



# Tiểu Luận

## Công tác quản trị chiến lược tại Công Ty Sữa Vinamilk

## **Mục lục**

### **Lời mở đầu**

### **Phần 1: Giới Thiệu Công Ty Sữa Vinamilk**

- 1.1 Quá trình phát triển
- 1.2 Cơ cấu tổ chức
- 1.3 Ngành nghề kinh doanh
- 1.4 Sứ mệnh và Mục tiêu của Công ty

### **Phần 2 :Phân tích môi trường bên ngoài**

- 2.1 Phân tích ngành
  - 2.1.1 Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter
  - 2.1.2 Phân tích chu kỳ phát triển của ngành sữa việt nam
- 2.2 Phân tích môi trường vĩ mô, quốc gia, toàn cầu

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

- 3.1 Lợi thế cạnh tranh Và Năng lực đặc thù của Công ty
- 3.2 Chuỗi giá trị Công ty
- 3.3 Các khối xây dựng cơ bản của lợi thế cạnh tranh

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

- 4.1 Chiến lược công ty
- 4.2 Sự phù hợp của chiến lược với nguồn lực của công ty
- 4.3 Nhìn nhận và góp ý cho công ty

### **Lời kết**

## Lời Mở Đầu

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

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

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

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

- + phân tích chiến lược hiện tại của công ty

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

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

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

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

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

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

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



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

Theo Euromonitor, Vinamilk là nhà sản xuất sữa hàng đầu tại Việt Nam trong 3 năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2007. Từ khi bắt đầu đi vào hoạt động

năm 1976, Công ty đã xây dựng hệ thống phân phối rộng nhất tại Việt Nam và đã làm tròn bảy đề giới thiệu các sản phẩm mới như nước ép, sữa đậu nành, nước uống đóng chai và café cho thị trường.

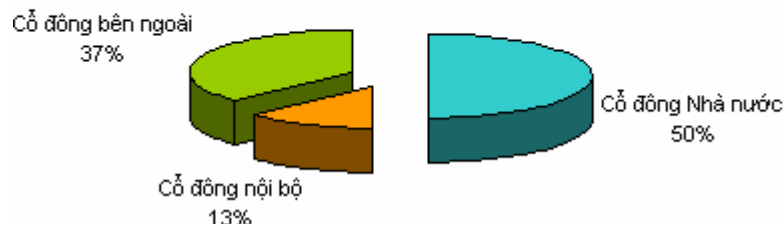
Hiện tại Công ty tập trung các hoạt động kinh doanh vào thị trường đang tăng trưởng mạnh tại Việt Nam mà theo Euromonitor là tăng trưởng bình quân 7.85% từ năm 1997 đến 2007. Đa phần sản phẩm được sản xuất tại chín nhà máy với tổng công suất khoảng 570.406 tấn sữa mỗi năm. Công ty sở hữu một mạng lưới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

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

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

Cơ cấu vốn điều lệ của công ty :

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



### 1.1 Quá trình phát triển:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Cơ cấu tổ chức:





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

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

### 1.3 Ngành nghề kinh doanh:

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

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

- + Sứ Mệnh Của Công ty:

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

- +Mục tiêu:

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

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

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

### 2.1 Phân tích ngành

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

- Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: các công ty trong ngành sữa có lợi thế mặc cả với người chăn nuôi trong việc thu mua nguyên liệu sữa, trong đó Vinamilk là nhà thu mua lớn, chiếm 50% sản lượng sữa của cả nước. Bên cạnh đó, ngành sữa còn phụ thuộc vào nguyên liệu sữa nhập khẩu từ nước ngoài. Như vậy năng lực thương lượng của nhà cung cấp tương đối cao.
- Năng lực thương lượng của người mua: ngành sữa không chịu áp lực bởi bất cứ nhà phân phối nào. Đối với sản phẩm sữa, khi giá nguyên liệu mua vào cao, các công ty sữa có thể bán với giá cao mà khách hàng vẫn phải chấp nhận. Do vậy ngành sữa có thể chuyển những bất lợi từ phía nhà cung cấp bên ngoài sang cho khách hàng. Năng lực thương lượng của người mua thấp.
- Đe dọa của sản phẩm thay thế: Mặt hàng sữa hiện nay chưa có sản phẩm thay thế. Tuy nhiên, nếu xét rộng ra nhu cầu của người tiêu dùng, sản phẩm sữa có thể cạnh tranh với nhiều mặt hàng chăm sóc sức khỏe khác như nước giải khát... Do vậy ngành sữa ít chịu rủi ro từ sản phẩm thay thế.
- Nguy cơ của các đối thủ xâm nhập tiềm tàng: Đối với sản phẩm sữa thì chi phí gia nhập ngành không cao. Ngược lại chi phí gia nhập ngành đối với sản phẩm sữa nước và sữa chua lại khá cao. Quan trọng hơn để thiết lập mạng lưới phân phối rộng đòi hỏi một chi phí lớn. Như vậy nguy cơ của các đối thủ xâm nhập tiềm tàng tương đối cao.
- Sự cạnh tranh giữa các công ty trong ngành: ngành sữa bị cạnh tranh cao ở các công ty sữa trong ngành như Hanoimilk, Abbott, Mead Jonson, Nestlé, Dutch lady... Trong tương lai, thị trường sữa Việt Nam tiếp tục mở rộng và mức độ cạnh tranh ngày càng cao.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

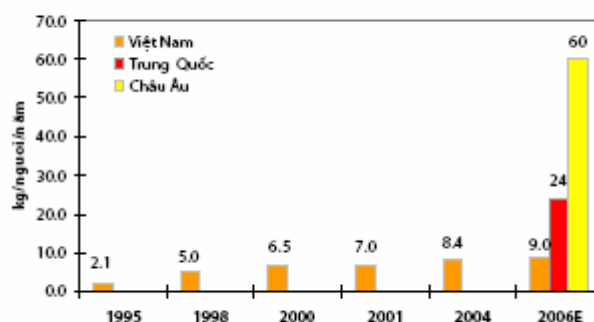
## 2.2 Phân tích môi trường vĩ mô, Quốc gia Và Toàn Cầu:

Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng và phát triển kinh tế mạnh mẽ với tốc độ “thần tốc” kéo theo mức thu nhập, mức sống của người dân cũng được cải thiện rõ rệt. Nếu trước đây thành ngữ “ăn no mặc ấm” là ước mơ của nhiều người thì hôm nay, Khi đất nước đã gia nhập WTO lại là “ăn ngon mặc đẹp”

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

Về mức tiêu thụ sữa trung bình của Việt Nam hiện nay khoảng 7,8 kg/người/năm tức là đã tăng gấp 12 lần so với những năm đầu thập niên 90. Theo dự báo trong thời gian sắp tới mức tiêu thụ sữa sẽ tăng từ 15-20% (tăng theo thu nhập bình quân). Sản phẩm sữa là sản phẩm dinh dưỡng bổ sung ngoài các bữa ăn hàng ngày, với trẻ em, thanh thiếu niên và những người trung tuổi – sữa có tác dụng lớn hỗ trợ sức khỏe. Trên thị trường có rất nhiều loại bột ngũ cốc, đồ uống tăng cường sức khỏe... nhưng các sản phẩm này về chất lượng và độ dinh dưỡng không hoàn toàn thay thế được sữa. Tiêu thụ sữa bình quân đầu người chỉ khoảng 9 kg/năm, thấp hơn nhiều so với các nước trong khu vực cũng như các nước Châu Âu.

Tiêu thụ sữa bình quân đầu người



Nguồn: Vinamilk, VDSC

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

### 2.2.1 Môi trường nhân khẩu học:

+kết cấu dân số

Tổng dân số: 85.789.573 người

- Số nữ giới: 43.307.024 người
- Tỷ số giới tính: 98,1 nam trên 100 nữ
- Tỷ lệ tăng dân số: 1,2% (2009)
- Số dân sống ở khu vực thành thị: 25.374.262 người (chiếm 29,6% dân số cả nước).

Cơ cấu độ tuổi:

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

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

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

Tỷ lệ sinh: 19,58 sinh/1.000 dân