

ĐỀ TÀI:

CUỘC CHIẾN CẠNH TRANH CỦA PEPSI-COLA

TRÊN THỊ TRƯỜNG MỸ

PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ PEPSI

PHẦN II: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

I. Phân tích vĩ mô thị trường Mỹ:

PepsiCo mới chỉ có lịch sử gần 50 năm phát triển, nhưng sản phẩm chính của hãng: Pepsi-Cola đã có lịch sử hơn 100 năm (sản phẩm được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1883, Pepsi-Cola Company chính thức thành lập năm 1903). Đây là cả một thời kỳ phát triển dài, với rất nhiều biến động quan trọng trong môi trường kinh doanh Mỹ. Ở đây, chúng tôi chỉ đưa ra những yếu tố cơ bản, điển hình nhất của môi trường kinh doanh Mỹ trong suốt giai đoạn lịch sử này, những yếu tố chắc chắn đã được những nhà quản trị chiến lược của Pepsi-Cola cân nhắc, xem xét khi hoạch định chiến lược cạnh tranh của mình cho dòng sản phẩm này.

1. Các yếu tố kinh tế:

- Trong khoảng thời gian 100 năm trở lại, Mỹ là quốc gia có sự tăng trưởng kinh tế cao nhất. Sự phát triển chung của nền kinh tế Mỹ đã tạo điều kiện cho nhiều ngành công nghiệp ra đời và phát triển ngay trong bản thân nước Mỹ.

- Nền kinh tế Mỹ là nền kinh tế có mức cầu cao, bởi vậy đây là một thị trường tiềm năng vô cùng lớn cho bất kỳ ngành sản xuất kinh doanh nào.

- Tính cạnh tranh trên thị trường Mỹ vô cùng lớn. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp thường phải áp dụng vô số các chiến lược cạnh tranh, thậm chí cả các chiến lược phi kinh tế.

2. Các yếu tố chính trị-pháp luật:

- Môi trường chính trị của Mỹ nhìn chung có sự ổn định cao.
- Hành lang luật pháp rõ ràng, đồng thời vẫn tạo điều kiện cho sản xuất kinh doanh phát triển, tạo điều kiện cho cạnh tranh tự do.
- Nhiều nguy cơ về khủng bố, gây mất ổn định xã hội.

3. Các yếu tố của môi trường tự nhiên:

Mỹ là một quốc gia rất rộng lớn (3.615.122 dặm vuông) với 50 bang, nhiều loại địa hình khác nhau. Bởi vậy, đối với các mặt hàng tiêu dùng, việc thiết lập hệ thống phân phối đóng vai trò rất quan trọng.

4. Các yếu tố văn hóa-xã hội:

- Người Mỹ có tác phong công nghiệp, họ thích những sản phẩm có độ tiện dụng cao.
- Ở Mỹ, giai đoạn này, sự phân biệt chủng tộc (đặc biệt sự phân biệt đối xử đối với người da đen) rất mạnh mẽ.
- Các xu hướng ưa chuộng sản phẩm xanh, sản phẩm có lợi cho sức khỏe.
- Thu nhập xã hội phân bố không đồng đều. Có khoảng cách đáng kể giữa người giàu và người nghèo.

5. Các yếu tố về công nghệ:

- Ứng dụng của Internet và truyền hình cũng như các phương tiện truyền tin khác đã tạo những bước tiến lớn trong việc quảng cáo và Marketing sản phẩm.
- Các công nghệ sản xuất mới, tạo điều kiện cho doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất, chi phí vận chuyển và phân phối...

II. Phân tích môi trường ngành

PepsiCo hiện đang sản xuất, kinh doanh trên hai lĩnh vực là thực phẩm và nước giải khát. Trong đó, lĩnh vực nước giải khát là ngành gắn liền với sự ra đời và phát

triển của PepsiCo. Chúng ta sẽ phân tích môi trường ngành nước giải khát thông qua mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter.

1. Áp lực từ phía nhà cung cấp:

Hầu hết các NVL đầu vào cần thiết cho SX là những yếu tố cơ bản như chất tạo màu, tạo hương vị, caffeine, chất phụ gia, đường, và bao bì. Đây là những hàng hóa cơ bản, không có sự khác biệt hóa cao, có thể tìm kiếm nguồn cung dễ dàng ở địa phương. Bởi vậy, có rất nhiều nhà cung cấp sẵn có trong ngành, việc chuyển đổi nhà cung cấp là dễ dàng. Họ không có quyền lực trong việc định giá, do đó, áp lực từ nhà cung cấp trong ngành nói chung, và đối với PepsiCo nói riêng là thấp.

2. Áp lực từ phía khách hàng:

Các kênh mua chính cho ngành nước giải khát của PepsiCo là các cửa hàng thực phẩm, cửa hàng tiện lợi, chuỗi cửa hàng ăn nhanh, máy bán hàng tự động và những kênh khác. Mỗi phân đoạn người mua này lại có quyền lực thương lượng khác nhau, và đem lại những mức lợi nhuận khác nhau cho PepsiCo.

Phân đoạn cửa hàng thực phẩm: Các khách hàng trong phân đoạn này là các chuỗi cửa hàng và siêu thị địa phương. Họ nhận bày bán sản phẩm của PepsiCo ở các vị trí tốt và yêu cầu mức giá bán cho họ thấp hơn.

Phân đoạn các cửa hàng tiện lợi: Phân đoạn người mua này thì cực kỳ nhỏ lẻ, vì vậy, không có quyền lực đàm phán, họ phải giá cao hơn, và mang lại mức lợi nhuận lớn hơn cho PepsiCo.

Phân đoạn chuỗi cửa hàng ăn nhanh: Phân đoạn người mua này đem lại lợi nhuận nhỏ nhất vì họ thường mua với số lượng lớn, nên có quyền lực thương lượng về giá. PepsiCo xem phân đoạn này là để *trưng bày sản phẩm* (“paid sampling”) với một mức lợi nhuận thấp.

Máy bán hàng tự động: Các máy bán hàng tự động cung cấp sản phẩm trực tiếp cho khách hàng, người mua không có quyền lực thương lượng. Kênh này đang mang lại lợi nhuận ròng nhiều nhất cho chính hãng.

3. Áp lực từ phía đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:

Trong ngành công nghiệp nước giải khát, áp lực từ các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn luôn tồn tại, nhưng không lớn, bởi rào cản gia nhập ngành tuy thấp, nhưng dễ dãi vào, khó để cạnh tranh.

Hệ thống đóng chai: PepsiCo và Coca-cola đều có những thỏa thuận franchiseing vô thời hạn với các hãng đóng chai hiện tại, với những quyền lợi to lớn tại những khu vực nhất định. Những thỏa thuận này không cho phép các hãng đóng chai này nhận

thêm những nhãn hiệu mới, cạnh tranh với các sản phẩm của PepsiCo và Coca. Việc gần đây Pepsi và Coke mua lại rất nhiều các hãng đóng chai càng làm cho các doanh nghiệp mới thâm nhập gặp khó khăn hơn trong việc tìm một cơ sở đóng chai sẵn sàng phân phối sản phẩm của mình. Một giải pháp khác là họ có thể xây dựng cơ sở đóng chai của riêng mình, tuy nhiên phương pháp này sẽ cần một nguồn vốn đầu tư rất lớn.

Chi tiêu cho quảng cáo và Marketing: Ngành công nghiệp nước giải khát cần rất nhiều tiền cho quảng cáo và Marketing. Theo một thống kê năm 2000, PepsiCo, CocaCola và các hãng đóng chai của mình đã chi tới 2.6 tỷ USD cho quảng cáo và Marketing; Chi phí quảng cáo trung bình cho mỗi thị phần là 8.3 triệu USD. Một đối thủ mới khó có thể thay đổi được ý thức tiêu dùng của khách hàng và cạnh tranh được với các hãng trong ngành.

Sự trung thành của khách hàng: Trong suốt quá trình phát triển của mình, CocaCola và Pepsi đã đầu tư những khoản tiền khổng lồ cho quảng cáo và Marketing. Điều này đã đem đến cho họ một hình ảnh thương hiệu vượt trội cùng với sự trung thành của khách hàng trên khắp thế giới. Bởi vậy, gần như là không thể cho một đối thủ mới để đạt được đẳng cấp đó trong ngành công nghiệp này.

Kênh phân phối bán lẻ: Những người bán lẻ luôn muốn có lợi nhuận lớn. Đối thủ mới vào khó mà thuyết phục được những người bán lẻ nhận phân phối sản phẩm của mình, bởi mức lợi nhuận thường thấp hơn nhiều so với sản phẩm của CocaCola hay Pepsi mà họ đang bày bán.

E sợ hành động trả đũa: Vào một thị trường mới với những công ty đã có tên tuổi và lâu đời như CocaCola và PepsiCo là không dễ dàng. Các công ty này có thể gây khó khăn cho người mới thâm nhập bằng chiến tranh giá cả, các dòng sản phẩm mới... Những phương pháp này chắc chắn sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đến người mới thâm nhập.

4. Áp lực từ sản phẩm thay thế:

Có rất nhiều sản phẩm thay thế như nước, trà, bia, coffee, nước ép... sẵn có cho các khách hàng. Nhưng để cạnh tranh được, nhà phân phối của các sản phẩm thay thế này cần đầu tư lớn vào quảng cáo, xây dựng thương hiệu, lòng trung thành của khách hàng... và cần làm cho sản phẩm của họ tiếp cận được với khách hàng mà không cần nỗ lực từ phía khách hàng. Hầu hết các sản phẩm thay thế không thể làm được điều đó. Thêm nữa, bản thân PepsiCo cũng đa dạng hóa bằng cách tự đưa ra những sản phẩm thay thế của mình, để làm lá chắn cho cạnh tranh.

5. Áp lực từ đối thủ cạnh tranh hiện tại:

Ngành công nghiệp nước giải khát được đánh giá là ở thế hai cực, với hai công ty lớn là PepsiCo và CocaCola luôn cạnh tranh với nhau, các công ty còn lại chỉ chiếm

một thị phần rất nhỏ. Bởi vậy, đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ nhất của PepsiCo chính là Coca-Cola.

Xét riêng dòng sản phẩm Pepsi-Cola của PepsiCo, ngay từ khi ra đời, nó đã ở vị trí yếu thế hơn, chịu áp lực cạnh tranh mạnh từ đối thủ cạnh tranh trực tiếp là dòng sản phẩm Coca-Cola (hay Coke) của công ty Coca-Cola. Lí do là bởi sự giống nhau đáng kể về màu sắc và hương vị của hai dòng sản phẩm này, mặt khác, bởi Coke ra đời sớm hơn, khi Pepsi xuất hiện, thì Coke đã xây dựng được vị trí của mình trong lòng người tiêu dùng. Trong suốt quá trình phát triển của mình, Pepsi-Cola vẫn không ngừng phải chịu áp lực cạnh tranh mạnh mẽ từ Coke. Hai dòng sản phẩm này cạnh tranh nhau từng chút một, từ tên sản phẩm, tới khẩu hiệu, chiến dịch quảng cáo... để giành giật thị phần của nhau. Cuộc chiến cạnh tranh giữa Coca-Cola và Pepsi-Cola luôn làm nóng thị trường, và mang lại nhiều lợi ích cho người tiêu dùng.

Tóm lại, áp lực cạnh tranh từ Coca-Cola chính là áp lực mạnh nhất trong 5 áp lực cạnh tranh tác động lên PepsiCo. Tuy nhiên, PepsiCo đã từng bước nâng dần vị thế cạnh tranh của mình, đưa Pepsi-Cola trở thành đối thủ cạnh tranh truyền kiếp của Coca-Cola. PepsiCo đã thực hiện những chiến lược gì để làm được điều đó? Chúng ta sẽ tìm hiểu ở phần sau của bài tiểu luận này.

III. Phân tích SWOT của PepsiCo

Sau khi tổng hợp từ các yếu tố môi trường bên ngoài, và nghiên cứu về nội bộ của PepsiCo, chúng tôi đã nhận thấy những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và nguy cơ của doanh nghiệp.

1. Điểm mạnh

1.1 Thương hiệu nổi tiếng, danh mục sản phẩm đa dạng, chất lượng cao

Pepsi là một thương hiệu đã tồn tại khá lâu, gần 50 năm. Vì vậy, họ có khá nhiều kinh nghiệm cũng như định vị được hình ảnh của mình trong tâm trí người tiêu dùng. Có thể nói, hiện nay không ai không biết đến thương hiệu Pepsi, nhắc tới Pepsi người ta liền tưởng ngay tới hình ảnh về một Pepsi giản dị, sôi động, sáng khoái, Pepsi có số lượng lớn khách hàng trung thành trên toàn thế giới.

Về sản phẩm, danh mục sản phẩm của Pepsi đa dạng, phong phú hơn so với Coca-Cola. Ở Mỹ, Pepsi có rất nhiều các thương hiệu sản phẩm như Pepsi, Diet Pepsi, Pepsi ONE, Mountain Dew, Wild Cherry Pepsi, Aquafina... Công ty còn sản xuất và bán các loại trà và cà phê uống liền qua các liên doanh với Lipton và

Starbucks. Các sản phẩm chính của Pepsi được bán toàn cầu còn có cả Pepsi Max, Mirinda và 7-Up.

Các sản phẩm của Pepsi-Cola đều có chất lượng và giá trị tuyệt hảo, nhờ thành phần pha chế chính xác, với quy trình công nghệ hiện đại, tiêu chuẩn hoá các quy trình sản xuất và phân phối.

1.2 Hệ thống phân phối lớn

Mạng lưới phân phối của PepsiCo rộng khắp với hơn 900 công ty đang vận hành và các nhà máy đang chuyển nhượng thương mại đóng chi trên thế giới. Pepsi luôn củng cố hệ thống phân phối để nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng tốt hơn cho những người bán lẻ nước giải khát. Hệ thống phân phối được thay đổi tùy thuộc vào nhu cầu của khách hàng, đặc tính của sản phẩm, và tập quán thương mại địa phương.

Pepsi đang sử dụng các loại hệ thống phân phối sau: Phân phối trực tiếp tới các cửa hàng bán lẻ; Phân phối tới nhà xưởng của khách hàng; và Điểm bán hàng tự động

1.3 Khả năng sáng tạo, kiên trì, bền bỉ cạnh tranh

Pepsi luôn luôn so sánh với các đối thủ cạnh tranh để tìm ra những điểm yếu của họ và ngay lập tức, Pepsi điều chỉnh, bổ sung vào chất lượng, hương vị, cũng như bao bì của sản phẩm để phù hợp với thị yếu và nhu cầu của người tiêu dùng. Đây là điểm mạnh then chốt của Pepsi.

1.4 Tiềm lực tài chính lớn:

Nguồn vốn tích lũy dần qua suốt cả quá trình kinh doanh đã tạo cho PepsiCo một tiềm lực tài chính to lớn. PepsiCo đã sử dụng nó để khuyeechs trương vị thế của mình. Mới đây, năm 2001, PepsiCo đã bỏ ra 14 tỷ USD để mua lại tập đoàn Quaker Oats, đang cạnh tranh với chính PepsiCo. thương hiệu Tropicana tập đoàn đã mua được.

Ngoài Quaker Oats, PepsiCo còn mua vô số các thương hiệu, tập đoàn khác...

2. Điểm yếu:

2.1 Thị phần thấp

Trong suốt lịch sử cạnh tranh với Coca-cola, mặc dù Pepsi thắng ở một số thị trường, nhưng xét chung thì Coca vẫn luôn mạnh hơn. Xét riêng trong thị trường Mỹ, thị phần của Pepsi chưa bao giờ thắng được Coca-Cola.

2.2 Pepsi quá phụ thuộc vào thị trường Mỹ và Walt-Mart

52% Doanh thu của Pepsi được tạo ra tại thị trường Mỹ, cụ thể đến từ cơ sở sản xuất Frito-Lay, điều này sẽ gây ảnh hưởng lớn đến Pepsi nếu như thị trường này bị suy thoái.

Gần 12% Doanh thu tạo ra bởi Walt-Mart

2.3 Bất lợi là người đến sau:

Trong cuộc chiến với Coca-Cola, Pepsi luôn bất lợi hơn vì là kẻ đến sau.

2.4 Sản phẩm chưa đảm bảo tiêu chuẩn dinh dưỡng

Sản phẩm của Pepsi quá nhiều đường, chất béo, muối..ít hoa quả, rau và sữa ít béo, điều này gây mối lo ngại về vấn đề sức khỏe với người tiêu dùng.

Giám đốc điều hành Pepsi – bà Indra Nooyi nói rằng: Khách hàng đang quan tâm nhiều hơn về sức khỏe. Các Chính phủ trên thế giới đang gây áp lực để cải thiện thành phần dinh dưỡng trong sản phẩm.

2.5 Quảng cáo

"Hạn chế của quảng cáo Pepsi trong quá khứ là đã tập trung nhiều vào giới trẻ" - Phil Dusenberry, chi nhánh quảng cáo BBDO của Pepsi, nhận định. Pepsi có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn nếu Công ty mở rộng đường tầm nhìn để hướng đến một mạng lưới khách hàng rộng lớn hơn, và thu hút nhiều người mua sản phẩm hơn

3. Cơ hội:

Xu hướng hội nhập hóa đã đem đến cho PepsiCo cơ hội mở rộng thị trường ra ngoài nước Mỹ. Ngày nay, sản phẩm của PepsiCo đã có mặt ở trên 200 quốc gia trên khắp thế giới.

Hiện tại, ngành công nghiệp thức ăn nhanh và thực phẩm đảm bảo cho sức khỏe, dịch vụ tốt đang phát triển, đây là cơ hội cho Pepsi mở rộng phát triển sang phân khúc thực phẩm

Tại Mỹ và một số thị trường khác khi các nhà khoa học ngày càng đưa ra nhiều báo cáo nhận xét về việc uống nước giải khát có ga sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe thì thị trường nước giải khát không ga lại lên ngôi, đây cũng là cơ hội để Pepsi đầu tư phát triển thêm vào mặt hàng nước giải khát không ga.

Thị hiếu và xu hướng của người tiêu dùng hiện đại ngày càng lớn. Đây là cơ hội giúp Pepsi có thể tận dụng được khả năng linh hoạt, óc sáng tạo trong việc sản xuất sản phẩm đáp ứng nhanh nhất với thị hiếu và nhu cầu của khách hàng. Thêm vào đó còn giúp Pepsi tập trung vào những mặt hàng có lợi thế dựa trên nhu cầu của người tiêu dùng.

4. Thách thức

4.1 Ngành trong giai đoạn chín muồi

Ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống (F&B) đang trong giai đoạn chín muồi, do đó sẽ là nguy cơ của Pepsi trong tương lai khi phải đối mặt với sự giảm sút về doanh thu.

4.2 Rủi ro thị trường

Pepsi đang phải đối mặt với 3 loại rủi ro chính có thể đem đến cho công ty những bất lợi:

- Giá nguyên vật liệu có xu hướng tăng, ảnh hưởng đến chi phí nguyên vật liệu và năng lượng
- Ảnh hưởng của tỷ giá

- Ảnh hưởng của lãi suất

4.3 Rào cản thích nghi

Pepsi có chiến lược thâm nhập vào rất nhiều thị trường, do vậy khó khăn với Pepsi chính là phải thích nghi sao cho phù hợp với tiêu chuẩn của các thị trường nội địa.

4.4 Sức ép cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của Pepsi hiện tại là Cadbury Schweppes, Coca-Cola, and Kraft foods. Tất cả đều là những đối thủ có hoạt động kinh doanh và tình hình tài chính rất tốt.

Ngoài ra, khi thâm nhập các thị trường nước ngoài, PepsiCo còn phải đối mặt với cạnh tranh nội địa.

4.5 Sự bất ổn về chính trị

Chính sách khủng bố chống lại Mỹ luôn đe dọa thường xuyên.

PHẦN III: CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA PEPSI – CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HÓA

.