thiện cơ cấu quản trị rủi ro với các chủ thể quản trị rủi ro thành nhiều phân lớp, cơ cấu hướng tới xác lập một Tiêu ban chuyên trách về quản lý rủi ro ở cấp Hội đồng quản trị, thành lập Hội đồng rủi ro với các thành viên được lựa chọn từ các lãnh đạo cao cấp và xác định các cấp quản lý phụ trách những rủi ro cụ thể, chịu trách nhiệm giải trình trong phạm vi lĩnh vực của mình.
 2. Hoàn thiện và nâng cao cơ sở hạ tầng của hệ thống quản trị rủi ro hiện tại theo mô hình tiên tiến: từ Chính sách, thủ tục và đặc biệt tiến tới xây dựng Sổ tay Quản trị rủi ro – bao gồm các quy trình, hướng dẫn, phương pháp...- một công cụ toàn diện cho quản trị rủi ro của Vinamilk.
 3. Xác định đội ngũ chuyên gia có kiến thức và kỹ năng về các lĩnh vực cụ thể, đóng vai trò cung cấp các yếu tố đầu vào cho đánh giá rủi ro, theo sát quá trình rủi ro của các rủi ro trong lĩnh vực chuyên sâu.
 4. Quản lý các rủi ro quan trọng được HĐQT giao phó, phát triển cơ chế tự đánh giá kiểm soát, để qua đó ngày càng nâng cao chất lượng và giá trị của hệ thống quản trị rủi ro.
- Xây dựng và triển khai kiểm soát việc thực hiện các quy trình: từ khâu lựa chọn và sử dụng nguyên vật liệu đầu vào đến việc kiểm soát chất lượng an toàn.

- Nâng cao chất lượng quản lý: thành lập các bộ phận chuyên trách về vấn đề môi trường và năng lượng, VNM thực hiện chương trình ở cấp độ toàn Công ty và xây dựng hệ thống quản lý năng lượng theo tiêu chuẩn ISO 50001:2011, triển khai thực hiện kiểm toán năng lượng tại tất cả các nhà máy đang hoạt động và sẽ hoạt động trong giai đoạn này.
- Chiến lược sản xuất:
 - Vinamilk tập trung vào chất lượng nguồn nguyên vật liệu đầu vào, việc kiểm soát chất lượng đảm bảo chất lượng sản phẩm, uy tín thương hiệu của VNM. Vinamilk ưu tiên lựa chọn những nguồn cung cấp nguyên liệu từ nền công nghiệp tiên tiến, có tiêu chuẩn và yêu cầu về đảm bảo chất lượng, an toàn thực phẩm cao, như Mỹ, New Zealand, Đức, Ba Lan và các nước Châu Âu khác.
 - Quản lý sản xuất an toàn: thiết lập hệ thống các phương pháp và quy trình sản xuất đảm bảo kiểm soát chất lượng sản phẩm chặt chẽ và xuyên suốt. VNM áp dụng công nghệ và thiết bị sản xuất chế biến tiên tiến, hiện đại từ các đối tác như Tập đoàn Tetra Pak, Tập đoàn GEA... để đảm bảo cho việc tạo sản phẩm được tạo ra trong một chu trình khép kín, hạn chế một cách tốt nhất các sai sót và ảnh hưởng từ bên ngoài đến sản phẩm, giảm chi phí sản xuất sản phẩm, tạo vị thế cạnh tranh cho VNM.

3.5. Chiến lược tài chính:

- **Các dự án đầu tư mới tập trung vào mở rộng vùng nguyên liệu và thị trường nước ngoài.** Hoạt động đầu tư năng lực sản xuất của Công ty trong năm 2013 đã hoàn tất, công suất này có khả năng đáp ứng cho nhu cầu phát triển của Vinamilk đến 2017. Bên cạnh tăng cường hệ thống phân phối và hoạt động quảng bá để đẩy mạnh thị trường nội địa, trong thời gian tới, Vinamilk sẽ tiếp tục cho các dự án đầu tư vùng nuôi bò và phát triển thị trường nước ngoài. Theo BVSC ước tính, tổng mức đầu tư cho các dự án mới vào khoảng 3000 tỷ đồng, đầu tư dàn trải từ nay đến năm 2020. So với lợi nhuận hàng năm của Công ty trên 6000 tỷ, Vinamilk hoàn toàn có thể tự đáp ứng nhu cầu vốn cho các dự án trên.
- Về dự án phát triển vùng nguyên liệu, lợi nhuận đem lại cho Công ty không cao tuy nhiên các dự án này giúp tăng tính chủ động về nguyên liệu cho Vinamilk;
 - Công ty TNHH bò sữa Việt Nam: công ty này đang quản lý 05 trang trại bò sữa, bao gồm trang trại Tuyên Quang, Nghệ An, Thanh Hóa, Bình Định và Lâm Đồng với tổng diện tích 170ha và tổng đàn có 8200 con. Tính đến cuối năm 2012, Vinamilk đã giải ngân 225 tỷ đồng trên tổng đầu tư 1780 tỷ đồng. Năm 2013 kế hoạch sẽ đầu tư thêm 473 tỷ đồng để gia tăng thêm số lượng bò tại các nông trường.
 - Chuẩn bị thành lập công ty TNHH bò sữa Thống Nhất Thanh Hóa: có vốn điều lệ 600 tỷ trong đó Vinamilk góp vốn 570 tỷ, quy mô nông trường nuôi khoảng 20.000 con bò trên diện tích 2.600ha.
 - Dự kiến sẽ phát triển thêm một nông trại nuôi bò ở Tây Ninh trên diện tích khoảng 700ha quy mô khoảng 7.000-8.000 con bò.
 - Phân tích một dự án trang trại Chăn nuôi bò sữa và Nhà máy chế biến sữa tươi tại tỉnh Quảng Nam:

Tên dự án	DỰ ÁN TRANG TRẠI CHĂN NUÔI BÒ SỮA VÀ NHÀ MÁY CHẾ BIẾN SỮA TƯƠI		
Mã số	QNam/008/2013		
Mục tiêu hoạt động của dự án	<ul style="list-style-type: none"> - Chọn lựa giống bò sữa chất lượng cao kết hợp với việc xây dựng nhà máy chế biến sữa hiện đại tiên tiến; - Chế biến sản xuất nguồn sữa có chất lượng cao phục vụ cho nhu cầu trong nước và xuất khẩu. - Góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội địa phương, giải quyết một lượng lớn lao động trên địa bàn thực hiện dự án. 		
Hình thức đầu tư	Liên doanh; 100% vốn nước ngoài hoặc trong nước		
Quy mô dự án	1	Vốn đầu tư dự kiến: 50 triệu USD	
	2	Thời gian dự kiến thực hiện: 3-4 năm	
	3	Quy mô, diện tích	200-300 hecta
Thời hạn	50 năm		
Mong muốn đối với đối tác nước ngoài	Có đủ năng lực tài chính và kinh nghiệm trong lĩnh vực chăn nuôi bò lấy sữa và chế biến sữa tươi và các sản phẩm từ sữa.		
Địa điểm dự án	1	Mô tả địa điểm: Phạm vi nghiên cứu quy hoạch của dự án được đề xuất tại 3 địa điểm: 300ha tại nông trường Quyết Thắng, 308 ha tại xí nghiệp Giống Nông lâm nghiệp Chiên Đàn hoặc 200 ha thuộc xã Bình Quý, huyện Thăng Bình, tỉnh Quảng Nam.	
	2	Hiện trạng sử dụng đất: một phần là đất hoang, đất nông nghiệp và đất dân cư.	

	3	Lợi thế của dự án:	<ul style="list-style-type: none"> - Khu vực dự án chủ yếu là đất đồi, đất nông nghiệp. - Có thể kết hợp với người dân địa phương trong chăn nuôi bò lấy sữa. - Điều kiện đất đai, thổ nhưỡng, khí hậu của tỉnh Quảng Nam phù hợp cho việc hình thành các vùng nguyên liệu tập trung, các trang trại chăn nuôi quy mô lớn. - Thuận tiện đường giao thông đến nhà ga, cảng biển, quốc lộ.
	4	Khó khăn của dự án:	<ul style="list-style-type: none"> - Người dân chưa có kinh nghiệm chăn nuôi bò sữa theo mô hình công nghiệp - Nguồn giống, thức ăn phải đảm bảo chất lượng
Thuận lợi của tỉnh và vùng	1	Diện tích của tỉnh: 10.406 km ²	
	2	Dân số của tỉnh: Dân số tỉnh Quảng Nam khoảng 1,5 triệu người	
	3	<p>Vị trí địa lý của tỉnh/vùng:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nằm chính giữa vùng kinh tế trọng điểm Miền Trung, trung tâm Việt Nam, cách Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh 1 giờ bay. Đặc biệt, Quảng Nam cách Đà Nẵng, thành phố trung tâm dịch vụ, du lịch Việt Nam với đầy đủ dịch vụ vui chơi giải trí, hạ tầng đồng bộ về sân bay, cảng biển chỉ chưa đầy 30 phút ô tô. - Là tâm điểm của khu vực ASEAN, nằm trên tuyến Hành lang kinh tế Đông – Tây, thuận lợi trong vận chuyển đường bộ sang Lào, Campuchia, Thái Lan, Myanmar và đường biển sang các nước khác. - Trong bán kính 3.200 km, Quảng Nam thuộc trung tâm của các vùng kinh tế năng động nhất khu vực Đông Á như Singapore, Hồng Kông, Hàn Quốc, Nhật Bản; trong vòng 4 giờ bay sẽ tiếp cận đến 12 sân bay lớn nhất khu vực châu Á Thái Bình Dương. 	
	4	Chỉ tiêu tăng trưởng	<ul style="list-style-type: none"> - GDP: 11.376 tỷ đồng - Thu nhập bình quân đầu người đạt 18,2 triệu đồng/người/năm
	5	<p>Nhân lực:</p> <p>Hiện có 02 trường đại học, 06 trường cao đẳng, 03 trường trung cấp chuyên nghiệp, hơn 40 cơ sở đào tạo nghề với các lĩnh vực đào tạo khác nhau. Ngoài ra, Quảng Nam nằm gần các trung tâm đào tạo nguồn nhân lực lớn như Đà Nẵng, Huế, Quy Nhơn,... nên đáp ứng tốt việc cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao.</p>	
		Chi phí lao động	<p>Lao động phổ thông: 150 USD/tháng</p> <p>Cán bộ quản lý: 300-500 USD/tháng</p>

	6	Tình hình chính trị xã hội	Tình hình an ninh, trật tự xã hội ổn định.
Điều kiện tự nhiên	1	Địa hình	Địa hình tỉnh Quảng Nam có hướng địa hình nghiêng dần từ Tây sang Đông hình thành 3 kiểu cảnh quan sinh thái rõ rệt là kiểu núi cao phía Tây, kiểu trung du ở giữa và dải đồng bằng ven biển. Vùng đồi núi chiếm 72% diện tích tự nhiên. Ngoài ra, vùng ven biển phía đông sông Trường Giang là dải cồn cát chạy dài từ Điện Nam, Điện Bàn đến Tam Quan, Núi Thành. Bề mặt địa hình bị chia cắt bởi hệ thống sông ngoài khá phát triển gồm sông Thu Bồn, sông Tam Kỳ và sông Trường Giang
	2	Địa chất	Khu vực miền núi tỉnh Quảng Nam có địa mạo, địa chất phức tạp theo sự thay đổi địa hình từ vùng núi phía Tây sang dải đồng bằng phía Đông
	3	Đặc điểm khí hậu	Khí hậu Quảng Nam có 02 mùa rõ rệt trong năm: - Mùa khô: từ tháng 01 đến tháng 8, có lượng mưa chiếm 20% ÷ 25% lượng mưa trung bình năm, thường xảy ra hạn hán, nắng nóng, giông tố, lốc xoáy và xâm nhập mặn; - Mùa mưa: bắt đầu từ tháng 9 đến tháng 12, lượng mưa chiếm khoảng 75% ÷ 70% lượng mưa trung bình cả năm và thường gây ra lũ, lụt.
	4	Nhiệt độ, độ ẩm, lượng mưa, gió, bão, giông	- Nhiệt độ trung bình năm từ 25,6 ⁰ , độ ẩm trung bình 82%, lượng mưa trung bình 2500mm - Bão ở khu vực Quảng Nam thường xuất hiện vào các tháng 9, 10, 11. Các cơn bão thường kéo theo những trận mưa lớn gây ra lũ lụt cho toàn khu vực
	5	Điều kiện hải văn	Tỉnh Quảng Nam có 02 hệ thống sông lớn là hệ thống sông Vu Gia – Thu Bồn và hệ thống sông Tam Kỳ. Ngoài 02 hệ thống sông chính này, dọc theo bờ biển còn có sông Trường Giang, đây là sông tiêu thoát lũ ở khu vực vùng đồng bằng, nối liền sông Thu Bồn và sông Tam Kỳ với chiều dài khoảng 70 km.

Chính sách thuế đối với dự án	1	Giá thuê đất và thời gian miễn giảm.	Dự án được miễn tiền thuê đất hoặc được giảm 50-70% tiền thuê đất theo quy định tại Nghị định 61/2010/NĐ-CP ngày 04/6/2013
	2	Thuế thu nhập DN và miễn giảm thuế thu nhập doanh nghiệp	- Thuế suất 15% trong thời hạn 12 năm - Miễn thuế 3 năm đầu, giảm 50% số thuế phải nộp trong 7 năm tiếp theo
	3	Các ưu đãi khác	- Miễn thuế nhập khẩu máy móc thiết bị phục vụ việc nạo vét, thi công hạ tầng; - Các ưu đãi khác theo qui định.
Hiệu quả dự án	<p>- Hình thành vùng nông nghiệp kỹ thuật cao của tỉnh Quảng Nam.</p> <p>- Mang lại hiệu quả kinh tế cao, góp phần tạo việc làm, tăng thu nhập, nâng cao đời sống cho người lao động.</p> <p>- Góp phần thúc đẩy chuyển dịch kinh tế xã hội tỉnh Quảng Nam nói chung và huyện Thăng Bình nói riêng, thực hiện thành công mục tiêu xoá đói giảm nghèo, xây dựng nông thôn mới.</p>		

o Hoạt động xuất khẩu:

- Dự án đầu tư nhà máy tại Campuchia: mỗi năm Vinamilk xuất sang thị trường này 40-50 triệu USD các sản phẩm sữa đặc, sữa chocolate, yoghurt đủ để xây dựng một nhà máy sữa tại đây. Vinamilk sẽ hợp tác cùng Công ty BPC Trading để xây dựng nhà máy, trong đó Vinamilk góp vốn 51%, nhà máy sẽ được xây dựng trên một diện tích rộng 2.7ha và dự kiến cuối năm sau có thể đi vào hoạt động.
- Mua thâm tím Công ty Sữa Driftwood – California: vẫn đang trong giai đoạn đàm phán nên tổng giá trị đầu tư chưa được công bố, dự kiến là 70%. Driftwood là một thương hiệu sữa và các sản phẩm sữa có độ nhận diện cao tại bang California, với việc mua lại Driftwood, con đường thâm nhập vào thị trường Mỹ của công ty sẽ được rút ngắn.
- Tăng đầu tư vào công ty Miraka – New Zealand, VNM sẽ đầu tư thêm vào dự án dây chuyền sữa UHT của Miraka nhưng vẫn giữ nguyên tỷ lệ góp vốn 19%.

3.6. Chiến lược nguồn nhân lực:

Việc thu hút, duy trì và phát triển nguồn lực con người trở thành một phần quan trọng trong chiến lược hoạt động và phát triển bền vững của Vinamilk. Trong giai đoạn đến năm 2020, Vinamilk sẽ nỗ lực một chính sách nhân sự và môi trường làm việc tốt, hướng đến các khía cạnh:

o Điều kiện làm việc an toàn và chăm sóc sức khỏe.

- VNM xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ cơ sở vật chất, tiện nghi phục vụ cho quá trình làm việc của nhân viên, từ các địa điểm hoạt động, trụ sở chính cho đến các nhà máy, xí nghiệp, chi nhánh, trang trại...
- Tiếp tục tổ chức các hoạt động tập huấn, đào tạo giúp nhân viên luôn ý thức và có được nghiệp vụ và an toàn lao động.

- Triển khai áp dụng Hệ thống quản lý An toàn và Sức khỏe nghề nghiệp (OHSAS 18001:2007) tại tất cả các nhà máy sản xuất và các đơn vị sản xuất của Vinamilk.
- Hoàn thiện những chính sách, biện pháp hỗ trợ cho người lao động, tổ chức thường xuyên các hoạt động chăm sóc sức khỏe cho người lao động, đảm bảo sức khỏe cho nhân viên.
- Phát triển một đội ngũ lao động đa dạng, tôn trọng sự khác biệt và không phân biệt đối xử.
- Giá trị lao động của nhân viên được ghi nhận và bù đắp thỏa đáng.
 - Xây dựng chính sách tiền lương, thu nhập phù hợp với giá trị tạo ra của từng vị trí công việc, không có sự khác biệt về chính sách tiền lương, thu nhập giữa nam và nữ.
 - Cải thiện chính sách tiền lương, đánh giá kết quả công việc để nhân viên có thể yên tâm làm việc và phát huy tốt nhất năng lực của mình.
- Phát triển nhân viên triển khai 3 khía cạnh: đào tạo – đánh giá – thăng tiến nhân viên:
 - Tăng cường tính thực tiễn, hiệu quả của việc đào tạo đến công việc thực tế.
 - Giám sát và đảm bảo việc đào tạo được thực hiện kịp thời, đầy đủ theo kế hoạch.
 - Giúp nhân viên tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình, xác định các nguyên nhân không đạt mục tiêu và đề ra kế hoạch hành động trong tương lai.
 - Xây dựng các khóa đào tạo để cải thiện và nâng cao năng lực, hiệu quả của nhân viên.
 - Tại cơ chế tương tác, đối thoại giữa nhân viên và cấp quản lý, nâng cao năng lực thực hiện công việc.
- Thúc đẩy một văn hóa làm việc hòa hợp.
 - Xây dựng và hoàn thiện Bộ Quy tắc ứng xử để tuyên bố các giá trị cốt lõi mà công ty muốn mọi nhân viên đều hướng đến, cam kết và minh bạch về các hành vi ứng xử của Vinamilk.
 - Tổ chức các buổi giới thiệu về Công ty, quy tắc ứng xử, môi trường làm việc cho nhân viên.
 - Tổ chức các hoạt động giao lưu, thể dục thể thao để thúc đẩy sự kết nối, xác lập mối quan hệ nhân viên dựa trên sự tôn trọng, thông hiểu và hợp tác lẫn nhau.

4. Mục tiêu kết quả kinh doanh của Vinamilk đến năm 2020 với chiến lược phát triển mới:

- Kế hoạch tổng thể: với chiến lược phát triển của Vinamilk trong giai đoạn 2013-2020, công ty sẽ tiếp tục đầu tư mở rộng công suất nhà máy, nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, tiếp tục củng cố và mở rộng hệ thống phân phối nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu của mình không chỉ trong Việt Nam mà còn trên toàn thế giới. VNM đang nỗ lực đầu tư để trở thành 1 trong 50 doanh nghiệp sữa lớn nhất thế giới với doanh số 3 tỷ USD vào năm 2017.

Bảng 16 – Mục tiêu kết quả kinh doanh đến năm 2020 của Vinamilk

VINAMILK: BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN									
(Tỷ đồng)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CARG
Tổng doanh thu	31,870	38,182	45,983	55,500	67,126	81,344	98,749	120,078	20.0%
Lợi nhuận trước thuế	6,355	7,181	8,115	9,170	10,362	11,709	13,231	14,951	13.0%
Lợi nhuận sau thuế	5,230	5,753	6,328	6,961	7,657	8,423	9,265	10,192	10.0%
TỔNG TÀI SẢN	23,474	28,004	33,409	39,857	47,550	56,727	67,675	80,737	19.3%
NGUỒN VỐN	19,689	23,952	29,139	35,453	43,136	52,488	63,870	77,724	21.7%
Vốn chủ sở hữu	19,230	23,422	28,528	34,747	42,322	51,548	62,786	76,473	21.8%
Dự trữ khác	459	530	611	705	814	939	1,084	1,251	15.4%

- Kế hoạch đầu tư tài sản cố định (CAPEX): trong giai đoạn trước, VNM đã có kế hoạch đầu tư 8,730 tỷ đồng vào hoạt động mở rộng nhà máy nhằm tăng công suất và mở rộng hệ thống phân phối đến 2015. Tuy nhiên, VNM đã có điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với chiến lược phát triển tương lai và quyết định tăng mức đầu tư bổ sung thêm 1,545 tỷ vào kế hoạch tổng thể, nâng mức tổng đầu tư dự kiến là 10,275 tỷ đồng, đáp ứng được nhu cầu tăng trưởng của Vinamilk theo chiến lược phát triển mới.

Bảng 17 – Kế hoạch đầu tư của Vinamilk

VINAMILK: KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ TÀI SẢN CỐ ĐỊNH			
(Tỷ đồng)	Tổng mức đầu tư	Đã thực hiện các năm trước	Kế hoạch giải ngân (2013-2016)
TỔNG CỘNG	10,275	7,107	3,168
VINAMILK	7,916	6,195	1,721
Dự án nhà máy sữa Việt Nam (Bình Dương)	2,349	2,066	283
Dự án nhà máy sữa Dielac II	1,906	1,527	379
Dự án nhà máy sữa Đà Nẵng	421	380	41
Dự án khác	3,240	2,222	1,018
LAMSONMILK	253	228	25
Bò sữa Việt Nam	2,006	682	1,324
Bất động sản Quốc tế (VP Đà Nẵng)	100	2	98

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Chiến lược và sách lược cạnh tranh* – NXB TP.HCM 1998.
Dịch từ BUSINESS STRATEGY AND POLICY
GARRY D.SMITH, DANNY R. ARNOLD, BOBBY G.BIZZELL
2. *Khái luận về quản trị chiến lược* – FRED R.DAVID. NXB Thống kê 1995.
3. *Chiến lược cạnh tranh* – MICHAEL E.PORTER. NXB KH & KT HÀ NỘI 1996.
4. *Lợi thế cạnh tranh* – MICHAEL E.PORTER. NXB TRẺ 2008.
5. *Báo cáo tài chính và Báo cáo thường niên năm 2010, 2011, 2012 của Vinamilk.*
6. Website: www.vinamilk.com.vn
cafef.vn
7. *Các phân tích báo cáo về Vinamilk.*