

PHẦN I: GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY SỮA VINAMILK

- **Khái quát về công ty sữa Vinamilk**

Vinamilk là tên viết tắt của công ty sữa Việt Nam, được thành lập trên quyết định số 155/2003/QĐ-BCN ngày 10 năm 2003 của Bộ Công nghiệp về chuyển doanh nghiệp Nhà nước Công Ty sữa Việt Nam thành Công ty Cổ Phần Sữa Việt Nam.

Tên giao dịch theo tiếng anh là: VIETNAM DAIRY PRODUCTS JOINT STOCK COMPANY

Đến năm 2009 Vinamilk có 9 nhà máy dọc theo đất nước

Vốn điều lệ của công ty hiện nay là: 1.590.000.000.000 đồng (một nghìn năm trăm chín mươi tỷ đồng)

- **Một số đặc điểm chính của công ty**

Cho đến nay công ty đạt được rất nhiều danh hiệu và giải thưởng cao quý. Đó là:

- Huân chương lao động Hạng II (năm 1991, 1996); Anh Hùng Lao động (2000); Huân chương Độc lập Hạng III (2005). “siêu cúp” Hàng Việt Nam chất lượng cao và uy tín năm 2006 do Hiệp hội sở hữu trí tuệ & Doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam

- Top 10 “Hàng Việt Nam chất lượng cao “ (từ 1995 đến nay)

- “Cúp vàng- Thương hiệu chứng khoán uy tín “ và Công ty cổ phần hàng đầu Việt Nam “ (năm 2008).

- 2009: “ Hàng Việt Nam chất lượng cao năm 2009” do người tiêu dùng bình chọn; “Giải vàng thương hiệu an toàn vệ sinh an toàn thực phẩm năm 2009” do cục an toàn vệ sinh thực phẩm cung cấp; “ thương hiệu ưa thích nhất năm 2008-2009”; Cup vàng “Thương hiệu chứng khoán uy tín năm 2009” và giải thưởng “ Doanh nghiệp chứng khoán uy tín trên thị trường chứng khoán Việt Nam”

Vinamilk là doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất của Việt Nam lọt vào danh sách “Best under a billion” – 200 DN tốt nhất tại khu vực châu Á do tạp chí Forbes Asia bình chọn năm 2010.

Lao động trong công ty: hiện nay công ty có hơn 4000 cán bộ công nhân viên, đang làm việc tận tâm và đầy nhiệt huyết đóng góp cho sự phát triển của công ty.

2.2. Tầm nhìn – sứ mệnh – giá trị cốt lõi của công ty

Tầm nhìn: Vinamilk tập trung mọi nguồn lực để trở thành công ty sữa và thực phẩm có lợi cho sức khỏe với mức tăng trưởng nhanh, bền vững nhất tại Việt Nam bằng chiến lược xây dựng các dòng sản phẩm có lợi thế cạnh tranh dài hạn.

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

được yêu thích nhất ở mọi khu vực, lãnh thổ.

Vì thế Vinamilk tâm niệm rằng chất lượng, sáng tạo là người bạn đồng hành của Công ty và xem khách hàng là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

Chính sách chất lượng: “Luôn thỏa mãn và có trách nhiệm với khách hàng bằng cách đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm với giá cả cạnh tranh, tôn trọng đạo đức kinh doanh và tuân theo luật định.” (Tổng giám đốc-Bà Mai Kiều Liên).

2.3. Lĩnh vực kinh doanh

- Sản xuất và kinh doanh bánh, sữa đậu nành, sữa, nước giải khát, sữa hộp, sữa bột, bột dinh dưỡng và các sản phẩm từ sữa khác.

- Kinh doanh thực phẩm công nghệ, thiết bị phụ tùng, vật tư hóa chất (trừ hóa chất có tính độc hại mạnh), nguyên liệu.
- Kinh doanh nhà, môi giới , cho thuê bất động sản.
- Kinh doanh kho bến bãi, kinh doanh vận tải bằng ô tô, bốc xếp hàng hóa;
- Sản xuất mua bán rượu, bia, đồ uống, thực phẩm chế biến, chè uống, cà phê rang- xay- phin- hòa tan.
- Sản xuất và mua bán bao bì, in trên bao bì.
- Sản xuất mua bán sản phẩm nhựa.

2.4. Mục tiêu của công ty

Không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, thương mại và dịch vụ trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận có thể có được của công ty cho các cổ đông, nâng cao giá trị của công ty và không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống, điều kiện làm việc, thu nhập cho người lao động, đồng thời làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà Nước. Bên cạnh đó, công ty gắn kết công nghiệp chế biến với các vùng nguyên liệu nhằm tăng tính độc lập về nguồn nguyên liệu trong hiện tại và tương lai.

2.5. Cơ cấu tổ chức bộ máy

Sơ đồ cơ cấu tổ chức



3. Kết quả sản xuất kinh doanh một số năm gần đây của công ty Vinamilk theo các chỉ tiêu

Vinamilk là công ty sản xuất sữa lớn nhất Việt Nam hiện nay, với công suất 570.406 tấn sữa/năm với 200 dòng sản phẩm đa dạng gồm sữa dinh dưỡng, thực phẩm dinh dưỡng, cà phê và một số loại nước giải khát. Qua các năm từ năm 2004 cho đến nay công ty luôn phát triển lớn mạnh, thể hiện ở quy mô và các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh qua các năm.

- Quy mô công ty:

Đến tháng 2/2009 công ty mở rộng thêm 3 nhà máy sản xuất sữa tại: Bắc Ninh, Đà Nẵng, Tuyên Quang.

- Kết quả sản xuất kinh doanh: tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng ấn tượng và vị trí dẫn đầu thị trường sữa của mình.

- Sản phẩm của Vinamilk rất đa dạng phong phú và đa dạng về chủng loại với trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm về sữa: sữa đặc, sữa nước, sữa chua, phô mai, sữa bột, bột dinh dưỡng, kem. Các sản phẩm khác như: sữa đậu nành, nước ép trái cây, bánh, cà phê... mang lại doanh thu cao.

Doanh thu các sản phẩm sữa tăng liên tục, và luôn dẫn đầu thị trường sữa trong nước. Thị phần trong năm 2007: sữa đặc chiếm 79%, sữa nước chiếm 35%, sữa bột: 14%, đặc biệt là sữa chua 97%.

Năm 2008 và 2009 vẫn dẫn đầu thị trường sữa nội địa, nắm 37% thị phần thị trường sữa Việt Nam (năm 2008), năm 2009 tốc độ tăng trưởng là 29%.

Như vậy từ khi cổ phần hóa tháng 11/2003 đến nay doanh thu của công ty luôn tăng trưởng với tốc độ bình quân 21%/năm. Lần đầu tiên đạt doanh thu lớn hơn 10 tỷ đồng, đạt lợi nhuận cao nhất từ trước đến nay và lần đầu tiên nộp ngân sách nhà nước 1.000 tỷ đồng.

Năm 2009, công ty có hơn 135.000 điểm bán hàng trên cả nước. tỷ suất chi phí bán hàng/doanh thu và chi phí quản lý/doanh thu lần lượt là 11,7% và 2,6% giảm so với tỷ suất trong năm 2008 là 1,1% và 0,9%.

8 tháng đầu năm 2010, Vinamilk đã đạt được 71% doanh thu kế hoạch năm và tăng trên 50% so với cùng kỳ. Trung bình mỗi ngày Vinamilk sản xuất và đưa ra thị trường từ 9-10 triệu sản phẩm với doanh số hàng ngày đạt 62-63 tỷ đồng.

PHẦN II: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp

a. Môi trường kinh tế:

-Kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam những năm gần đây vẫn là thời khó khăn hậu quả của cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, chính phủ Việt Nam đã có chính

sách hiệu quả để kiềm chế lạm phát và suy thoái đưa GDP nước ta tăng trưởng +5.2% kiềm chế lạm phát ở mức 6,88%.

- các chính sách chăn nuôi bò đang được đẩy mạnh góp phần tăng cường nguồn nguyên liệu cho các công ty sản xuất sữa trong nước thay vì nhập khẩu, để tăng sức cạnh tranh.

Môi trường tự nhiên của VN thuận lợi cho việc chăn nuôi bò sữa.

- Các đn sữa ở nc ta hiện nay chưa có một mô hình chăn nuôi quản lý một cách hiệu quả. Nguồn nguyên liệu của chúng ta còn thiếu rất nhiều buộc chúng ta luôn phải nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài chính điều ấy làm cho giá của các loại sữa tăng cao.

-Việt Nam gia nhập WTO một cơ hội lớn cho sữa việt nam gia nhập thị trường thế giới và học hỏi kinh nghiệm trong việc chế biến chăn nuôi và quản lý...Để hoàn thiện hơn tạo ra những sản phẩm sữa chất lượng tốt và giá cả rẻ hơn. Qua đó chúng ta cũng thấy được mối đe dọa cho ngành sữa việt nam là việc hội nhập tổ chức thương mại thế giới WTO sẽ khiến cho các nhà máy sản xuất sữa nhỏ tại việt nam sẽ không có sức cạnh tranh với các tập đoàn sữa lớn mạnh trên thế giới như Mead Johnson, Abbott.

b.Chính sách và luật pháp:

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

-Về chính sách thuế:

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

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

- chính sách hỗ trợ của nhà nước trong việc khuyến khích chăn nuôi và chế biến bò sữa. các chính sách hoạt động của chính phủ trong việc chăm lo sức khỏe chống suy dinh dưỡng khuyến khích người dân dùng sữa để cải thiện vóc dáng, trí tuệ, xương cốt cho tất cả mọi người đặc biệt là trẻ nhỏ và người già.

3.Môi trường xã hội:

-Dân số đông, tỷ lệ sinh cao, Việt Nam có cơ cấu dân số trẻ (trẻ em chiếm 36% cơ cấu dân số) và mức tăng dân số trên 1%/năm.

-Kinh tế phát triển đời sống của người dân đang ngày càng nâng lên, thu nhập dần cải thiện, đời sống vật chất ngày càng cao vấn đề sức khỏe ngày càng được quan tâm.

-Nhu cầu tiêu dùng sữa của người dân Việt Nam ổn định, mức tiêu thụ bình quân hiện nay là 14 lít/người/năm, tổng lượng tiêu thụ sữa Việt Nam liên tục tăng mạnh với mức từ 15-20% năm, theo dự báo đến năm 2020 mức tiêu thụ sữa tại thị trường sẽ tăng gấp đôi 2010.

→ chính là tiềm năng và cơ hội cho ngành công nghiệp sữa Việt Nam phát triển ổn định.

- tâm lý sính ngoại của người tiêu dùng Việt Nam còn rất cao (70% trong tiêu dùng)

→a/h nhu cầu dùng các sp sữa nội địa

• Phân tích ngành sữa

Sau vụ sữa nhiễm Melamine ở Trung Quốc, các nước lân cận và một số sản phẩm sữa bột thành phẩm có hàm lượng đạm thấp hơn hàm lượng ghi trên bao bì tiếp tục được phát hiện trong năm 2009 đã góp phần thúc đẩy người tiêu dùng chuyển sang dùng sản phẩm của những thương hiệu có uy tín. Vinamilk xác định đây là thách thức lớn nhưng

cũng là cơ hội lớn có một không hai mà công ty phải biết nắm bắt để phát triển và mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Ngành sữa là một trong những ngành có tính ổn định cao, ít bị ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế. Trên thị trường có 4 dòng sản phẩm chính: sữa bột, sữa nước, sữa đặc, sữa chua. Phân khúc thị trường cao cấp chủ yếu nằm trong tay các hãng sữa nước ngoài với các dòng sản phẩm sữa nhập khẩu...tiêu dùng chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn.

Vinamilk chiếm 55,4% thị phần sữa nước toàn quốc). Tổng doanh thu sữa uống chiếm khoảng 43% doanh thu toàn ngành sữa.

Ts.Vũ Thị Bạch Nga, Trưởng ban Bảo vệ người tiêu dùng, Cục Quản lý cạnh tranh, Bộ Công Thương, cho biết: "Thu nhập của người tiêu dùng tăng cùng với việc hiểu biết hơn về lợi ích của việc uống sữa làm cho nhu cầu tiêu dùng sữa ngày càng tăng cao (20 - 25%/năm, trong đó sữa nước tăng từ 8 - 10%/ năm). Sản lượng sản xuất và các sản phẩm từ sữa cũng tăng nhanh cả về số lượng và chủng loại. Cơ cấu tiêu dùng sữa cũng đang thay đổi, trong đó tiêu dùng sữa nước tăng từ 11% năm 2000 lên 35% năm 2009".

- **Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp**
- **Phân tích ma trận SWOT và hình thành các chiến lược kinh doanh.**

Ma trận SWOT của công ty Vinamilk:

Những điểm mạnh (S)	Những điểm yếu (W)
<ul style="list-style-type: none">• Quy mô kinh doanh đang dẫn đầu thị trường sữa Việt Nam• Thương hiệu Vinamilk là thương hiệu quen thuộc và được người Việt Nam tin dùng trong 34 năm qua.• Hệ thống phân phối mở rộng ra cả nước và liên tục	<ul style="list-style-type: none">• Khâu marketing còn yếu nên chưa tạo được thông điệp hiệu quả để quảng bá đến người tiêu dùng điểm mạnh

<p>được mở rộng qua các năm giúp đưa sản phẩm của công ty nhanh chóng đến tay người tiêu dùng. Hiện tại công ty có trên 240 NPP trên hệ thống phân phối sản phẩm Vinamilk và có trên 140.000 điểm bán hàng trên hệ thống toàn quốc. Bán hàng qua tất cả các hệ thống Siêu thị trong toàn quốc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sản phẩm đạt chất lượng tốt và được người tiêu dùng yêu thích, danh mục sp đa dạng. • Hiệu quả của quảng cáo, tiếp thị <p>Quy trình công nghệ: sử dụng công nghệ sản xuất và đóng gói hiện đại tại tất cả các nhà máy, nhập khẩu công nghệ từ các nước châu Âu như Đức, Ý và Thụy Sĩ để ứng dụng vào dây chuyền sản xuất. Là công ty duy nhất tại Việt Nam sở hữu hệ thống máy móc sử dụng công nghệ sấy phun do Niro của Đan Mạch, hãng dẫn đầu thế giới về công nghệ sấy công nghiệp, sản xuất.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chuỗi các nhà máy được bố trí dọc Việt Nam giúp giảm chi phí vận chuyển, được đầu tư máy móc thiết bị hiện đại, được nâng cấp và mở rộng mỗi năm, sản phẩm đảm bảo tiêu chuẩn quốc tế • Mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp trong và ngoài nước giúp cho công ty có nguồn cung cấp nguồn hàng hợp lý và giá cả ổn định. Hiện nay, công ty đang thu mua 60% sữa tươi sản xuất tại Việt Nam • Ban lãnh đạo giàu kinh nghiệm tròn lĩnh vực kinh doanh cà sản xuất sữa. hệ thống quản trị nội bộ minh bạch, các quy trình cụ thể và chặt chẽ. Ý thức tự thay 	<p>của công ty. Công ty có các sản phẩm có 70-99% sữa tươi nhưng chưa có cách quảng bá nói lên sự khác biệt đó.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Công ty có nhiều loại sản phẩm dành cho các đối tượng khác nhau nhưng quy cách đóng gói sản phẩm chưa tạo được sự khác biệt để giúp cho khách hàng nhận diện nhanh nhất. • Thu mua nguyên liệu chưa tận dụng hết nguồn cung từ hộ nông dân • Đầu tư của công ty vào nhà máy sữa ở Đà Nẵng chưa hiệu quả • Thị trường xuất khẩu còn hạn chế và chưa ổn định
---	---

<p>đổi để nâng cao chất lượng hoạt động được xuyên suốt từ cấp quản lý đến cấp nhân viên.</p>	
<p>Các cơ hội (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Điều tiết giá nhất định khi thu mua sữa tươi • có nguồn nguyên liệu tập trung hơn, giảm chi phí nhập khẩu nguyên liệu nhờ thừa hưởng chính sách phát triển chăn nuôi bò sữa từ chính phủ. • Phát triển và tiêu thụ mạnh thêm được dòng sản phẩm mới về kiểu cách mẫu mã và chất lượng. • Thu nhập của người dân ngày càng tăng lên, nhu cầu sản phẩm càng cao và họ quan tâm đến nhiều sản phẩm chăm sóc sức khỏe nhiều hơn. 	<p>Các nguy cơ (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thị trường sữa bột trong nước đang có cạnh tranh gay gắt từ các sản phẩm nhập ngoại • Đối thủ luôn luôn có những sản phẩm mới và cách marketing tốt hơn • Các đối thủ nước ngoài có cách xâm nhập thị trường và marketing tốt hơn.

Các chiến lược đưa ra là: chiến lược phát triển

Nội dung:

- Cũng cố, xây dựng và phát triển một hệ thống các thương hiệu cực mạnh đáp ứng tốt nhất các nhu cầu và tâm lý tiêu dùng của người tiêu dùng việt nam
- Phát triển thương hiệu Vinamilk thành thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đáng tin cậy nhất với mọi người dân Việt nam thông qua chiến lược áp dụng nghiên cứu khoa học về nhu cầu dinh dưỡng đặc thù của người Việt nam để phát triển ra những dòng sản phẩm tối ưu nhất cho người tiêu dùng Việt Nam

- Đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh qua thị trường của các mặt hàng nước giải khát có lợi cho sức khỏe của người tiêu dùng thông qua thương hiệu chủ lực Vfresh nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng tăng nhanh đối với các mặt hàng nước giải khát đến từ thiên nhiên và có lợi cho sức khỏe con người
- củng cố hệ thống và chất lượng phân phối nhằm giành thêm thị phần tại các thị trường mà vinamilk có thị phần chưa cao, đặc biệt là tại các vùng nông thôn và các đô thị nhỏ
- Đầu tư toàn diện cả về xây dựng thương hiệu mạnh, phát triển hệ thống sản phẩm mới và nâng cao chất lượng hệ thống phân phối lạnh với mục tiêu đưa ngành hàng lạnh (sữa chua ăn, kem, sữa thanh trùng các loại) thành một ngành hàng có đóng góp chủ lực nhất cho công ty cả về doanh số và lợi nhuận
- Khai thác sức mạnh và uy tín của thương hiệu Vinamilk là thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đánh tin cậy nhất của người Việt Nam để chiếm lĩnh ít nhất là 35% thị phần của thị trường sữa bột trong vòng 2 năm tới
- Phát triển toàn diện danh mục các sản phẩm sữa và từ sữa nhằm hướng tới một lượng khách hàng tiêu thụ rộng lớn, đồng thời mở rộng sang các sản phẩm giá trị cộng thêm nhằm nâng cao tỷ suất lợi nhuận chung của toàn công ty
- Tiếp tục nâng cao năng lực quản lý hệ thống cung cấp tiếp tục mở rộng và phát triển hệ thống phân phối chủ động, vững mạnh và hiệu quả phát triển nguồn nguyên liệu để đảm bảo nguồn cung sữa tươi ổn định, chất lượng cao với giá cạnh tranh và đáng tin cậy
- Tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội: Tài trợ quỹ học bổng “ ươm mầm tài năng trẻ Việt Nam”, Thành lập quỹ sữa cho trẻ em: từ 1 đến 3 triệu ly sữa cho trẻ em Việt Nam năm 2008 và 6 triệu ly sữa năm 2009.

- Tăng cường hđ marketing: xd quảng cáo hình ảnh, nd thú vị, tài trợ các chương trình thiếu nhi “đồ-rê-mí”, các chương trình giải trí có slg người xem đông như: bước nhảy hoàn vũ, cặp đôi hoàn hảo,...

- Chủ động trong nguồn nguyên liệu, giá thu mua sữa cao hơn các doanh nghiệp khác, hệ thống xe đông lạnh vận chuyển tốt, dây chuyền chế biến hiện đại. Công ty Vinamilk cần phải có một chính sách rõ ràng trong việc mua nguyên liệu của các hộ chăn nuôi. một phần bản chất của công ty là nhà nước phải làm sao để khích lệ người dân chăn nuôi phát triển hệ thống nguồn nguyên liệu trong nước.

- Đảm bảo đời sống tốt cho công nhân viên.