

ĐẠI HỌC UEH
TRƯỜNG CÔNG NGHỆ VÀ THIẾT KẾ
KHOA CÔNG NGHỆ THÔNG TIN KINH DOANH



BÁO CÁO CUỐI KỲ

BỘ MÔN: “CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ”

ĐỀ TÀI:

**“NGHIÊN CỨU VÀ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA CÔNG TY SỮA VINAMILK.”**

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thành Huy

Mã LHP: 23C1INF50902903

Thành viên nhóm thực hiện: Nhóm 4

1. Võ Trần Hồng Châu - 31211026428
2. Đỗ Nguyễn Thu Hiền - 31211025236
3. Nguyễn Thị Cẩm Ly - 31211021139
4. Trần Thị Thảo Nguyên - 31211022824
5. Trần Thị Anh Thư - 31211021173

TP Hồ Chí Minh, ngày 11 tháng 12 năm 2023

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, nhóm chúng em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến TS. Nguyễn Thành Huy - Giảng viên giảng dạy học phần Chiến Lược Kinh Doanh Thương Mại Điện Tử, những kiến thức thầy cung cấp đã tạo nền tảng giúp chúng em thực hiện bài báo cáo này. Cảm ơn thầy đã luôn đồng hành, hỗ trợ nhóm trong suốt quá trình học tập cũng như trong quá trình thực hiện báo cáo với đề tài: “Nghiên cứu và phân tích chiến lược kinh doanh thương mại điện tử của công ty sữa Vinamilk”.

Tuy nhiên, trong quá trình tìm hiểu và thực hiện đề tài, vì kiến thức còn hạn chế nên dù cố gắng song bài tiểu luận của chúng em không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, chúng em rất mong được nhận sự quan tâm, góp ý của thầy để nhận ra những mặt sai sót và bổ sung để bài tiểu luận được hoàn chỉnh hơn, đồng thời cũng giúp chúng em có thêm những kiến thức mới để hỗ trợ cho những nghiên cứu công việc sau này.

Chúc thầy nhiều sức khỏe và thành công trong công việc giảng dạy.

MỤC LỤC

BẢNG PHÂN CÔNG CÁC THÀNH VIÊN.....	5
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	6
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	7
LỜI MỞ ĐẦU	8
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ	9
CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP VÀ THỰC TRẠNG	12
1. Tổng quan về doanh nghiệp	12
1.1. Giới thiệu Doanh nghiệp.	12
1.2. Mô hình kinh doanh và sản phẩm của Vinamilk.	13
2. Thực trạng	13
2.1. Phân tích môi trường vĩ mô.....	14
2.2. Phân tích môi trường vi mô.....	20
CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ.....	25
1. Phân tích SWOT của chiến lược kinh doanh TMĐT	25
2. Phân tích hành vi người tiêu dùng.....	28
3. Tầm nhìn, sứ mệnh chiến lược kinh doanh thương mại điện tử.....	31
4. Mục tiêu của chiến lược kinh doanh	32
5. Sản phẩm cốt lõi.....	32
6. Thị trường mục tiêu.....	35
7. Định vị thị trường/Sự khác biệt của công ty	36
8. Kế hoạch tài chính.....	38
9. Chiến lược chuỗi cung ứng	40
9.1. Mô hình chuỗi cung ứng của Vinamilk.....	40
9.2. Khâu cung ứng nguyên liệu đầu vào	41
9.3. Khâu sản xuất.....	42
9.4. Khâu giao hàng.....	43
9.5. Khâu đổi trả.....	44
9.6. Quản lý kho từ các nhà phân phối, đại lý của Vinamilk:	45
10. Chiến lược marketing.....	45
10.1. Marketing theo STP	46
10.2. Marketing Mix (4P).....	49
11. Chiến lược thương mại điện tử đa kênh	53
12. Chiến lược xây dựng hạ tầng CNTT/Chiến lược các hệ thống thông tin.	55
12.1. Hệ quản trị nguồn lực doanh nghiệp ERP	57
12.2. Hợp đồng điện tử và chữ ký số hóa.....	59

12.3.	Hệ quản trị Sale Online và quản lý giao hàng realtime.....	60
12.4.	Hệ thống hóa đơn điện tử	61
CHƯƠNG 4: LỘ TRÌNH XÂY DỰNG, TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC.....		63
CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM.....		65
1.	Đánh giá chiến lược.....	65
2.	Bài học kinh nghiệm	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		68

BẢNG PHÂN CÔNG CÁC THÀNH VIÊN

Họ và tên	MSSV	Phân công công việc	Mức độ đóng góp
Võ Trần Hồng Châu	31211026428	Outline, chương 1, chương 2, chương 3, tổng hợp word.	100%
Đỗ Nguyễn Thu Hiền	31211025236	Chương 2, chương 3, chương 5	100%
Nguyễn Thị Cẩm Ly	31211021139	Chương 2, chương 3, chương 5	100%
Trần Thị Thảo Nguyên	31211022824	Chương 2, chương 3, chương 4	100%
Trần Thị Anh Thư	31211021173	Chương 2, chương 3, chương 4	100%

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1: Chiến lược kinh doanh thương mại điện tử.....	9
Hình 2: Business Model Canvas – Vinamilk	13
Hình 3: Tổng quát môi trường vi mô - vĩ mô.....	14
Hình 4: Sơ đồ tổ chức.....	21
Hình 5: Phân tích SWOT - Vinamilk	25
Hình 6: Các yếu tố ảnh hưởng đến việc mua sắm của khách hàng	28
Hình 7: Các yếu tố dẫn đến quyết định chọn sữa của các phân khúc khách hàng	30
Hình 8: Khảo sát số lượng người tiêu dùng mua sắm trực tuyến.....	31
Hình 9: Sản phẩm đa dạng	33
Hình 10: Sữa tươi	34
Hình 11: Tổng quan doanh thu của Vinamilk (2013-2022)	39
Hình 12: Lợi nhuận sau thuế của Vinamilk (2013-2022).....	40
Hình 13: Mô hình chuỗi cung ứng của Vinamilk.....	41
Hình 14: Quy trình sản xuất sữa của Vinamilk	42
Hình 15: Hành trình mua sắm của người tiêu dùng của Vinamilk.....	45
Hình 16: Bản đồ định vị 1- Giá và Miligam canxi trong sữa tươi.....	48
Hình 17: Bản đồ định vị 2 - Nhận thức về thương hiệu và thị phần	48
Hình 18: Tóm tắt quá trình áp dụng các công nghệ vào hệ thống CNTT của Vinamilk.....	56
Hình 19: ERP	58
Hình 20: Áp dụng chữ ký số và số hóa tài liệu	60
Hình 21: Trang tra cứu hóa đơn điện tử của Vinamilk.....	61
Hình 22: WBS Vinamilk	63

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Các nhà cung cấp.....	23
Bảng 2: Thống kê doanh thu, lợi nhuận của Vinamilk.....	39
Bảng 3: Chân dung đối tượng khách hàng:	47
Bảng 4: Bảng chiều dài và chiều rộng sản phẩm của Vinamilk.....	49
Bảng 5: Bảng Chiều sâu dòng sản phẩm.....	50

LỜI MỞ ĐẦU

Trong thời đại công nghệ 4.0 ngày nay, nhờ vào sự phát triển mạnh mẽ của Internet, xu hướng mua bán hàng online và kinh doanh số tăng lên đáng kể và đem lại hiệu quả về mặt kinh tế cho nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau như thời trang, mỹ phẩm,... Đặc biệt, kể từ khi dịch bệnh COVID-19 bùng nổ, người người nhà nhà đều không được ra đường để mua bán, thì “Thương mại điện tử” lại càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

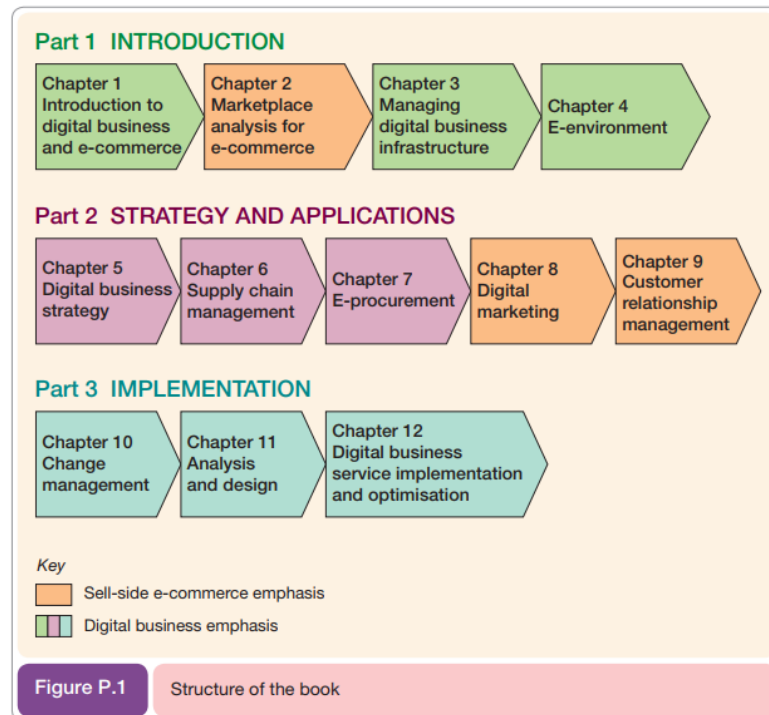
Vinamilk là một trong những doanh nghiệp về hàng tiêu dùng nhanh, đã tiên phong trong lĩnh vực thương mại điện tử tại Việt Nam. Với mục tiêu tăng độ phủ sóng thị trường, tăng sự tiện lợi cho người tiêu dùng và bám sát xu hướng thương mại điện tử, công ty đã triển khai chiến lược thương mại điện tử từ năm 2016 và cho ra đời website giacmosuaviet.com.vn (Giấc mơ sữa Việt - Vinamilk eShop).

Để hiểu rõ hơn về các chiến lược mà Vinamilk đã thực hiện, nhóm đã tìm hiểu và nghiên cứu đề tài Nghiên cứu và phân tích chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần sữa Vinamilk” và được chia thành 5 phần chính:

- ❖ **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ**
- ❖ **CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP VÀ THỰC TRẠNG**
- ❖ **CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ**
- ❖ **CHƯƠNG 4: LỘ TRÌNH XÂY DỰNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC**
- ❖ **CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM**

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Những kiến thức về chiến lược kinh doanh thương mại điện tử được thể hiện qua các chương như hình 1 bên dưới:



Hình 1: Chiến lược kinh doanh thương mại điện tử

❖ Chương 1: Giới thiệu về kinh doanh kỹ thuật số và thương mại điện tử

- Ý nghĩa và phạm vi của kinh doanh điện tử và thương mại điện tử cũng như các yếu tố khác nhau của chúng.
- Các lý do chính cho việc áp dụng thương mại điện tử và kinh doanh điện tử cũng như các rào cản có thể hạn chế việc áp dụng.
- Những thách thức kinh doanh đang diễn ra trong việc quản lý kinh doanh điện tử và thương mại điện tử trong một tổ chức.

❖ Chương 2: Phân tích thị trường thương mại điện tử

- Hoàn thành phân tích thị trường trực tuyến để đánh giá việc đối thủ cạnh tranh, khách hàng và người trung gian.
- Sử dụng công nghệ kỹ thuật số và phương tiện truyền thông như một phần của quá trình phát triển chiến lược.
- Xác định các mô hình kinh doanh và thị trường chính cho truyền thông và giao dịch kỹ thuật số.

- Đánh giá hiệu quả của các mô hình kinh doanh và doanh thu cho các doanh nghiệp trực tuyến, đặc biệt là các doanh nghiệp khởi nghiệp kỹ thuật số

❖ Chương 3: Quản lý cơ sở hạ tầng kinh doanh kỹ thuật số

- Công nghệ phần cứng và phần mềm được sử dụng để xây dựng cơ sở hạ tầng kinh doanh điện tử trong một tổ chức và với các đối tác của nó
- Yêu cầu phần cứng và phần mềm cần thiết để cho phép nhân viên truy cập Internet và lưu trữ các dịch vụ thương mại điện tử.

❖ Chương 4: Môi trường trực tuyến

- Xác định các yếu tố khác nhau của môi trường vĩ mô của tổ chức có tác động đến chiến lược tiếp thị kỹ thuật số và kinh doanh kỹ thuật số của tổ chức
- Đánh giá tác động của các ràng buộc hoặc cơ hội về pháp lý, quyền riêng tư và đạo đức đối với một công ty
- Đánh giá vai trò của các yếu tố kinh tế vĩ mô như kinh tế, chính sách kinh doanh kỹ thuật số của chính phủ, thuế và các ràng buộc pháp lý

❖ Chương 5: Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số

- Thực hiện theo mô hình quy trình chiến lược phù hợp cho kinh doanh kỹ thuật số và áp dụng các công cụ để tạo và lựa chọn chiến lược kinh doanh kỹ thuật số. Những phương pháp chiến lược thay thế để đạt được hoạt động kinh doanh kỹ thuật số.

❖ Chương 6: Quản lý chuỗi cung ứng

- Các yếu tố chính của quản lý chuỗi cung ứng và mối quan hệ của chúng với chuỗi giá trị và mạng lưới giá trị. Đồng thời, đánh giá tiềm năng của hệ thống thông tin để hỗ trợ quản lý chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị

❖ Chương 7: Mua sắm điện tử

- Xác định lợi ích và rủi ro của đấu thầu điện tử và phân tích các phương pháp mua sắm để đánh giá mức tiết kiệm chi phí
- Đánh giá các lựa chọn khác nhau để tích hợp hệ thống thông tin của tổ chức với các nhà cung cấp đấu thầu điện tử

❖ Chương 8: Digital Marketing

- Đánh giá nhu cầu về chiến lược kinh doanh kỹ thuật số và tiếp thị kỹ thuật số. Đồng thời, tạo một kế hoạch tiếp thị kỹ thuật số phác thảo nhằm thực hiện chiến lược tiếp thị kỹ thuật số

- Phân biệt đặc điểm truyền thông marketing của phương tiện truyền thông truyền thống và phương tiện truyền thông mới

Đồng thời được tìm hiểu và học các kiến thức về Quản lý quan hệ khách hàng, Quản lý sự thay đổi, Phân tích và thiết kế, Triển khai và tối ưu hóa dịch vụ kinh doanh số.

CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP VÀ THỰC TRẠNG

1. Tổng quan về doanh nghiệp

1.1. Giới thiệu Doanh nghiệp.

“Công ty cổ phần sữa Việt Nam Vinamilk” - Vietnam Dairy Products Joint Stock Company chuyên kinh doanh và sản xuất sữa và các sản phẩm liên quan đến sữa tại Việt Nam.

Tính đến thời điểm hiện tại, Vinamilk sở hữu 15 trang trại, 17 nhà máy trong và ngoài nước, hơn 250 loại sản phẩm đa dạng các ngành hàng như *sữa chua, sữa nước, sữa đặc, kem, phô mai, sữa hạt, sữa bột và bột dinh dưỡng, nước giải khát*,... đáp ứng hầu hết mọi nhu cầu về dinh dưỡng của người tiêu dùng Việt Nam. Vinamilk cũng là công ty sữa đầu tiên của Việt Nam được cấp phép xuất khẩu sữa vào các quốc gia thuộc Liên minh kinh tế Á Âu (EAEU).

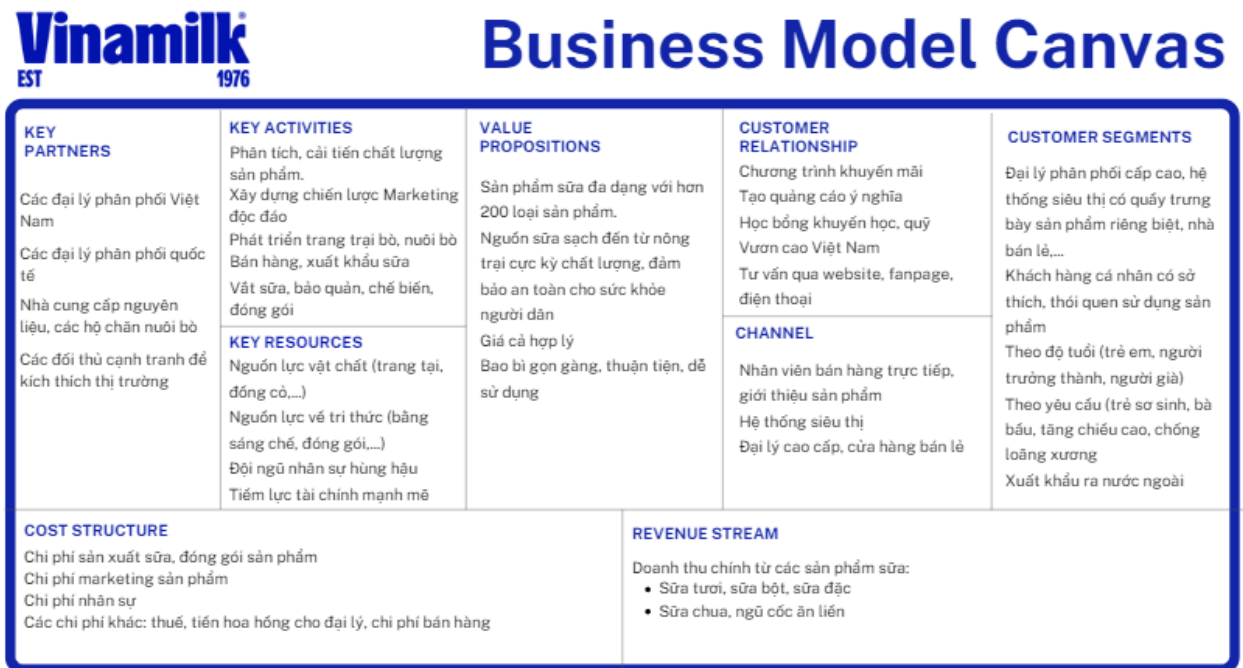
Hiện nay, “*Vinamilk là đại diện duy nhất của Việt Nam và Đông Nam Á thuộc Top 40 công ty sữa lớn nhất toàn cầu về doanh thu (theo Plimsoll, Anh quốc), có sản phẩm xuất khẩu đi 57 quốc gia và vùng lãnh thổ, với tổng kim ngạch xuất khẩu lũy kế là hơn 2,6 tỷ USD*”. Giá trị thương hiệu của Vinamilk đạt 2,814 tỉ đô-la Mỹ, là thương hiệu ngành thực phẩm có giá trị cao nhất Việt Nam và là thương hiệu sữa lớn thứ 6 thế giới, theo công bố của “*Brand Finance - công ty định giá Thương hiệu uy tín hàng đầu thế giới*”. Không chỉ có giá trị tỷ đô, với uy tín và chất lượng đã được khẳng định, Vinamilk là thương hiệu sữa được người tiêu dùng Việt Nam chọn mua nhiều nhất liên tiếp trong suốt 10 năm qua theo báo cáo “*Dấu chân thương hiệu*” của Worldpanel thuộc Kantar.

20/04/2023 tại TP.HCM, Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk) đã thực hiện tổ chức lễ ký kết đối tác chiến lược với 6 tập đoàn Dinh dưỡng hàng đầu thế giới, nhằm ứng dụng các thành tựu khoa học dinh dưỡng vào các dòng sản phẩm sữa bột trẻ em đạt chuẩn quốc tế và tiến gần tới chuẩn vàng sữa mẹ. Cũng tại sự kiện này, Vinamilk chính thức công bố là công ty sở hữu toàn bộ thương hiệu sữa bột trẻ em đầu tiên tại Châu Á đạt giải thưởng “*Purity Award*” từ Mỹ - giải thưởng khắt khe đánh giá về sự tinh khiết, an toàn và minh bạch của thực phẩm, đặc biệt là dành cho trẻ em.

- ❖ Tầm nhìn của Vinamilk: “*Trở thành biểu tượng niềm tin hàng đầu Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người.*”
- ❖ Sứ mệnh của Vinamilk: “*Vinamilk cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng và chất lượng cao cấp hàng đầu bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội.*”
- ❖ Triết lý kinh doanh của Vinamilk: “*Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi 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.*”

1.2. Mô hình kinh doanh và sản phẩm của Vinamilk.

Mô hình kinh doanh Canvas giúp chúng ta hiểu rõ hơn về cách mà doanh nghiệp này tạo ra giá trị và phát triển trong ngành công nghiệp sữa.

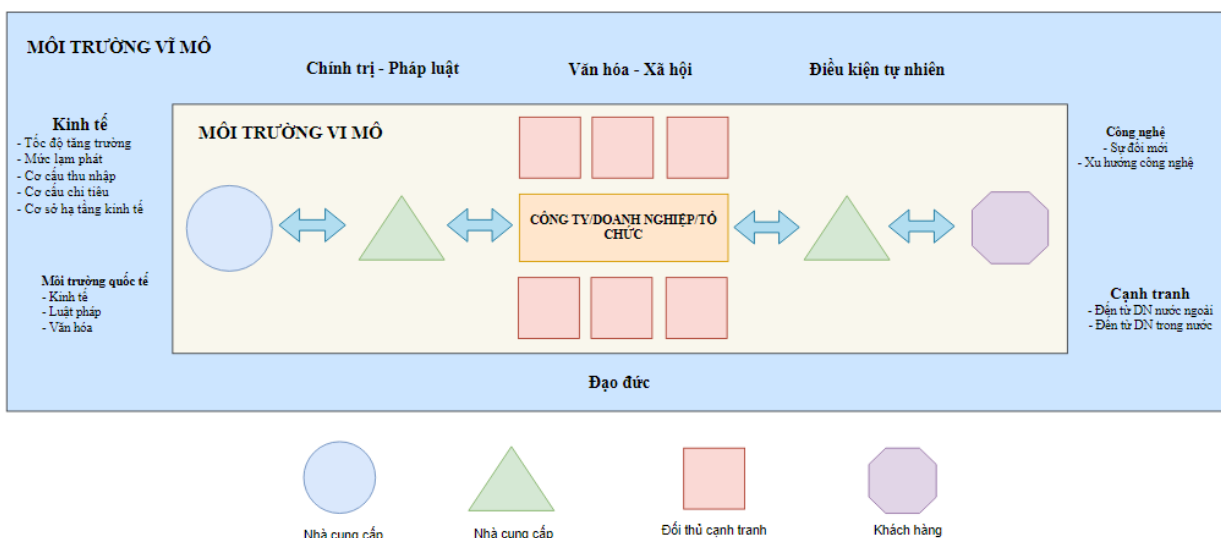


Hình 2: Business Model Canvas – Vinamilk

- Vinamilk kết hợp 2 mô hình kinh doanh B2B và B2C cho các sản phẩm của mình. Với mô hình B2B, Vinamilk cung cấp nguyên liệu và các sản phẩm sữa đến các đối tác kinh doanh khác như các nhà hàng, khách sạn, siêu thị, cửa hàng tạp hóa và các công ty sản xuất thực phẩm khác. Với mô hình B2C, Vinamilk tiếp cận trực tiếp người tiêu dùng thông qua các kênh bán lẻ của mình. Họ có hệ thống cửa hàng Vinamilk và cửa hàng tiện lợi VinMart+ trên khắp Việt Nam, nơi người tiêu dùng có thể mua các sản phẩm sữa và thực phẩm của Vinamilk trực tiếp.
- Vinamilk có 10 dòng sản phẩm được làm từ sữa và cam kết rằng được sản xuất từ 100% sữa tươi nguyên liệu: Sữa Nước Vinamilk, Sữa Chua Vinamilk, Sữa bột Vinamilk dành cho bà mẹ mang thai và trẻ em, Bột ăn dặm, Sản phẩm dinh dưỡng dành cho người lớn, Sữa Đặc, Nước Giải Khát, Kem Ăn, Phô Mai, Sữa Đậu Nành.

2. Thực trạng

Nhằm mục đích hiểu rõ tình trạng hiện tại của ngành sữa nói chung và đối với Vinamilk nói riêng, nhóm đã phân tích hai yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô. Tổng quan về phân tích này được thể hiện như hình 2.



Hình 3: Tổng quát môi trường vĩ mô - vĩ mô

2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.1.1. Yếu tố kinh tế

Đối với các công ty, doanh nghiệp thì môi trường kinh tế là yếu tố quan trọng, cốt lõi nhất cho việc phân tích thị trường. Môi trường kinh tế luôn thay đổi dẫn đến việc các doanh nghiệp, công ty phải luôn phân tích và nhạy bén ứng phó với những sự thay đổi đó. Đối với môi trường kinh tế Việt Nam nhất là các thị trường xuất khẩu quan trọng trong nước; có sự ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu tiêu thụ, hành vi tiêu dùng của khách hàng đối với các sản phẩm của Vinamilk. Kinh tế ngày càng phát triển, lạm phát về giá, lương,... cũng ảnh hưởng rất nhiều đến việc có nên lựa chọn các sản phẩm của Vinamilk hay không. Cụ thể về các yếu tố trong môi trường kinh tế tác động đến Vinamilk:

❖ Tốc độ tăng trưởng kinh tế:

Trên một bối cảnh bất lợi cả từ bên ngoài lẫn bên trong, Việt Nam mặc dù vẫn đạt được những kết quả tăng trưởng kinh tế như: Tốc độ tăng trưởng GDP trong 9 tháng của năm 2023 là 4.24% và được dự báo là sẽ tăng dần theo thời gian. Nhưng theo báo cáo cho thấy đây là mức tăng trưởng thấp nhất so với cùng kỳ từ năm 2011 (không tính 2 năm đại dịch). Được biết vì sự tăng trưởng chậm của các ngành công nghiệp xây dựng và thương mại dịch vụ là 2 yếu tố đã kìm hãm tốc độ tăng trưởng chung toàn nền kinh tế. Nhưng nhìn chung, thị trường người tiêu dùng vẫn hướng đến việc mong muốn những sản phẩm chất lượng, tính đa dạng của sản phẩm phù hợp với cả gia đình, tiện ích và thẩm mỹ.

❖ Mức lạm phát:

Việc biến động giá cả vì sự lạm phát sau đại dịch ảnh hưởng rất nhiều đến các doanh nghiệp, bao gồm: Chi phí sản xuất, giá thành, lợi nhuận đạt được,... Vì vậy mà

Vinamilk cũng chịu không ít khó khăn trong việc cân bằng lại các chi phí, giá cả để đảm bảo lợi nhuận, không mất khách hàng,...

❖ Cơ cấu thu nhập:

Theo Tổng cục Thống kê, quý III năm 2023, thu nhập bình quân của người lao động đạt 7,1 triệu/ người/ tháng. Thực hiện so sánh thì mức thu nhập này có tăng so với quý trước đó (quý II năm 2023), cụ thể sự tăng trưởng này là do: việc làm có xu hướng tăng lên, nhiều người tham gia vào thị trường lao động hơn nhưng các doanh nghiệp lại có số lượng đơn hàng giảm, dẫn đến việc phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức. Với lượng lao động có việc làm ước tính là 51,3 triệu người thì vấn đề thu nhập của các hộ gia đình trên toàn quốc tăng lên đáng kể. Từ đó mà chất lượng cuộc sống của họ sẽ tăng lên → Nhu cầu sử dụng các sản phẩm bổ sung chất dinh dưỡng, sản phẩm tăng chất lượng cuộc sống như Vinamilk cũng tăng lên. Nhưng mặt khác, việc mức thu nhập trung bình tăng lên, Vinamilk cũng cần phải xem xét lại các chính sách cơ chế lương, số lượng công nhân nhân viên để có thể cân bằng lượng bán sản phẩm ra với lượng sản xuất, số lượng nhân viên với mức lương mong muốn.

❖ Sự thay đổi trong cơ cấu chi tiêu:

Việc gia tăng hành vi sử dụng sữa hằng ngày đang ngày càng thúc đẩy các doanh nghiệp trong ngành đẩy mạnh sản xuất. Nhưng việc người tiêu dùng hiện nay đang dần chuyển sang sử dụng các sản phẩm về thực vật, trong đó bao gồm sữa thực vật. Theo báo cáo của Research and Market, sữa thực vật sẽ đạt được mức tăng trưởng 10.18% và sẽ mang lại doanh thu khoảng vào tầm 21.52 tỷ \$ vào năm sau - 2024.

Trên thực trạng đó, các doanh nghiệp sản xuất sữa đang ngày càng gia tăng công nghệ sản xuất để có thể mang lại sản phẩm chất lượng tốt nhất cho thị trường, tiếp tục nắm vững thị trường sữa của mình.

Dự báo cho thấy việc tiêu thụ sữa vẫn sẽ tiếp tục tăng lên trong những năm tới, nhưng sẽ có sự phân chia do thói quen của người tiêu dùng có sự thay đổi mạnh: ưu tiên các sản phẩm làm từ thực vật, vì họ tin những sản phẩm đó tốt cho sức khỏe hơn. Nhưng cũng không thể phủ nhận việc theo quy hoạch phát triển ngành đến năm 2020 tầm nhìn đến năm 2025 thì sản lượng sữa tươi trong nước dự kiến đạt 1.4 tỷ lít đáp ứng 40% nhu cầu sử dụng.

❖ Cơ sở hạ tầng kinh tế:

Đây chính là yếu tố ảnh hưởng đến lượng mua sản phẩm của thị trường. Phân tích chúng ta có thể thấy: Khi cơ sở hạ tầng kém, không có các công nghệ hỗ trợ, cơ sở vật chất thiếu, cũ kỹ → Ảnh hưởng đến lượng sản phẩm có thể sản xuất, chất lượng, năng suất của cả doanh nghiệp → Doanh nghiệp muốn có lợi nhuận, đảm bảo hoạt động công ty thì phải tăng giá bán ra, thực hiện các chiến lược không đúng với chất lượng sản phẩm → Tính cạnh tranh với các thương hiệu khác giảm xuống → Thất bại. Khi việc phân phối, sản xuất gặp vấn đề thì việc tồn tại để cạnh tranh trong thị

trường là rất khó, vậy nên các doanh nghiệp cần phải chú ý cải thiện các vấn đề về cơ sở hạ tầng kinh tế để không làm chậm quá trình tiếp cận khách hàng của sản phẩm.

2.1.2. Yếu tố chính trị - pháp luật

Tại Việt Nam, tình hình chính trị ổn định, hoà bình là điều kiện tiên quyết trong việc sản xuất, kinh doanh, phát triển của các doanh nghiệp. Điều này không chỉ có tác động tích cực mà còn tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy sự phát triển của họ. Có thể thấy, từ sau thời kỳ đổi mới, nước ta chính thức bình thường hóa quan hệ với Trung Quốc năm 1992, thiết lập ngoại giao với 171 quốc gia, và chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO vào 2007.

Vinamilk dựa vào các bộ luật và nguyên tắc trong sản xuất mua bán được nhà nước ban hành để giới hạn hành lang pháp lý và đưa ra các quyết định đúng đắn trong tổ chức. Bên cạnh đó, nước ra cũng có các chính sách ưu đãi về thuế nhằm khuyến khích các công ty, mà trong đó các hoạt động sản xuất được ưu đãi nhất đối với các hoạt động nhập khẩu máy móc, thuê đất...

Tuy nhiên, nhìn chung vẫn còn một số tồn đọng, lỏng lẻo về luật pháp chưa được giải quyết. Cụ thể, theo quyết định số 167 của thủ tướng về quy hoạch và phát triển chăn nuôi bò sữa thì chỉ có 15 tỉnh được phép nuôi, nhưng thực tế tại 33 tỉnh thành toàn quốc, người dân nuôi bò sữa tràn lan mặc dù không đáp ứng đủ các điều kiện về nhà máy, công nghệ, đồng cỏ... Hơn nữa, sữa được sản xuất ra chỉ được kiểm định ở mức vệ sinh an toàn thực phẩm, các chỉ tiêu đề ra chưa được kiểm tra, chất lượng và hàm lượng các chất có trong sữa cũng không được kiểm soát hay phân tích đầy đủ. Hiện tại, Việt Nam chưa có quy chuẩn về tỷ lệ các chất bổ sung vi lượng DHA, ARA trong sữa và kiểm soát hàng giả, hàng nhái là việc rất cần thiết nhưng không xuể đã gây ra nhiều trở ngại cho các doanh nghiệp sản xuất sữa.

2.1.3. Yếu tố văn hoá xã hội

Người Việt Nam chúng ta thường sẽ dùng những sản phẩm cảm thấy yên tâm và khi đã có tin tưởng nhất định thì sẽ ít hoặc hiếm khi thay đổi. Vì thế, Vinamilk đã và đang dần khẳng định, tạo niềm tin và uy tín chất lượng trong tâm trí khách hàng. Bên cạnh đó, thói quen sử dụng các sản phẩm đồ ngọt, đóng hộp hay các sản phẩm liên quan đến sữa của người dân ngày càng nhiều hơn bởi có sự tiếp cận của báo chí, internet,... và mức thu nhập ngày càng cải thiện khiến con người cảm thấy cần thiết hơn trong việc chăm sóc và thoả mãn các nhu cầu về thể chất.

Ngoài ra, dễ thấy một đặc điểm của người dân nước ta là hình thể khá nhỏ, chiều cao thấp và cân nặng nhẹ hơn so với trên thế giới, cộng thêm tâm lý muốn chứng tỏ bản thân, gây sự chú ý. Do đó, thường thì quảng cáo của Vinamilk sẽ tập trung, nhấn mạnh vào phong cách khỏe mạnh, phát triển hoàn toàn về thể chất và trí tuệ, năng động sáng tạo, hình mẫu lý tưởng và tất nhiên hiệu quả cực kỳ cao, gây tiếng vang lớn.

Một điểm đáng chú ý nữa là Vinamilk là công ty của Việt Nam, điều này chạm đến lòng tự hào, tôn vinh hình ảnh quốc gia thông qua thương hiệu uy tín trước nước bạn, có ý nghĩa đặc biệt to lớn thúc đẩy khách hàng luôn ủng hộ, tin dùng sản phẩm sữa Vinamilk.

2.1.4. Yếu tố công nghệ

Công nghệ là “một trong những yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất nên đây được xem là yếu tố quyết định việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả hay không”. Có thể nói công nghệ là yếu tố biến đổi nhiều và nhanh nhất đòi hỏi doanh nghiệp phải thích nghi và cập nhật liên tục, kịp thời để không bị lạc hậu, bỏ lại phía sau và nâng cao hiệu quả đến mức tối đa.

Hiện nay, có nhiều công nghệ tiên tiến được áp dụng trong chăn nuôi bò sữa nhằm tăng cường sức khỏe và năng suất của đàn bò. Các công nghệ này bao gồm mạng Athernet, kết nối không dây như wifi và bluetooth, cũng như sử dụng sóng vô tuyến từ xa thông qua thẻ RFID và chip nhận dạng tự động. Bên cạnh đó, cái tiến còn bao gồm việc sử dụng camera quan sát từ xa để giám sát nông trại, “hệ thống cảm biến sinh học” để đo bước sóng và đánh giá mức độ linh hoạt của con bò, và “công nghệ cảm ứng nhiệt độ” để xác định chu kỳ sinh sản và phát hiện các dấu hiệu bệnh. Ngoài ra, việc áp dụng “hệ thống vi tính” trong chuồng trại và văn phòng giúp quản lý các hoạt động một cách hiệu quả, đảm bảo đạt được mục tiêu sản lượng và nâng cao chất lượng đàn bò.

“Hệ thống máy rót UHT” đóng gói tự động cho các loại hộp giấy chuyên dùng, dây chuyền sản xuất sữa chua khép kín được sử dụng công nghệ lên men tự nhiên tiên tiến, dây chuyền sản xuất và đóng gói sữa tươi thanh trùng.

Một ví dụ điển hình về việc Vinamilk áp dụng công nghệ vào trại bò sữa Nghệ An. Với quy mô lớn lên đến 36 hecta gồm khu phụ trợ 6 hecta, chuồng trại và 30 hecta chỉ chuyên cho trồng cỏ có thể chăn nuôi tổng 3000 con bò, trong đó có 1500 con được vắt sữa và dự kiến cung cấp 30 tấn sữa mỗi ngày để chế biến. Vinamilk đã đầu tư các trang thiết bị hiện đại và áp dụng công nghệ từ đầu, khép kín từ khâu trồng trọt đến chăn nuôi theo quy chuẩn trang trại nước ngoài như Úc, Hà Lan, Israel. Bên cạnh đó, chuồng trại đều có mái tôn lạnh chống nóng, quạt làm mát, hệ thống dọn phân bò tự động, ô nằm của bò được lót nệm để bảo vệ móng và chân, máng uống nước tự động, hệ thống máy vắt sữa tự động.

Bò sữa tại Vinamilk cam kết đều là giống bò có chất lượng cao, có nguồn gốc rõ ràng, quản lý thông qua con chip sẽ phát nhận dạng và phát hiện chính xác thời gian động dục, sức khỏe, sản lượng sữa cụ thể,... từ đó tối ưu quy trình chăn nuôi cũng như cho ra chất lượng sữa cao nhất.

2.1.5. Yếu tố điều kiện tự nhiên

Nước ta có khí hậu nhiệt đới gió mùa, nóng ẩm quanh năm. Tuy nhiên cũng có những nơi thiên nhiên ưu ái cho khí hậu ôn hoà, mát mẻ như Sapa, Lào Cai, Lâm Đồng rất thuận tiện trong công tác trồng cỏ và chăn nuôi bò sữa đạt chuẩn chất lượng quốc tế. Bên cạnh đó, một số vùng như Tuyên Quang, Ba Vì, Nghệ An, Sơn La cũng thích hợp trong việc

phát triển ngành chăn nuôi bò lấy sữa nhờ vào những đồng cỏ xanh, trang trại rộng lớn. Như chúng ta đã biết, điều kiện tự nhiên tác động trực tiếp vào nguồn nguyên liệu, bất kỳ sự biến đổi nào trong khí hậu thời tiết cũng gây ra sự thay đổi ít nhiều trong việc cung cấp sữa hoặc các thành phần tạo nên sữa. Tại Việt Nam, Vinamilk đã tận dụng hết những tài nguyên vốn có cũng như là có được môi trường phát triển bền vững nhất giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển và mở rộng thị phần sữa trên toàn thế giới.

2.1.6. Yếu tố môi trường quốc tế

Theo số liệu từ TCTK, *“quy mô xuất khẩu của Việt Nam tăng từ 96.91 tỷ USD năm 2021 lên 371.30 tỷ USD năm 2022, gấp 3.8 lần”*. Tỷ trọng xuất khẩu trên GDP năm 2022 chiếm 90,1 % (năm 2021 là 72.7%). Theo ông Nguyễn Văn Hội – Viện trưởng Viện nghiên cứu chiến lược, chính sách Công Thương trích trên Tạp chí Tài chính: *“Xuất khẩu của Việt Nam trong giai đoạn vừa qua phát triển chưa bền vững. Việc mở rộng xuất khẩu đang có nguy cơ làm cạn kiệt tài nguyên thiên nhiên, suy giảm đa dạng sinh học và ô nhiễm môi trường”*.

Hiện nay, quy định xuất khẩu hàng hoá Việt Nam ra nước ngoài ngày càng nghiêm ngặt hơn khi các thị trường này dần trở nên khó tính và yêu cầu chất lượng sản phẩm không chỉ đạt chuẩn mà còn đảm bảo các yếu tố về môi trường, thành phần được kiểm soát phân tích chặt chẽ như nếu có cường độ carbon cao sẽ nằm trong phạm vi điều chỉnh. Bên cạnh đó, thuế quan là yếu tố quan trọng mà doanh nghiệp phải đối mặt khi ngày một khó khăn hơn với các mức ràng buộc cao.

Tuy nhiên, Vinamilk cũng đã kịp thời thích ứng, trở thành top 5 thương hiệu sữa có tính bền vững xuất khẩu cao nhất toàn cầu. Cụ thể, tại thị trường châu Úc, Vinamilk tăng trưởng doanh số hơn 10% mỗi năm, được phân phối hầu hết tại các siêu thị lớn. Ngoài ra, họ cũng đã thành công đưa sản phẩm sữa chua vào thị trường Trung Quốc. Mặc dù có sự ảnh hưởng trực tiếp của đại dịch Covid 19, nhưng Vinamilk đã từng bước khẳng định vị thế của mình trên thị trường quốc tế toàn cầu, đặc biệt là trong ngành hàng sữa động vật.

2.1.7. Yếu tố đạo đức

Vinamilk đã xây dựng một “Bộ Quy Tắc Ứng Xử” nhằm khẳng định vị thế và danh tiếng của mình trên thị trường. Với cam kết “Niềm tin Việt Nam” về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe, Vinamilk tôn trọng và chú trọng các giá trị cốt lõi trong mọi hoạt động kinh doanh.

Bộ “Quy Tắc Ứng Xử” của Vinamilk là cam kết quan trọng về đề cao chính trực, thúc đẩy tôn trọng, đảm bảo công bằng, duy trì tuân thủ, và coi trọng đạo đức. Vinamilk đặt sự trung thực và tôn trọng lên hàng đầu, không chỉ trong giao tiếp với đối tác và khách hàng, mà còn trong cách thức đối xử với nhân viên và cộng đồng.

Vinamilk cam kết duy trì và thể hiện những “Giá Trị Cốt Lõi” như chính trực, liêm chính, trung thực trong mọi hành vi và giao dịch. Đề cao việc tôn trọng chính mình và đồng nghiệp, tôn trọng công ty và đối tác. Quan tâm đến việc hợp tác trong một môi trường

tôn trọng. Đối với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác, hành động công bằng và tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức đã được thiết lập.

Vinamilk cam kết cạnh tranh lành mạnh, tôn trọng đối thủ và người tiêu dùng. Cụ thể, Vinamilk không đưa ra những nhận xét sai lệch về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, không thu thập thông tin bí mật của đối thủ bằng cách phi đạo đức, luôn tuân thủ Luật Bảo vệ môi trường và cam kết đảm bảo an toàn cho sức khỏe của cộng đồng. Ngoài ra, Vinamilk cũng cam kết duy trì giá trị đạo đức, đảm bảo chất lượng và sự an toàn của sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng.

Qua việc thực hiện “Bộ Quy Tắc Ứng Xử”, Vinamilk mong muốn xây dựng và duy trì một hình ảnh trung thực và chính xác trong quảng cáo. Họ đặt sự trung thực và tính sáng tạo vào tầm cao mới, nhằm mang đến những thông điệp chính xác và đáng tin cậy về sản phẩm của mình cho người tiêu dùng.

Từ những cam kết đó, Vinamilk mong muốn xây dựng một tương lai bền vững, hài hòa với phát triển kinh tế và bảo vệ môi trường, đồng thời đảm bảo lợi ích và sự an toàn cho người tiêu dùng.

2.1.8. Yếu tố cạnh tranh

Yếu tố cạnh tranh là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Vinamilk. Việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, thương hiệu hiện nay đang xảy ra rất gay gắt, thúc đẩy Vinamilk phải có những chiến lược mới để tăng khả năng cạnh tranh của mình.

❖ Cạnh tranh đến từ các doanh nghiệp sữa trong nước:

Nhận các áp lực từ các thương hiệu khác trong nước, bao gồm các doanh nghiệp có thời gian trong ngành lâu năm lẫn các doanh nghiệp vừa mới bước vào. Đối với các doanh nghiệp lâu năm, họ cũng đã có cho mình những phân khúc/tập khách hàng trung thành, khó thay đổi. Đồng thời với đó là những khách hàng của Vinamilk có thể sẽ bị thu hút bởi các thương hiệu sữa mới, hay thương hiệu sữa thay thế khác. Nếu Vinamilk không có các biện pháp giữ chân và mở rộng khách hàng thì việc độ mở của nhóm khách hàng sử dụng sản phẩm của Vinamilk sẽ ngày càng nhỏ lại.

❖ Cạnh tranh đến từ các doanh nghiệp sữa nước ngoài:

Ngoài các thương hiệu sữa nội địa, việc người tiêu dùng có xu hướng thích sữa ngoại hơn, thì việc các doanh nghiệp sữa trong nước phải đáng lo ngại là việc các doanh nghiệp sữa quốc tế có nhiều lợi thế hơn về kỹ thuật sản xuất, nguồn lực tài chính,... Mặc dù cũng có rất nhiều doanh nghiệp hiện tại đang được hỗ trợ từ nguồn vốn nước ngoài nhưng việc cạnh tranh vẫn là một vấn đề cần xem trọng và phải sớm giải quyết được bài toán về chất lượng và công nghệ này.

=> Chỉ từ 2 phía cạnh tranh đó cũng đủ thấy áp lực để có thể có vị trí như hiện tại trong thị trường sữa Việt Nam, Vinamilk đã phải chịu những áp lực lớn và đã thực hiện những chiến lược hiệu quả như thế nào.

2.2. Phân tích môi trường vi mô

2.2.1. Tổ chức:

- ❖ **Nguồn lực:** Sau gần 50 năm hình thành và phát triển. Vinamilk hiện là nhà sản xuất và kinh doanh sữa, sản phẩm từ sữa và bột dinh dưỡng hàng đầu Việt Nam, với thị phần chiếm lĩnh trên 50%. Vinamilk có nguồn lực mạnh mẽ, bao gồm cả nguồn lực hữu hình và vô hình.

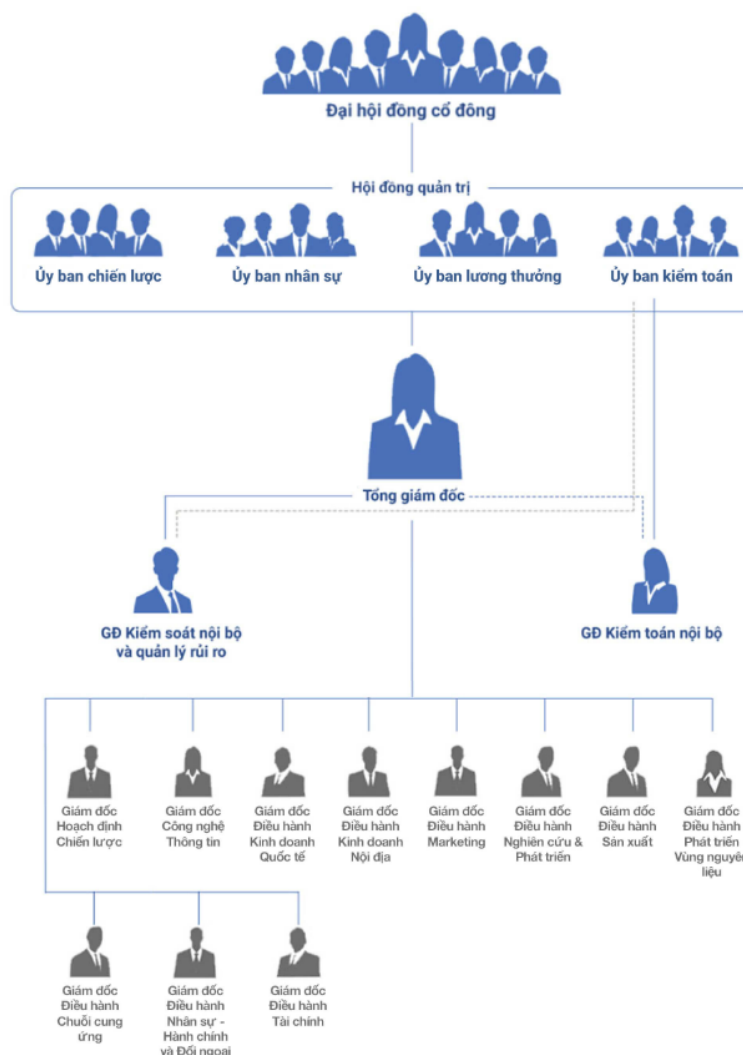
Nguồn lực hữu hình:

- **Cơ sở vật chất - kỹ thuật:** Vinamilk sở hữu hệ thống nhà máy, trang thiết bị sản xuất hiện đại, đạt tiêu chuẩn quốc tế. Công ty hiện có 13 nhà máy sản xuất sữa và các sản phẩm từ sữa tại Việt Nam, với tổng công suất thiết kế đạt 1.100.000 tấn sữa/năm, đặt tại các tỉnh, thành phố trọng điểm trên cả nước, cùng với 1 nhà máy tại Campuchia và 1 dự án nhà máy tại Myanmar. Ngoài ra Vinamilk cũng có 14 trang trại bò sữa đang hoạt động, trong đó có 3 trang trại chuẩn hữu cơ châu Âu, 2 trang trại chuẩn hữu cơ Trung Quốc với quy mô hơn 5.000 ha. Tổng đàn bò sữa của Vinamilk hiện đạt hơn 160.000 con, cung cấp nguồn nguyên liệu sữa tươi dồi dào cho hoạt động sản xuất của công ty.
- **Nguồn nhân lực:** Vinamilk có đội ngũ nhân lực hơn 33.000 người, được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp. Công ty luôn chú trọng đầu tư phát triển nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc năng động, sáng tạo.
- **Tài chính:** Vinamilk có nguồn tài chính vững mạnh, với tổng tài sản đạt 54.967 tỷ đồng (tính đến tháng 10/ 2023).

Nguồn lực vô hình

- **Thương hiệu:** Vinamilk là thương hiệu sữa hàng đầu Việt Nam, được người tiêu dùng tin tưởng và lựa chọn. Thương hiệu Vinamilk đã được đăng ký bảo hộ tại hơn 40 quốc gia trên thế giới.
- **Khả năng nghiên cứu và phát triển:** Vinamilk có đội ngũ nghiên cứu và phát triển (R&D) chuyên nghiệp, luôn nỗ lực nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng.
- **Hệ thống phân phối:** Vinamilk có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước, với hơn 251.000 điểm bán hàng.

- Sơ đồ tổ chức:



Hình 4: Sơ đồ tổ chức

Duy trì hoạt động với 4 uỷ ban trực thuộc HĐQT.

- Công nghệ: Vinamilk hiện đang ứng dụng ba giải pháp công nghệ quản lý gồm SAP, ERP quốc tế của Oracle và Microsoft.
- ERP của Oracle: ERP là một giải pháp phần mềm tích hợp giúp tổ chức quản lý và tổ chức các hoạt động vận hành của mình, từ quản lý nguồn lực, tài chính, kế toán, chuỗi cung ứng đến quản lý khách hàng và quan hệ với đối tác. Bằng cách sử dụng ERP quốc tế của Oracle, Vinamilk có thể tối ưu hóa quy trình làm việc và nâng cao hiệu suất hoạt động của mình trên toàn bộ tổ chức.
- Vinamilk cũng cung cấp cho các nhân viên bán hàng các thiết bị cầm tay PDA để kết nối thông tin và báo cáo các thông tin như tình trạng kho, hàng, ... của mỗi nhà phân phối. Vinamilk sử dụng hệ thống này nhằm giúp nhân viên trao đổi nghiệp vụ trực tuyến một cách dễ dàng hơn.

- SAP: Vinamilk cũng sử dụng các giải pháp công nghệ quản lý của SAP, một trong những nhà cung cấp phần mềm quản lý doanh nghiệp hàng đầu thế giới. SAP cung cấp một loạt các giải pháp như quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP), quản lý quan hệ khách hàng (CRM), quản lý chuỗi cung ứng (SCM) và quản lý dữ liệu (MDM). Sử dụng các giải pháp SAP giúp Vinamilk tối ưu hóa quy trình kinh doanh, cải thiện hiệu suất và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.
- Microsoft: Vinamilk cũng sử dụng các giải pháp công nghệ của Microsoft để hỗ trợ quản lý và vận hành.

2.2.2. Khách hàng

Cũng giống như các tập đoàn lớn khác, Vinamilk chia tập khách hàng của mình thành 2 nhóm chính bao gồm: nhóm khách hàng cá nhân và nhóm khách hàng doanh nghiệp.

- ❖ *Nhóm khách hàng cá nhân:* Là nhóm khách hàng gồm các cá nhân hoặc hộ gia đình mua sữa và các sản phẩm của Vinamilk phục vụ cho việc sử dụng cá nhân. Nhóm này bao gồm người tiêu dùng cuối, từ các em bé, trẻ nhỏ, người lớn cho đến người già, Vinamilk đều có các sản phẩm riêng đáp ứng nhu cầu của từng đối tượng khách hàng khác nhau.
 - Em bé, trẻ nhỏ: Vinamilk đưa ra các sản phẩm sữa công thức dành riêng cho trẻ sơ sinh từ 0-6 tháng tuổi và trẻ từ 6-12 tháng tuổi. Những sản phẩm này được thiết kế để cung cấp đầy đủ các dưỡng chất cần thiết cho sự phát triển toàn diện của bé. Vinamilk cũng cung cấp các sản phẩm sữa dành cho trẻ từ 1 tuổi trở lên, đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng và hỗ trợ sức khỏe của trẻ nhỏ.
 - Người lớn: Với nhóm khách hàng người lớn, Vinamilk cung cấp một loạt các sản phẩm sữa tươi, sữa chua, sữa đặc trữ, sữa bột và sữa chế biến khác. Ngoài sữa thông thường, Vinamilk cũng sản xuất các sản phẩm đặc biệt như sữa tăng cân, sữa giảm cân và sữa dành cho người có nhu cầu dinh dưỡng đặc biệt. Điều này cho phép khách hàng lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu và mục tiêu cá nhân của họ.
 - Người già: Các sản phẩm sữa dành cho người già thường được bổ sung các dinh dưỡng như canxi, vitamin D, protein và các chất chống oxy hóa. Những thành phần này giúp duy trì sức khỏe và hỗ trợ quá trình lão hóa.
- ❖ *Nhóm khách hàng doanh nghiệp:* Bên cạnh nhóm khách hàng là những cá nhân trực tiếp mua và sử dụng sản phẩm, Vinamilk còn một nhóm khách hàng chính đóng vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh và phát triển của tập đoàn là nhóm khách hàng doanh nghiệp. Đây là nhóm khách hàng bao gồm các doanh nghiệp, tổ chức và đại lý phân phối mua sữa và các sản phẩm của Vinamilk với mục đích kinh doanh, phân phối đến các khách hàng khác.

2.2.3. Nhà cung cấp

Vinamilk nhập các nguyên liệu gồm nguồn nguyên liệu nhập khẩu, nguồn nguyên liệu thu mua từ 5000 hộ nông dân nuôi bò và nông trại nuôi bò trong nước. Các nguồn cung cấp nguyên liệu chính hiện nay của Vinamilk là Châu Âu, Hoa Kỳ và New Zealand:

Tên nhà cung cấp	Sản phẩm cung cấp
Fonterra (SEA) Pte Ltd	Sữa bột nguyên liệu
Hoogwegt International BV	Sữa bột nguyên liệu
Perstima Binh Duong	Vỏ hộp
Tetra Pak Indochina	Bao bì giấy và máy đóng gói

Bảng 1: Các nhà cung cấp

- ❖ Về sữa tươi: Vinamilk đang tự chủ về nguyên liệu sữa tươi, không phụ thuộc vào nước ngoài. Hiện nay, Vinamilk đã có hệ thống bao gồm 14 trang trại lớn đạt chuẩn quốc tế cùng đàn bò lên đến gần 160.000 con và có thể cung cấp hơn 1.000 tấn sữa/ngày cho nguyên liệu đầu vào. Hệ thống trang trại của Vinamilk được trải dài khắp đất nước Việt Nam. Đây cũng là những trang trại đầu tiên tại khu vực Đông Nam Á đạt chuẩn quốc tế Thực hành Nông nghiệp Tốt toàn cầu (Global G.A.P).
- ❖ Về sữa bột: Vinamilk nhập khẩu bột từ các công ty hàng đầu thế giới: Fonterra và Hoogwegt. Đây đều là những công ty đa quốc gia hàng đầu trên thế giới về lĩnh vực sữa và xuất khẩu các sản phẩm sữa. Tập đoàn Fonterra nắm giữ $\frac{1}{3}$ khối lượng mua bán sữa trên toàn thế giới. Đây cũng chính là nhà cung cấp bột sữa chất lượng cao cho nhiều công ty nổi tiếng trên thế giới. Với hơn 40 năm kinh nghiệm, Hogweat là công ty lớn chuyên cung cấp bột sữa cho các nhà sản xuất và tiêu dùng ở Châu Âu nói riêng và trên toàn thế giới nói chung. Vì vậy, chất lượng sữa bột của Vinamilk cũng không thua kém nhiều với các nhà cung cấp nước ngoài khác trên thị trường. Vinamilk cũng đảm bảo mang lại chất lượng sữa tốt nhất.

2.2.4. Đối thủ cạnh tranh

❖ Đối thủ trực tiếp

Trong ngành công nghiệp sữa tại Việt Nam, Vinamilk được xem là một trong những tập đoàn hàng đầu. Tuy nhiên, để duy trì vị thế này, Vinamilk phải đối mặt và cạnh tranh trực tiếp với nhiều đối thủ trong ngành. Một số đối thủ trực tiếp của Vinamilk phải kể đến như:

- *TH True Milk*: TH True Milk là một tập đoàn sản xuất sữa lớn tại Việt Nam và được coi là đối thủ chính của Vinamilk. Với một loạt các sản phẩm sữa từ sữa tươi đến sữa đặc trữ và sữa bột, TH True Milk tập trung vào việc phát triển

nguồn cung cấp sữa từ trang trại của riêng mình, đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm.

- *Nutifood*: Nutifood là một công ty sữa nổi tiếng tại Việt Nam, chuyên sản xuất và cung cấp các sản phẩm sữa và dinh dưỡng cho trẻ em. Nutifood cung cấp sữa công thức, sản phẩm dinh dưỡng và các sản phẩm sữa tươi dành cho trẻ em, tạo nên một đối thủ đáng gờm cho Vinamilk.
- *Dutch Lady*: Dutch Lady là một thương hiệu sữa quốc tế có mặt tại Việt Nam. Họ cung cấp các sản phẩm sữa tươi, sữa đặc trữ và sữa bột. Dutch Lady tạo dựng hình ảnh sữa tươi và chất lượng cao, và cạnh tranh trực tiếp với Vinamilk trong thị trường sữa tại Việt Nam.
- *Abbott*: Abbott là một công ty đa quốc gia chuyên sản xuất sữa công thức và sản phẩm dinh dưỡng. Họ cung cấp các sản phẩm chất lượng cao và đã xây dựng một thương hiệu mạnh mẽ trong lĩnh vực sữa công thức. Abbott là một đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Vinamilk trong thị trường sữa cho trẻ em.

❖ **Đối thủ gián tiếp**

Bên cạnh các đối thủ cạnh tranh trực tiếp về thị phần ngành sữa, Vinamilk cũng đối mặt với các đối thủ gián tiếp như:

- *Nestlé*: Nestlé là một tập đoàn đa quốc gia chuyên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm thực phẩm và đồ uống, bao gồm cả sữa. Dù không trực tiếp cạnh tranh với Vinamilk, Nestlé cũng là một đối thủ lớn trên thị trường sữa tại Việt Nam.
- *Vinasoy*: Vinasoy là một công ty chuyên sản xuất sữa đậu nành và các sản phẩm từ đậu nành. Mặc dù không sản xuất sữa từ sữa bò như Vinamilk, nhưng Vinasoy vẫn là một sản phẩm thay thế đáp ứng nhu cầu thị hiếu người dùng.
- *Yakult*: là một công ty đa quốc gia có trụ sở tại Nhật Bản, chuyên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm sữa có chứa vi khuẩn probiotics, trong đó sản phẩm nổi tiếng nhất là nước uống probiotics cùng tên "Yakult". Yakult không trực tiếp cạnh tranh với Vinamilk trong lĩnh vực sữa thông thường. Tuy nhiên, Yakult cũng có sự hiện diện trên thị trường Việt Nam và cạnh tranh với các sản phẩm sữa chua probiotics của Vinamilk hay các công ty khác.

CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

1. Phân tích SWOT của chiến lược kinh doanh TMĐT

Bằng cách phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của Vinamilk bằng mô hình SWOT, chúng ta có một cái nhìn tổng quan về các yếu tố nội bộ và ngoại vi ảnh hưởng đến doanh nghiệp này.



Hình 5: Phân tích SWOT - Vinamilk

❖ Strengths (Điểm mạnh):

- Cung cấp đầy đủ thông tin: Vinamilk xây dựng trang web giacmosuaviet.com.vn cung cấp đến khách hàng toàn bộ sản phẩm hiện có, mỗi sản phẩm đi kèm với thông tin dinh dưỡng cụ thể, dễ dàng tra cứu. Bên cạnh đó, thông chỉ không chỉ được cung cấp một chiều (Vinamilk đến khách hàng) mà còn là đa chiều (khách hàng phản hồi với Vinamilk, khách hàng đã mua review cho khách hàng mới).
- Nâng cao chất lượng phục vụ: Tiếp cận người tiêu dùng một cách trực tiếp mà không qua bất kỳ trung gian nào như mô hình truyền thông (Vinamilk → Nhà phân phối → Đại lý → Nhà bán lẻ → Khách hàng), gia tăng thêm tiện ích cho khách hàng. Thu hút lượng người mua lớn nhờ vào những chính sách riêng biệt dành cho khách hàng mua online tại trang web như giảm giá theo phần trăm, mua sản phẩm tặng sản phẩm đi kèm,...

- Dễ dàng tiếp cận và mở rộng thị trường: Tối ưu trang web theo ý muốn sao cho các thông tin sản phẩm, chiến dịch được hiển thị các vị trí top đầu. Nhờ vậy sẽ thu hút được nhiều khách hàng, tăng lượng traffic, mở rộng ra nhiều thị trường và tiếp cận hiệu quả với khách hàng. Đây được xem là cách quảng cáo hiệu quả, không giới hạn và Vinamilk được chủ động, không lệ thuộc vào các quy tắc trung gian như bán trên shopee, lazada,..
- Tiết kiệm chi phí: Tiết kiệm tối đa các chi phí in ấn, tờ rơi, tài liệu cho khách hàng, hoá đơn điện tử thay vì hoá đơn giấy, tiết kiệm tiền thuê mặt bằng,..
- Xây dựng hình ảnh, củng cố niềm tin doanh nghiệp: Trong thời đại công nghệ số hiện nay, bất kỳ công ty hay doanh nghiệp nào cũng nên có riêng cho mình một website, website bán hàng càng tốt để tạo vị thế cạnh tranh trên thị trường. Vinamilk là doanh nghiệp FMCG (hàng tiêu dùng nhanh) đầu tiên tại Việt Nam chính thức cho ra mắt mô hình kinh doanh thương mại điện tử.
- Giảm lượng hàng tồn kho, tăng tốc độ bán sản phẩm, doanh thu bán hàng nhờ vào kênh bán hàng mới
- Nguồn tài chính mạnh mẽ: nguồn tài chính ổn định và an toàn giúp Vinamilk chủ động trong các kế hoạch thực thi mô hình kinh doanh thương mại điện tử.

❖ **Weakness (Điểm yếu):**

- Hạn chế về kỹ thuật:
 - Thương mại điện tử là mô hình kinh doanh khá mới và còn non trẻ tại thị trường Việt Nam nên Vinamilk phải đối mặt với việc buộc nâng cấp thường xuyên, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng để cạnh tranh được với các đối thủ
 - Rủi ro trong giao dịch, thanh toán trực tuyến cũng như vận chuyển fulfillment đến tay khách hàng
 - Trang web bán hàng của Vinamilk được xây dựng bởi bên thứ 3 - Haravan, không có đội code phát triển riêng nên phần nào bị phụ thuộc, khá bất tiện trong quản lý và tự cập nhật theo ý muốn.
- Hạn chế về thương mại:
 - Cũng như mọi trang web thương mại điện tử khác, người tiêu dùng Việt Nam thường có thói quen nhìn, ngẫm, sờ, dùng thử mới yên tâm mua hàng, đặc biệt là các sản phẩm dinh dưỡng cho sức khỏe con trẻ, vì vậy tuy Vinamilk là thương hiệu có uy tín trên thị trường, tuy nhiên khách hàng vẫn có tâm lý nghi ngờ sản phẩm giao không đúng mô tả như đã hết hạn, hàng cũ, bị hỏng trong quá trình vận chuyển,...
 - Nguyên liệu phần lớn nhập từ nước ngoài: Mặc dù là một doanh nghiệp có nhiều trang trại, tài nguyên về nguyên liệu; nhưng phần lớn nguyên liệu để sản xuất của Vinamilk vẫn là nhập từ nước ngoài. Việc tự chủ nguồn nguyên liệu vẫn

đang là vấn đề khó khăn của Vinamilk mà họ chưa giải quyết được. Theo thống kê thì nhu cầu tiêu dùng sữa của người Việt ngày càng tăng nhưng lượng nguyên liệu để sản xuất trong nước chỉ đáp ứng đủ 30% và 70% còn lại là nhập từ Châu Âu. Đây chính là điểm yếu lớn nhất gây khó khăn cho Vinamilk trong việc gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

❖ **Opportunities (Cơ hội):**

- Thương mại điện tử đang là xu thế.
- Thói quen của người tiêu dùng đang dần chuyển sang kênh thương mại điện tử: các quầy trưng bày hay cửa hàng trực tiếp không còn thu hút người tiêu dùng, họ dần chuyển sang mua sắm online bởi nhiều tiện ích mang lại hơn: đơn giản, minh bạch rõ ràng, tiết kiệm thời gian chi phí,..
- Có nhiều công cụ, nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ xây dựng mô hình TMĐT.

❖ **Threats (Thách thức):**

- Sự cạnh tranh lớn từ các đối thủ: sự ra đời và cập nhật liên tục của các đối thủ nặng ký là thách thức lớn nhất của Vinamilk khi chúng buộc họ phải luôn đuổi kịp, không được tụt hậu, đặc biệt là trong thị trường biến đổi không ngừng.
- Công sức, thời gian xây dựng hệ thống thương mại điện tử vững vàng: Tốn nhiều thời gian trong quá trình xây dựng cho phù hợp với khách hàng mục tiêu, duy trì bảo mật và giải quyết các vấn đề phát sinh, cập nhật kịp thời,...Xây dựng quy trình cho hệ thống tốn một thời gian khá dài, phải phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan như: luật, ý kiến khách hàng,...
- Giải quyết các vấn đề với khách hàng B2B: Trực tiếp cạnh tranh với khách hàng là đại lý, nhà phân phối của mình. Việc tự xây dựng website TMĐT B2C sẽ dẫn đến các đại lý, nhà bán lẻ hạn chế trong kinh doanh sản phẩm sữa của Vinamilk (khách hàng không mua của họ mà tập trung mua tại website để hưởng nhiều ưu đãi), từ đó dẫn đến giảm sút về doanh thu, mối quan hệ hợp tác không còn hòa thuận,...
- Nguồn vốn lớn: đầu tư cho mô hình thương mại điện tử hoàn toàn mới chưa bao giờ dễ dàng và tốn rất nhiều chi phí cho các hệ thống tích hợp, hậu cần, công nghệ,... Vì vậy, đòi hỏi Vinamilk phải chuẩn bị nguồn tài chính dồi dào và duy trì ổn định để có thể xây dựng và cập nhật liên tục mô hình kinh doanh này.
- Tốc độ đường truyền Internet tại Việt Nam đôi lúc còn chưa ổn định, khó đáp ứng được yêu cầu của người dùng, Vinamilk không thể khắc phục được vì nằm ngoài khả năng

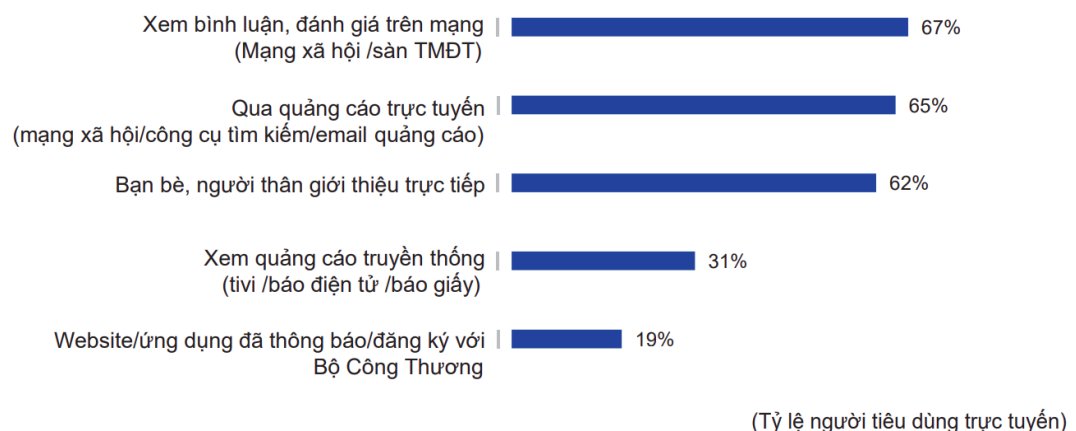
2. Phân tích hành vi người tiêu dùng

Các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình quyết định mua hàng của người tiêu dùng có thể kể đến như:

- ❖ **Yếu tố văn hóa:** Văn hóa là một yếu tố quan trọng trong xã hội, ảnh hưởng đến hành vi và quyết định của con người, trong ngành kinh doanh cũng vậy, yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Như chúng ta đã biết, Việt Nam không phải là một quốc gia có truyền thống về sản xuất sữa cũng như thói quen sử dụng sữa không được phổ biến như các nước phương Tây. Ngoài ra, tỉ lệ dân số ở vùng nông thôn ở Việt Nam còn khá cao, trong khi nhận thức cũng như thu nhập của họ tại đây còn khá thấp, việc sử dụng sữa hàng ngày là một nhu cầu không cần thiết. Tuy thói quen dùng sữa không được phổ biến là vậy, nhưng là một đất nước luôn coi trọng sự phát triển của các mầm non tương lai. Các ông bố bà mẹ luôn muốn dành những thứ tốt nhất cho con trong mức điều kiện cho phép của gia đình. Tùy theo mức thu nhập của gia đình mà chọn ra các dòng sản phẩm với các mức giá khác nhau.

Bên cạnh đó thương hiệu của sản phẩm cũng ảnh hưởng rất lớn đến hành vi mua sắm của khách hàng. Một sản phẩm uy tín, có tiếng vang tốt, có chỗ đứng vững chắc trên thị trường sẽ tạo được sự tin tưởng của khách hàng. Với hơn 10 năm góp mặt trên thị trường với nhiều dòng sản phẩm thuộc nhiều phân khúc khác nhau, Vinamilk đã ghi được nhiều dấu ấn trong lòng khách hàng, không chỉ các khách hàng có điều kiện dùng sữa nhiều biết đến mà kể các khách hàng ở khu vực nông thôn cũng đón nhận sản phẩm một cách tích cực

- ❖ **Yếu tố xã hội:** Hành vi mua hàng của khách hàng không chỉ đơn thuần là quá trình lựa chọn và mua sản phẩm, mà còn bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi yếu tố xã hội. Trong số các yếu tố này, nhóm đối tượng và nhóm cộng đồng đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hành vi mua hàng của khách hàng.



Hình 6: Các yếu tố ảnh hưởng đến việc mua sắm của khách hàng

- Nhóm đối tượng: Sự ảnh hưởng từ gia đình và bạn bè

Chiếm 62% tỷ lệ người tiêu dùng trực tuyến, Gia đình là nhóm đối tượng quan trọng trong việc hình thành hành vi mua hàng của khách hàng. Quan điểm và tác động từ cha mẹ, vợ chồng và con cái có thể tác động đáng kể đến quyết định mua hàng của một cá nhân. Bên cạnh gia đình, bạn bè và đồng nghiệp cũng có thể có sự ảnh hưởng lớn đến hành vi mua hàng. Ý kiến và khuyến nghị từ những người này có thể tạo động lực cho khách hàng thử và mua sản phẩm Vinamilk. Nếu một thành viên trong nhóm bạn bè hoặc đồng nghiệp đã có trải nghiệm tích cực với sản phẩm Vinamilk và chia sẻ về điều này, những người khác có thể được thúc đẩy để tìm hiểu và mua sản phẩm tương tự.

- **Nhóm cộng đồng trực tuyến và nhóm sở thích**

Sự phát triển của mạng xã hội và cộng đồng trực tuyến đã tạo ra một môi trường cho các nhóm sở thích chia sẻ thông tin và tương tác với nhau. Các nhóm trực tuyến có thể bao gồm các diễn đàn, nhóm Facebook, blog hoặc trang web chuyên về sức khỏe, dinh dưỡng, hoặc làm cha mẹ. Thông qua việc tham gia vào các cộng đồng này, khách hàng của Vinamilk có thể nhận được ý kiến, đánh giá và khuyến nghị từ những người có quan tâm và kinh nghiệm tương tự. Việc tương tác và chia sẻ thông tin với nhóm đối tượng và nhóm cộng đồng này không chỉ tạo ra sự ảnh hưởng, gợi ý và tạo niềm tin về sản phẩm, mà còn tạo ra một môi trường hỗ trợ và động lực để tiếp tục mua và sử dụng sản phẩm. Khi thấy những người khác trong cộng đồng có cùng quan tâm và sử dụng sản phẩm, khách hàng có xu hướng cảm thấy tự tin hơn trong việc mua hàng và sử dụng sản phẩm Vinamilk. Nhìn vào báo cáo có thể thấy, có 67% người dùng xem bình luận, đánh giá trên mạng, 65% khách hàng trực tuyến mua hàng thông qua việc xem quảng cáo trực tuyến, 31% khách hàng mua sản phẩm thông qua hình thức quảng cáo truyền thống và 19% khách hàng mua thông qua các website.

Ngoài ra, hiện nay hành vi người tiêu dùng trên Internet còn chịu sự ảnh hưởng bởi những phản hồi, đánh giá từ những khách hàng cũ, những người đã từng mua và sử dụng sản phẩm trước đó. Theo một báo cáo trên Tạp chí Công Thương, khảo sát về việc mua sắm trực tuyến của khách hàng thì có khoảng 99% người tiêu dùng cho biết họ sẽ đọc review trước khi mua sắm online, trong đó có 61% khách hàng lựa chọn luôn luôn đọc review, và đọc review thường xuyên là hơn 1/3 số khách hàng tham gia khảo sát. Thêm vào đó, khách hàng cũng có xu hướng tham khảo nhiều ý kiến phản hồi của nhiều cá nhân người dùng mới đưa ra quyết định mua sản phẩm, cụ thể, có khoảng 53% khách hàng đọc từ 1-10 reviews, 29% khách hàng đọc từ 11-25 reviews, và trên 26 review thuộc về 18% khách hàng còn lại.

- ❖ **Yếu tố cá nhân:** Trong quá trình hình thành hành vi mua sắm thì các yếu tố cá nhân như tuổi tác, nghề nghiệp, nhu cầu, sở thích, cũng ảnh hưởng đến rất lớn.

Purchase factor



Elderly are concerned about more about quality and origin

Q: Please choose the important factors when you purchase milk (up to 3) (those who purchase milk themselves only)



Hình 7: Các yếu tố dẫn đến quyết định chọn sữa của các phân khúc khách hàng

Cuộc đời con người được chia ra thành nhiều giai đoạn, mỗi giai đoạn đều có những nhu cầu khác nhau. Giai đoạn trẻ em, thiếu niên thì cần những sản phẩm bổ sung chất dinh dưỡng, tăng cường canxi để phát triển chiều cao. Người trẻ và thanh niên thì muốn những sản phẩm thơm ngon, chất lượng và đảm bảo được đáp ứng nhu cầu sức khỏe, dinh dưỡng. Còn người già và trung niên thì cần những sản phẩm đáp ứng được việc duy trì sức khỏe xương và hệ thống miễn dịch.

Bên cạnh giai đoạn tuổi tác thì nghề nghiệp cũng góp phần ảnh hưởng đến nhu cầu sử dụng sữa của khách hàng. Là một người làm trong nhóm nghề liên quan đến sức khỏe như bác sĩ, y tá, điều dưỡng, biết được nhiều lợi ích của việc sử dụng sữa đối với sức khỏe, khách hàng sẽ có xu hướng sử dụng nhiều hơn cũng như giới thiệu, khuyến nghị cho các người quen, bệnh nhân của mình. Hoặc những người làm việc trong lĩnh vực thể hình và thể dục thường xuyên phải tập luyện ở cường độ cao thì cũng cần những sản phẩm bổ sung chất dinh dưỡng cũng như phục hồi các cơ bị tổn thương trong quá trình tập luyện...

Để đưa ra được quyết định có mua một sản phẩm hay không thì nhu cầu và sở thích cũng đóng vai trò không nhỏ. Một người có nhu cầu giảm cân thì sẽ có xu hướng lựa chọn các sản phẩm ít đường, ít chất béo, và ngược lại một người muốn tăng cân sẽ có xu hướng chọn những sản phẩm giàu chất dinh dưỡng, nhiều chất béo hơn. Hoặc đối với một số cá nhân họ không thích những hộp sữa thuần có vị truyền thống mà muốn nhiều hương vị khác để thay đổi trải nghiệm.

- ❖ **Yếu tố công nghệ:** Xã hội ngày một phát triển, các yếu tố công nghệ đã dần làm thay đổi cách chúng ta tiếp cận thông tin. Người tiêu dùng có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin về sản phẩm thông qua internet, trang web, mạng xã hội, đánh giá từ người dùng và các nguồn thông tin trực tuyến khác. Theo số liệu cho thấy, năm 2022, số lượng người Việt Nam mua hàng trực tuyến lên đến con số 57 triệu người, tăng hơn 4% so với năm 2021. Có 73% người tiêu dùng cho biết họ thường xuyên mua hàng trên các

nền tảng mua sắm TMĐT và 59% cho biết họ đã từng nhiều lần đặt hàng hoặc mua sắm trên các website quốc tế”. Theo báo cáo mới đây của đơn vị vận chuyển hàng đầu tại thị trường tại Đông Nam Á - Ninja Van, xét về thị trường mua sắm trực tuyến tại Đông Nam Á, Việt Nam hiện chỉ đứng sau Thái Lan và ngang bằng với Philippines với tỷ lệ 15% tổng thị trường. Điều này cho thấy, người Việt Nam yêu thích việc mua sắm online và đang dẫn đầu khu vực ở nhiều chỉ số.

	2018	2019	2020	2021	2022	Dự báo 2023
Ước tính số lượng người tiêu dùng mua sắm trực tuyến (triệu người)	39,9	44,8	49,3	54,6	57,0	59 – 62
Ước tính giá trị mua sắm trực tuyến của một người (USD)	202	225	240	251	288	300 – 320
Tỷ trọng doanh thu TMĐT B2C so với tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng cả nước	4,2%	4,9%	5,5%	7%	7,5%	7,8% - 8%
Tỷ lệ người dân sử dụng Internet ⁸	60%	66%	70%	73%	73,2%	74%

Hình 8: Khảo sát số lượng người tiêu dùng mua sắm trực tuyến

3. Tầm nhìn, sứ mệnh chiến lược kinh doanh thương mại điện tử

❖ Tầm nhìn

- “Đón đầu xu thế thị trường, Vinamilk là nhãn hàng tiên phong trong ngành hàng FMCG về xây dựng và phát triển kênh thương mại điện tử.”
- “Khẳng định vị thế thương hiệu của Vinamilk.”
- “Tăng độ phủ sóng của thương hiệu.”
- “Phát triển tất cả các kênh bán hàng, giúp Khách Hàng có thể thực hiện hành vi mua hàng mọi lúc mọi nơi.”

❖ Sứ mệnh

- “Xây dựng và phát triển kênh thương mại điện tử của Vinamilk như 01 nơi mua hàng thân thuộc của mọi khách hàng.”
- “Mang lại cơ hội mua hàng chính hãng 100% của Vinamilk với mức giá tốt nhất.”

- *“Kênh thương mại điện tử hỗ trợ đưa ra quy chuẩn trong chương trình Khách Hàng thân thiết đảm bảo mọi khách hàng của Vinamilk đến từ kênh nào cũng nhận được tiện ích giống nhau.”*

4. Mục tiêu của chiến lược kinh doanh

Kể từ khi đi vào hoạt động năm 1976, Vinamilk đã xây dựng một thương hiệu mạnh mẽ cho sản phẩm sữa tại thị trường Việt Nam. Trong chiến lược kinh doanh, Hội đồng Quản trị Vinamilk đã xác định mục tiêu dài hạn để định hướng các hoạt động sản xuất kinh doanh. Tiếp tục duy trì vị trí số 1 tại thị trường Việt Nam và tiến tới mục tiêu lớn hơn đó là trở thành 1 trong Top 30 Công ty Sữa lớn nhất thế giới về doanh thu. Để đạt được mục tiêu này, Vinamilk xác định ba điểm chính trong chiến lược phát triển và thực thi:

- *“Đi đầu trong việc đổi mới sáng tạo, mang tính ứng dụng cao: Tập trung vào ngành sữa và các sản phẩm liên quan đến sữa, vốn là ngành kinh doanh cốt lõi tạo nên thương hiệu Vinamilk. Công ty đặt chú trọng vào việc đổi mới và áp dụng công nghệ tiên tiến để tạo ra những sản phẩm sữa có tính ứng dụng cao.”*
- *“Củng cố vị thế dẫn đầu ngành sữa Việt Nam. Vinamilk tập trung mạnh vào phân khúc sản phẩm cao cấp có nhiều giá trị gia tăng, đặc biệt tại khu vực thành thị. Công ty tạo ra những sản phẩm sữa chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng đòi hỏi chất lượng và giá trị cao.”*
- *“Trở thành công ty sữa tạo ra nhiều giá trị nhất tại Đông Nam Á: Vinamilk tiếp tục đặt mục tiêu tiếp tục mở rộng thị trường xuất khẩu và chuyển đổi mô hình xuất khẩu truyền thống sang các hình thức hợp tác sâu với các đối tác phân phối tại các thị trường mới. Công ty muốn trở thành một đối tác chiến lược và tạo ra nhiều giá trị cao hơn cho ngành công nghiệp sữa tại khu vực Đông Nam Á.”*

5. Sản phẩm cốt lõi

Vinamilk được biết đến là một trong những thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực sữa tại Việt Nam, nổi tiếng với những sản phẩm cốt lõi chất lượng và đa dạng. Các sản phẩm của Vinamilk không chỉ đơn thuần là sữa mà còn mang trong mình giá trị dinh dưỡng, sự tin cậy từ nguồn nguyên liệu tươi sạch. Thấu hiểu khách hàng, để đáp ứng được nhu cầu khách hàng ngày càng cao, sản phẩm của Vinamilk cũng rất đa dạng từ sữa nước, sữa đặc, sữa chua lên men, sữa bột, kem, phô mai, đường, thức uống từ ngũ cốc, nước giải khát. Không chỉ đa dạng về các nhóm sản phẩm, mà Vinamilk còn đặt mức độ quan trọng và chăm sóc từng sản phẩm thông qua công thức đặc biệt, chứa đựng dưỡng chất phù hợp với từng giai đoạn tuổi và đáp ứng mọi nhu cầu của các thành viên trong gia đình.



Hình 9: Sản phẩm đa dạng

Sữa tươi là biểu tượng đặc trưng của Vinamilk chiếm 54,5% thị phần sữa trong nước. Với sự kết hợp hoàn hảo giữa hương vị tươi ngon và chất lượng cao, sữa tươi Vinamilk đã trở thành lựa chọn hàng đầu của nhiều gia đình. Với tên gọi là "món quà sức khỏe từ thiên nhiên", các sản phẩm sữa tươi của Vinamilk được đảm bảo chất lượng an toàn tuyệt đối cho sức khỏe của người tiêu dùng. Chúng được sản xuất từ nguồn nguyên liệu là bò sữa khỏe mạnh và thuần khiết, luôn đáp ứng đủ tiêu chuẩn "Ba không" từ EFSA châu Âu:

- Không sử dụng hormone tăng trưởng cho bò: Đàn bò luôn được chăm sóc đặc biệt và được chăn thả trên đồng cỏ tự nhiên, không sử dụng các chất kích thích hay hormone tăng trưởng cho bò.
- Không dư lượng thuốc kháng sinh, thuốc trừ sâu: Thức ăn chính của đàn bò là cỏ tươi và một số thức ăn thô khác, cỏ tươi được trồng tự nhiên không sử dụng thuốc trừ sâu, không chịu sự can thiệp của hoá chất và đảm bảo không dư lượng thuốc kháng sinh.
- Không chất bảo quản và biến đổi gen: không sử dụng hạt giống biến đổi gen để đảm bảo không chứa các thành phần biến đổi gen.

Các sản phẩm sữa tươi tiêu biểu của Vinamilk hiện nay gồm sữa tươi Vinamilk 100% có đường và không đường, sữa bổ sung vi chất Vinamilk ADM Gold, sữa bịch Vinamilk với ba hương vị dâu, socola, vani có đường và không đường, thức uống cacao lúa mạch Super SuSu,...



Hình 10: Sữa tươi

Ngoài ra, Vinamilk còn nổi tiếng với sữa chua tự nhiên, chiếm 84,5% thị phần sữa chua ăn trong nước. Sữa chua không chỉ là một món ăn ngon mà còn là một bí quyết tuyệt vời để chăm sóc sắc đẹp và được coi là một loại thực phẩm chức năng tốt cho sức khỏe con người, giúp tăng cường sức đề kháng và hệ tiêu hoá. Sữa chua Vinamilk được sản xuất từ nguyên liệu tươi sạch và công nghệ chế biến tiên tiến, đảm bảo chất lượng cao và an toàn. Nhiều dòng sản phẩm sữa chua phổ biến như sữa chua trắng dành cho gia đình, sữa chua dành cho phái đẹp, sữa chua dành cho bé, Vinamilk probi,...

Vinamilk cũng cung cấp sản phẩm sữa bột để đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng và phát triển của trẻ em. Sữa bột Vinamilk được thiết kế để tăng cường sức khỏe, hỗ trợ phát triển trí não và hệ tiêu hoá cho bé từ khi mới sinh ra. Vinamilk cam kết mang đến sản phẩm chất lượng, an toàn và có tác dụng chăm sóc sức khỏe cho các bà mẹ trong thời kỳ mang bầu và cho con bú. Các sản phẩm tiêu biểu được các bậc phụ huynh tin tưởng lựa chọn đồng hành cùng sự phát triển của bé như Dielac Optimum Mama, Optimum Gold, Dielac Alpha Gold, Dielac Grow Plus và Dielac Mama Gold.

Tiếp nối sự phát triển của bé bên cạnh sữa bột thì Vinamilk cũng cung cấp các loại bột ăn dặm cho bé. Bột ăn dặm Vinamilk không chỉ đạt tiêu chuẩn về chất lượng mà còn đảm bảo hương vị thơm ngon, hấp dẫn vị giác của trẻ. Đây cũng là một sản phẩm dinh dưỡng tuyệt vời chứa 21 loại vitamin và dưỡng chất cần thiết cho bé hỗ trợ cho sự phát triển toàn diện và khỏe mạnh của bé. Vì vậy mà bột ăn dặm Vinamilk còn được ví như “một chiếc túi lương thực” chứa đựng “kho báu” giàu có và phong phú như một món quà sức khỏe dành riêng cho tháng ngày đầu đời trong cuộc sống của mỗi bé.

Vinamilk không chỉ chăm sóc sức khỏe của trẻ em mà còn mang đến những sản phẩm dinh dưỡng chất lượng cao cho người lớn tuổi. Vinamilk đã nghiên cứu và mang ra thị trường các sản phẩm sữa bột dành cho người lớn tuổi như Vinamilk Sure Prevent, Vinamilk CanxiPro, Vinamilk Diecerna,... Vinamilk cam kết đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng đa dạng và mang đến sự đổi mới trong các sản phẩm. Đặc biệt, Vinamilk cung cấp các sản phẩm dinh dưỡng phù hợp với người lớn, giúp duy trì một lối sống lành mạnh và cân bằng. Đồng thời, Vinamilk cũng tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của những nhóm đối tượng đặc

biệt như người bị tiểu đường, người cao tuổi, người có nhu cầu bổ sung canxi và cung cấp các dưỡng chất quan trọng cho cơ thể, đặc biệt là cho hệ xương.

Sản phẩm sữa đặc của Vinamilk cũng được xem là một nguồn dinh dưỡng đáng tin cậy, chiếm 79,7% thị phần sữa đặc trên thị trường. Sữa đặc Vinamilk có vị đặc trưng, béo ngậy và thơm ngon. Nhãn hiệu sữa đặc Ông Thọ của Vinamilk đã trở thành một sản phẩm ưa thích trong mỗi gia đình Việt Nam suốt hơn 40 năm. Ngoài ra, Vinamilk cũng sản xuất một loại sữa đặc khác là Creamer đặc Ngôi Sao Phương Nam.

Không chỉ vậy, Vinamilk còn sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nữa như kem, sữa đậu nành, phô mai,...

6. Thị trường mục tiêu

6.1. Dựa theo sản phẩm

Hơn 40 năm hoạt động trong ngành sản xuất sữa, Vinamilk đã nắm bắt được sự thay đổi trong xu hướng dinh dưỡng và áp dụng các công nghệ tiên tiến vào sản phẩm. Vinamilk hiểu rõ nhu cầu của người tiêu dùng, đặc biệt là trong bối cảnh kinh tế phát triển, khi mà người tiêu dùng ngày càng quan tâm và chú trọng đến sức khỏe và sử dụng các sản phẩm dinh dưỡng. Các dòng sản phẩm góp phần tạo nên thương hiệu Vinamilk như bây giờ phải kể đến như sữa nước, sữa bột, sữa chua, sữa đặc, sữa đậu nành,...

6.2. Dựa theo vị trí địa lý

Vinamilk đã phân chia thị trường mục tiêu thành hai phân khúc chính là thành thị và nông thôn, dựa trên mật độ dân cư và khả năng tiêu thụ sản phẩm theo từng khu vực địa lý.

Hiện nay, tỉ lệ dân số sống ở thành thị chiếm khoảng 38% tổng dân số Việt Nam và đang ngày càng tăng lên. Dân số thành thị thường có thu nhập cao hơn và chú trọng đến sức khỏe của mình, do đó, họ thường xuyên sử dụng các sản phẩm dinh dưỡng để bổ sung cho gia đình. Mật độ dân số tăng cao trong thành thị tạo điều kiện thuận lợi cho Vinamilk trong việc phân phối sản phẩm, với tập trung chủ yếu vào hai thành phố lớn là TP.HCM và Hà Nội. Tuy tỉ lệ dân số ở nông thôn vẫn cao, nhưng tần suất sử dụng sản phẩm sữa thường ít hơn. Mật độ dân cư cũng thấp hơn, gây khó khăn trong việc xây dựng hệ thống phân phối. Đa số dân số nông thôn thường sử dụng sữa hộp nhiều hơn sữa bột.

6.3. Dựa theo độ tuổi

Tùy theo từng độ tuổi khác nhau mà Vinamilk sẽ có những sản phẩm khác nhau và phân khúc thị trường khác nhau.

- Nhóm đối tượng trẻ em có mức tiêu thụ sữa cao nhất và đang ngày càng tăng cao. Vinamilk hướng đến nhóm khách hàng này bằng việc cung cấp các dòng sản phẩm tăng chiều cao và tăng sức đề kháng.
- Nhóm đối tượng từ 15 đến 59 tuổi chiếm tỷ lệ cao, khoảng 66% dân số Việt Nam. Đây là nhóm lao động có nguồn thu nhập, do đó, họ là những người có quyết định

mua hàng chủ yếu. Họ chủ yếu quan tâm nhiều đến chất lượng sản phẩm và nhãn hiệu, do đó, Vinamilk đa dạng hóa sản phẩm, bao gồm sữa nước, sữa chua, kem,...

- Nhóm người lớn tuổi chiếm tỷ lệ nhỏ, khoảng 9% dân số, và họ sử dụng sữa ít hơn. Chủ yếu nhóm này sẽ quan tâm đến sữa bột. Tuy nhiên, đây cũng là nhóm khách hàng có tiềm năng sử dụng sữa trong tương lai của Vinamilk.

Trong những năm gần đây, nhu cầu sử dụng sữa tại Việt Nam đang ngày càng tăng cao. Thống kê cho thấy, nhu cầu sữa tươi đã tăng 61% từ 500 triệu lít lên 805 triệu lít. Do đó, thị trường sữa Việt Nam có tiềm năng phát triển cao. Vinamilk, là công ty sữa hàng đầu tại Việt Nam, nắm giữ thị phần sữa chua lên đến 90%, sữa đặc 80%, sữa nước 50% và sữa bột 25%. Các sản phẩm của Vinamilk không chỉ thành công phân phối trong nước mà còn hướng tới thị trường quốc tế và đang tiếp tục mở rộng. Vinamilk đã phân loại và hoạch định mục tiêu thị trường một kỹ lưỡng và chính xác nhất. Với cách tiếp cận một cách thông minh và có chiến lược đã giúp Vinamilk duy trì vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường sữa Việt Nam.

7. Định vị thị trường/Sự khác biệt của công ty

Vinamilk là một công ty hàng đầu tại Việt Nam trong ngành sản xuất và kinh doanh sữa và các sản phẩm thực phẩm chức năng liên quan.

7.1. Định vị thị trường:

Vinamilk là “Thương hiệu thực phẩm có giá trị cao nhất Việt Nam và Thương hiệu sữa lớn thứ 6 toàn cầu. Đặc biệt, năm nay, Vinamilk còn được đánh giá dẫn đầu Top 10 thương hiệu có tính bền vững cao”.

Vinamilk đã xây dựng một chiến lược định vị thị trường tập trung vào việc cung cấp các sản phẩm sữa và thực phẩm chất lượng cao cho người tiêu dùng. Công ty tập trung vào việc phát triển các sản phẩm có giá trị dinh dưỡng cao, an toàn và đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng đa dạng. Vinamilk đã nắm bắt được xu hướng người tiêu dùng quan tâm đến sức khỏe và dinh dưỡng, và đã định vị mình là một thương hiệu uy tín trong lĩnh vực này.

Đối tượng khách hàng mà Vinamilk tập trung vào là người tiêu dùng gia đình (nhóm khách hàng lớn nhất), trẻ em và học sinh, người cao tuổi, người tiêu dùng có lối sống tích cực và khách hàng quốc tế.

Vinamilk đã thành công trong việc đánh giá và phát triển thị trường của mình, là một ông lớn trong ngành công nghiệp sữa. Thị trường Vinamilk đã phát triển cho mình những yếu tố như sau: Lớn và đa dạng, hướng đến các phân khúc đặc biệt và hướng thị trường quốc tế.

7.2. Sự khác biệt của Vinamilk:

- ❖ **Thực hiện thương mại điện tử:** Vinamilk là doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên trong ngành FMCG (tiêu dùng nhanh) chính thức phát triển thêm kênh kinh doanh thương

mại điện tử. Tháng 10-2016, Vinamilk đã chính thức ra mắt website thương mại điện tử Vinamilk eShop - Giấc Mơ Sữa Việt.

- ❖ **Chất lượng và an toàn sản phẩm:** Vinamilk luôn đặt chất lượng và an toàn sản phẩm lên hàng đầu. Công ty tuân thủ các quy trình kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt và áp dụng công nghệ tiên tiến trong quá trình sản xuất. Điều này giúp Vinamilk đảm bảo sản phẩm có chất lượng cao và an toàn cho người tiêu dùng. Vinamilk đã đạt chứng nhận ISO 9001 và HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), khẳng định cam kết của công ty đối với chất lượng và an toàn sản phẩm. Sản phẩm của Vinamilk đã được nhiều tổ chức uy tín như Sở Y tế, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn kiểm tra và công nhận đạt tiêu chuẩn chất lượng cao.
- ❖ **Đa dạng sản phẩm:** Vinamilk cung cấp một loạt các sản phẩm sữa và thực phẩm chức năng đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng người tiêu dùng khác nhau. Sự đa dạng này giúp Vinamilk thu hút và phục vụ một đối tượng khách hàng rộng lớn, từ trẻ em đến người lớn và người già. Vinamilk cung cấp hơn 250 loại mặt hàng trong các danh mục sữa tươi, sữa bột, sữa chua, bơ, sữa chế biến và thực phẩm chức năng. Sản phẩm của Vinamilk đáp ứng nhu cầu của cả người lớn, trẻ em, người già và người có nhu cầu dinh dưỡng đặc biệt. Mạng lưới phân phối rộng khắp: Vinamilk đã xây dựng một mạng lưới phân phối rộng khắp cả trong nước và quốc tế. Công ty đã thiết lập mối quan hệ đối tác lâu dài với nhiều cửa hàng, siêu thị và chuỗi cung ứng khác. Điều này giúp Vinamilk đưa sản phẩm đến gần người tiêu dùng và tăng cường tầm nhìn thương hiệu. “60 quốc gia và vùng lãnh thổ là thị trường xuất khẩu mà Công ty Cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk) đã đạt được trong năm 2023.”
- ❖ **Nghiên cứu và phát triển:** Vinamilk đầu tư mạnh vào nghiên cứu và phát triển để cải tiến sản phẩm và đáp ứng nhu cầu thị trường. Công ty áp dụng công nghệ tiên tiến và tiến hành nghiên cứu liên tục để đảm bảo sản phẩm của mình luôn đứng đầu về chất lượng và đáp ứng xu hướng mới. Vinamilk đã đầu tư trong viện nghiên cứu và phát triển Vinamilk Innovation Center (VIC), nơi các chuyên gia nghiên cứu và phát triển của công ty tìm hiểu về công nghệ sản xuất và nghiên cứu các sản phẩm mới. Công ty đã giành nhiều giải thưởng và bằng sáng chế cho các sản phẩm và công nghệ tiên tiến.
- ❖ **Thương hiệu và uy tín:** Vinamilk đã xây dựng một thương hiệu mạnh và uy tín trong ngành công nghiệp sữa. Công ty luôn cam kết đem đến những sản phẩm chất lượng cao, tạo niềm tin và sự tin tưởng từ phía người tiêu dùng. Vinamilk đã được xếp hạng là một trong những thương hiệu hàng đầu tại Việt Nam theo báo cáo của Forbes và Interbrand. Công ty đã nhận được nhiều giải thưởng danh giá như "Thương hiệu Việt Nam nổi tiếng" và "Nhãn hiệu Quốc gia" từ Chính phủ Việt Nam.
- ❖ **Chiến lược tiếp cận thị trường:** Vinamilk đã xây dựng các chiến lược tiếp cận thị trường hiệu quả, bao gồm việc tìm hiểu và hiểu rõ nhu cầu của khách hàng. Công ty đã tạo ra các chiến dịch tiếp thị sáng tạo, quảng cáo và khuyến mãi để tăng cường nhận diện thương hiệu và tạo sự tương tác với khách hàng.

- ❖ **Quản lý chất lượng và quy trình sản xuất:** Vinamilk tuân thủ các tiêu chuẩn quản lý chất lượng cao và quy trình sản xuất hiệu quả. Công ty áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9001 và HACCP để đảm bảo quy trình sản xuất an toàn và chất lượng.
- ❖ **Đổi mới và sáng tạo:** Vinamilk đã liên tục đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Công ty đã giới thiệu nhiều sản phẩm sữa chất lượng cao và đa dạng, như sữa không lactose, sữa tăng cân, sữa thể thao và sữa chức năng. Điều này cho thấy cam kết của Vinamilk trong việc đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và thị trường. Vinamilk cũng đã đầu tư vào công nghệ tiên tiến để cải tiến quy trình sản xuất. Công ty đã áp dụng tự động hóa và các giải pháp công nghệ thông minh để tăng năng suất và chất lượng sản phẩm. Ví dụ, Vinamilk đã triển khai hệ thống quản lý chất lượng tự động (AQMS) để đảm bảo quy trình sản xuất đạt tiêu chuẩn cao nhất.
- ❖ **Xây dựng mối quan hệ đối tác:** Vinamilk xây dựng mối quan hệ đối tác lâu dài với các nhà cung cấp nguyên liệu, nhà phân phối và các đối tác chiến lược khác. Điều này giúp công ty tạo ra một chuỗi cung ứng ổn định và đảm bảo chất lượng nguyên liệu.
- ❖ **Trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường:** Vinamilk đặt sự tôn trọng môi trường và trách nhiệm xã hội lên hàng đầu. Công ty thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường, hỗ trợ cộng đồng và đóng góp vào các chương trình xã hội nhằm tạo dựng hình ảnh tích cực và đáng tin cậy.

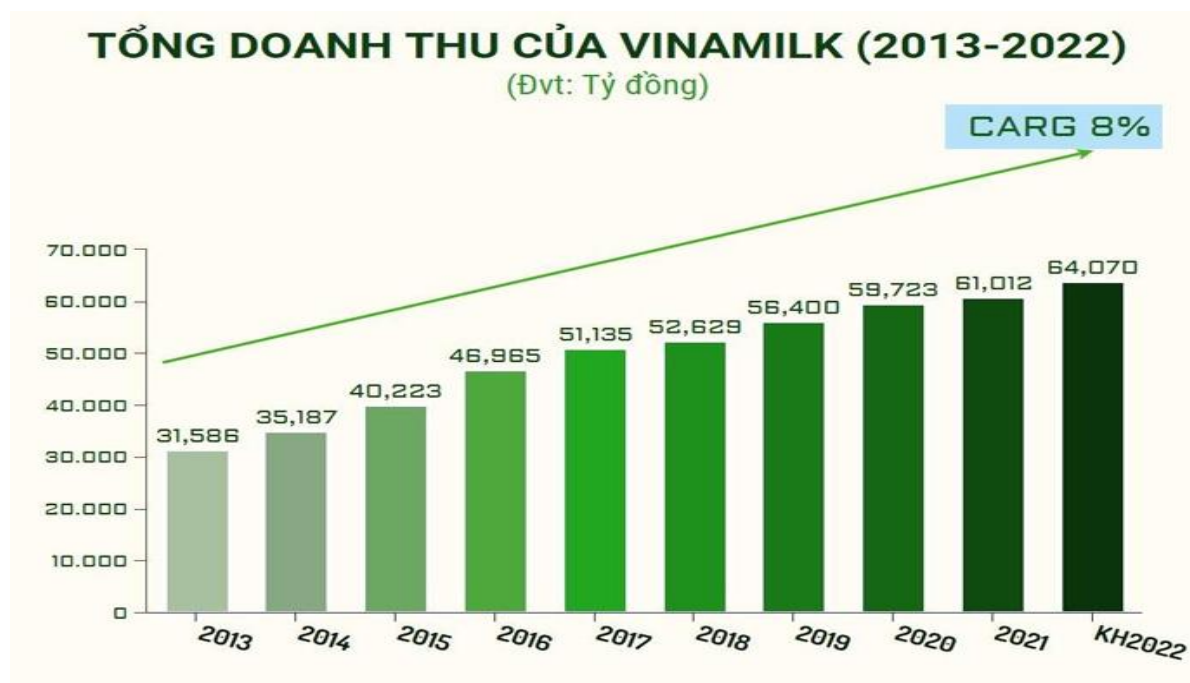
8. Kế hoạch tài chính

Qua các năm, doanh thu của Vinamilk đều đạt được những con số đáng kể về doanh thu, lợi nhuận và hầu như đều đạt được mục tiêu đề ra. Thống kê số liệu bên dưới thể hiện tình hình doanh thu của Vinamilk giai đoạn từ năm 2016 đến nay, và mục tiêu đề ra cho tới năm 2026:

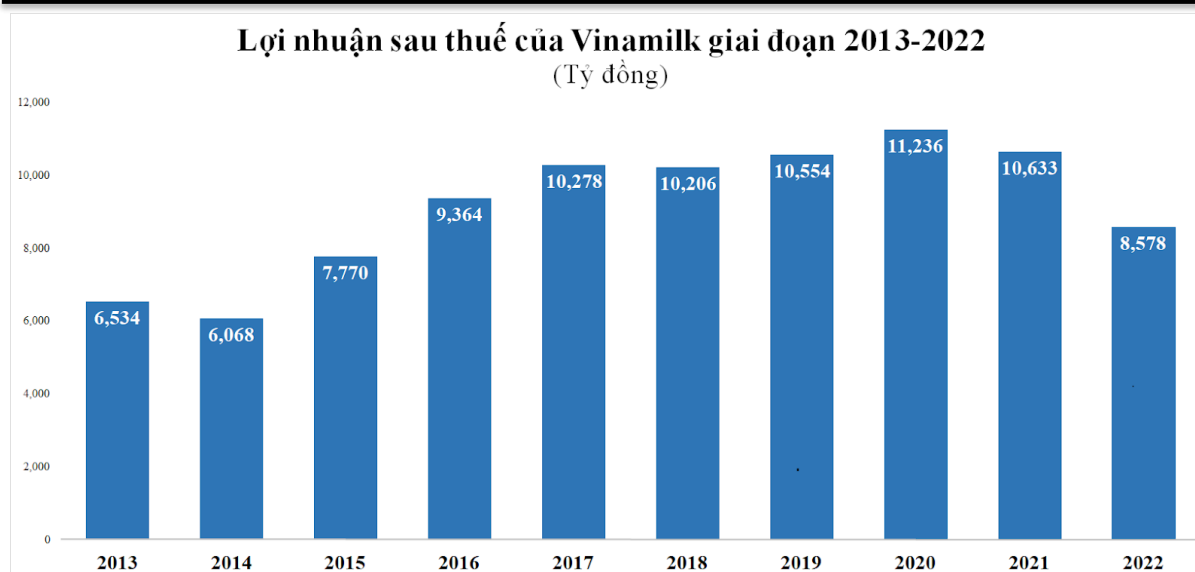
Năm	Doanh thu (tỷ đồng)	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)
2016	46,965	11,067	9,245
2017	51,135	12,229	10,278
2018	52,629	12,052	10,206

2019	56,400	12,796	10,554
2020	59,723	13,519	11,236
2021	61,012	12,923	10,633
2022	60,075	10,496	8,578
3 quý đầu 2023	44,848	8,115	6,669
Kế hoạch 2023	63.380	10,496	8,622
Kế hoạch đến năm 2026	86.200	16.000	

Bảng 2: Thống kê doanh thu, lợi nhuận của Vinamilk



Hình 11: Tổng quan doanh thu của Vinamilk (2013-2022)



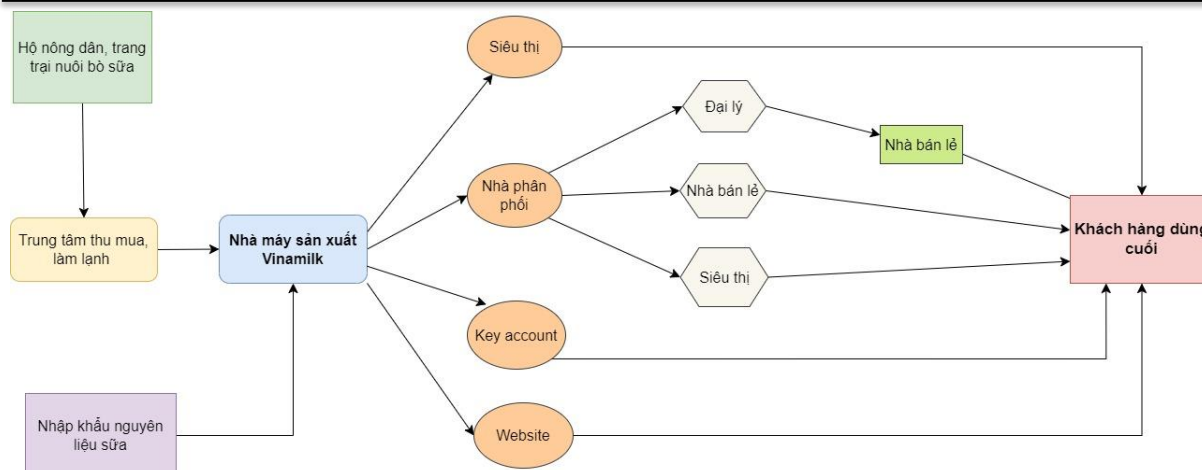
Hình 12: Lợi nhuận sau thuế của Vinamilk (2013-2022)

9. Chiến lược chuỗi cung ứng

9.1. Mô hình chuỗi cung ứng của Vinamilk

Năm 2020, do ảnh hưởng của đại dịch covid 19 và tác động từ bão lũ tại Miền Trung, Vinamilk đã đưa ra những kế hoạch đảm bảo cho quá trình nhập - xuất - giao - hoàn của hơn 150.00 tấn hàng hoá được diễn ra suôn sẻ, đáp ứng tốt cho nhu cầu kinh doanh cũng như cung cấp nguyên vật liệu cho sản xuất. Đặc biệt, Vinamilk đã sử dụng giải pháp truy xuất nguồn gốc Blockchain để khách hàng tra cứu nguồn gốc sản phẩm dễ dàng, từ đó yên tâm hơn khi sử dụng. Bên cạnh đó, Vinamilk cũng hoàn thiện hệ thống đánh giá, kiểm tra chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào, việc này được duy trì, cải tiến và kiểm soát hằng ngày tại nhà máy sản xuất.

Vinamilk còn “áp dụng các ứng dụng: quản lý giao hàng có khả năng ghi nhận thời điểm giao hàng thực tế (realtime), tổng hợp tình hình hoạt động theo xe, lái xe, thời gian giao nhận tại kho; truy vết nhân sự kho liên quan tới việc nhập-xuất hàng.” Ngoài ra, hãng đã và đang tiếp tục hoàn thiện “hệ thống đơn hàng tự động, hệ thống quản lý mã số vật tư trong mảng mua hàng, phát triển mô hình kho vệ tinh kết hợp với việc áp dụng phần mềm trong công việc tối ưu hoá nhu cầu giao hàng nhỏ lẻ và nâng cấp trang thiết bị hiện đại cho hệ thống kho cũng như áp dụng các tiêu chuẩn an toàn trong kho vận”.



Hình 13: Mô hình chuỗi cung ứng của Vinamilk

Hiện tại, Vinamilk đang phân phối các dòng sản phẩm chủ yếu qua 4 kênh bán hàng cho cả thị trường nội địa và xuất khẩu nước ngoài. Cụ thể:

Kênh 1: Kênh truyền thống. Nhà sản xuất quản lý nhà phân phối của mình thông qua các hợp đồng ràng buộc, nhà phân phối có mặt trên toàn quốc và hai bên thực hiện các nghĩa vụ, trách nhiệm với nhau.

Kênh 2: Siêu thị, trung tâm thương mại, tạp hoá đặt hàng trực tiếp với đại diện chi nhánh của Vinamilk. Được chia thành 2 loại nhỏ, cụ thể:

- Loại 1 là các kênh thị trường lớn như Metro, Aeon Mall, Emart...
- Loại 2 là các siêu thị nhỏ như Family mart, Circle K, Mini stop,..

Kênh 3: Key accounts. Đây là kênh bán hàng mang về nhiều doanh thu cho Vinamilk bởi lượng hàng bán ra một lần rất lớn bao gồm nhà hàng khách sạn, trường học, cơ quan... Họ sẽ đặt trực tiếp từ chi nhánh đại diện của Vinamilk.

Kênh 4: Website thương mại điện tử [Giấc Mơ Sữa Việt](#). Đây là kênh bán hàng mới của Vinamilk được thành lập vào năm 2016, nhằm bắt kịp xu hướng thương mại điện tử hoá trên thị trường, hiện tại kênh này chưa chiếm nhiều doanh thu nhưng cũng được xem là một bước tiến vượt bậc cho Vinamilk khi họ là doanh nghiệp FMCG đầu tiên tại Việt Nam có kênh bán hàng TMĐT.

9.2. Khâu cung ứng nguyên liệu đầu vào

Quy trình đầu tiên trong chuỗi cung ứng của Vinamilk. Các hộ nông dân, nông trại nuôi bò có vai trò cung cấp sữa đầu vào cho nhà máy sản xuất thông qua trạm thu gom sữa. Nguồn nguyên liệu đầu vào phải luôn đảm bảo chất lượng và đạt một số tiêu chuẩn quốc tế như ký kết ban đầu giữa Vinamilk và bên cung cấp sữa. Cụ thể, sữa phải qua quy trình kiểm tra nghiêm ngặt đảm bảo độ tươi, hàm lượng dinh dưỡng, thuốc trừ sâu,.. Đặc biệt, đối với sản phẩm cốt lõi là sữa tươi tiệt trùng còn gắt gao hơn, không bị kết tủa bởi còn 75 độ.

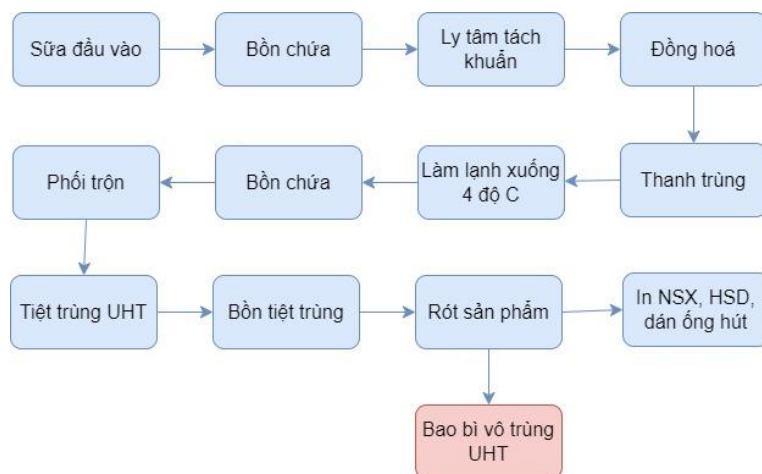
Trung tâm thu mua sữa có vai trò mua nguyên liệu sữa tươi, là nơi tập trung các nguồn nguyên liệu đầu vào, tại đây sẽ thực hiện cân đo khối lượng sữa, kiểm tra chất lượng, bảo quản và vận chuyển về nhà máy sản xuất. Ngoài ra, trung tâm cũng sẽ chịu trách nhiệm thanh toán tiền cho các hộ nông dân, trang trại. Theo báo cáo thường niên 2023, Vinamilk đang quản lý 80 trạm thu mua sữa, cung cấp trên 600 tấn sữa tươi nguyên liệu.

Nguyên liệu sữa được Vinamilk nhập khẩu để sản xuất sữa bột đều có xuất xứ/nguồn gốc 100% từ các nước Mỹ, Úc, New Zealand, EU và Nhật Bản. Một số nhà cung cấp nguyên liệu sữa nhập khẩu cho Vinamilk có thể kể đến như: Hoogwegt International BV, Perstima Binh Duong, Tetra Part Indochina, Fonterra Pte Ltd,..

9.3. Khâu sản xuất

Vinamilk sản xuất sữa theo quy trình Make to stock. Vì lượng sữa Vinamilk bán ra mỗi ngày rất nhiều và đây là mặt hàng tiêu dùng nhanh nên hãng sẽ sản xuất theo phương pháp này. Sữa được sản xuất hàng loạt, sau đó cho đi lưu kho, đến khi cần sẽ đem đi phân phối ra thị trường. Sau khi đã trải qua quy trình kiểm tra chất lượng sữa đầu vào sẽ được sản xuất theo quy trình sau:

Quy trình sản xuất sữa của Vinamilk:



Hình 14: Quy trình sản xuất sữa của Vinamilk

Sữa thành phẩm sau khi được đóng gói sẽ được đóng thành thùng theo quy cách, các thùng sẽ được robot vận chuyển về kho thông minh. Ngoài ra, Vinamilk còn có “nhóm robot vận chuyển bao bì từ kho sang phòng rót và nhóm robot vận chuyển bao bì sang phòng lắp máy đóng gói sản phẩm”. Để giảm thiểu việc sai sót và tổn thất về sản phẩm, chi phí, Vinamilk đã tích hợp các hệ thống công nghệ sau:

- Hệ thống vận hành tự động hoá Tetra Plant Master, thực hiện kết nối và tích hợp toàn bộ nhà máy từ nguyên liệu đầu vào đến thành phẩm. Họ có thể theo dõi, điều khiển và kiểm soát chất lượng mọi quy trình hoạt động diễn ra trong nhà máy.
- Tích hợp hệ thống quản lý kho Wamas cùng với ERP, Tetra Plant Master tạo ra quy trình liên mạch, mượt mà.

9.4. Khâu giao hàng

Đơn hàng được xác nhận: Khách hàng đặt mua trên website, sẽ có bộ phận CSKH gọi điện xác nhận vào giờ làm việc trong tuần (Thứ 2 - thứ 6, từ 9h đến 17h, riêng thứ 7 là từ 9h đến 12h trưa). Đơn hàng hợp lệ sẽ được xác nhận sẽ giao hàng / xác nhận đơn hàng được nhận.

Kênh trực tiếp:

- Online: Bằng website bán hàng Giacmosuaviet, khách hàng chủ động thao tác lựa chọn sản phẩm, thanh toán, thời gian giao nhận mong muốn, có nhiều mã khuyến mãi được Vinamilk cập nhật thường xuyên.
- Offline: Hệ thống có hơn 530 cửa hàng của Vinamilk có tên “Giấc mơ sữa Việt” trên toàn quốc

Kênh gián tiếp:

- Online: Thông qua các trang thương mại điện tử như Shopee, Lazada,...
- Offline: Chia ra thành 2 cấp
 - Cấp 1: các siêu thị lớn, nhỏ đặt hàng qua chi nhánh đại diện của Vinamilk. Kênh này đóng vai trò quan trọng trong truyền thông quảng bá, là nơi nghiên cứu thị trường và tiếp nhận phản hồi từ khách hàng
 - Cấp 2: Vinamilk quản lý hệ thống các nhà phân phối

Thời gian giao hàng: Sau quá trình xác minh đơn hàng thành công, đơn hàng sẽ được chuyển đến khách hàng trong khoảng thời gian sau:

- Khách hàng đặt đơn hàng sau 10h sáng thứ 7 đến cuối ngày chủ nhật, sẽ được chuyển đến vào thứ 2 tuần sau
- Các đơn hàng của khách sẽ được giao từ 8h đến 17h từ thứ 2 - thứ 7. Nhân viên sẽ giao hàng cho khách tính từ lúc đơn hàng được xác nhận thành công với cuộc gọi của nhân viên.

Vinamilk đã thể hiện sự chủ động trong lĩnh vực logistics bằng việc đầu tư vào hệ thống kho thông minh và công nghệ tiên tiến. Họ sử dụng các robot LGV (Laser Guided Vehicle), cần cầu và xe tự vận hành RGV (Rail Guided Vehicle) để vận chuyển và sắp xếp các pallet hàng hoá trong kho. Họ cũng áp dụng hệ thống quản lý kho Wamas, một hệ thống chuyên xử lý đơn hàng, cung cấp số liệu và phân tích hệ thống cung ứng.

Để quản lý hiệu quả các kênh phân phối, Vinamilk đang áp dụng các công nghệ thông tin hiện đại tiêu biểu nhất là chương trình quản lý thông tin tích hợp Oracle E Business Suite 11i; hệ thống ERP và ứng dụng các giải pháp quản trị mối quan hệ với khách hàng CRM. Cụ thể:

- Oracle E Business Suite 11i: được chính thức hoạt động vào năm 2007, kết nối 13 địa gồm trụ sở, nhà máy, kho hàng. Hạ tầng CNTT được đồng bộ, chuẩn hoá và cập nhật, củng cố liên tục
- CRM: tối ưu hoá các chu trình và cung cấp cho nhân viên bán hàng đầy đủ thông tin liên quan đến khách hàng, đồng thời khách hàng cũng có thể trao đổi, liên hệ, thắc mắc với Vinamilk theo cách nào mà tiện lợi nhất cho khách hàng, cho dù bất cứ đâu, thời gian nào, ngôn ngữ gì,.. Nhờ vậy, Vinamilk có thể thu thập thông tin về nhu cầu khách hàng, đưa ra các chính sách xây dựng và phát triển phân phối cho phù hợp
- ERP: hỗ trợ nhân viên trong công việc, kết nối mạng lưới nhà phân phối trên toàn quốc, có thể kết nối trong cả 2 trường hợp online và offline. Thông tin được đổ về và tập trung tại một nguồn sẽ giúp Vinamilk đưa ra các thông tin bán hàng của đại lý, đáp ứng kịp thời, cập nhật liên tục. Vinamilk quản lý thường xuyên, chặt chẽ các chính sách giá, khuyến mãi trong hệ thống phân phối.

9.5. Khâu đổi trả

Vấn đề thường gặp trong việc đổi trả:

- Bị mất niêm phong, sai về số lượng hay hàng nhận không đúng như mô tả, đơn hàng
- Những vấn đề khách quan do nhà sản xuất (hư hỏng về thiết kế bao bì, nội dung, tiêu chuẩn chất lượng)
- Không đúng số series / IMEI
- Hết hạn trước khi giao cho khách
- Vấn đề lớp tráng bạc đã bị cào xước khi giao đến cho khách hàng
- Nhà cung cấp bị phá sản, những hoạt động dẫn đến khách hàng không sử dụng được voucher/GNN trong thời gian hiệu lực
- Thay đổi nhu cầu sử dụng

Những điều kiện yêu cầu khi đổi trả hàng: Sản phẩm còn nguyên, nhãn mác đầy đủ, nguyên đai nguyên kiện, niêm phong (trừ trường hợp gặp lỗi do vận chuyển)

Thời gian hạn đổi trả đơn hàng:

- Bất kỳ các đơn hàng nào, yêu cầu đơn hàng bị đổi trả của khách phải gửi về cho đại lý đại diện trong vòng 3 ngày kể từ ngày nhận sản phẩm
- Khi khách yêu cầu đổi trả hàng trong những thời điểm sau:
 - Khách yêu cầu theo đường bưu điện: giống dấu biên nhận của đơn vị chuyển phát

- Khách hàng tự mang tới cửa hàng: khi nhân viên CSKH chấp nhận đơn hàng khách muốn đổi trả

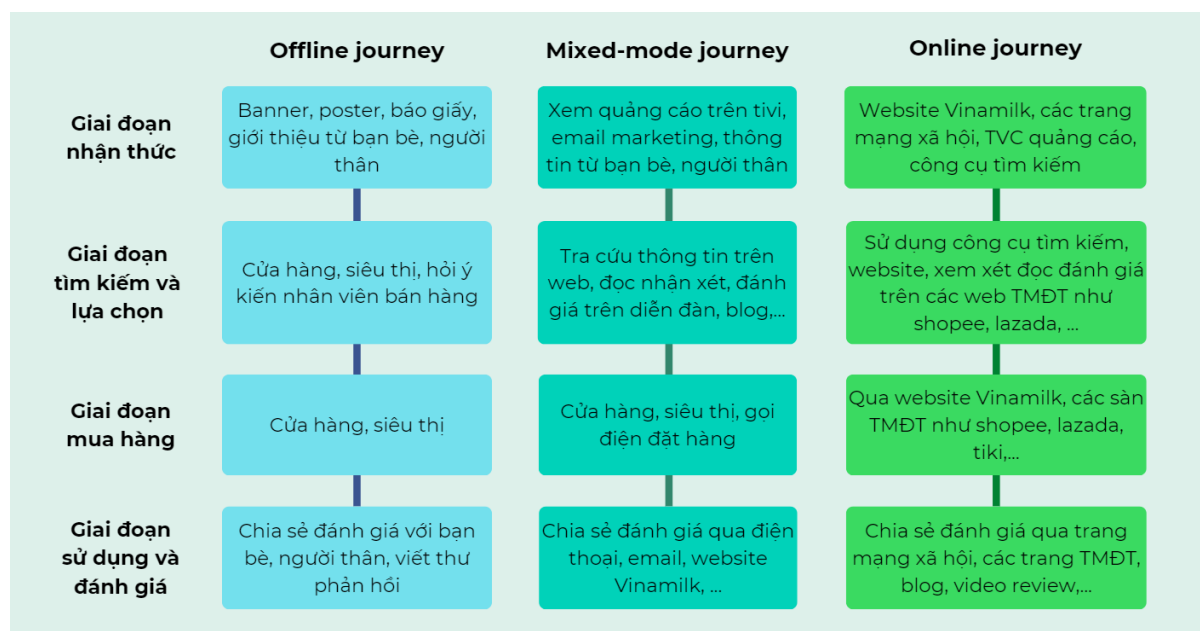
Chi phí đổi trả:

- Miễn phí đổi trả và giao hàng miễn phí tới nơi điểm ghi trên phía yêu cầu với những sản phẩm lỗi do NSX, cửa hàng đại diện
- Áp dụng tính phí cho khách hàng đối với những đơn hàng khi khách hàng thay đổi nhu cầu sử dụng

9.6. Quản lý kho từ các nhà phân phối, đại lý của Vinamilk:

Vinamilk tiến hành cài đặt hệ thống Solomon để kiểm tra và ghi nhận sản phẩm đã hoàn thành, Solomon sẽ tự động tính toán và thông báo số lượng hàng hóa trong kho. Nếu hàng hóa dự trữ ít hơn so với mức tối thiểu, thì sẽ có lệnh mua hàng (Purchasing Order) sẽ được gửi đến các đối tác, trang trại. Bên cạnh đó, tại các hệ thống siêu thị có rất nhiều giám sát bán hàng và PGs. Khi xuất kho, Vinamilk sẽ nhập tên sản phẩm dưới dạng chữ và số. Họ sẽ ghi tên chất để tránh khó nhớ và sai sót trong quá trình sản xuất do mã gây ra. Hầu hết, các nhãn gồm 6 ký tự với 2 ký tự đầu là nhóm sản phẩm, 2 ký tự giữa là mã mặt hàng của các nhóm hàng khác nhau và 2 ký tự cuối cùng là mặt hàng. Trên hệ thống ERP sẽ có một vị trí tương ứng là bao nhiêu dây chuyền sản xuất, bao nhiêu sản phẩm, bao nhiêu kệ và thứ tự của chúng, các mã hàng cũng như vị trí của chúng. Nhìn chung, hoạt động quản lý kho của Vinamilk khá chặt chẽ, liên mạch và hài hòa với nhau. Họ sử dụng mô hình EOQ và tích hợp hệ thống ERP một cách thông minh giúp tối ưu quy trình quản lý kho hiệu quả.

10. Chiến lược marketing



Hình 15: Hành trình mua sắm của người tiêu dùng của Vinamilk

10.1. Marketing theo STP

10.1.1. Dựa trên phân khúc thị trường - Segmentation

Vinamilk đã thành công trong việc xác định được phân khúc thị trường khách nhau với các sản phẩm sữa chất lượng cao. Dựa trên việc phân tích các yếu tố như nhân khẩu học, hành vi, địa lý để phân khúc khách hàng mục tiêu một cách hiệu quả nhất. Từ đó có thể tận dụng hiệu quả được các kênh truyền thông để gửi các thông điệp sáng tạo, độc đáo về sản phẩm đến người tiêu dùng. Cũng qua đây, Vinamilk có thể hiểu hơn về các tệp khách hàng để mang đến nhiều sự lựa chọn sản phẩm hơn phù hợp với từng tệp khách hàng. Vinamilk luôn tạo ra những lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ bằng cách hướng đến chất lượng cao cho người tiêu dùng. Do đó, Vinamilk đã phân khúc thị trường thành hai nhóm chính:

- **Đối tác:** những người kinh doanh sản phẩm Vinamilk thông qua các kênh bán hàng như siêu thị, cửa hàng. Mong muốn đặt số lượng nhiều, giao hàng đúng hạn và muốn được hưởng ưu đãi về giá và thưởng doanh số.
- **Khách hàng:** người tiêu dùng sản phẩm của Vinamilk cho nhu cầu của cá nhân. Họ thường quan tâm đến chất lượng cao và nhiều loại sản phẩm.

Phân khúc	Nhân khẩu học	Tâm lý	Hành vi	Khu vực
Trẻ em	Độ tuổi: từ 5 đến 14 tuổi Bao gồm tất cả giới tính	Thích các hoạt động ngoài trời, thích đi nhiều nơi, khám phá, đi chơi với bạn bè. Tính cách: hướng ngoại, năng động, xu hướng ham học hỏi, sáng tạo	Sử dụng sản phẩm hàng ngày, là đối tượng khách hàng tiềm năng	Việt Nam
Thanh niên	Độ tuổi: từ 15 đến 25 tuổi Tất cả giới tính Không có thu nhập hoặc thu nhập thấp Là học sinh THPT/ sinh viên đại học/ cao đẳng	Thường bận rộn Tính cách: chủ động, nhiệt tình, thường có tò mò những sự mới lạ	Sử dụng hàng ngày Có thể là người dùng mới hoặc là khách hàng tiềm năng Tốt cho sự phát triển của cơ thể, bổ sung năng lượng	Việt Nam
Người lớn	Độ tuổi: từ 26 đến 44 tuổi Tất cả giới tính Đã kết hôn hoặc chưa kết hôn Quy mô gia đình: độc thân hoặc có từ 3 - 4 người	Tầng lớp xã hội: bao gồm trung lưu và thượng lưu Phong cách sống: bận rộn với nhiều công việc, thích sáng tạo, linh hoạt trong mọi hoạt động	Thường xuyên sử dụng Thường tìm kiếm các sản phẩm tốt cho sức khỏe, hương vị thơm ngon, tiện lợi	Việt Nam Mật độ dân số: trung bình đến cao

Phụ nữ trung niên	Tuổi: từ 40 đến 60 tuổi Tình trạng hôn nhân: đã lập gia đình Đi làm hoặc nghỉ hưu Thu nhập: trung bình đến cao	Tầng lớp xã hội: trung lưu, thượng lưu Tính cách: điềm đạm, thích quan tâm, yêu đời, luôn vui vẻ, chú trọng đến gia đình Thường có ít thời gian rảnh hoặc bận rộn với nhiều việc, nên rất quan tâm đến sức khỏe	Thường là người dùng lần đầu/ đã sử dụng sản phẩm lâu năm Tìm kiếm và ưu tiên dùng các sản phẩm có chứa nhiều canxi trong sữa giúp duy trì sức khỏe xương hoặc cấu trúc xương cứng cáp.	Việt Nam (từ các thành phố lớn đến vùng nông thôn hẻo lánh) Mật độ dân số: Trung bình đến cao
Người già	Độ tuổi: từ 65 đến 70 tuổi Nguồn thu nhập chủ yếu dựa vào lương hưu, họ thường sống chung và có xu hướng dựa vào con cái. Hoặc là những bà cụ độc thân, lập gia đình nhưng chưa có con.	Thuộc tầng lớp trung lưu, thượng lưu. Có lối sống lành mạnh, tổ chức, ý thức về sức khỏe, chú trọng nâng cao thể chất và tinh thần, tìm kiếm sự bình yên và hướng về gia đình.	Thường xuyên, cần thiết sử dụng. Là người dùng tiềm năng. Tìm kiếm các sản phẩm có giá cả phải chăng, dễ mua, chống loãng xương, giữ nước cho cơ thể, tăng sức đề kháng, giảm mệt mỏi.	Khu vực: ngoại thành, nông thôn. Mật độ: cao

Bảng 3: Chân dung đối tượng khách hàng:

10.1.2. Dựa trên thị trường mục tiêu - Targeting

Chiến lược Marketing của Vinamilk dựa trên thị trường mục tiêu (targeting) được thực hiện thông qua việc xác định và tập trung vào các nhóm khách hàng cụ thể mà công ty mong muốn đạt được. Và đối tượng mà Vinamilk hướng đến là phân khúc người thu nhập cao. Vinamilk nhận thức rõ rằng trẻ em (từ 5 - 14 tuổi) là một đối tượng quan trọng và nhạy cảm với yêu cầu dinh dưỡng. Vinamilk cũng mong muốn tăng cường sự phát triển về thể chất và trí tuệ, đồng thời góp phần nuôi dưỡng tài năng cho trẻ em, như những bông hoa tương lai được coi là cột mốc quan trọng của đất nước. Một trong những lý do hàng đầu dẫn đến sự tập trung của “Vinamilk 100% organic” vào phân khúc này là vì trẻ em chiếm tỷ lệ khoảng 33,5% dân số (Statistic năm 2022), cho thấy đây là một nhóm đối tượng khách hàng tiềm năng lớn. Thứ hai, do cuộc sống ngày càng phát triển, con người cũng quan tâm chú trọng đến sức khỏe hơn, đời sống người dân ngày càng tăng cao nên họ bắt đầu tập trung nhiều hơn vào giá trị của sản phẩm hơn là giá cả, giúp cho Vinamilk tiếp cận nhiều khách hàng hơn.

10.1.3. Dựa trên định vị thương hiệu - Positioning

Chiến lược Marketing của Vinamilk dựa trên định vị thương hiệu là một phần quan trọng trong việc xây dựng và tạo dựng hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ và độc đáo. Vinamilk đã định vị mình như một thương hiệu sữa hàng đầu, chất lượng cao và tin cậy tại Việt Nam.

- Bản đồ định vị 1: Giá và Miligam canxi trong sữa tươi**



Hình 16: Bản đồ định vị 1- Giá và Miligam canxi trong sữa tươi

Về giá cả, Meadow Fresh là thương hiệu có giá bán cao nhất (45.800 đồng/1 lít) và cung cấp hàm lượng canxi cao nhất (172mg). Trong khi đó, sữa Hà Lan có giá bán thấp nhất (26.000 đồng/1 lít) so với các thương hiệu khác.

Tuy nhiên, Vinamilk có giá bán (32.998 đồng/1 lít) vừa phải và phù hợp với túi tiền của đa số người tiêu dùng Việt Nam. Với thương hiệu nổi tiếng và là lựa chọn hàng đầu của nhiều người tiêu dùng, sản phẩm của Vinamilk dễ dàng được tìm thấy tại các cửa hàng tạp hoá, chợ, siêu thị, và nhiều nơi khác. Mặc dù, Meadow Fresh dẫn đầu về hai thuộc tính nêu trên, nhưng do là sữa cao cấp nên không phổ biến như các sản phẩm khác.

- Bản đồ định vị 2: Nhận thức về thương hiệu và thị phần**



Hình 17: Bản đồ định vị 2 - Nhận thức về thương hiệu và thị phần

Vinamilk là một trong những thương hiệu sữa nổi tiếng và uy tín tại Việt Nam. Theo báo cáo thường niên ngành “Thực phẩm và đồ uống” của Brand Finance 2022, thương hiệu Vinamilk được định giá 2,8 tỷ USD, tăng ấn tượng 18% so với năm 2021 và thăng hạng ở

nhiều bảng xếp hạng lớn về giá trị và sức mạnh thương hiệu. Meadow Fresh và Love in Farm được coi là những hiệu mới thâm nhập vào thị trường Việt Nam. Đối với, TH True Milk, mặc dù gia nhập ngành sữa khá muộn năm 2010 nhưng TH True Milk đã cố gắng để bắt kịp tốc độ phát triển nhanh với tốc độ tăng trưởng bền vững.

Chiến lược Marketing dựa trên định vị thương hiệu của Vinamilk giúp công ty xây dựng và tạo dựng một hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ và độc đáo. Bằng cách tập trung vào chất lượng sản phẩm, sự tin cậy và trách nhiệm xã hội, Vinamilk đã xây dựng một thương hiệu sữa hàng đầu và đạt được sự tin yêu và lòng tin của khách hàng tại Việt Nam. Nhờ đó, Vinamilk cũng đã mở rộng hoạt động sang thị trường quốc tế.

10.2. Marketing Mix (4P)

10.2.1. Chiến lược sản phẩm

Nắm bắt được nhu cầu sử dụng sữa của nhiều đối tượng thuộc nhiều phân khúc khác nhau trên thị trường, Vinamilk cho ra mắt hàng loạt các sản phẩm như sữa (sữa tươi, sữa đặc có đường, sữa bột,...), sản phẩm từ sữa (kem, phô mai, sữa chua,...), sữa bột Dielac, các loại trà, cà phê, nước ép trái cây. Trong đó, Vinamilk tập trung vào các phân khúc sản phẩm từ sữa và cốt lõi là sữa nước, sữa chua, sữa bột và sữa đặc.

Chiều rộng của dòng sản phẩm (Product width)	Sữa nước	Sữa chua	Sữa bột	Sản phẩm dinh dưỡng trẻ em	Thức uống	Sản phẩm dinh dưỡng người lớn
Chiều dài dòng sản phẩm (Product length)	GreenFarm	Love Yogurt	Organic Gold	Bột ăn dặm RiDielac Gold	Nước trái cây	Sữa bột Vinamilk Sure Prevent Gold
	Sữa tươi 100% Organic	Probi	Yoko Gold	Optimum Gold	Nước uống đóng chai ICY	Sữa bột Vinamilk Sure Diecerna
	Sữa tươi có tổ yến	Organic Yogurt	Sữa Dielac Alpha Gold IQ		Trà Vfresh	VNM Dinh Dưỡng
	Sữa tươi tiệt trùng A2	SuSu	Sữa Dielac Alpha		Nước chanh muối ICY	Canxi Pro
	ADM IQ GOLD	Hero	Dielac Grow		Nước nha đam	
			Dielac Mama gold			
			Optimum Mama Gold			

Bảng 4: Bảng chiều dài và chiều rộng sản phẩm của Vinamilk

VNM Greenfarm	ADM IQ Gold	Vinamilk Probi	Sữa bột Organic Gold
Có đường / ít Đường	Có đường / ít Đường	Có đường / ít Đường	
100ml / 180ml	110ml/180ml	65ml/130ml/400 ml/700ml	- Hộp 350g - Hộp 850g
	Hương vị: - Chuối - Sô cô la - Dâu	Hương vị: - Dâu tây - Việt quất - Dứa - Dưa lưới - Cabassa	- Gold 1 - Gold 2 - Gold 3 - Gold 4

Bảng 5: Bảng Chiều sâu dòng sản phẩm

Để có thể chiếm lĩnh thị trường với các danh mục sản phẩm đa dạng trong thời gian dài, Vinamilk đã không ngừng đổi mới chiến lược của mình.

- **Đổi mới bao bì & cách đóng gói:** Vinamilk đã đầu tư vào các công nghệ đóng gói tiên tiến để bảo vệ sản phẩm khỏi những yếu tố có thể gây hại đồng thời cũng thân thiện với môi trường bằng cách sử dụng hộp giấy do Tetra Pak cung cấp cho toàn bộ sản phẩm sữa nước và đồ uống
- Không ngừng cập nhật và cải tiến công nghệ và phương pháp bảo quản, phân phối và lưu trữ thực phẩm để kéo dài tuổi thọ của sản phẩm.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm
- Phát triển dịch vụ hỗ trợ sản phẩm (PSS): Nhằm đáp ứng nhu cầu và hỗ trợ khách hàng trong việc sử dụng, tận hưởng các sản phẩm. Trang web chính thức của Vinamilk đã ra đời, giúp khách hàng khắp 63 tỉnh thành có thể gia nhập vào mạng lưới, biết thêm nhiều thông tin bổ ích về sản phẩm, các chương trình giảm giá, khuyến mãi mới cũng như mua hàng nhanh chóng, tiện lợi ngay tại nhà.

10.2.2. Chiến lược giá

Thị trường sữa Việt Nam hiện nay là một cuộc cạnh tranh không hồi kết, khi không chỉ có các thương hiệu sữa nội địa mà còn có sự tham gia của các sản phẩm ngoại nhập. Điều này đòi hỏi Vinamilk phải có các chiến lược mới, đặc biệt là các chiến lược về giá giúp thu hút được đối tượng khách hàng của mình.

- **Chiến lược định giá hớt vát (skimming pricing):** Người bán đặt ra giá bán ban đầu tương đối cao cho những sản phẩm mới để khai thác nhu cầu của một nhóm khách hàng có sức mua cao, để nhanh chóng thu hồi vốn đầu tư và có lợi nhuận ngay, sau đó sẽ tiến hành điều chỉnh cho phù hợp với thị trường. Vinamilk đã tiến hành đưa một mức giá cao hơn so với các sản phẩm sữa thông thường trên thị trường cho sản phẩm sữa đặc Ông Thọ khi mới ra mắt. Điều này đã thu hút được sự tò mò và quan tâm của nhóm khách có thu nhập cao, quan tâm đến chất lượng, giá trị của sản phẩm. Với mức giá ban đầu là 35.000 đồng/ hộp 360gam sau nhiều lần điều chỉnh đã giảm dần xuống và cán mốc 27.000 đồng/ hộp 360gam ở thời điểm hiện tại để thu hút thêm nhiều đối tượng khách hàng hơn.

- *Chiến lược định giá cạnh tranh (competitive pricing)*: Để tạo được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cùng phân khúc, Vinamilk đã áp dụng chiến lược giá cạnh tranh với việc lấy giá của đối thủ làm chuẩn từ đó, giảm giá sản phẩm cũng như tạo thêm nhiều chương trình khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng.
- *Chiến lược định giá tối đa (premium pricing)*: Cũng giống như ở chiến lược định giá hót váng, chiến lược định giá tối đa cũng tiến hành định giá sản phẩm cao hơn so với các sản phẩm tương tự trên thị trường để tạo ra một hình ảnh sản phẩm cao cấp, độc đáo và giá trị đối với khách hàng. Chẳng hạn như các sản phẩm bơ, Vinamilk đã cho ra thị trường với mức giá 140.000 đồng/ kg trong khi đối thủ Lurpak chỉ có giá 100.000 đồng/ 1kg. Tuy nhiên việc áp dụng chiến lược này khá nguy hiểm, nếu áp dụng không tốt rất dễ làm mất đi khách hàng thậm chí gây ra làn sóng khách hàng quay lưng. Vậy nên chiến lược này chỉ được Vinamilk áp dụng đối với các sản phẩm thuộc phân khúc cao cấp.
- *Chiến lược định giá tầm trung (midrange pricing)*: Để đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng tầm trung, vừa muốn đảm bảo chất lượng nhưng vẫn hợp túi tiền cá nhân, dòng sản phẩm sữa chua đôi vị, sữa chua tách béo đã được Vinamilk áp dụng chiến lược định giá tầm trung. Chiến lược này nhằm hướng đến việc thu hút khách hàng ở nhiều độ tuổi, có nguồn thu nhập đa dạng và khác nhau, đồng thời giúp tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong các phân khúc của mình.
- *Chiến lược định giá linh hoạt (flexible pricing)*: Tùy từng thời điểm kinh doanh khác nhau mà nhu cầu cung - cầu trên thị trường cũng khác nhau. Để có thể bắt kịp xu thế thị trường và giữ được tệp khách hàng tiềm năng, đảm bảo được lợi nhuận của doanh nghiệp, chiến lược định giá linh hoạt giúp Vinamilk có thể tùy chỉnh sao cho giá cả phù hợp với từng thời điểm, vị trí, đối tượng khách hàng,... Từ đó hợp lý hóa mức giá cũng như nâng cao vị thế cạnh tranh
- *Chiến lược giá theo gói (bundle pricing)*: Nhằm đánh vào tâm lý của những vị khách muốn có thể thưởng thức nhiều hương vị mới, đa dạng nhưng lại ngại thay đổi, không tốn nhiều thời gian trong việc tìm kiếm cũng như mua lẻ từng sản phẩm. Chiến lược giá theo gói cho phép sản phẩm bán kèm với một sản phẩm khác với một mức giá hợp lý hơn so với việc mua lẻ từng sản phẩm. Chẳng hạn như khi mua hai lít sữa tươi nguyên chất sẽ được tặng một hộp có hương dâu hoặc sôcôla.

10.2.3. Chiến lược phân phối

Nhờ mạng lưới phân phối rộng khắp và đa dạng, Vinamilk đã đạt được sự tiếp cận và phục vụ một số lượng lớn khách hàng trên toàn quốc từ các cửa hàng tiện lợi đến siêu thị và hệ thống bán lẻ, hệ thống siêu thị lớn như Coopmart, Big C,... Hệ thống phân phối nội địa trải rộng của Vinamilk, 63/63 tỉnh thành với hơn 200 nhà phân phối và có hơn 251.000 địa điểm bán lẻ. Hệ thống tủ lạnh, tủ đông, xe lạnh cũng được đầu tư mở rộng để đáp ứng được nhu cầu tăng trưởng của nhóm sữa chua. Hệ thống phân phối của Vinamilk tập trung vào:

- Siêu thị và cửa hàng tiện lợi: Vinamilk cung cấp sản phẩm của mình cho các siêu thị như Circle K, VinMart, cũng như các siêu thị lớn như Big C, Lotte Mart. Điều này giúp sản phẩm Vinamilk được tiếp cận với một lượng lớn khách hàng thông qua mạng lưới siêu thị và cửa hàng tiện lợi trên khắp đất nước.

- Hệ thống đại lý: Vinamilk đã xây dựng một hệ thống đại lý rộng khắp cả nước, từ các thành phố lớn đến các vùng quê hẻo lánh. Điều này cho phép họ tiếp cận các thị trường địa phương và đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở mọi vùng miền.
- Kênh bán hàng trực tuyến: Hệ thống bán hàng trực tuyến trên các nền tảng như Shopee, Lazada, AeonEshop,...
- Kênh bán hàng qua các công ty phân phối: Vinamilk cũng hợp tác với các công ty phân phối để đưa sản phẩm của mình đến tận tay người tiêu dùng. Vinamilk cũng mở rộng mạng lưới phân phối và tăng cường khả năng tiếp cận các kênh phân phối truyền thống.

Không chỉ vậy, Vinamilk đã mở rộng hệ thống phân phối ra thị trường nước ngoài, xuất khẩu đưa sản phẩm đến nhiều quốc gia khác trên thế giới. Vinamilk đã xây dựng mạng lưới phân phối và đối tác kinh doanh ở nhiều quốc gia, đặc biệt là các thị trường có nhu cầu sữa cao như Trung Quốc, Nhật Bản, Mỹ và các nước Châu Á. Qua đó, Vinamilk đã tiếp cận được khách hàng quốc tế và tạo ra một nguồn thu nhập đáng kể từ xuất khẩu. Bên cạnh đó, để nâng cao chất lượng phân phối, Vinamilk đã đầu tư hệ thống vận chuyển, quản lý kho để đảm bảo hàng hóa được giao đến khách hàng trong tình trạng tốt nhất. Vinamilk cũng thường xuyên cải tiến quy trình phân phối và tương tác với các đối tác để đảm bảo sự đáng tin cậy và hiệu quả trong việc cung cấp sản phẩm.

10.2.4. Chiến lược quảng bá

Chiến lược Marketing của Vinamilk chú trọng quảng bá sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Kết hợp các phương tiện quảng cáo truyền thống và trực tuyến để tạo sự nhận diện thương hiệu mạnh mẽ và tiếp cận gần hơn với khách hàng. Hiểu được tầm quan trọng trong ngành hàng bán lẻ của doanh nghiệp, Vinamilk đã không ngừng triển khai các chiến dịch quảng cáo để đạt được hiệu quả cao trong chiến lược quảng cáo của mình.

- Quảng cáo: Vinamilk kết hợp sử dụng nhiều hình thức quảng cáo khác nhau như truyền hình, radio, tạp chí, billboard, poster,... nhằm tiếp cận được đông đảo lượng khách hàng hơn. Các chiến dịch quảng cáo của Vinamilk thường tập trung vào việc tôn vinh giá trị dinh dưỡng của sản phẩm và tạo cảm hứng sức khỏe cho người tiêu dùng.
- Sử dụng TVC hoạt hình đơn giản nhưng lại tối giản hoá và tiết kiệm được chi phí của Vinamilk và mang lại hiệu quả cao. Qua kênh youtube với gần 2 triệu lượt đăng ký, Page Facebook với hơn 715K người theo dõi cho thấy lượng người quan tâm tới các kênh truyền thông của Vinamilk cũng nhiều.
- Bên cạnh đó còn có các video quảng cáo ngắn nhưng cũng gây ấn tượng cho người tiêu dùng thông hình ảnh, âm thanh lời cuốn. Qua đó, phản ánh hình ảnh của sản phẩm một cách vui tươi, sinh động, gần gũi hơn.
- Vinamilk luôn không ngừng sáng tạo trong quảng cáo, đưa các hình ảnh chú bò nhảy múa, ca hát với hình ảnh vui nhộn trong các quảng cáo thu hút trẻ em hơn.
- PR: Vinamilk cũng tham gia nhiều hoạt động xã hội và từ thiện, góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu tích cực trong mắt người tiêu dùng. Triển khai các hoạt động ý nghĩa như quỹ học bổng “Vinamilk - Ươm mầm tài năng trẻ Việt Nam”, Quỹ “Sữa Việt Nam không ngừng phát triển”, “Một triệu cây xanh cho Việt Nam”, chiến dịch “Vinamilk - Triệu bước đi, đẩy lùi Cô - vi” (2020)...

- Khuyến mại: Vinamilk cũng thường tổ chức các chương trình khuyến mãi, giảm giá, tặng thẻ tích sữa không đổi, tặng kèm đồ chơi trẻ em,... để kích thích nhu cầu tiêu thụ và tăng doanh số bán hàng.

11. Chiến lược thương mại điện tử đa kênh

Vinamilk đã tìm ra một giải pháp toàn diện để thành công trên thị trường thương mại điện tử. Sau quá trình thảo luận và tìm kiếm trong hơn 3 tháng, đội ngũ phụ trách mảng TMĐT của Vinamilk đã cùng Haravan phát triển mô hình kinh doanh omnichannel.

Mô hình này tận dụng các cửa hàng của Vinamilk trên toàn quốc như là điểm Fulfillment, nơi tiếp nhận và xử lý đơn hàng. Điều này giúp tăng doanh số bán lẻ của Vinamilk, hỗ trợ các cửa hàng đại lý và mang lại sự tiện lợi cho người tiêu dùng trong việc mua sữa và tìm kiếm thông tin về sản phẩm.

Với mô hình omnichannel, người tiêu dùng có thể mua sữa Vinamilk thông qua nhiều kênh khác nhau, bao gồm cả trực tiếp tại các cửa hàng và qua nền tảng thương mại điện tử. Các cửa hàng của Vinamilk được sử dụng như trung tâm xử lý đơn hàng, giúp đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả các đơn đặt hàng trực tuyến.

Cụ thể như sau:



- ❖ **Vinamilk đã triển khai chiến lược thương mại điện tử đa kênh với các kênh bán hàng chính sau:**

Website thương mại điện tử giacmosuaviet.com: Đây là kênh bán hàng chính của Vinamilk trên nền tảng trực tuyến. Website cung cấp đầy đủ thông tin về sản phẩm, giá cả, chương trình khuyến mãi,... giúp khách hàng dễ dàng mua sắm.

Các đối tác thương mại điện tử: Vinamilk hợp tác với các đối tác thương mại điện tử như Shopee, Lazada, Tiki,... để mở rộng phạm vi tiếp cận khách hàng.

Mạng xã hội: Vinamilk có một lượng lớn người theo dõi trên các mạng xã hội như Facebook, Instagram, Zalo,... Vinamilk thường xuyên đăng tải các thông tin về sản phẩm, chương trình khuyến mãi,... trên các mạng xã hội để thu hút sự chú ý của khách hàng.

Điểm bán hàng truyền thống: Vinamilk vẫn duy trì hệ thống điểm bán hàng truyền thống để đáp ứng nhu cầu của khách hàng không có khả năng mua sắm trực tuyến.

- ❖ **Vinamilk đã triển khai một số giải pháp để nâng cao hiệu quả của chiến lược thương mại điện tử đa kênh, bao gồm:**

Tích hợp các kênh bán hàng: Vinamilk đã tích hợp các kênh bán hàng trực tuyến và trực tiếp để tạo trải nghiệm mua sắm liền mạch cho khách hàng. Ví dụ, khách hàng có thể mua sản phẩm trên website giacmosuaviet.com và chọn nhận hàng tại cửa hàng.

Tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng: Vinamilk đã tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng trên các kênh bán hàng trực tuyến và trực tiếp. Ví dụ, Vinamilk đã triển khai dịch vụ giao hàng tận nơi, thanh toán trực tuyến,...

Ứng dụng công nghệ: Vinamilk đã ứng dụng công nghệ mới trong thương mại điện tử như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data),... để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Chiến lược thương mại điện tử đa kênh của Vinamilk đã mang lại những kết quả tích cực. Trong năm 2022, doanh thu thương mại điện tử của Vinamilk đạt 2.500 tỷ đồng, tăng 50% so với năm 2021. Vinamilk cũng đã mở rộng thị trường bán hàng thương mại điện tử sang các nước Đông Nam Á.

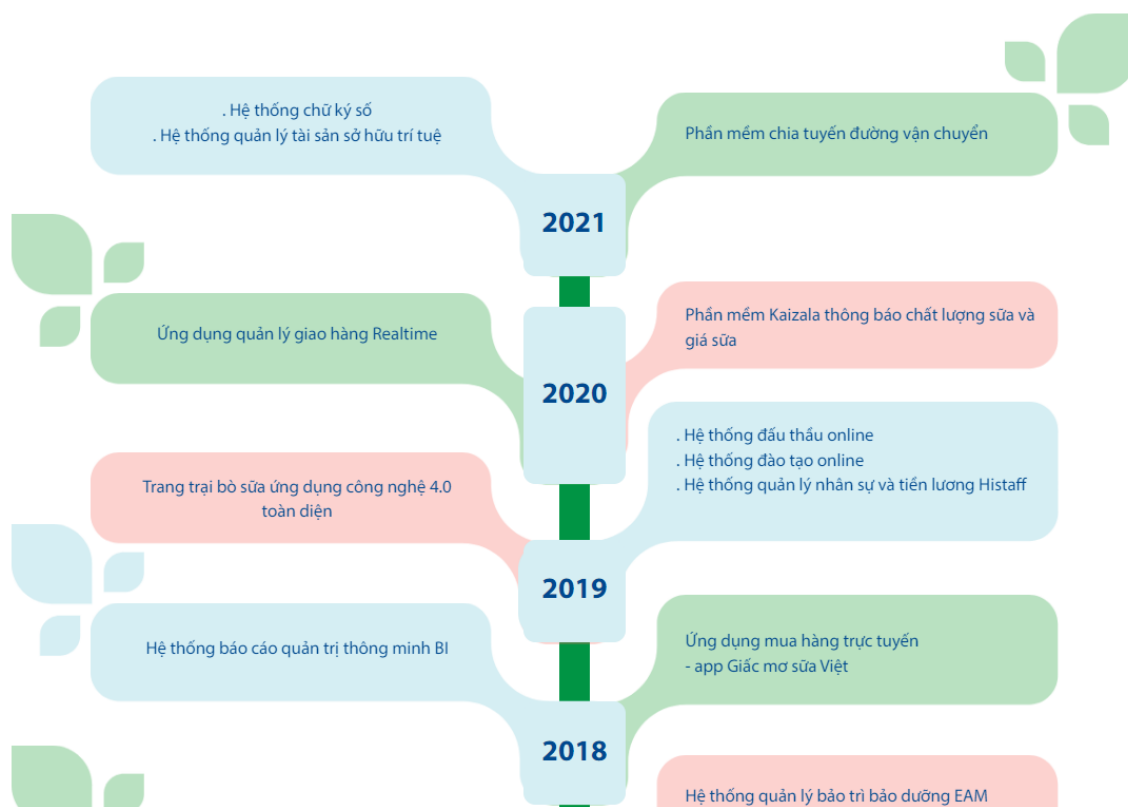
❖ *Trong thời gian tới, Vinamilk sẽ tiếp tục phát triển chiến lược thương mại điện tử đa kênh bằng cách:*

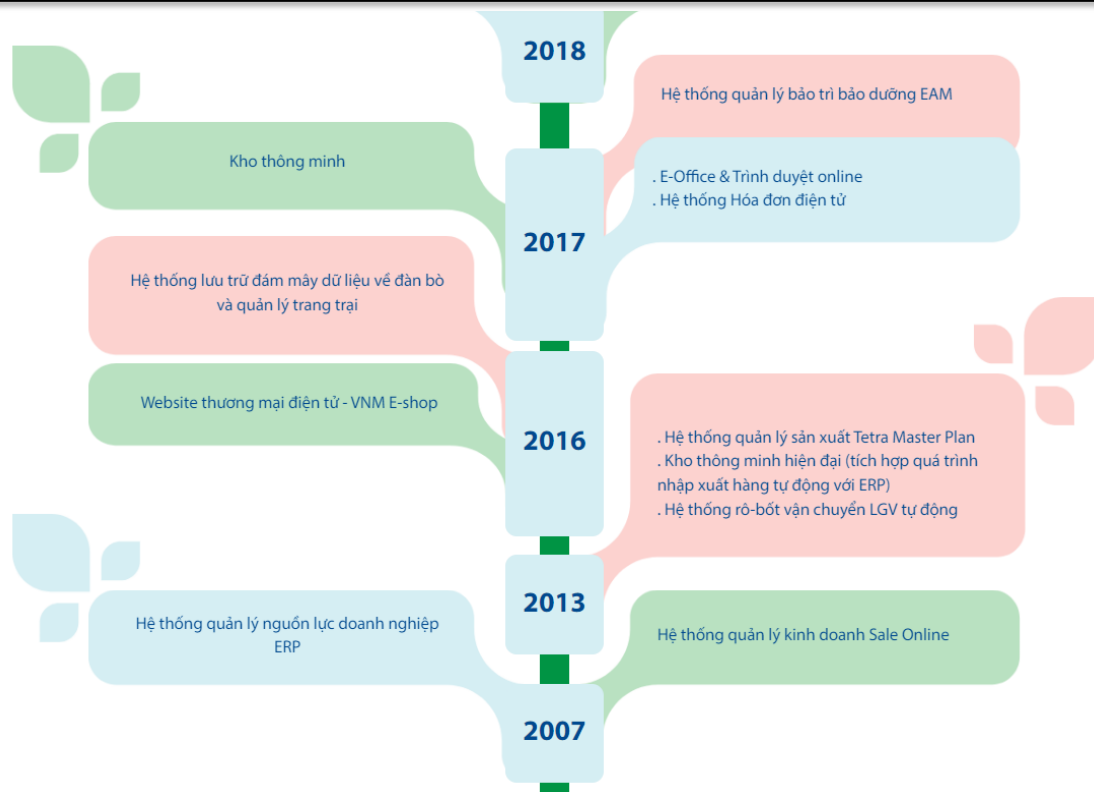
Đầu tư vào công nghệ: Vinamilk sẽ tiếp tục đầu tư vào các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data),... để nâng cao hiệu quả hoạt động thương mại điện tử.

Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng: Vinamilk sẽ nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng bằng cách cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng 24/7, giải quyết khiếu nại nhanh chóng,...

Mở rộng thị trường: Vinamilk sẽ mở rộng thị trường bán hàng thương mại điện tử sang các thị trường mới như Trung Quốc, Mỹ,... để tiếp cận nhiều khách hàng hơn.

12. Chiến lược xây dựng hạ tầng CNTT/Chiến lược các hệ thống thông tin.





Hình 18: Tóm tắt quá trình áp dụng các công nghệ vào hệ thống CNTT của Vinamilk

Từ năm 2005-2006 Vinamilk đã thực hiện việc nghiên cứu và phát triển hệ thống CNTT của công ty nhằm mục đích thực hiện các chiến lược dài hạn. Nếu chỉ dựa vào các hệ thống trước đây thì không thể đảm bảo được việc cung cấp thông tin chính xác cho các bộ phận kịp thời xử lý vấn đề. Không những vậy, vì mang tính chất nặng hơn về là một công ty sản xuất nên các luồng thông tin của Vinamilk lại càng phải chính xác, đầy đủ và thống nhất hơn. Vậy nên việc Vinamilk quyết định xây dựng bước đầu 2 hệ thống quản lý mới: Oracle E-Business Suite và SAP CRM là điều đúng đắn là hiển nhiên nên làm.

Nhằm việc thực hiện Internet hóa các quy trình quản lý và đồng nhất dữ liệu sản xuất kinh doanh từ trong toàn bộ quy trình của công ty cho đến từ nhà cung cấp, phân phối. Ngoài việc thực hiện quản lý thông qua môi trường trực tuyến (sử dụng SAP) thì việc chưa xóa bỏ hoàn toàn hệ thống ngoại tuyến (sử dụng Solomon của Microsoft) cũng hỗ trợ rất nhiều cho Vinamilk trong việc quản lý thông tin. Các thông tin sau khi được quản lý hợp lý thì sẽ mang lại nhiều thuận lợi hơn khi thực hiện việc đưa ra những quyết định.

Sau này, công nghệ tiên tiến ngày càng phát triển, việc phải ngày càng cải tiến, cập nhật công nghệ đã là những mục tiêu cốt lõi trong các doanh nghiệp. Vinamilk cũng vậy. Với các chiến lược thực hiện thương mại điện tử thì đến nay, một số hoạt động tích hợp hệ thống công nghệ hỗ trợ đáng chú ý là:

- ERP dưới việc sử dụng Oracle E-Business Suite và SAP CRM
- Hợp đồng điện tử và chữ ký số
- Hóa đơn điện tử
- Hệ quản lý bán hàng và giao hàng realtime

Và rất nhiều các hệ thống CNTT hỗ trợ khác. Để có thể nắm rõ việc Vinamilk đã tích hợp các hệ thống như nào, các cơ sở hạ tầng CNTT mà Vinamilk đã chuẩn bị cho việc tích hợp đó ra sao; chúng ta hãy cùng đi vào chi tiết.

12.1. Hệ quản trị nguồn lực doanh nghiệp ERP

❖ Thực trạng triển khai:

Vinamilk đã thực hiện việc triển khai ERP thông qua 3 giải pháp: Oracle - EBS, MS Exchange và Solomon (MS Dynamic SL). Sau tháng 1/2007, Vinamilk đã chính thức đưa vào triển khai mô hình này và nhận được những thay đổi tích cực:

- Oracle EBS - “Giải pháp giúp cho việc kết nối với nhà cung ứng (Supplier) và các quy trình khác trong nội bộ doanh nghiệp” bao gồm các module chuẩn như: Tài chính, quản lý đơn hàng, mua hàng, sản xuất,...
- Microsoft Exchange: Hệ thống quản lý Email
- MS dynamics SL: Sử dụng tại các nhà phân phối và ứng dụng trên PDA cho nhân viên bán hàng

Cả 3 hệ thống này đã được Vinamilk tích hợp thành hệ thống Business Warehouse - BW để phục vụ cho hệ thống báo cáo thông minh, giúp cho ban điều hành, lãnh đạo có được thông tin chính xác và trực tuyến về tình hình hoạt động của kinh doanh trên toàn quốc.

Tại trung tâm dữ liệu ở trụ sở chính của Vinamilk thời điểm đó có 4 máy chủ IBM cùng các máy chủ khách đang lưu trữ 3 giải pháp nhằm đảm bảo mức dự phòng cho trung tâm để đảm bảo việc hoạt động liên tục của công ty. Sau khi sử dụng hệ thống thì thông tin của Vinamilk sẽ tập trung hơn, giúp cho các nhà quản lý đưa ra các giải pháp xử lý kịp thời để hỗ trợ chính xác việc lập kế hoạch và chiến lược. Thông tin của các đại lý bán hàng cũng được đáp ứng cập nhật kịp thời, mang lại sự hài lòng cho khách hàng.

Hệ thống BI (Business Intelligence) được thiết lập nhằm phục vụ việc báo cáo và ra quyết định cho các lãnh đạo cũng được thiết lập ở trung tâm chính. Từ đó mà họ đã quản lý chặt chẽ các kênh phân phối trực tuyến qua chương trình SAP hoặc offline qua hệ thống MS Dynamics SL. Còn đối với các đại lý sử dụng phần mềm khác như: PDA được PPT phát triển để ghi nhận giao dịch, thì các nhân viên sẽ được kết nối với hệ thống tại nhà phân phối trực tiếp để cập nhật thông tin chính xác nhất

Vinamilk đã triển khai hệ thống máy chủ chạy phần mềm SAP - CRM tại trung tâm cơ sở dữ liệu, cho phép tích hợp và tổng hợp các số liệu từ nhiều nguồn khác nhau. Các số liệu hàng ngày từ các nhà phân phối cũng như từ hệ thống máy PDA cầm tay di động của nhân viên bán hàng đều được tích hợp và đồng nhất theo các chuẩn quy định. Trên cơ sở đó thì nhân viên bán hàng có thể phân tích tiêu thụ hàng để đưa ra hướng xử lý và nắm được việc lên kế hoạch phân phối hàng chính xác.

❖ Thực trạng về quy trình:

15/3/2005, Vinamilk đã chính thức đưa hệ thống ERP vào sử dụng. Công việc chuyển giao diễn ra trên toàn bộ hệ thống hiện có của Vinamilk qua nhiều giai đoạn, vậy nên trong toàn bộ công ty có tình trạng nơi đã sử dụng, nơi chưa nên đã phát sinh thêm những vấn đề về hệ thống báo cáo, điều hành công ty. Bên cạnh 3 phân hệ chính của việc áp dụng CNTT, Vinamilk cũng tiếp nhận thêm phần mềm hệ thống trích xuất dữ liệu thông tin BI cho cả 3 phân hệ đó. Họ đã chuẩn bị lên đến trên 300 biểu mẫu báo cáo theo quá trình của Vinamilk.

Để thực hiện việc khảo sát quy trình hiện tại, Vinamilk đã thành lập phòng CNTT và phân chia nó thành nhiều nhóm chuyên môn như nhóm hỗ trợ máy tính, nhóm hỗ trợ mạng, nhóm máy chủ - cơ sở dữ liệu, nhóm lập trình và nhóm hỗ trợ MS Dynamics SL. Trong quá trình triển khai ERP, Vinamilk tuân thủ một quy trình chuẩn được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp sản xuất hiện đại. Để đảm bảo sự thành công của dự án, họ đã nhận sự hỗ trợ tận tình từ các nhà triển khai uy tín như Pythis, Oracle và công ty tư vấn độc lập KPMG. Các đối tác này đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp kiến thức chuyên môn, tư vấn và hỗ trợ trong quá trình triển khai ERP của Vinamilk.

Tháng 7/2013, Vinamilk sẽ nâng cấp hệ thống EBS Oracle từ R11 lên R12 và triển khai thêm hệ thống báo cáo quản trị phục vụ lãnh đạo. Dự án nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị, nâng cao khả năng kiểm soát cho Vinamilk.

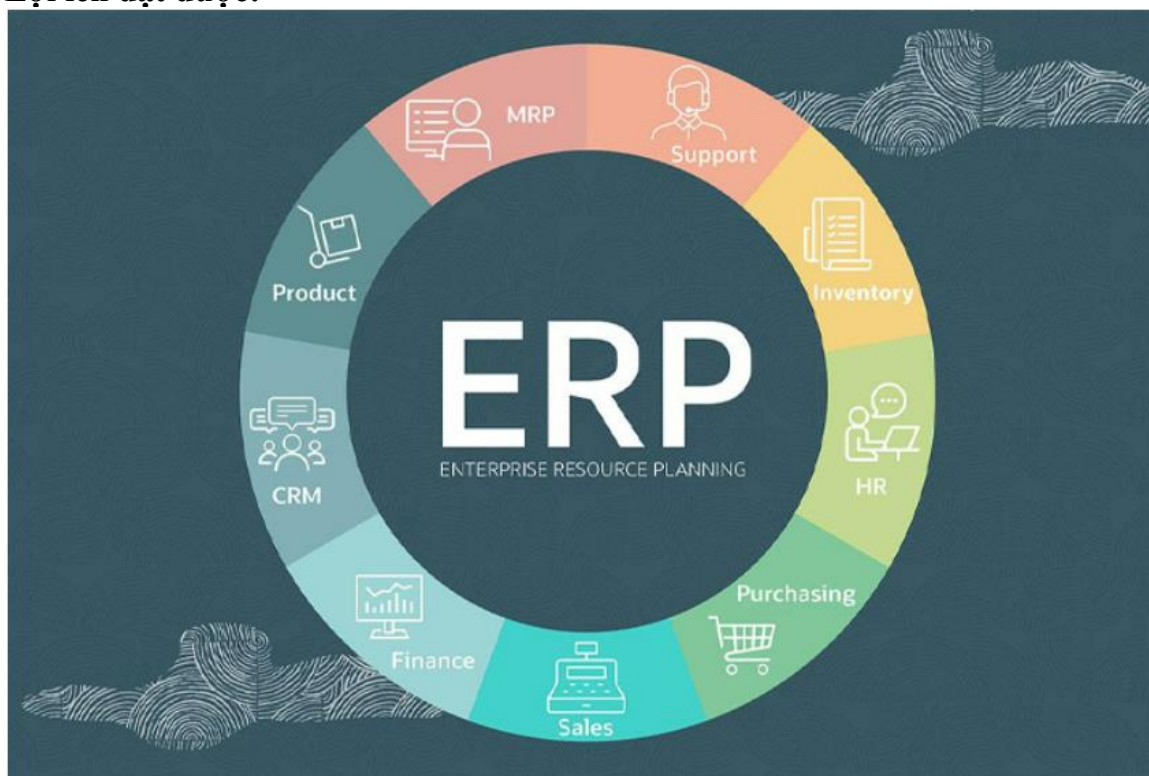
❖ **Thực trạng nhân lực:**

Vinamilk đã có sự quán triệt triệt để về tư tưởng từ cấp lãnh đạo tới nhân viên về quyết tâm thay đổi. Công ty thực hiện các phương án triển khai nhằm đào tạo nhân lực vận hành hệ thống. Sử dụng các nhóm nhân viên có chuyên môn cao để đào tạo và huấn luyện.

❖ **Thực trạng về ngân sách:**

Vinamilk đã nhận thức rõ ràng việc triển khai hệ thống ERP sẽ đòi hỏi một khoản chi phí đáng kể, đặc biệt là trong quá trình triển khai. Để chuẩn bị cho việc này, họ đã đề ra các kế hoạch chi tiết về chi phí bao gồm bản quyền, hỗ trợ triển khai, bảo trì và vận hành hệ thống, cũng như cơ sở hạ tầng CNTT nói chung bao gồm phần cứng và mạng.

❖ **Lợi ích đạt được:**



Hình 19: ERP

- Sau 8 tháng triển khai, Vinamilk đã nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng việc duy trì sự ổn định trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Vào năm 2019, họ đã đạt thành công khi được liệt kê trong danh sách 200 công ty có doanh thu tốt nhất Châu Á.

- Cải thiện hiệu quả nguồn nhân lực
- Tối ưu hóa quy trình thanh toán: Hệ thống thanh toán tự động đã được áp dụng, giúp tự động thực hiện thanh toán cho nhà cung cấp khi đến thời hạn. Đồng thời, việc giao dịch giữa người bán và người mua cũng trở nên đơn giản và nhanh chóng nhờ sự kết hợp giữa hệ thống ERP và các ngân hàng. Khách hàng chỉ cần quét mã hoặc thao tác trên ứng dụng để hoàn tất quá trình mua sắm.
- Cung cấp báo cáo tổng quát cho quản lý, lãnh đạo
- Đơn giản hóa nghiệp vụ

12.2. Hợp đồng điện tử và chữ ký số hóa

Hiện nay, các nhà máy và trang trại của Vinamilk đều đã áp dụng các hệ thống thông tin 4.0 để có thể quản lý từ xa và đảm bảo được sự nhất quán của hệ thống. Theo như công bố của Vinamilk: *"Chuỗi cung ứng của Vinamilk hoạt động hoàn toàn dựa vào hệ thống công nghệ thông tin, kết nối từ đầu vào - việc thu mua nguyên vật liệu, cho đến đầu ra cuối cùng - sản phẩm đến tay người tiêu dùng"*.

Với việc sử dụng hệ thống, phần mềm hỗ trợ làm việc từ A-Z: E-Office, hệ thống trình duyệt online, tương tác nội bộ qua ứng dụng, giải pháp truy cập dữ liệu tại nhà và cuối cùng là chữ ký số. Nhờ những hỗ trợ từ công nghệ này mà các hoạt động của Vinamilk ngày càng mượt mà và không bị gián đoạn bởi giai đoạn dịch Covid. Và cho đến nay thì hệ thống đó càng phát huy được điểm mạnh và cải thiện nhiều hơn khi đang được áp dụng và triển khai đồng bộ cho các công ty con.

Về các lợi ích khi áp dụng 2 hệ thống này:

- Xây dựng doanh nghiệp “không giấy tờ” doanh nghiệp số.
- Không làm gián đoạn việc ký kết hợp đồng, đặc biệt trong thời kỳ Covid-19.
- Loại trừ rủi ro thất lạc hợp đồng
- Giảm 70% chi phí in, chuyển phát, lưu trữ.
- Giảm 80% thời gian ký kết hợp đồng.
- Gia tăng hiệu quả với hệ thống của Vinamilk:
 - Nâng cấp, cải tiến phù hợp với quy trình nội bộ và quy mô doanh nghiệp.
 - Tích hợp hệ thống quản lý thanh toán nội bộ và quản lý giấy tờ nội bộ.
 - Bổ sung tính năng phân quyền xem tài liệu cho nội bộ công ty và đối tác.



Hình 20: Áp dụng chữ ký số và số hóa tài liệu

12.3. Hệ quản trị Sale Online và quản lý giao hàng realtime

Đây chính là hệ thống quản lý bán hàng toàn diện của Vinamilk tập trung vào việc đảm bảo dữ liệu thống nhất, xử lý trực tuyến và giám sát theo lộ trình mà Viettel đã xây dựng cho Vinamilk

Hệ thống bao gồm 3 phần cốt lõi là: phần cứng, phần mềm và thiết bị đầu cuối được kết nối với Internet, băng thông rộng thông qua mạng 3G và cáp quang. Toàn bộ hệ thống được cung cấp trước bởi Viettel và Vinamilk đã sử dụng theo hình thức thuê dịch vụ.

Hệ thống quản lý bán hàng trực tuyến realtime hiện nay của Vinamilk không giới hạn số lượng người dùng và được xây dựng dựa trên mục tiêu, mục đích sử dụng và nhu cầu quản lý hiện tại của doanh nghiệp. Việc thuê dịch vụ có thể giúp đẩy nhanh tiến độ dự án, giúp doanh nghiệp yên tâm và giảm thiểu rủi ro khi triển khai hệ thống CNTT cho doanh nghiệp hơn là việc mua toàn bộ một hệ thống với chi phí đắt đỏ mà không dùng hết tài nguyên của nó.

Thông qua hệ thống này, tổ chức bán hàng của Vinamilk (bao gồm đại lý, nhân viên bán hàng và nhân viên bán hàng) sẽ được kết nối trực tuyến, tức thời và liên tục thông qua phần mềm thống nhất, cơ sở dữ liệu tập trung. Như vậy thì các nhà quản lý có thể xem xét từng dòng sản phẩm như thế nào.

12.4. Hệ thống hóa đơn điện tử



Hình 21: Trang tra cứu hóa đơn điện tử của Vinamilk

Từ năm 2022, theo quy định của Tổng cục Thuế về việc áp dụng hóa đơn điện tử cho doanh nghiệp, nhưng Vinamilk đã triển khai hệ thống này từ năm 2017.

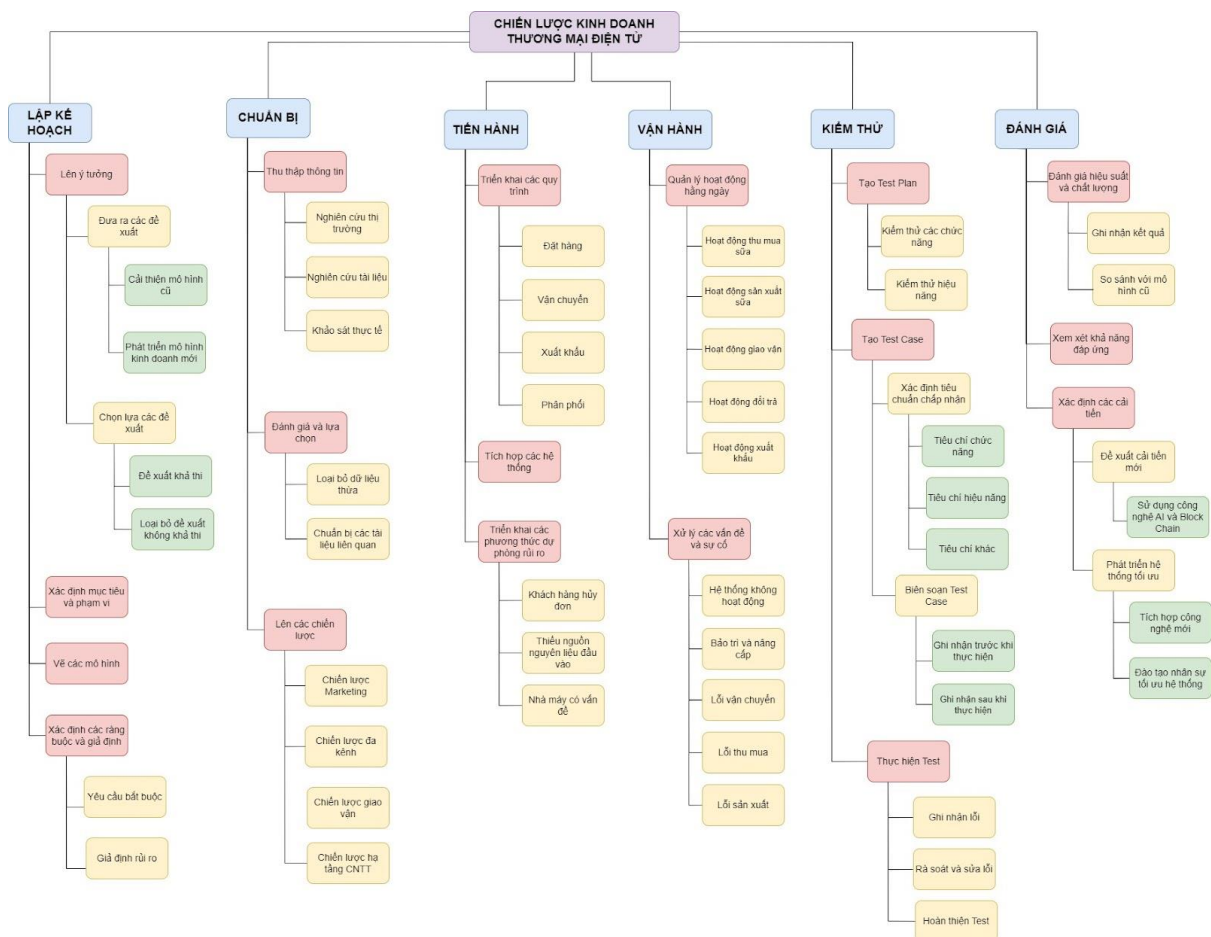
Hệ thống hóa đơn điện tử của Vinamilk có các tính năng chính:

- Tạo lập hóa đơn điện tử: Hệ thống cho phép người dùng tạo lập hóa đơn điện tử theo các loại hình hóa đơn quy định của pháp luật đã bao gồm các loại hóa đơn: Bán hàng, mua hàng, xuất khẩu,...
- Gửi hóa đơn điện tử: Hệ thống cho phép người dùng gửi hóa đơn điện tử đến người mua theo các hình thức Email, SMS, di động,...
- Lưu trữ: Bằng hệ thống đám mây và Vinamilk cũng cam kết cho sự an toàn bảo mật của thông tin khách hàng
- Truy vấn hóa đơn: Hệ thống cho phép truy vấn hóa đơn theo các dạng: Theo mã tra cứu và theo TT32
- Phần mềm hỗ trợ: có 2 phần mềm hỗ trợ việc tra cứu hóa đơn điện tử của Vinamilk là website <https://hddt.vinamilk.com.vn/> và phần mềm ký số.

Theo báo cáo của Vinamilk, hệ thống hóa đơn điện tử đã giúp Vinamilk tiết kiệm được hơn 100 triệu đồng chi phí bao gồm: in ấn, vận chuyển, lưu trữ hóa đơn trong năm 2022, giảm

thiếu thời gian xử lý hóa đơn từ 2-3 ngày xuống còn 1 ngày, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Vinamilk.

CHƯƠNG 4: LỘ TRÌNH XÂY DỰNG, TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC



Hình 22: WBS Vinamilk

Trên đây là WBS cho các giai đoạn thực hiện chiến lược kinh doanh thương mại điện tử của Vinamilk do nhóm thực hiện tổng hợp. Vì có một số quá trình thực hiện các chiến lược nhỏ hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh thương mại điện tử, vậy nên, WBS trên có thể có một số sai sót về lộ trình và các công việc thực hiện trước sau không sắp xếp theo thời gian thực hiện. Nhưng, nhìn chung, đó là tất cả những công việc được phân chia theo đúng giai đoạn mà chúng nên được thực hiện để chạy chiến lược kinh doanh thương mại điện tử. Chiến lược sẽ được thực hiện thông qua 6 giai đoạn: Lập kế hoạch, Chuẩn bị, Tiến hành, Vận hành, Kiểm thử và Đánh giá. Các giai đoạn sẽ gồm nhiều công việc cần thực hiện. Trong đó có một số công việc đã được thực hiện từ trước khi lên chiến lược này như: chiến lược giao vận, chiến lược hệ thống CNTT,... Nhưng để thực hiện chiến lược mới này, thì chắc chắn những hệ thống giao vận, CNTT của Vinamilk cũng phải thay đổi và tích hợp nhiều hơn để đảm bảo dòng thông tin và đồng nhất dữ liệu.

Đối với các bước đánh giá và kiểm thử hệ thống, cùng nguồn nhân sự được đánh giá cao trong lĩnh vực CNTT, Vinamilk đã nhận định đúng về hiệu quả của chiến lược mà mình đang thực hiện. Song, sự nhìn nhận thiếu sót và chỉnh sửa kịp thời cũng giúp cho việc tiến hành chiến lược đi đúng tiến trình, Vinamilk sẽ có những bước chạy chiến lược vững chắc hơn.

Việc lập WBS một cách chi tiết sẽ giúp cho Vinamilk hệ thống hóa các công việc mà họ phải làm để hoàn thành chiến lược tốt nhất với mục tiêu đề ra. Đây cũng là nơi làm tiền đề dựa vào cho việc ước lượng nhân sự, chi phí, thời gian thực hiện. Từ đó nâng cao quá trình quản lý chiến lược nói riêng và quản lý công ty nói chung.

CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM

1. Đánh giá chiến lược

Vinamilk đã xây dựng một chiến lược vững chắc để phát triển và trở thành một trong những công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp sữa tại Việt Nam và trên thị trường quốc tế. Công ty đã đạt được nhiều thành công và góp phần quan trọng vào sự phát triển của ngành công nghiệp sữa trong nước. Một trong những yếu tố quan trọng của chiến lược của Vinamilk là tập trung vào chất lượng sản phẩm. Vinamilk luôn đặt chất lượng lên hàng đầu và đảm bảo rằng sản phẩm của mình phải đáp ứng các tiêu chuẩn cao về an toàn thực phẩm và dinh dưỡng. Công ty đã đầu tư mạnh vào công nghệ và quy trình sản xuất tiên tiến để đảm bảo chất lượng sản phẩm và tăng cường năng lực cạnh tranh.

Ngoài ra, Vinamilk cũng đã thành công trong việc xây dựng thương hiệu và phát triển thương hiệu mạnh mẽ. Thương hiệu Vinamilk đã trở nên quen thuộc và đáng tin cậy với người tiêu dùng. Vinamilk cũng đã chú trọng vào nghiên cứu và phát triển để đổi mới và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Công ty đã đưa ra nhiều sản phẩm mới và cải tiến để đáp ứng sự thay đổi của thị trường và thay đổi theo sở thích của khách hàng, đa dạng các nhóm sản phẩm từ sữa tươi, sữa bột, sữa chua đến các sản phẩm chăm sóc sức khỏe. Sau đây là một số ưu điểm và những điểm cần cải tiến trong chiến lược của Vinamilk:

Ưu điểm:

- **Đa dạng hoá sản phẩm:** giúp Vinamilk mở rộng thị phần và đáp ứng nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng. Việc cung cấp không chỉ sữa tươi mà còn các sản phẩm như sữa bột, sữa chua, sữa đặc trị, bánh kẹo và nước giải khát giúp tăng cường sự hiện diện trên thị trường và tạo ra cơ hội tăng doanh số bán hàng.
- **Chất lượng và nghiên cứu:** Vinamilk luôn đặt mục tiêu về chất lượng sản phẩm lên hàng đầu. Tiếp cận các công nghệ mới nhất, nghiên cứu khoa học để cải thiện sản phẩm tốt hơn. Từ đó giúp cho Vinamilk nâng cao chất lượng sản phẩm và đổi mới công nghệ sản xuất. Duy trì độc quyền công nghệ và tạo ra sản phẩm có giá trị gia tăng, đồng thời tăng cường sự cạnh tranh trên thị trường.
- **Hệ thống phân phối rộng lớn:** Vinamilk đã tạo dựng một hệ thống phân phối rộng lớn, bao gồm nhiều kênh phân phối từ cấp đại lý cho đến cửa hàng bán lẻ. Mục tiêu của họ là đảm bảo rằng sản phẩm của mình dễ dàng tiếp cận đến tay người tiêu dùng cả trong và ngoài nước. Hệ thống phân phối lớn này giúp Vinamilk nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của thị trường và tăng cường sự hiện diện của sản phẩm trên khắp đất nước.
- **Phát triển nguồn nguyên liệu:** Vinamilk đã đầu tư mạnh vào việc phát triển nguồn nguyên liệu, đặc biệt là nguồn cung sữa từ các trang trại chăn nuôi ổn định. Công ty đã xây dựng một mạng lưới trang trại chăn nuôi sữa chất lượng cao và đảm bảo an toàn thực phẩm. Từ đó giúp cho Vinamilk kiểm soát quy trình sản xuất từ nguồn gốc và đảm bảo chất lượng sản phẩm cuối cùng, đồng thời kiểm soát được chi phí sản xuất.

- **Chiến lược quảng cáo hiệu quả:** Vinamilk đã áp dụng các chiến lược quảng cáo hiệu quả để xây dựng và tăng cường thương hiệu của mình. Công ty cũng đã đầu tư đa dạng chiến dịch quảng cáo từ quảng cáo truyền hình, quảng cáo trên các phương tiện truyền thông,... giúp cho Vinamilk tạo dựng lòng tin và nhận diện thương hiệu mạnh mẽ trong lòng khách hàng.

Những điểm cần cải thiện:

- **Xuất khẩu và mở rộng thị trường quốc tế:** Mặc dù Vinamilk đã mở rộng được thị trường của mình, xuất khẩu ra một số thị trường nước ngoài nhưng cần phải tăng cường nỗ lực hơn nữa để tạo dấu ấn mạnh mẽ hơn trên thị trường quốc tế và tận dụng hết các cơ hội mới để mở rộng hơn nữa. Bên cạnh đó thì khi mở rộng xuất khẩu, Vinamilk cũng phải đối mặt với
- **Rủi ro thị trường:** Khi mở rộng ra các thị trường quốc tế, Vinamilk phải đối mặt với rủi ro thị trường. Các thị trường quốc tế có sự biến động lớn và các yếu tố kinh tế, văn hoá, chính trị khác nhau. Vinamilk phải đưa ra các chiến lược phù hợp để thích nghi với các yếu tố này và đối phó với các rủi ro tiềm ẩn như biến động tỷ giá, chính sách thương mại, quy định và văn hoá của từng địa phương.
- **Cạnh tranh:** Mở rộng thị trường quốc tế cũng đồng nghĩa với việc phải đối mặt với cạnh tranh từ các công ty cả trong và ngoài nước. Vinamilk phải cạnh tranh với các nhà sản xuất sữa trong nước và các thương hiệu quốc tế đã có sự hiện diện với thương hiệu mạnh trên thị trường. Để cạnh tranh hiệu quả, công ty cần phải nắm bắt được yêu cầu và sở thích của khách hàng địa phương, nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo ra các ưu điểm cạnh tranh độc đáo.
- **Sự đổi mới và nghiên cứu liên tục:** Trong ngành công nghiệp thực phẩm nói riêng và các ngành khác nói chung, việc duy trì sự đổi mới trong sản phẩm và quá trình sản xuất là rất quan trọng. Hiện nay, Vinamilk cũng mới đổi logo và công nhận bộ nhận diện thương hiệu mới. Không chỉ vậy, Vinamilk cũng cần phải tiếp tục đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để đáp ứng nhu cầu thay đổi của thị trường.

2. Bài học kinh nghiệm

Thông qua dự án, nhóm đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm có thể phần nào giúp Vinamilk phát triển cũng như nâng cao vị thế doanh nghiệp như:

- **Tập trung vào chất lượng sản phẩm:** Chất lượng sản phẩm là một yếu tố quyết định trong việc xây dựng lòng tin và lòng trung thành của khách hàng. Khi khách hàng tin tưởng vào chất lượng sản phẩm, họ sẽ có xu hướng mua lại và giới thiệu cho người khác. Điều này giúp tăng doanh số bán hàng và xây dựng một cộng đồng khách hàng trung thành. Đồng thời, khi chất lượng sản phẩm tốt sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra sự độc đáo và giá trị cạnh tranh, từ đó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ và thu hút khách hàng.
- **Tạo dựng hình ảnh thương hiệu:** Xây dựng một hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ, đáng tin cậy là một yếu tố quan trọng để tạo nên sự nhận diện, lòng tin, giá trị và

mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Nó giúp công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh và tạo dựng một vị thế đáng tin cậy và độc đáo trên thị trường.

- **Đa dạng hoá sản phẩm:** Đa dạng hoá sản phẩm cho phép Vinamilk đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhiều tệp khách hàng khác nhau. Tuy rằng hiện tại các dòng sản phẩm của Vinamilk đã khá đa dạng, nhưng mỗi khách hàng có sở thích và yêu cầu riêng, vì vậy bằng cách cung cấp thêm nhiều lựa chọn sản phẩm, Vinamilk có thể thu hút và phục vụ một đối tượng khách hàng rộng hơn.
- **Thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của xã hội:** Xã hội không ngừng thay đổi và phát triển theo thời gian. Nếu không thích ứng linh hoạt, các tổ chức và cá nhân có thể bị bỏ lại phía sau và không thể cạnh tranh hoặc tồn tại trong môi trường mới. Thích ứng linh hoạt giúp bạn duy trì và phát triển trong sự thay đổi này.
- **Chú trọng đến trách nhiệm xã hội:** Để định nghĩa một doanh nghiệp thành công, không chỉ nhìn vào việc doanh nghiệp thu lại nhiều lợi nhuận hay không? mà còn nhìn nhận ở cách doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội của mình. Vinamilk có thể đóng góp tích cực vào việc cải thiện cuộc sống của cộng đồng, tạo ra giá trị bền vững trong các lĩnh vực khác nhau như: đầu tư nhiều hơn vào khâu sản xuất để hạn chế lượng khí thải, chất thải thải ra môi trường cũng như tiết kiệm nguồn năng lượng; hỗ trợ nông dân, các đối tác nông nghiệp nhằm nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, đồng thời cũng tạo điều kiện công bằng và bền vững cho người nông dân,...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Slide giảng dạy bộ môn Chiến lược kinh doanh Thương mại điện tử của TS. Nguyễn Thành Huy.
2. Sách *Digital Business and Ecommerce Management*.
3. “Phân tích chi tiết về cơ cấu tổ chức Vinamilk hiện nay.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://amis.misa.vn/57107/co-cau-to-chuc-vinamilk/>
4. “Vinamilk ký kết đối tác chiến lược với 6 Tập đoàn dinh dưỡng hàng đầu thế giới ứng dụng các thành tựu khoa học để nâng chuẩn Quốc tế các sản phẩm Sữa bột trẻ em và tiến gần đến chuẩn vàng sữa mẹ.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://www.vinamilk.com.vn/vi/thong-cao-bao-chi/2535/vinamilk-ky-ket-doi-tac-chien-luoc-voi-6-tap-doan-dinh-duong-hang-dau-the-gioi-ung-dung-cac-thanh-tuu-khoa-hoc-de-nang-chuan-quoc-te-cac-san-pham-sua-bot-tre-em-va-tien-gan-den-chuan-vang-sua-me>
5. “Tìm hiểu thị trường khách hàng mục tiêu của Vinamilk.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://meeyland.com/tin-tuc/tim-hieu-thi-truong-khach-hang-muc-tieu-cua-vinamilk-376170632>
6. Võ Tuấn Hải – “Đối thủ cạnh tranh của vinamilk? Cuộc đối đầu cân sức?.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://chuyengiamarketing.com/doi-thu-can-h-tranh-cua-vinamilk/>
7. “Thị trường mục tiêu của Vinamilk| Định hướng khách hàng 2023.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://quangcaosieutoc.com/thi-truong-muc-tieu-cua-vinamilk/>
8. “PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ VÀ VĨ MÔ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM (SỮA VINAMILK) VÀ ĐƯA RA GIẢI PHÁP NHẪM GIÚP CHO VIỆC QUẢN TRỊ CỦA CÔNG TY ĐƯỢC TỐT HƠN.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://www.studocu.com/vn/document/truong-dai-hoc-thu-dau-mot/quan-tri-hoc/phan-tich-moi-truong-vi-mo-va-vi-mo-cua-cong-ty-co-phan-sua-viet-nam-sua-vinamilk-va-dua-ra-giai-phap-nham-giup-cho-viec-quan-tri-cua-cong-ty-duoc-tot-hon/18942763>
9. “Học Viện Haravan. VINAMILK làm TMDT như thế nào.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://hocvien.haravan.com/blogs chia-se-thong-tin/vinamilk-lam-tmdt-nhu-the-nao>
10. Dương Thị Hồng Nhung – “CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA VINAMILK - PHÂN TÍCH STP VÀ MÔ HÌNH MARKETING MIX CỦA VINAMILK.” (2023). Retrieved 9 December 2023, from <https://oriagency.vn/chien-luoc-marketing-cua-vinamilk>
11. “Phân tích chiến lược Marketing 4P của Vinamilk.” (2023). Retrieved 9 December 2023, from <https://mekongsoft.com.vn/tin-tuc/kien-thuc-kinh-doanh/phan-tich-chien-luoc-marketing-4p-cua-vinamilk-a1030>
12. Võ Tuấn Hải – “Chiến lược giá của Vinamilk định vị thương hiệu top đầu.” (2023). Retrieved 9 December 2023, from <https://chuyengiamarketing.com/chien-luoc-gia-cua-vinamilk/>
13. Chính phủ. (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://www.vinamilk.com.vn/baocaophattrienbenvung2021/people-goverment.html>

14. “Ba mũi nhọn then chốt giúp Vinamilk vượt “phép thử” Covid-19.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://www.vinamilk.com.vn/vi/tin-tuc-su-kien/2340/ba-mui-nhon-then-chot-giup-vinamilk-vuot-phep-thu-covid-19>
15. “Hệ thống ERP của Vinamilk và câu chuyện bứt phá thành công.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://amis.misa.vn/67089/he-thong-erp-cua-vinamilk/>
16. Cổng thông tin hóa đơn. (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://hddt.vinamilk.com.vn/>
17. “VINAMILK ĐĂNG KÝ THÀNH CÔNG HỆ THỐNG MÃ SỐ D-U-N-S® BƯỚC ĐỆM HỘI NHẬP THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI.” (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://www.vinamilk.com.vn/vi/tin-tuc-su-kien/785/vinamilk-dang-ky-thanh-cong-he-thong-ma-so-d-u-n-sr-buoc-dem-hoi-nhap-thi-truong-the-gioi>
18. BIL.A0310-BTHTrang. Chữ ký số là gì? 21+ điều doanh nghiệp PHẢI BIẾT về chữ ký số. (2023). Retrieved 10 December 2023, from <https://esign.misa.vn/295/chu-ky-so-la-gi/>