

# Tiểu luận

Lập kế hoạch kinh doanh cho công ty  
Vinamilk

# Mục lục

Phần I: Phân tích tình hình

Phần II: Mục tiêu trong giai đoạn 2010-2012

Phần III: Kế hoạch marketing của công ty giai đoạn 2010-2012

## 3.1 Chiến lược marketing

Bao gồm các chiến lược: phân khúc thị trường, chiến lược sản phẩm, định vị thị trường, chiến lược giá, chiến lược xúc tiến marketing

## 3.2 Kế hoạch thực hiện

- Thiết kế và triển khai sản phẩm
- Marketing và bán hàng
- Nhà phân phối
- Yêu cầu về nguồn lực

## 3.3 Đánh giá và giám sát thực hiện

## TÓM TẮT KẾ HOẠCH MARKETING

Năm 2009 đã khép lại với nhiều biến động trong nền kinh tế thế giới lẫn thị trường Việt Nam. Khởi đầu từ năm 2008 đến năm 2009, khủng hoảng tài chính thế giới đã ảnh hưởng tới nền kinh tế. Tại Việt Nam, khủng hoảng đã thu hẹp thị trường xuất khẩu và thị trường vốn, tốc độ tăng trưởng GDP đạt 5,32% thấp hơn tốc độ 6,18% của năm 2008. Kim ngạch xuất khẩu hàng hóa năm 2009 ước tính đạt 56,6 tỷ USD giảm 9,7% so với năm 2008, nhập khẩu hàng hóa ước tính đạt 68,8 tỷ USD giảm 14,7% so với năm 2008. Trong bối cảnh đầy khó khăn thách thức đó, Vinamilk tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng ấn tượng và vị trí dẫn đầu thị trường sữa của mình. Tổng doanh thu tăng 29% so với cùng kì, vượt 17% so với kế hoạch do đại hội đồng cổ đông giao. Lợi nhuận trước thuế tăng gấp đôi năm 2008. Để tiếp tục hoàn thành mục tiêu đã đề ra trong giai đoạn 2010-2012: doanh số đạt trên 14.000 tỷ đồng và năm 2012 đạt doanh số 22.000 tỷ đồng, tương đương với trên 1 tỷ đô la Mỹ. Tham vọng của Công ty là đứng vào danh sách 50 công ty sữa lớn nhất thế giới với 2.376 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế. Chúng tôi đưa ra kế hoạch marketing cho công ty như sau:

### PHẦN I: PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH

#### 1.1 Phân tích môi trường, công nghệ

**Đặc điểm của thị trường sữa:** Nếu như trước năm 1990, ngành sữa Việt Nam được xem như là một ngành kém hấp dẫn, chỉ có một vài công ty sản xuất sữa với quy mô nhỏ, sản phẩm đơn điệu, sản lượng thấp, chỉ khoảng 12.000 tấn/năm, thì đến năm 2009 đã có hơn 25 công ty sản xuất và hàng chục nhà phân phối, văn phòng đại diện có nhập và bán sữa ở thị trường Việt Nam. Mức sản xuất trong nước đã đạt 262.000 tấn, với tốc độ tăng trưởng bình quân đạt hơn 14%/năm trong suốt 5 năm trở lại đây, tuy nhiên mức sản lượng này chỉ đáp ứng được 22% nhu cầu của thị trường. Tổng doanh thu năm 2009 đạt hơn 18.500 tỷ đồng, tăng 14% so với năm 2008. Trên thị trường có 4 dòng sản phẩm chính: sữa bột, sữa nước, sữa đặc, sữa chua. Phân khúc thị trường cao cấp vẫn nằm chủ yếu trong tay các hãng sữa nước ngoài với các dòng sản phẩm sữa nhập khẩu.

Đây là một thị trường béo bở cho các nhà sản xuất. Hầu hết các dây chuyền sản xuất hiện nay đều nhập từ châu Âu và mỗi công ty đều có những bí quyết công nghệ sản xuất sữa riêng, do đó phẩm cách và chất lượng sữa của các nhà sản xuất cũng khác nhau. Khủng hoảng kinh tế trong 2 năm qua ít tác động đến ngành sữa Việt Nam; nhu cầu tiêu thụ sữa ngày càng tăng. Vì vậy đây có thể xem là một thị trường đầy tiềm năng thu hút các nhà đầu tư tham gia vào thị trường. Hơn nữa, mạng lưới bán lẻ có sẵn nên thị trường này đang thu hút hàng loạt các tập đoàn nước ngoài nhảy vào.

***Khuynh hướng và người thực hiện:*** Kinh tế phát triển đời sống của người dân đang ngày càng nâng lên; nếu trước đây là thành ngữ “ăn no mặc ấm” thì sau hội nhập WTO là “ăn ngon mặc đẹp”. Nhu cầu tiêu dùng sữa của người dân Việt Nam ổn định, mức tiêu thụ bình quân hiện nay là 14 lít/người/năm, còn thấp hơn so với Thái Lan(23lít/người/năm) và Trung Quốc( 25 lít/ người/năm). 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. 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.

Hơn nữa, Việt Nam có cơ cấu dân số trẻ ( trẻ em chiếm 36% cơ cấu dân số) và mức tăng dân số trên 1%/năm. Thu nhập bình quân đầu người tăng thêm 6%/năm. Đây chính là tiềm năng và cơ hội cho ngành công nghiệp sữa Việt Nam phát triển ổn định

### ***Các yếu tố về kinh tế chính trị:***

#### **➤ Về chính sách xuất nhập khẩu:**

Chính sách của Nhà nước về xuất nhập khẩu sữa trong những năm qua chưa thúc đẩy được phát triển sữa nội địa. Hơn một năm qua giá sữa bột trên thị trường thế giới tăng gấp 2 lần và luôn biến động. Các Công ty chế biến sữa như Vinamilk, Dutchlady đã quan tâm hơn đến phát triển nguồn sữa nguyên liệu tại chỗ. Tuy vậy vẫn chưa có gì

đảm bảo chắc chắn chương trình tăng tỷ lệ sữa nội địa của họ cho những năm tiếp theo.

Mặt khác, hiện nay Việt Nam có dân số đông, tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, đời sống vật chất ngày càng cao vấn đề sức khỏe ngày càng được quan tâm, với một môi trường được thiên nhiên ưu đãi. Bên cạnh đó có những chính sách hỗ trợ của nhà nước trong việc khuyến khích chăn nuôi và chế biến bò sữa cho người nông dân. Với các chính sách này tạo điều kiện cung cấp đầu vào nguyên liệu cho Công ty rất lớn. Các chính sách hoạt động của chính phủ trong việc chăm lo sức khỏe chống suy dinh dưỡng khuyến khích người dân dùng sữa để cải thiện vóc dáng, trí tuệ, xương cốt cho tất cả mọi người đặc biệt là trẻ nhỏ và người già. Các chiến dịch uống, phát sữa miễn phí của các công ty sữa tất cả góp phần tạo nên một thị trường tiềm năng cho ngành sữa Việt Nam. Báo cáo tổng kết thị trường Việt nam của một công ty sữa đa quốc gia nêu rõ :GDP Việt nam tăng khoảng 8%/năm và tỉ lệ trẻ suy dinh dưỡng vẫn còn khoảng trên 20%. Sân chơi của các doanh nghiệp sữa nằm ở khả năng mua sắm ngày càng lớn của người tiêu dùng với các khoản ngân sách quốc gia dành cho chiến lược phòng chống, giảm tỷ lệ suy dinh dưỡng của trẻ còn 15 đến dưới 20% trong vòng 10 năm tới. các chính sách chăn nuôi bò đang được đẩy mạnh góp phần tăng cường nguồn nguyên liệu cho các công ty sản xuất sữa trong nước thay vì nhập khẩu, để tăng sức cạnh tranh. Bên cạnh đó việc Việt Nam gia nhập WTO một cơ hội lớn cho sữa việt nam gia nhập thị trường thế giới và học hỏi kinh nghiệm trong việc chế biến chăn nuôi và quản lý...Để hoàn thiện hơn tạo ra những sản phẩm sữa chất lượng tốt và giá cả rẻ hơn. Qua đó chúng ta cũng thấy được mối đe dọa cho ngành sữa việt nam là việc hội nhập tổ chức thương mại thế giới WTO sẽ khiến cho các nhà máy sản xuất sữa nhỏ tại việt nam sẽ không có sức cạnh tranh với các tập đoàn sữa lớn mạnh trên thế giới như Mead Johnson, Abbott. Thêm vào đó chúng ta lại chưa có một mô hình chăn nuôi quản lý một cách hiệu quả. Nguồn nguyên liệu của chúng ta còn thiếu rất nhiều buộc chúng ta luôn phải nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài chính điều này làm cho giá của các loại sữa tăng cao chúng ta đã không sử dụng tốt, hiệu quả những tài

nguyên quý giá mà thiên nhiên của chúng ta đã ban tặng. tâm lý sính ngoại của người tiêu dùng Việt Nam còn rất cao (70% trong tiêu dùng).

### ➤ Về chính sách thuế:

Theo cam kết gia nhập WTO, mức thuế xuất khẩu sữa bột thành phẩm đến năm 2012 là 25%, nhưng đến nay mức thuế nhập khẩu đang thấp hơn cam kết tạo điều kiện cho các sản phẩm sữa bột nhập khẩu dễ dàng cạnh tranh hơn với các sản phẩm nội địa.

Thuế nhập khẩu nguyên liệu cũng thấp hơn cam kết với WTO. Hiện Việt Nam vẫn phải nhập khẩu 70% nguyên liệu bột sữa để sản xuất do nguồn cung trong nước không đáp ứng được nhu cầu.

**Thói quen uống sữa của người Việt:** Việt Nam không phải là nước có truyền thống sản xuất sữa, vì vậy đại bộ phận dân chúng chưa có thói quen tiêu thụ sữa. Trẻ em giai đoạn bú sữa mẹ trong cơ thể có men tiêu hoá đường sữa (đường lactose). Khi thôi bú mẹ, nếu không được uống sữa tiếp thì cơ thể mất dần khả năng sản xuất men này. Khi đó đường sữa không được tiêu hoá gây hiện tượng tiêu chảy nhất thời sau khi uống sữa. Chính vì vậy nhiều người lớn không thể uống sữa tươi (sữa chua thì không xảy ra hiện tượng này, vì đường sữa đã chuyển thành axit lactic). Tập cho trẻ em uống sữa đều đặn từ nhỏ, giúp duy trì sự sản sinh men tiêu hoá đường sữa, sẽ tránh được hiện tượng tiêu chảy nói trên. Thêm vào đó so với các thực phẩm khác và thu nhập của đại bộ phận gia đình Việt Nam (nhất là ở các vùng nông thôn) thì giá cả của các sản phẩm sữa ở Việt Nam vẫn còn khá cao. Còn ở nhiều nước khác, với mức thu nhập cao, việc uống sữa trở thành một điều không thể thiếu được trong thực đơn hàng ngày. Những nước có điều kiện kinh tế khá đang xây dựng chương trình sữa học đường, cung cấp miễn phí hoặc giá rất rẻ cho các cháu mẫu giáo và học sinh tiểu học. Điều này không chỉ giúp các cháu phát triển thể chất, còn giúp các cháu có thói quen tiêu thụ sữa khi lớn lên.

## 1.2 Phân tích kinh doanh

Danh mục sản phẩm của công ty rất đa dạng đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Công ty có 4 thương hiệu lớn nhưng chủ lực là Vinamilk và

Dielac, nhãn hiệu Vfresh là nhãn hiệu mới rất có tiềm năng. Danh mục sản phẩm sữa là:

**Sữa nước :**

- Sữa nước cho gia đình: sữa tươi nguyên chất, sữa tươi tiệt trùng Flex
- Sữa nước cho trẻ em: sữa tiệt trùng Milk Kid

**Sữa chua:**

- Sữa chua uống
- Sữa chua ăn
- Sữa chua men sống Probi

**Sữa bột:**

- Sữa bột dành cho bà mẹ mang thai và cho con bú: Dielac Mama
- Sữa bột dành cho trẻ em: Dielac Alpha Step 1, Dielac Alpha Step 2, Dielac Alpha 123, Dielac Alpha 456
- Sữa bột dành cho trẻ biếng ăn và suy dinh dưỡng: [Dielac Pedia](#)
- Sữa bột dành cho người lớn: [Vinamilk Canxi](#), [Dielac Sure](#), [Dielac Diecerna](#)
- Bột ăn dặm [Ridielac Alpha](#)

**Sữa đặc có đường:**

- Sữa đặc có đường ông thọ
- Sữa đặc có đường ngôi sao Phương Nam

Ngoài ra còn có các sản phẩm như: kem, phô mai, café và sữa và nước trái cây Vfresh

Vinamilk là công ty sản xuất sữa lớn nhất Việt Nam hiện nay, công suất của 9 nhà máy của Vinamilk khoảng 570406 tấn sữa/năm với 200 dòng sản phẩm đa dạng bao gồm sữa dinh dưỡng, thực phẩm dinh dưỡng, café và một số loại nước giải khát

**Bảng 1: Kế hoạch công suất của Vinamilk**

Sản phẩm	Đơn vị	Công suất		
		Hiện tại	Nhà máy mới	Công suất dự kiến
Sữa đặc	Triệu hộp	307	109	416



Sữa nước	Triệu lít	155	107	262
Sữa chua	Triệu lít	53	7	60
Sữa bột	Tấn	19000	-	19000

Nguồn Vinamilk. BVSC tổng hợp

Doanh thu chính của Vinamilk là sản xuất và tiêu thụ sữa trong những năm qua không ngừng tăng lên và luôn giữ vị trí đứng đầu thị trường. Theo bảng 2: thành phần và cơ cấu doanh thu theo sản phẩm của Vinamilk cho thấy:

**Sản phẩm sữa đặc:** luôn là sản phẩm chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu từ thị trường nội địa của Vinamilk. Đây cũng là sản phẩm có mức tăng trưởng doanh thu cao, với mức tăng trưởng bình quân trong giai đoạn 2004-2007 là 22,7%. Hiện tại thị trường sữa đặc của Việt Nam chủ yếu về VNM và Dutchlady. Theo số liệu của tổng cục thống kê từ năm 2000-2007 lượng sữa đặc do các công ty sản xuất tăng rất nhanh và lớn gấp 3 lần lượng sữa đặc do các công ty nước ngoài sản xuất tại Việt Nam. Sản phẩm sữa đặc của công ty hiện chiếm khoảng 79% thị phần sữa đặc trong nước, phần chủ yếu còn lại thuộc về Dutch Lady.

**Sản phẩm sữa nước:** sản phẩm chiếm tỷ trọng đứng thứ 2 của VNM, chủ yếu tiêu thụ nội địa và đạt tốc độ tăng trưởng bình quân 31% trong giai đoạn 2004-2007. và chiếm 35% thị phần sữa nước nội địa. Sữa nước có thể là sản phẩm trọng tâm của công ty trong thời gian tới.

**Sữa bột:** doanh thu từ sữa bột phụ thuộc vào nhiều hoạt động xuất khẩu. Hiện được tiêu thụ cả thị trường trong nước và xuất khẩu. Trong năm 2005 và 2006, doanh thu từ sữa bột chiếm tỷ trọng cao, chủ yếu là do hoạt động xuất khẩu duy trì ở mức cao. Doanh thu xuất khẩu bắt đầu có dấu hiệu phục hồi trong năm 2008(sau vụ sữa nhiễm melanmine), sau khi đã giảm mạnh vào năm 2007. VNM chiếm khoảng 13,8% thị phần sữa bột trong nước. Sữa bột Dielac của VNM không có thể mạnh đáng kể so với các sản phẩm nhập ngoại có chất lượng cao, được ưa chuộng và phân phối rộng rãi.



**Sữa chua:** chiếm khoảng 10% tổng doanh thu của công ty và có mức tăng trưởng bình quân 26,2%/năm trong giai đoạn 2004-2007. Tuy nhiên, sản phẩm sữa chua chiếm khoảng 10% tổng doanh thu của Việt Nam & có mức tăng trưởng bình quân 26.2%/năm trong giai đoạn 2004 – 2007. Tuy nhiên tốc độ tăng trưởng doanh thu sữa chua đã giảm xuống mức 10% trong năm 2007, bởi vinamilk hiện đã chiếm khoảng 97% thành phần thị trường sữa chua là khó có khả năng mở rộng thêm thị phần nhanh chóng.

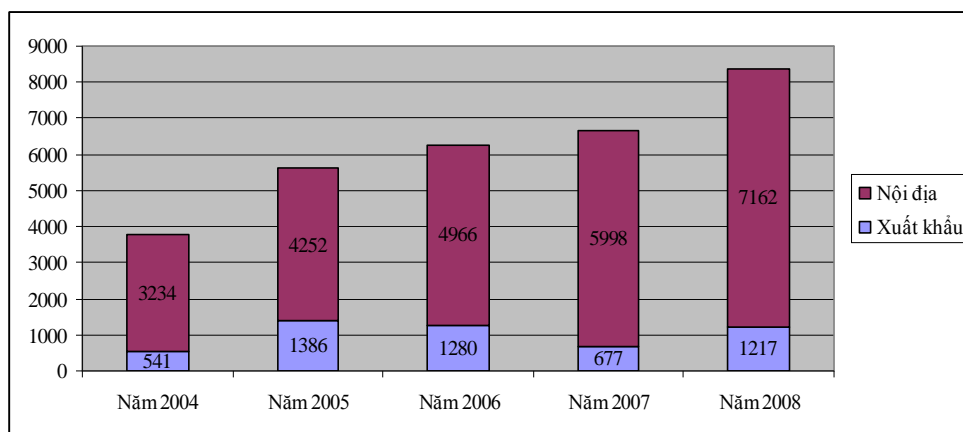
Tỷ trọng doanh thu các dòng sản phẩm trong giai đoạn 2009 – 2010 thay đổi theo hướng tỷ trọng doanh thu từ sản phẩm sữa nước và bột sẽ ngày càng cao trở thành sản phẩm quan trọng nhất; sản phẩm sữa bột và sữa chua sẽ thấp hơn do tiềm năng thị trường của các nước lớn hơn sản phẩm sữa khác.

Chi phí nguyên vật liệu (sữa bột và sữa tươi) dùng cho sản xuất chiếm tỷ trọng lớn trong giá vốn hàng bán (chiếm 89% chi phí sản xuất). Hiện tại 60-70% nguyên liệu là nhập khẩu (nguyên liệu sữa bột sau quá trình chế biến được hoàn nguyên thành các sản phẩm sữa khác nhau) phần còn lại sữa tươi được thu mua trong nước.

Hiện công ty đang thu mua 44,5% sản lượng sữa tươi trong nước ( tương đương 30-40 % nguyên liệu dùng trong sản xuất). Do đó lợi thế cạnh tranh về mạng lưới và chính sách thu mua sữa tươi. VNM đã ký hợp đồng mua khoảng 44,5% sản lượng sữa tươi trong nước hàng năm ( khoảng 140 ngàn tấn trong năm 2007) , cao hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Khoảng 89% lượng sữa tươi được thu mua tại thành phố Hồ Chí Minh- khu vực hiện tập trung 75% sản lượng sữa tươi trong nước. Các nhà máy đặt gần các khu chăn nuôi, thuận tiện cho thu mua và chế biến. Hiện tại công ty đang tăng lượng mua sữa tươi tại miền Bắc sau sự kiện sữa nhiễm Melanmine để hỗ trợ nông dân.

Các sản phẩm của VNM chủ yếu được tiêu thụ tại thị trường nội địa. Doanh thu thị trường nội địa chiếm trên 85% doanh thu trong năm 2008. Trên thị trường hiện có khoảng 23 công ty sữa trong đó VNM là công ty lớn nhất chiếm 38%, Dutch Lady : 28% theo sát.

Biểu đồ 1: Cơ cấu doanh thu của Vinamilk theo thị trường



**Hệ thống phân phối trong nước:** Công ty có 1787 nhân viên bán hàng, 240 nhà phân phối cùng hơn 141000 điểm bán hàng, cao hơn đối thủ Dutch Lady có khoảng 80000 điểm bán lẻ, Nutifood với 121 nhà phân phối với 60000 điểm bán lẻ.

Sau vụ sữa nhiễm Melanmine, thị phần trong nước của công ty có nhiều khả năng được mở rộng bởi một số đối thủ quan trọng của công ty gặp những bất lợi từ sự kiện này và một số sự kiện liên quan đến chất lượng sữa thành phẩm. Trong điều kiện nhu cầu tiêu thụ sữa ở Việt Nam vẫn đang tăng trưởng tốt, công ty không chịu ảnh hưởng đây là cơ hội tốt để công ty tăng trưởng thị phần.

**Chi phí nguyên liệu đầu vào:** Nguyên liệu đầu vào của Vinamilk bao gồm: bột sữa các loại 100% nguyên liệu nhập khẩu, sữa tươi 100% nguyên liệu trong nước, đường chủ yếu dùng sản phẩm trong nước. Sữa bột được nhập khẩu từ Châu Âu, New Zealand, Mỹ, Australia và Trung Quốc. Việc phụ thuộc khá nhiều vào nguyên liệu nhập khẩu đã khiến cho các công ty sản xuất sữa gặp nhiều khó khăn, bởi trong giai đoạn 2007-2009 giá nguyên liệu sữa đầu vào tăng mạnh rồi lại giảm đột ngột với biến động rất khó dự đoán trước.

Hiện nay, 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. Tuy nhiên, đợt tăng giá nguyên liệu lên 20%-30% mới đây đã ảnh hưởng bất lợi đến sản xuất, chi phí đầu vào và khả năng sinh lợi của nhiều công ty sữa trong nước, trong đó