

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
---o0o---**

PHẠM MINH TUẤN

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA
VIỆT NAM - VINAMILK**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. NGUYỄN HỮU LAM

Tp. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính thiết thực của đề tài

Sữa là nguồn dinh dưỡng quý giá cần thiết cho cơ thể con người ở mọi lứa tuổi. Nhu cầu sử dụng sữa tại Việt Nam đang tăng lên hàng ngày khi mức sống của người dân ngày càng được cải thiện.

Tại Việt Nam, Vinamilk đã khẳng định được vị trí thương hiệu hàng đầu không chỉ trong ngành sữa, mà còn là niềm tự hào của hàng Việt Nam với 10 năm liên tục được người tiêu dùng bình chọn đứng đầu trong top 10 hàng Việt Nam chất lượng cao. Tuy nhiên, sức cạnh tranh trên thị trường ngày càng tăng với sự gia nhập ngày càng nhiều các thương hiệu sữa trong nước và ngoại nhập, sự đầu tư vào quảng bá thương hiệu của các hãng, nhất là các tập đoàn lớn trên thế giới. Sức ép cạnh tranh càng trở nên lớn hơn khi Việt Nam gia nhập vào WTO (dự kiến vào cuối năm nay). Trước tình hình đó, để giữ vững được thị phần và vị trí thương hiệu trên thị trường, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinamilk trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Đứng trước bối cảnh đó và cùng với kinh nghiệm tích lũy trong suốt quá trình làm việc tại Vinamilk, tôi đã thực hiện đề tài nghiên cứu: “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam - Vinamilk*”.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu: “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam - Vinamilk*” nhằm tới các mục tiêu cơ bản sau:

- Giới thiệu bức tranh tổng quan của thị trường sữa Việt nam hiện nay về tình hình cung cầu, sản phẩm, giá cả và cạnh tranh trên thị trường. Hệ thống hóa các lý thuyết, quan điểm về nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm sữa của Vinamilk.
 - Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh và xây dựng thương hiệu của Vinamilk. Qua phân tích này có thể xác định được thế mạnh và điểm yếu, các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk so với một
-

số đối thủ cạnh tranh trên thị trường để làm cơ sở định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinamilk.

- Đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinamilk một cách phù hợp và đạt hiệu quả.

3. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu trong Luận văn là:

- Không gian: nghiên cứu các sản phẩm sữa đặc, sữa tươi, sữa chua uống và sữa bột dành cho con người tại thị trường Việt Nam.
- Thời gian: nghiên cứu năng lực cạnh tranh của Vinamilk so với các đối thủ khác trong năm 2005. Số liệu đánh giá năng lực cạnh tranh của Vinamilk trong năm 2002 - 2006.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục đích và phạm vi nghiên cứu này, Luận văn đã sử dụng các lý thuyết về nâng cao năng lực cạnh tranh, các phương pháp quan sát, mô tả, tổng hợp, phân tích so sánh, thống kê, dự báo,...

5. Kết cấu của đề tài

Đề tài gồm 3 phần:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh. Tổng quan thị trường sữa Việt Nam.
- Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam.
- Chương 3: Giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần sữa Việt Nam.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tôi đã nỗ lực vận dụng những kiến thức đã được thu nhận trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu. Tuy nhiên, do thời gian và nhận thức còn có phần hạn chế nên không thể tránh khỏi có những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được những đóng góp bổ sung để có thể hoàn thiện đề tài.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH.

TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG SỮA VIỆT NAM

1.1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là một tất yếu bởi bản thân nền kinh tế cũng vận động theo quy luật cạnh tranh. Điều này đòi hỏi Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (sau đây gọi là Công ty, hay Vinamilk) phải bằng mọi nỗ lực đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng thông qua các biện pháp khác nhau như cải tiến mẫu mã, nâng cao chất lượng, hạ giá thành và cung cấp những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường là động lực cho sự phát triển. Nhưng trong cuộc chơi ấy, muốn dành thắng lợi, cũng như các doanh nghiệp khác, Vinamilk phải tìm mọi cách khai thác lợi thế của riêng mình, để từ đó phát triển năng lực cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

1.1.1 Cạnh tranh

Adam Smith cho rằng cạnh tranh có thể làm giảm giá thành và giá cả sản phẩm; do đó, làm cho toàn xã hội được lợi nhờ nâng cao năng suất của doanh nghiệp. Cạnh tranh điều tiết sự phân phối tư bản và các tài nguyên kinh tế – xã hội giữa các ngành sản xuất với nhau, làm cho giá cả thay đổi, thúc đẩy kỹ thuật phát triển, đổi mới cơ cấu tổ chức kinh tế, kết quả là kinh tế tăng trưởng. Chính vì vậy, cạnh tranh được xem là động lực hạ giá thành sản phẩm, cải tiến chất lượng sản phẩm và sáng tạo ra sản phẩm mới.

Sau hơn hai trăm năm, trải qua nhiều hình thái kinh tế - xã hội, lý luận về cạnh tranh đã không ngừng được các nhà kinh tế điều chỉnh, bổ sung và hoàn thiện cho phù hợp với môi trường kinh tế mới.

Ngày nay, nền kinh tế thị trường đã phát triển ở mức độ cao, trên qui mô toàn cầu. Kinh tế thị trường vận động theo qui luật cạnh tranh, đòi hỏi các chủ thể tham gia kinh doanh phải dùng mọi biện pháp để chiếm cho được ưu thế trên thị trường nhằm thu được lợi nhuận cao. Cạnh tranh trong kinh tế thị trường, một mặt là động

lực cho sự phát triển; song mặt khác, nó cũng dẫn đến các sự phá sản và nhiều hậu quả tiêu cực khác. Do đó, muốn tồn tại thì phải giành thắng lợi trong cạnh tranh. Để giành thắng lợi trong cạnh tranh thì phải nâng cao năng lực cạnh tranh. Nói đến năng lực cạnh tranh, tùy theo yêu cầu nghiên cứu mà có thể đề cập đến năng lực cạnh tranh ở những cấp độ khác nhau như: cấp độ quốc gia là nói đến năng lực cạnh tranh của nền kinh tế, ở cấp độ ngành là nói đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành và ở các cấp độ hẹp hơn là năng lực cạnh tranh của từng loại sản phẩm.

1.1.2 Năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh đó chính là khả năng khai thác, huy động, quản lý và sử dụng các nguồn lực có giới hạn như: nhân lực, vật lực, tài lực..., biết lợi dụng các điều kiện khách quan một cách có hiệu quả nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh để từ đó đảm bảo cho doanh nghiệp đứng vững, tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh. Từ đó cho thấy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp càng lớn thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng tác động của doanh nghiệp đến các lực lượng cạnh tranh bằng các biện pháp sáng tạo - tạo ra được các “khác biệt” hơn hẳn hãng cạnh tranh. Khác biệt đó có thể là hệ thống phân phối dịch vụ tốt, sản phẩm độc đáo, giá rẻ,... Những khác biệt này giúp doanh nghiệp xác lập được vị thế của mình trong thị trường. Theo tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm trình bày trong tác phẩm: *“Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng và định vị doanh nghiệp”* (NXB Tp.HCM – 2004), một doanh nghiệp có thể tạo ra vị thế cạnh tranh, hay nói một cách khác, chúng ta có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thông qua sáu lĩnh vực chất lượng sau:

- (1) *Chất lượng sản phẩm*: Giành và giữ thị phần bằng cách mở rộng hoặc chuyên biệt hóa các chức năng của sản phẩm; hoặc đưa ra thị trường sản phẩm hoàn toàn mới chưa bao giờ được biết đến trước đó;
-

- (2) *Chất lượng thời gian*: Là việc sản phẩm của doanh nghiệp hiện diện kịp thời ở thị trường, nghĩa là đúng lúc mà khách hàng yêu cầu và trước hơn nhiều so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực;
- (3) *Chất lượng không gian*: Tạo ấn tượng về vị thế và thông qua tạo kinh nghiệm tốt cho khách hàng từ quy trình 3S: Nhìn từ bên ngoài cửa tiệm, khách đã cảm nhận những khao khát cần thỏa mãn (Satisfaction); khi bước vào cửa tiệm, khách hàng ở tâm lý sẵn sàng hy sinh (Sacrifice) thời gian, tinh thần, tiền bạc; và khi không gian cửa tiệm tạo cho khách hàng một bất ngờ đầy ấn tượng (Surprise);
- (4) *Chất lượng dịch vụ*: Dịch vụ là thực hiện những gì mà doanh nghiệp đã hứa hẹn nhằm thiết lập, củng cố và mở rộng những mối quan hệ đối tác lâu dài với khách hàng và thị trường. Dịch vụ chỉ đạt chất lượng khi khách hàng cảm nhận rõ rằng là việc thực hiện các hứa hẹn đó của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng giá trị gia tăng nhiều hơn các doanh nghiệp khác đang hoạt động trong cùng lĩnh vực;
- (5) *Chất lượng thương hiệu*: Chất lượng thương hiệu được hình thành và củng cố thông qua mối quan hệ ràng buộc giữa việc khách hàng nhận dạng thương hiệu, trung thành với thương hiệu và doanh nghiệp trung thành với thương hiệu của mình. Thương hiệu đạt vị thế cao nhất là lúc mà chu kỳ sống của thương hiệu phát triển đến độ bao gồm đầy đủ việc biểu trưng cho chất lượng sản phẩm, dịch vụ, nhân cách và giá trị đề cao bởi doanh nghiệp;
- (6) *Chất lượng giá cả*: Chất lượng giá cả cơ bản phải xuất phát từ sự hợp ý, hợp thời đối với khách hàng. Nói cách khác, khi doanh nghiệp chứng minh được hiệu quả mang lại từ chi phí mà khách hàng phải trả là phù hợp với ý muốn và thời điểm yêu cầu của khách hàng thì bảng giá áp dụng sẽ mang đến cho doanh nghiệp thêm một lợi thế cạnh tranh đặc thù.

1.1.3 Tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh

Nâng cao năng lực cạnh tranh có vai trò rất quan trọng trong thời đại cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty sẽ quyết

định sự sống còn của doanh nghiệp. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp có đủ thế và lực để chống chọi với các hãng cạnh tranh khác trên thị trường. Từ đó, doanh nghiệp giành được thị phần lớn, tăng lợi nhuận, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Mặt khác, nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty trong ngành sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành. Nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm sẽ làm cho sản phẩm đó đủ sức cạnh tranh lại với các sản phẩm khác, không ngừng mở rộng thị phần trên thị trường và chu kỳ sống của sản phẩm cũng được kéo dài.

Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, công ty, ngành và quốc gia có mối quan hệ với nhau. Nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm của công ty sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty trong ngành sẽ dẫn đến nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn ngành. Nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngành trong một quốc gia sẽ tạo điều kiện nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia đó.

1.1.4 Chỉ tiêu đo lường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

- ✚ *Khả năng duy trì và mở rộng thị phần*: một doanh nghiệp có khả năng duy trì và mở rộng thị phần càng lớn thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tăng lên. Thật vậy, nhìn vào thị phần chiếm lĩnh tiêu thụ sản phẩm trên thị trường của một doanh nghiệp ta sẽ biết doanh nghiệp đang đứng ở vị trí nào trên thị trường, uy tín của sản phẩm của doanh nghiệp đối với khách hàng ra sao.
 - ✚ *Lợi nhuận*: bên cạnh chỉ tiêu thị phần, một doanh nghiệp có lợi nhuận càng tăng và vượt trội hơn các hãng cạnh tranh trên thị trường sẽ chứng tỏ sự gia tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đó một cách toàn diện.
 - ✚ *Vốn*: Đây là một trong những yếu tố quan trọng tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Qui mô vốn càng lớn thì sẽ càng dễ dàng cho doanh nghiệp trong việc đầu tư các trang thiết bị, máy móc hiện đại từ đó sẽ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.
-

- ✚ *Trình độ công nghệ*: Doanh nghiệp nào có trình độ công nghệ tiên tiến, hiện đại thì sẽ sản xuất ra được sản phẩm có năng lực cạnh tranh cao không những về chất lượng mà còn về giá cả.
- ✚ *Năng lực, trình độ quản lý*: Nền kinh tế hiện nay là nền kinh tế tri thức với sự phát triển như vũ bão của cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin nếu như các cán bộ quản lý có trình độ cao sẽ vận dụng một cách hiệu quả những thành tựu của khoa học và công nghệ vào sản xuất và kinh doanh giúp cho công ty cải thiện năng lực cạnh tranh của mình.
- ✚ *Sản phẩm*: Những sản phẩm có chất lượng cao và ổn định chính là một trong những tiêu chí được sử dụng làm thước đo năng lực cạnh tranh của các công ty.
- ✚ *Lao động và đào tạo*: Một công ty có đội ngũ lao động có trình độ cao và có các chương trình đào tạo người lao động phù hợp sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.
- ✚ *Nghiên cứu và phát triển (R&D)*: Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, nhu cầu của người tiêu dùng luôn luôn thay đổi, hoạt động R&D ra đời là để giải quyết sự đa dạng trong nhu cầu của người tiêu dùng và do đó nó cũng là một nhân tố có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh.

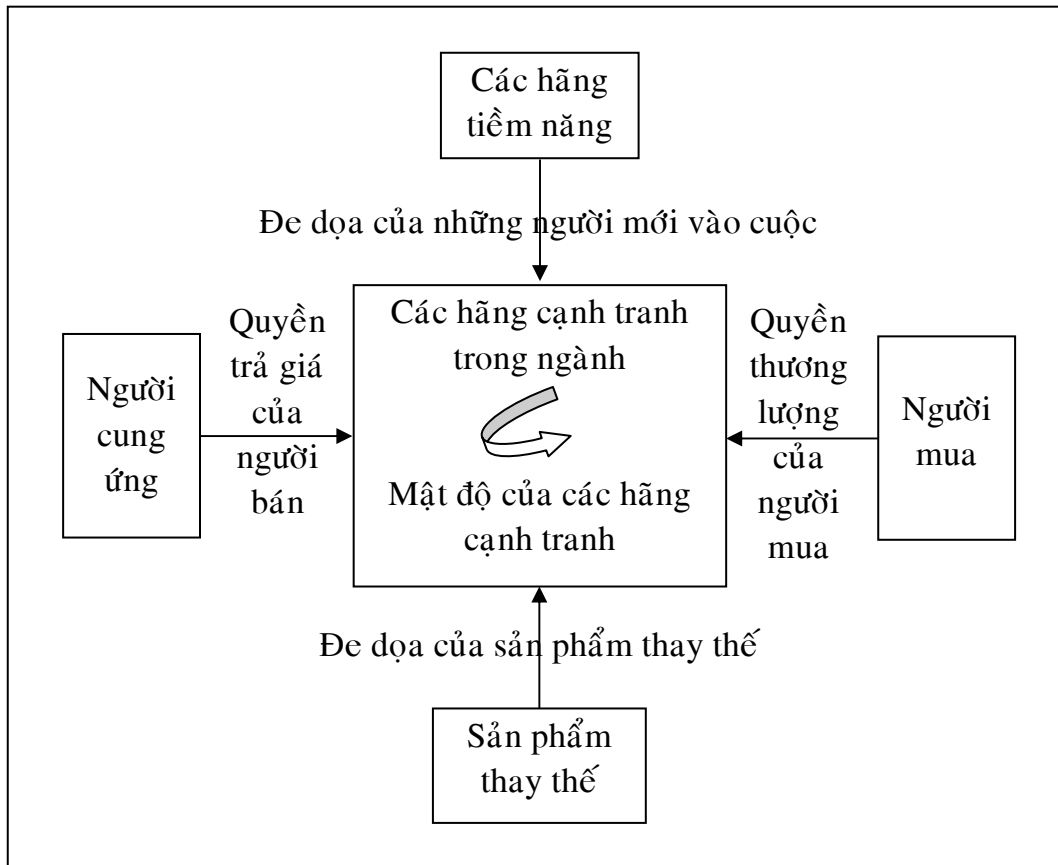
1.1.5 Các yếu tố ảnh hưởng năng lực cạnh tranh

Theo Michael Porter trình bày trong tác phẩm “*Competitive Advantage*” (New York: Free Press, 1985), điểm cốt yếu của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là mối liên hệ giữa doanh nghiệp và môi trường của nó. Trong các bộ phận cấu thành môi trường doanh nghiệp thì môi trường cạnh tranh là mảng quan trọng nhất, môi trường cạnh tranh gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp, là nơi phần lớn các hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp đang diễn ra. Michael Porter đưa ra mô hình 5 áp lực cạnh tranh trong Sơ đồ 1.

Theo Michael Porter, 5 áp lực cạnh tranh trên hình thành môi trường cạnh tranh và quyết định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong một ngành kinh doanh cụ thể. Sức mạnh của các áp lực cạnh tranh trong ngành sẽ quyết định mức độ đầu tư,

cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận của ngành. Khi các áp lực cạnh tranh càng mạnh thì khả năng sinh lời và tăng giá hàng của các công ty cùng ngành càng bị hạn chế. Ngược lại, khi áp lực cạnh tranh yếu thì đó là cơ hội cho các công ty trong ngành thu được lợi nhuận cao.

Sơ đồ 1: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh



Nguồn: Michael E. Porter - "Competitive Advantage", New York: Free Press, 1985

Vì vậy, Công ty cần phải nghiên cứu hiện trạng và xu hướng của các áp lực cạnh tranh, căn cứ vào các điều kiện bên trong của mình để quyết định chọn một vị trí thích hợp trong ngành nhằm đối phó với các lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất hoặc có thể tác động đến chúng theo hướng có lợi cho mình. Việc phân tích môi trường bên trong để xác định điểm mạnh, điểm yếu sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện có hiệu quả các hoạt động trong dây chuyền giá trị do đó quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra những lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Michael Porter cho rằng lợi thế cạnh tranh được thể hiện dưới 2 hình thức cơ bản: Chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Kết hợp hai hình thức cơ bản của lợi thế cạnh tranh với phạm vi hoạt động của doanh nghiệp sẽ hình thành nên ba chiến lược cạnh tranh tổng quát: chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và chiến lược tập trung. Các chiến lược cạnh tranh này chính là sự kết hợp các quyết định khác nhau về các yếu tố nền tảng: Sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt và đó chính là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh sẽ chỉ ra cách thức mà doanh nghiệp sẽ cạnh tranh trên thị trường như thế nào:

Sơ đồ 2: Chiến lược cạnh tranh cơ bản

		NGUỒN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH	
		Chi phí thấp	Khác biệt hóa
PHẠM VI CẠNH TRANH	Mục tiêu rộng	CHI PHÍ THẤP	KHÁC BIỆT HÓA
	Mục tiêu hẹp	TẬP TRUNG DỰA VÀO CHI PHÍ THẤP	TẬP TRUNG DỰA VÀO KHÁC BIỆT HÓA

Nguồn: Michael E. Porter - “Competitive Advantage”, New York: Free Press, 1985

1.2 TỔNG QUAN VỀ THỊ TRƯỜNG SỮA VIỆT NAM VÀ MỘT SỐ NƯỚC TRONG KHU VỰC

1.2.1 Tổng quan về thị trường sữa Việt Nam

Với nhu cầu tiêu thụ sữa ngày càng tăng đã thúc đẩy sản xuất sữa trong nước. Trong 10 năm qua, ngành chế biến sữa Việt Nam đã không ngừng đầu tư máy móc, trang thiết bị tiên tiến, hiện đại với tổng số vốn đầu tư hơn 1.500 tỷ đồng để chiếm lĩnh thị trường trong nước và đạt được tốc độ tăng trưởng từ 8-12%. Nhu cầu tăng cùng với quy mô thị trường tiêu thụ thuộc loại lớn ở Đông Nam Á đã thu hút nhiều

công ty nước ngoài đầu tư vào sản xuất sữa ở Việt Nam. Hiện nay tình hình cạnh tranh trên thị trường sữa rất gay gắt, cạnh tranh giữa các nhà sản xuất trong nước, cạnh tranh giữa các nhà sản xuất trong nước và sữa ngoại nhập.

Hiện trên thị trường có bảy công ty chính trong ngành sữa là: Vinamilk, Cô gái Hà Lan, Nestlé Việt Nam, Nutifood, Hanoi milk, Đại Tân Việt, F&N. Bên cạnh bảy công ty chính này còn có nhiều công ty có quy mô sản xuất nhỏ khác. Tất cả các công ty này hiện đang cạnh tranh khá gay gắt trên đa số các phân khúc của thị trường. Nhiều doanh nghiệp sản xuất kinh doanh mặt hàng sữa đã có những mức tăng trưởng nhảy vọt như Vinamilk tăng trưởng 30%/năm, Nutifood: 50%/năm, Hancofood: 100%/năm, v.v.. Tuy nhiên, thị trường sữa trong nước cũng tràn ngập các loại sữa dỏm, sữa kém chất lượng, không rõ nguồn gốc ảnh hưởng đến sức khỏe của người tiêu dùng.

Việc Việt Nam gia nhập vào WTO vào cuối năm nay sẽ tăng thêm áp lực cạnh tranh đối với các nhà sản xuất trong nước. Một số người cho rằng phải kiên quyết bảo hộ ngành sữa vì sữa dành cho trẻ em, người già, người bệnh và trên thế giới nhiều nước bảo hộ ngành sữa rất chặt. Một số khác lại cho rằng sữa Việt Nam hiện nay là sữa nhập khẩu về chế biến, Việt Nam chưa nuôi được nhiều bò sữa cung cấp đủ nhu cầu trong nước. Bây giờ mở cửa ngành sữa, bỏ hàng rào phi thuế, giảm thuế nhập khẩu sữa cho cho Thế giới vào càng tự do thì sữa càng rẻ, người già, trẻ em, người bệnh càng có cơ hội dùng sữa ngon và sữa rẻ. Nhiều nước khi gia nhập WTO cũng phải thực hiện những điều kiện đặt ra cao như Trung Quốc, Jordan, Macedonia, Croatia... Nhưng họ đã xem việc gia nhập WTO là cơ hội và đang ra sức tận dụng những cơ hội này như: khẩn trương xây dựng hệ thống pháp luật tương thích với luật chơi của Thế giới, mở rộng các lĩnh vực kinh tế, dịch vụ để thu hút đầu tư, nâng cao xuất khẩu, nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm, của doanh nghiệp và của cả nền kinh tế để theo kịp tốc độ phát triển của các nước khác... Vì vậy, để hội nhập và phát triển, ngành sữa Việt Nam không thể đứng ngoài cuộc chơi này.

1.2.1.1 Quá trình phát triển thị trường sữa Việt Nam

- ✚ Trước năm 1975: sản phẩm sữa trên thị trường rất phong phú và đa dạng. Nguồn cung cấp sữa trên thị trường từ 2 nhà máy sản xuất trong nước ở Thủ Đức, từ hàng viện trợ của các nước tư bản cho chính quyền Sài Gòn và hàng nhập khẩu; trong đó, nguồn sữa nhập khẩu chiếm tỷ trọng cao nhất. Chủng loại khá đa dạng như: sữa đặc có đường, sữa bột, kem, yaourt, phomai...
 - ✚ 1975 – 1985: thời gian này chỉ có 1 công ty sản xuất và cung cấp sữa cho miền Nam là Công ty Sữa miền Nam. Trong điều kiện đất nước mới giải phóng còn nhiều khó khăn và nền kinh tế rơi vào khủng hoảng nên chất lượng và số lượng sữa của Công ty sản xuất không đáp ứng nhu cầu thị trường. Mặt khác, sữa được phân phối và tiêu thụ theo kế hoạch của Nhà nước. Trên thị trường trở nên khan hiếm các loại sữa. Điều này tạo điều kiện cho sữa ngoại nhập lậu tràn vào thành phố với giá cao.
 - ✚ 1986 – 1991: cùng với sự đổi mới nền kinh tế, ngành sữa cũng phát triển một bước. Sản lượng và chủng loại sản xuất của Công ty Sữa miền Nam nay đổi thành Xí nghiệp Liên hiệp Sữa Cà phê Bánh kẹo miền Nam cũng tăng lên so với thời kỳ trước. Thị phần sữa sản xuất trong nước chiếm khoảng 50% và sữa nhập khẩu lậu chiếm một nửa thị phần còn lại do có lợi thế về chất lượng và mẫu mã.
 - ✚ 1992 – nay: trong giai đoạn đầu, sữa sản xuất trong nước xuất hiện thêm sản phẩm của Công ty liên doanh Foremost và một số công ty sữa nước ngoài thiết lập văn phòng ở Tp.HCM để nghiên cứu thị trường, đưa hàng vào trong nước. Đó là sản phẩm sữa của các nước như Thụy Sĩ (Nestlé), Hà Lan (Tulip, Dumex), Mỹ (Klim), Nhật (Meiji), v.v.. góp phần làm cho thị trường sữa trở nên đa dạng về chủng loại và nguồn cung cấp hơn các thời kỳ trước. Các công ty sản xuất trong nước như Vinamilk, Foremost (nay là Sữa Cô gái Hà Lan) đã thiết lập được hệ thống phân phối trên thị trường.
-

1.2.1.2 Tình hình sản xuất/nhập khẩu sữa trên thị trường

Theo thống kê của Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, sản lượng sữa sản xuất trong nước tuy có tăng qua mỗi năm.

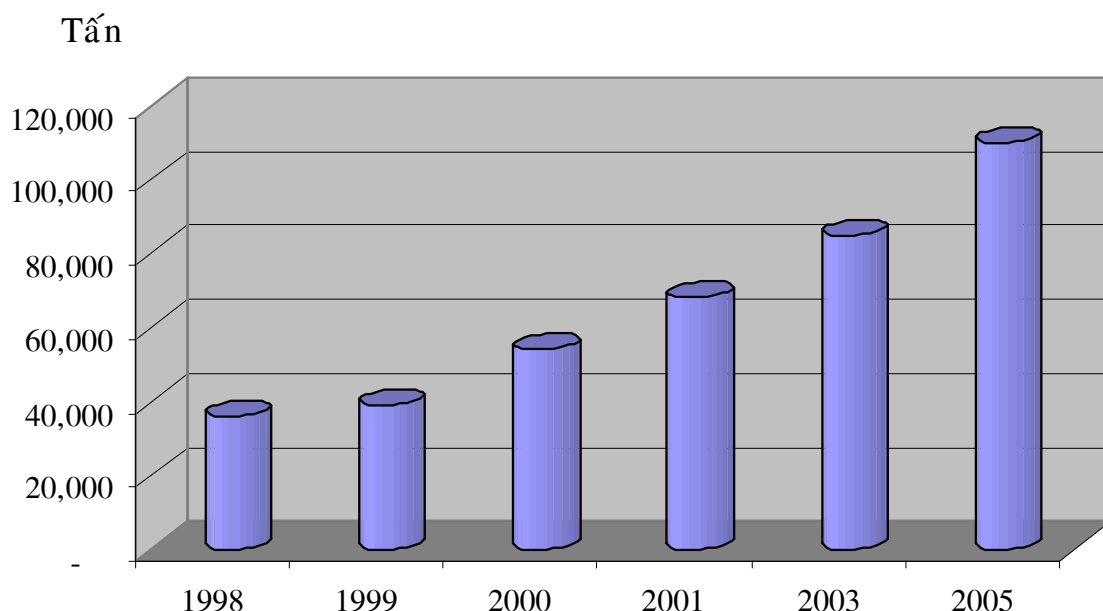
Bảng 1: Sản lượng sữa nguyên liệu sản xuất trong nước

Đơn vị tính: Tấn

Năm	1998	1999	2000	2001	2003	2005
Sản lượng	36.000	39.000	54.000	68.000	85.000	110.000

(Nguồn: Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)

Hình 1: Sản lượng sữa nguyên liệu sản xuất trong nước



Sữa nguyên liệu sản xuất là dùng để chế biến ra các loại sữa khác nhau như sữa tươi, sữa chua uống, sữa bột và chế biến các thực phẩm khác như: kem, phomai,...

Theo số liệu của Cục chăn nuôi, sữa tươi sản xuất trong nước chỉ đáp ứng được 22% nhu cầu sữa tươi trong nước, hiện mỗi năm Việt Nam nhập sữa và các sản phẩm từ sữa với kim ngạch đến 300 triệu USD. Nguyên nhân của thực trạng trên là do quy mô chăn nuôi bò sữa ở Việt Nam còn nhỏ lẻ, chưa tập trung. Hiện nay, ngành chăn nuôi bò sữa đang đứng trước nguy cơ phá sản do giá cả thu mua thấp.

So sánh giá sữa tươi thu mua của các nước: giá sữa tươi của Nhật Bản, Hàn Quốc là 8.700-11.500 đồng/kg, của Thái Lan là 4.600 đồng/kg và của Trung Quốc là 4.800 đồng/kg, thì giá sữa ở Việt Nam chỉ có 3.500 đồng/kg. Với mức giá này thì lợi nhuận của người chăn nuôi bò sữa chỉ còn 64 đồng/kg sữa, tính ra là 251.000 đồng/con bò/năm. Chính vì vậy, trong vòng 1 năm, đàn bò sữa của cả nước đã giảm 1.000 con. Đây là thách thức rất lớn cho ngành sữa Việt Nam khi tiếp tục phải nhập khẩu phần lớn nguyên liệu chế biến sữa.

Do lượng sữa sản xuất trong nước không đáp ứng đủ nhu cầu nên bên cạnh các công ty sản xuất trong nước còn có các công ty nhập khẩu, đại lý phân phối chuyên nhập khẩu các sản phẩm sữa nước ngoài. Hiện nay có khá nhiều văn phòng đại diện sữa (chủ yếu là sữa bột) tại Tp. HCM. Các văn phòng này là cầu nối giữa các công ty nhập khẩu, đại lý phân phối trong nước và các hãng sữa nước ngoài.

Bảng 2: Một số đơn vị nhập khẩu sữa

Stt	Văn phòng đại diện	Công ty nhập khẩu sữa
1	Meiji Dairies Corp	An Thịnh, Công ty thực phẩm và dịch vụ Tổng hợp
2	New Zealand Milk	Kim Liên, Đại Tân Việt
3	Abott	Công ty TNHH 3A
4	Tulip	Hoàng Lan
5	Namyang	Phú Thái
6	Mead Johnson	Công ty TNHH phân phối Tân Tiến
7	Dumex	Cosinex

Năm 2003, Việt Nam bắt đầu áp hạn ngạch nhập khẩu đối với mặt hàng sữa nguyên liệu chưa cô đặc, sữa nguyên liệu cô đặc. Đến đầu tháng 3/2005, Phó Thủ tướng Vũ Khoan đã ký ban hành Quyết định số 46/2005 điều chỉnh danh mục hàng nhập khẩu áp dụng hạn ngạch thuế quan. Theo đó kể từ 1/4/2005, mặt hàng sữa nguyên liệu kể cả chưa cô đặc hay cô đặc đều được nhập khẩu tự do, không bị hạn chế về khối lượng như trước đây. Hiện nay, phần lớn sữa đặc và sữa tươi Việt Nam nhập khẩu từ Hoa Kỳ và New Zealand. Vì vậy, quyết định bãi bỏ hạn ngạch này

được xem như động thái tích cực liên quan tới đàm phán gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới WTO. Sữa là một trong những mặt hàng được các đối tác đàm phán song phương như Mỹ và Newzeland rất quan tâm. Đến 28/3/2005, Bộ Tài Chính đã ban hành quyết định danh mục hàng hóa và thuế suất thuế nhập khẩu để áp dụng hạn ngạch thuế quan một số mặt hàng. Theo đó, mặt hàng sữa cùng với 2 mặt hàng khác là ngô và bông xơ vừa được Chính phủ bãi bỏ chế độ hạn chế nhập khẩu (thông qua hạn ngạch thuế quan) và thay bằng thuế nhập khẩu theo yêu cầu minh bạch hóa chính sách của các đối tác thương mại thì nay lại tái áp dụng hạn ngạch thuế quan kể từ 15/4/2005. Theo Bộ Tài Chính, lý do tái áp dụng biện pháp hạn chế định lượng nhập khẩu 3 mặt hàng trên là do hạn hán gây thiệt hại nghiêm trọng cho sản xuất nông nghiệp.

Bên cạnh nguồn cung sữa từ các công ty sản xuất trong nước và nguồn nhập khẩu chính thức từ các công ty phân phối, đại lý nhập khẩu, một số lượng sữa nhập lậu, sữa chất lượng kém cùng tràn ngập thị trường. Đối với mặt hàng sữa bột, nhiều doanh nghiệp nhỏ đã mua nguyên liệu về pha chế thủ công rồi bán ra thị trường. Các sạp ngoài chợ, shop kinh doanh sữa thì chiết sữa từ những bao 25kg thành những bao nhỏ lẻ rồi bán lại cho người tiêu dùng. Trên thị trường cũng xuất hiện nhiều loại sữa Trung Quốc không có nguồn gốc, nhãn mác rõ ràng. Ngoài ra, thị trường còn có các sản phẩm sữa cận date hoặc đã quá hạn nhưng được sửa date, thậm chí người bán còn trộn thêm một số thành phần khác vào hoặc tận dụng sữa quá date bằng cách trộn sữa quá date vào sữa còn date. Cục quản lý thị trường Tp.HCM cũng phát hiện nhiều trường hợp vi phạm dùng sữa bột kém chất lượng để đóng vào các bao bì ghi nhãn các loại sữa đang được tiêu thụ mạnh. Đối với sữa tươi cũng được cung cấp từ nhiều hộ, cơ sở sản xuất chế biến bằng phương pháp thủ công. Sữa được mua về từ một số hộ chăn nuôi bò được vắt và bảo quản rất mất vệ sinh. Khi các cơ sở, hộ sản xuất này mua sữa về thì sữa sẽ được nấu lên rồi đóng vào chai thủy tinh rồi đem bỏ mối cho các tiệm ăn, quán giải khát trong thành phố. Nơi chế biến, đóng chai của hầu hết các cơ sở này đều chật chội, ẩm thấp, chai và các dụng cụ chế biến đều

không được làm vệ sinh sạch sẽ. Có khi họ còn lấy sữa cũ, sữa bán ế nấu đi, nấu lại nhiều lần.

Khác với các sản phẩm thực phẩm khác đã được bảo đảm ký chất lượng, mặt hàng sữa là mặt hàng đặc biệt nên các nhà sản xuất, phân phối vẫn phải đăng ký chất lượng với ngành y tế để được cấp số đăng ký nhằm có thể quản lý chặt chẽ mặt hàng này khi lưu hành trên thị trường cũng như quản lý các hoạt động quảng cáo liên quan đến mặt hàng này. Mặc dù vậy các cơ quan chức năng cũng chưa kiểm soát được số lượng, chất lượng các loại sữa nhập chui, sữa sản xuất thủ công...

1.2.1.3 Nhu cầu sữa trên thị trường của người tiêu dùng

Nhu cầu về sữa bò và các sản phẩm từ sữa ngày càng trở nên thiết yếu trong đời sống của mỗi gia đình. Hiện nay sữa tươi sản xuất trong nước chỉ mới đáp ứng được khoảng 15% nhu cầu, hơn 80% còn lại phải nhập khẩu. Vì vậy tiềm năng thị trường này là rất lớn. Theo số liệu của Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, mức tiêu thụ sữa bình quân của người Việt Nam đã không ngừng gia tăng trong các năm qua. Năm 1990, lượng sữa bình quân người Việt Nam tiêu thụ chỉ đạt 0,47kg/người/năm. Sau 5 năm, con số này đã tăng lên đến 2,05kg/người/năm vào năm 1995. Mức tiêu thụ sữa của người Việt nam tiếp tục tăng lên 6,5kg/người/năm vào năm 2000 và năm 2004 đã đạt 9kg/người/năm. Như vậy, sau 15 năm, mức tiêu thụ sữa của Việt Nam đã tăng gấp 19 lần.

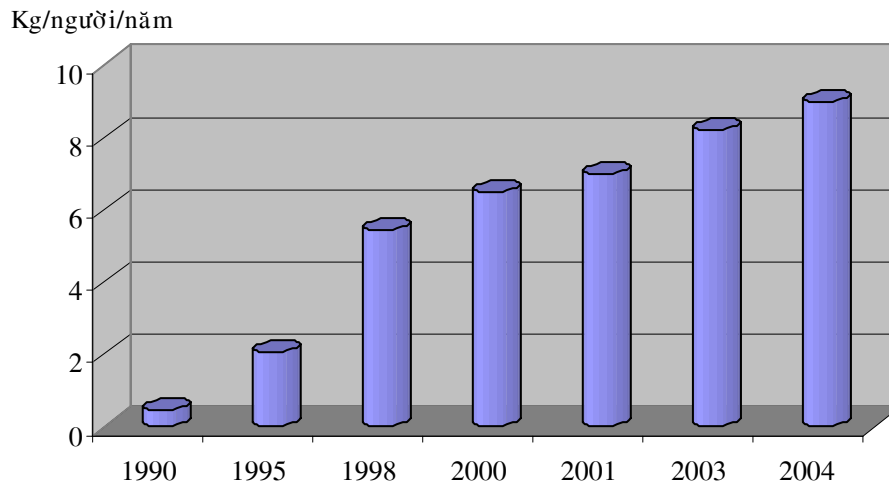
Bảng 3: Sản lượng sữa tiêu thụ bình quân của người Việt Nam

Đơn vị tính: Kg/người/năm

Năm	1990	1995	1998	2000	2001	2003	2004
Mức tiêu thụ	0,47	2,05	5,45	6,5	7,0	8,2	9,0

(Nguồn: Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)

Hình 2: Sản lượng sữa tiêu thụ bình quân của người Việt Nam



Nghiên cứu của ACNielsen tại các thành phố lớn tiêu thụ sữa mạnh trong năm qua đã cho thấy ngành hàng sữa bột tiếp tục tăng trưởng 6% về số lượng, nhưng doanh số tăng đến 20%, do hầu hết các nhà sản xuất đều tăng giá bán và tung ra nhiều sản phẩm cải tiến. Trong đó sữa cho trẻ em tăng đến 18% số lượng và 30% doanh số.

Trước đây khi đời sống còn khó khăn và các sản phẩm sữa chưa đa dạng thì nhu cầu đối với sản phẩm sữa đặc là nhiều nhất. Sữa đặc là loại sữa phổ biến, giá tương đối rẻ và phù hợp với mọi lứa tuổi, mọi tầng lớp. Hiện nay, bên cạnh sữa đặc, nhu cầu về các loại sữa bột và sữa tươi cũng tăng lên. Đối với mặt hàng sữa bột, chất lượng sữa bột của các nhà sản xuất Việt Nam thấp hơn so với sữa bột nhập khẩu. Sữa bột trong nước được sản xuất bằng cách nhập bột sữa và một số nguyên liệu về đóng gói lại. Các công ty sữa trong nước chỉ có dây chuyền đóng gói sữa bột chứ chưa có dây chuyền chế biến sữa bột. Ngày nay, cuộc sống khá giả hơn nên nhu cầu về các loại sữa bột nhập khẩu cho trẻ em càng tăng cao vì chất lượng sữa đem lại sự phát triển hoàn thiện về trí tuệ lẫn thể chất cho em bé. Trẻ em từ 5 tuổi trở lên ngoài nhu cầu về sữa bột thì còn có nhu cầu về các loại sữa tươi tiệt trùng, sữa nguyên kem với đủ hương vị. Người lớn cũng có nhu cầu đối với loại sữa này và các loại sữa chua uống. Đối với những người sắp làm mẹ thì có nhu cầu đối với các loại sữa bột có bổ sung vitamine và những chất dinh dưỡng cần thiết cho sự phát triển

của thai nhi. Đa số các bà mẹ tương lai đều uống sữa nhập khẩu do sữa bột ngoại dành cho bà mẹ cũng có chất lượng tốt hơn sữa bột trong nước và tâm lý chuộng hàng ngoại của người tiêu dùng.

Cơ cấu tiêu dùng sữa đang có nhiều thay đổi. Năm 2002, sữa bột chiếm khoảng 25%/tổng khối lượng sữa tiêu thụ (nhưng doanh số gần gấp đôi sữa nước) thì hiện nay chỉ còn 21%; và sữa nước gồm các loại sữa dinh dưỡng, tiệt trùng, yaourt, sữa trái cây...đang tăng mạnh.

1.2.1.4 Tình hình giá trên thị trường

Trên thị trường, sữa tươi tiệt trùng đóng trong bao bì giấy Tetrapak có giá thấp nhất so với sữa đóng trong các bao bì khác, giá quy ra lít chỉ khoảng hơn 10.000 đồng/lít.

Đối với các loại sữa tươi đóng trong bao bì hộp giấy của Tetrapak hoặc của dây chuyền Combi thì giá quy ra lít cho các loại sữa không đường, có đường, cacao, dâu thì giá dao động trong khoảng từ 10.000 – 20.000 đồng/lít. Giá sữa loại này của Vinamilk và Lothamilk tương đối rẻ hơn F&N, Hanoimilk và Cô gái Hà Lan.

Đối với sữa tươi đóng trong chai nhựa thì giá sữa tươi đóng trong chai PET của một số cơ sở sản xuất nhỏ thấp hơn giá của Vinamilk, F&N. Thể tích sữa trong chai nhựa phần nào cũng ảnh hưởng đến giá thành của loại sữa này. Thể tích chai sữa càng nhỏ thì giá thành sẽ càng cao.

Giá sữa tươi đóng trong chai thủy tinh của các cơ sở sản xuất thủ công bán tại các quán ăn uống, giá rất thấp chỉ khoảng 2.000 – 3.000 đồng/chai.

Giá sữa tươi nhập khẩu dao động từ 17.200 - 22.000 đồng/lít. Như vậy nếu quy ra lít thì có loại sữa tươi nhập khẩu giá cũng bằng sữa tươi sản xuất trong nước nhưng cũng có loại cao hơn từ khoảng gấp 2 đến gấp 3 lần.

Đối với sữa chua uống thì giá đắt hơn sữa tươi. Giá trung bình khoảng trên 20.000 đồng/lít. Sữa chua uống nhập khẩu như của Dutch Milk giá cũng tương đương sản phẩm trong nước.

Các sản phẩm sữa đặc trên thị trường có giá từ khoảng 6.200 đồng/hộp đến gần 10.000 đồng/hộp.

Đối với sữa bột thì các loại sữa bột nhập khẩu giá thường cao hơn sữa bột sản xuất trong nước, có loại cao gấp hai đến gấp ba sữa bột sản xuất trong nước. Abbott đang là một trong những dòng sữa bán chạy nhất và cũng đắt nhất hiện nay với các nhãn hiệu Gain Advance, Gain IQ đều có giá trên 200.000 đồng/hộp 900gram. Các loại sữa bột nhập khẩu giá đang tăng. Nếu tính giá trung bình của thị trường năm 2005, giá sữa khoảng 122đ/gam thì giá sữa Abbott lên đến 222đ/gam so với Nutifood chỉ 77đ/gam và Vinamilk 89đ/gam. Nguyên nhân là do thuế cao và giá Đô la Mỹ tăng. Các loại sữa bột ngoại dành cho trẻ em, người lớn tuổi, phụ nữ mang thai có giá đắt nhất lại là những loại sữa bán chạy nhất. Dù giá có tăng thì sức tiêu thụ các loại sữa này cũng ngày một tăng.

Đối với những loại sữa có bổ sung thêm những chất đặc biệt như: DHA, Canxi... luôn được người tiêu dùng quan tâm dù giá đắt hơn sản phẩm thường khoảng 10.000 đồng/hộp. Nắm bắt được tâm lý này của người tiêu dùng, các công ty sữa luôn tung ra những sản phẩm mới được bổ sung dưỡng chất mới, bổ sung thêm vi chất, tính năng nổi bật hơn sản phẩm cũ. Trung bình cứ khoảng 3 tháng là có một loại sữa mới ra đời với tên mới, trong thành phần có thêm những chất mới DHA, Canxi, chất xơ hoặc hương vị mới, bao bì mới và giá bán bao giờ cũng cao hơn sản phẩm cũ từ 10-20%.

Đặc biệt cứ thường sau mỗi đợt quảng cáo, khuyến mãi rầm rộ là các hãng nước ngoài lại tăng giá bán sữa.

Nhìn chung giá sữa Việt Nam hiện cao hơn Thế giới 17% do nguyên nhân sau: Một là, giá thu mua sữa tươi cao do tốn chi phí cho việc thử nghiệm mẫu sữa còn chưa khoa học. Ở nước ngoài mỗi trạm thu mua sữa của một nông trại khoảng 100 con bò họ chỉ lấy khoảng 10 mẫu sữa để thử nghiệm, trong khi đó Việt Nam phải lấy tới 100 mẫu sữa của 100 hộ nông dân nuôi bò để thử nghiệm. Điều này làm tăng

chi phí tính vào giá thành sản phẩm, mất tính cạnh tranh về giá sữa. Hai là, đa số các nguyên vật liệu, bao bì để sản xuất sữa đều phải nhập khẩu.

Trước tình hình giá nguyên liệu sữa đang trên đà tăng có thể làm giá sữa sẽ tiếp tục tăng trong thời gian tới.

1.2.1.5 Dự báo nhu cầu thị trường & quy hoạch phát triển ngành công nghiệp sữa

Nhu cầu tăng đã thúc đẩy sản xuất sữa tăng. Theo Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp sữa Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 mà Bộ Công nghiệp ban hành có đưa ra mục tiêu từng bước xây dựng và phát triển ngành Sữa đồng bộ từ sản xuất nguyên liệu đến chế biến sản phẩm cuối cùng, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước đạt mức bình quân 10kg/người/năm vào năm 2010, năm 2020 bình quân đạt 20kg/người/năm và xuất khẩu ra thị trường nước ngoài.

Phần đầu tăng sản lượng sữa trung bình 6-7%/năm trong giai đoạn 2001-2005 và 5-6%/năm trong giai đoạn 2006-2010.

Bảng 4: Mức tăng trưởng của các sản phẩm sữa trong giai đoạn 2001 – 2010

Sản phẩm	Mức tăng trưởng (%/năm)	
	2001 – 2005	2006 – 2010
Sữa đặc	2%	1%
Sữa bột	15%	10%
Sữa tươi thanh trùng, tiệt trùng	25%	20%
Sữa chua các loại	15%	15%
Kem các loại	10%	10%

(Nguồn: Bộ Công Nghiệp)

Bảng 5: Dự kiến sản lượng đến năm 2010 (quy ra sữa tươi)

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2000	2005	2010
1. Lượng sữa tiêu thụ trong nước				
- Dân số	Ngàn người	77.685	83.352	87.758
- Mức tiêu dùng bình quân	Lít/người	5,9	8	10
- Lượng sữa tiêu thụ trong nước	Ngàn lít	460.000	667.000	900.000
2. Số lượng sữa xuất khẩu				

- Sữa bột	Tấn	34.400	44.000	56.000
Quy ra sữa tươi	Ngàn lít	258.000	330.000	420.000
- Sữa đặc	Ngàn hộp	1.000	1.104	1.219
Quy ra sữa tươi	Ngàn lít	1.000	1.104	1.219
Tổng cộng	Ngàn lít	719.000	998.104	1.321.219

(Nguồn: Bộ Công Nghiệp)

Theo Bộ Công nghiệp, người Việt Nam dùng khoảng 7-8 lít sữa/năm, còn rất thấp so với người Nhật: 44 lít/năm, Singapore: 33 lít/năm và Thái Lan 15 lít/năm. Nên nhu cầu về sữa còn rất lớn và đây là cơ hội phát triển cho các công ty sản xuất sữa trong nước.

1.2.2 Tổng quan về thị trường sữa của một số nước trong khu vực

Trung Quốc và Thái Lan là hai thị trường có ảnh hưởng lớn nhất đến thị trường sữa Việt Nam thông qua các sản phẩm sữa nhập khẩu chính thức và nhập lậu.

Trung Quốc

Nhu cầu sữa ở Trung Quốc tăng trung bình đến 20%/năm nhưng quốc gia này đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguyên liệu đầu vào khá nghiêm trọng. Tuy trong 5 năm gần đây sản lượng sữa nguyên liệu tăng nhanh nhưng cũng không đủ sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường khổng lồ này. Đàn bò sữa 8 triệu con cũng chưa đáp ứng được nữa nhu cầu nguyên liệu đầu vào mà theo ước tính phải cần đến 18 triệu con. Do thiếu nguyên liệu nên 1.600 nhà máy chế biến sữa tại Trung Quốc chỉ hoạt động chừng 60% - 70% công suất. Nội Mông – khu vực nuôi bò sữa lớn nhất của Trung Quốc cũng thiếu nguyên liệu để cung ứng cho 56 nhà máy ở đây.

Năm 2003, sản lượng sữa Trung Quốc đạt 17 triệu tấn, gần gấp đôi năm 2000 là 9,19 triệu tấn nhưng Trung Quốc cũng đã phải nhập hàng tỷ USD nguyên liệu và sản phẩm sữa từ nước ngoài như New Zealand, Australia, Brazil... để cung cấp cho thị trường trong nước. Bên cạnh đó các công ty nội địa cũng tăng cường hợp tác với các đối tác nước ngoài và phát triển mạnh các vùng nguyên liệu.

Hiện nay mức tiêu thụ sữa bình quân đầu người của Trung Quốc còn thấp, khoảng 7,2kg/người/năm, ít hơn nhiều so với mức trung bình của Thế giới là 93kg/người/năm. Cùng với sự phát triển mạnh về kinh tế, đời sống vật chất của người dân càng được nâng cao người ta dự đoán rằng nhu cầu về sữa ở Trung Quốc sẽ còn tăng cao. Nhu cầu về sữa của thị trường khổng lồ 1,3 tỷ dân tăng mạnh kéo theo giá sữa cũng tăng theo. Hơn nữa Chính phủ Trung Quốc lại đưa tin sẽ cung cấp cho trẻ em Trung Quốc một ly sữa mỗi ngày càng làm nóng lên thị trường.

Thị trường sữa Trung Quốc cũng tràn ngập các loại sữa giả, sữa dỏm, có loại đã gây chết trẻ em làm người tiêu dùng hoang mang.

Thái Lan

Hiện nay Thái Lan có khoảng 30.000 hộ dân nuôi 400.000 bò sữa cung cấp gần 800.000 tấn sữa nguyên liệu một năm. Tuy sản lượng này không đủ cho nhu cầu một triệu tấn của thị trường nhưng đang đương đầu với sữa bột nhập khẩu với giá cực thấp trong thời gian gần đây. Vì vậy Chính phủ Thái Lan đã đưa ra quy định khắt khe về hạn ngạch nhập khẩu sữa bột theo tỉ lệ quy định với doanh nghiệp là nếu nhập sữa bột theo tỷ lệ 1 thì mua sữa trong nước phải đạt 6 trong năm 2005. Theo đúng quy ước của WTO nhập khẩu theo đúng hạn ngạch thì thuế suất 5% và nếu ngoài hạn ngạch thì Chính phủ Thái áp đặt mức thuế đến 216%. Bên cạnh đó hiệp hội các sản phẩm từ sữa phân bổ hạn ngạch cho các thành viên. Biện pháp này đã hạn chế sữa nguyên liệu thặng dư trên thị trường nội địa và chấm dứt phản ứng của nông dân thường đổ sữa xuống đường để chống đối Chính phủ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh là khái niệm luôn được quan tâm từ cấp độ ngành cho đến các doanh nghiệp. Nâng cao năng lực cạnh tranh có vai trò rất quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào trên thị trường. Xem xét các yếu tố góp phần tạo nên năng lực cạnh tranh sẽ giúp các công ty đánh giá lại chính mình và có những cải tiến cần thiết để vượt lên các hãng cạnh tranh.

Xuất phát từ yêu cầu đó, để có thể đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho Vinamilk, chúng tôi đã đi từ việc giới thiệu quá trình phát triển của ngành sữa Việt Nam và của một số nước trong khu vực, đến việc tổng hợp và phân tích tình hình thị trường sữa trong những năm gần đây. Bởi cạnh tranh

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM – VINAMILK

2.1 GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam

Ra đời vào năm 1976, Công ty Cổ phần sữa Việt Nam - Vinamilk - đã không ngừng lớn mạnh và trở thành doanh nghiệp hàng đầu của ngành Công nghiệp chế biến sữa.

Năm 1976, Công ty được hình thành trên cơ sở tiếp quản 6 nhà máy: Sữa Thống Nhất, Cà phê Biên Hòa, Sữa Trường Thọ, Bánh kẹo Lubico, Sữa bột Dielac, Bột dinh dưỡng Bích Chi.

Lúc mới thành lập, Công ty được gọi là Công ty Sữa Cà phê Việt Nam, trực thuộc Tổng cục Thực phẩm, thuộc Bộ Công nghiệp nhẹ. Đến năm 1982, Công ty Sữa cà phê miền Nam được chuyển giao về Bộ Công nghiệp thực phẩm và đổi tên thành xí nghiệp Liên hiệp Sữa - Cà phê - Bánh kẹo I.

Năm 1989, Xí nghiệp Liên hiệp Sữa - Cà phê - Bánh kẹo I chỉ còn 3 nhà máy trực thuộc: Sữa Thống Nhất, Sữa Trường Thọ, Sữa bột Dielac.

Qua nhiều năm xây dựng, phát triển cùng với những khó khăn và thử thách Công ty đã từng bước tạo được vị trí vững chắc và uy tín đối với người tiêu dùng trong nước, quy mô dần được mở rộng.

Để phù hợp với điều kiện phát triển của doanh nghiệp Nhà nước trong nền kinh tế thị trường ngày 14/12/1991 Hội đồng Bộ trưởng quyết định chuyển đổi Liên hiệp Sữa - Cà phê - Bánh kẹo I chính thức lấy tên là Công ty Sữa Việt Nam - Vinamilk - trực thuộc Bộ Công nghiệp nhẹ, chuyên sản xuất chế biến sữa và các sản phẩm từ sữa.

Năm 1994, Công ty xây dựng thêm một nhà máy ở Hà Nội.

Năm 1996, Xí nghiệp Liên doanh sữa Bình Định tại Quy Nhơn ra đời, góp phần tạo thuận lợi đưa sản phẩm Vinamilk phục vụ rộng khắp đến người tiêu dùng khu vực miền Trung.

Năm 2000, nhà máy sữa Cần Thơ thuộc Tổng Công ty Vinamilk được xây dựng và chính thức hoạt động vào năm 2001 nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của người dân miền Tây Nam Bộ.

Công ty được cổ phần hóa vào năm 2003, đến nay Vinamilk có 3 chi nhánh, 8 nhà máy sản xuất và 1 xí nghiệp: Nhà máy sữa Thống Nhất, Nhà máy sữa Cần Thơ, Nhà máy sữa Nghệ An, Nhà máy sữa Liên doanh Bình Định, Nhà máy sữa Sài Gòn Milk, Xí nghiệp Kho Vận.

Trong thời kỳ bao cấp, Công ty hoạt động khó khăn do nguồn nguyên liệu cần thiết cho sản xuất chủ yếu nhập từ nước ngoài, nguồn sữa tươi trong nước hạn hẹp do đàn bò sữa không phát triển.

Trải qua quá trình hoạt động và phát triển hơn 30 năm qua, Vinamilk đã trở thành doanh nghiệp dẫn đầu của ngành công nghiệp chế biến sữa tại Việt Nam. Nhiều danh hiệu cao quý mà Vinamilk đã được người tiêu dùng Việt Nam bình chọn.

Trong thời gian qua Vinamilk đã không ngừng đổi mới công nghệ đầu tư dây chuyền máy móc thiết bị hiện đại, nâng cao công tác quản lý và chất lượng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng.

Năm 1999, Công ty đã áp dụng “Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9002” điều này đảm bảo rằng Vinamilk luôn đề cao chất lượng trong quản lý nhằm sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, sẵn sàng thỏa mãn mọi nhu cầu của khách hàng trong và ngoài nước và giữ vững vị trí dẫn đầu trong ngành công nghiệp chế biến sữa tại Việt Nam.

Cuối năm 2003, toàn bộ các nhà máy sữa của Vinamilk đồng loạt tiến hành cải tạo và nâng cấp, để chuẩn bị thực hiện HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points - Hệ thống phân tích mối nguy hiểm và xác định điểm kiểm soát trọng*

yếu: là tiêu chuẩn áp dụng cho các doanh nghiệp xuất khẩu thực phẩm và dược phẩm vào EU).

Tháng 3/2004, Nhà máy sữa Trường Thọ và Nhà máy sữa Sài Gòn Milk đã được Trung tâm QUACERT tiến hành đánh giá và cấp giấy chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn HACCP. Cuối năm 2004, toàn bộ các nhà máy của Vinamilk đã hoàn tất việc đánh giá và xin cấp giấy chứng nhận HACCP.

Trong vài năm trở lại đây Công ty chú trọng rất nhiều đến công tác quảng cáo và tăng đầu tư theo hướng đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm nên doanh thu đã tăng lên đáng kể. Cho đến nay Công ty đã rất thành công trong việc khẳng định uy tín cho thương hiệu Vinamilk của mình.

Tôn chỉ kinh doanh của Công ty là cung cấp những sản phẩm sữa chất lượng cao với giá cả hợp lý và dịch vụ tốt “Vì sức khỏe và trí tuệ”. Cạnh tranh là điểm tất yếu, là động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Thành công của Công ty là biết đón đầu, nhập khẩu những công nghệ hiện đại của Mỹ, Italia, Pháp, Đan Mạch đưa vào sử dụng hiệu quả. Nếu năm 1989, Công ty chỉ có 12 mặt hàng, thì hiện nay đã có trên 200 mặt hàng với nhiều nhãn hiệu quen thuộc và danh tiếng như: Sữa đặc, sữa bột cho trẻ em và người lớn, bột dinh dưỡng, sữa tươi, sữa chua uống, sữa đậu nành, kem, sữa chua ăn, phô – mai, nước ép trái cây, bánh biscuits, nước tinh khiết, cà phê,... Các sản phẩm của Vinamilk không chỉ được người tiêu dùng Việt Nam tin nhiệm mà còn có uy tín với cả thị trường nước ngoài. Đến nay các sản phẩm sữa Vinamilk đã được xuất khẩu sang thị trường nhiều nước trên Thế giới như Mỹ, Canada, Pháp, Nga, Đức, CH Séc, Ba Lan, Trung Quốc, khu vực Trung Đông, khu vực Châu Á, Lào, Campuchia...

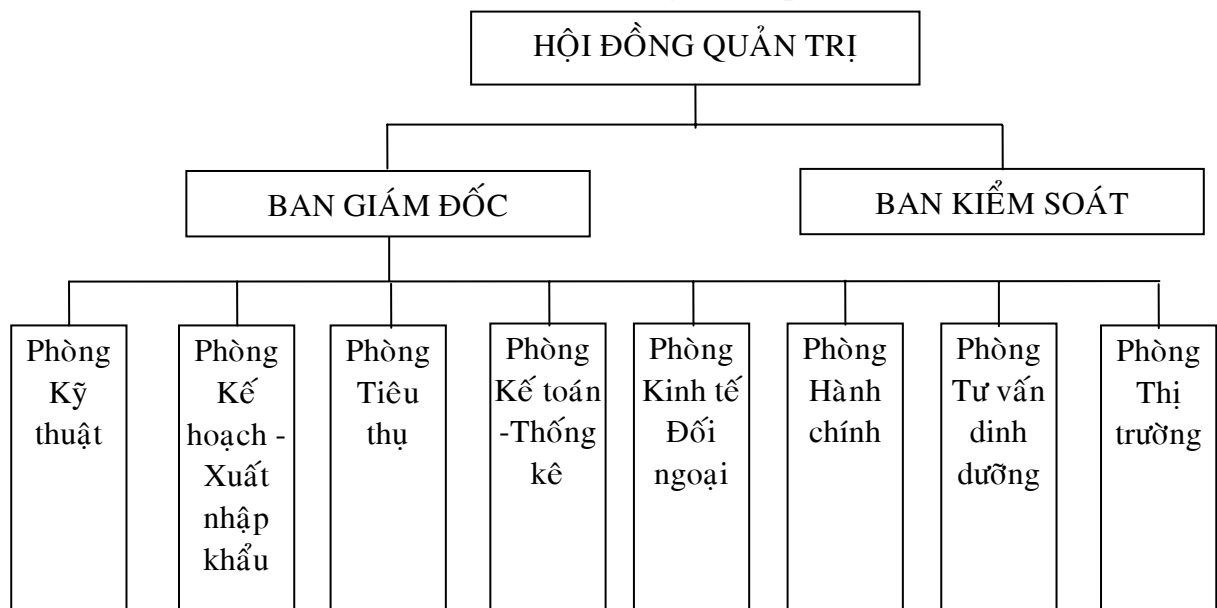
Sản phẩm chất lượng cao nhưng giá cả hợp lý, Công ty hiện nay đang nắm giữ thị phần sữa lớn nhất tại Việt Nam. Đối tượng khách hàng của Công ty là người có thu nhập trung bình khá. Với thị trường có hơn 80 triệu dân đây là cơ hội tốt cho công ty cạnh tranh và phát triển. Để phát triển lâu dài và bền vững, Vinamilk đã theo đuổi triết lý kinh doanh là: “*Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu*

thích nhất ở mọi khu vực. Vì thế chúng tôi tâm niệm rằng chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành của Vinamilk xem khách hàng là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng”.

2.1.2. Bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam

Hiện nay công ty đã hình thành một cơ cấu quản lý gồm một ban Tổng giám đốc và 8 phòng ban chức năng. Nhiệm vụ các phòng ban là đảm nhiệm một số các chức năng cơ bản. Các chức năng được phân chia thành nhiệm vụ cho các phòng ban cụ thể như sau:

Sơ đồ 3: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam



✚ *Ban Giám Đốc*: Điều hành mọi hoạt động kinh doanh của Công ty theo đúng pháp luật, đúng điều lệ của Công ty và các quyết định của cơ quan chủ quản cấp trên. Chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trước cơ quan cấp trên và trước pháp luật.

✚ *Ban kiểm soát*: Kiểm soát hoạt động của công ty, các phòng ban.

✚ *Phòng kỹ thuật*: Đảm nhiệm về kỹ thuật và công nghệ, máy móc, thiết bị; Bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị và năng lượng; Kiểm tra chất lượng sản phẩm.

✚ *Phòng kế hoạch xuất nhập khẩu*: Cung cấp vật tư, nguyên liệu, bao bì; Lập kế hoạch và điều hành; Nghiên cứu chiến lược đầu tư phát triển.

- ✚ *Phòng tiêu thụ:* Trực tiếp bán buôn bán lẻ thông qua các đại lý, cửa hàng giới thiệu sản phẩm; Thực hiện các hợp đồng đặt hàng của khách hàng;
- ✚ *Phòng kế toán thống kê:* Tổ chức thực hiện công tác kế toán và tất cả các công việc có liên quan đến kế toán trong công ty; Thực hiện nhiệm vụ trách nhiệm của phòng kế toán: ghi chép sổ sách, thanh toán đúng hạn các khoản vay, công nợ, lập báo cáo kế toán, giữ gìn bí mật các số liệu; Có trách nhiệm phân tích hoạt động phân tích tài chính.
- ✚ *Phòng kinh tế đối ngoại:* Thực hiện chức năng đối ngoại - xuất nhập khẩu
- ✚ *Phòng tổ chức lao động:* Tuyển dụng và đào tạo lao động; Hạch toán tiền lương; Đào tạo và huấn luyện đội ngũ công nhân kỹ thuật.
- ✚ *Phòng hành chính quản trị:* Đảm nhận toàn bộ công việc hành chính và quản trị: tiếp nhận và lưu trữ hồ sơ, văn thư. Phân loại công văn, phổ biến các chế độ, chủ trương của Đảng và Nhà nước; Thực hiện các chức năng phòng cháy chữa cháy, bảo vệ tài sản chung của Công ty; Tổ chức đời sống tập thể và hoạt động xã hội.
- ✚ *Phòng tư vấn dinh dưỡng:* Chuyên tư vấn dinh dưỡng cho khách hàng.
- ✚ *Phòng thị trường:* Tổ chức mạng lưới phân phối bán buôn bán lẻ, đại lý, thực hiện các hợp đồng kinh tế; Trực tiếp tham mưu cho ban Tổng Giám đốc, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; Nghiên cứu thị trường; Đề ra chiến lược Marketing; Quảng cáo các sản phẩm mới.

2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1.3.1 Sản xuất

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty vẫn rất khả quan trong bối cảnh nguyên vật liệu ngày càng tăng giá và sự xuất hiện ngày càng nhiều hãng cạnh tranh trên thị trường. Với mục tiêu duy trì vị thế số một trong lĩnh vực chế biến thực phẩm, đặc biệt là ngành chế biến sữa tại Việt Nam, Công ty không ngừng đầu tư về chủng loại và chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng.

Bảng 6: Sản lượng sản xuất năm 2003-2005

Stt	Sản phẩm	ĐVT	2003	2004	2005
1	Sữa đặc các loại	<i>Ngàn hộp</i>	206.511	230.397	261.535
2	Sữa bột các loại nội địa	<i>Tấn</i>	7.110	9.049	10.288
3	Sữa tươi, đậu nành, nước ép	<i>Ngàn lít</i>	61.710	73.286	93.110
4	Sữa chua	<i>Ngàn lít</i>	29.600	36.577	50.400
5	Kem	<i>Ngàn lít</i>	2.290	2.354	2.960

(Nguồn: Báo cáo của Bộ phận Kế hoạch Vinamilk)

Sản lượng sản xuất các mặt hàng sữa của Công ty đều có xu hướng tăng qua các năm. Trong đó, sữa đặc là sản phẩm sản xuất chủ lực của Công ty. Sữa chua là mặt hàng có tốc độ tăng trưởng cao trong những năm gần đây vì có giá cạnh tranh, thích hợp với thị hiếu người tiêu dùng.

2.1.3.2 Tình hình kinh doanh

Theo kết quả bình chọn 100 thương hiệu mạnh nhất Việt Nam năm 2005 do Báo Sài Gòn Tiếp Thị tổ chức, Vinamilk là thương hiệu thực phẩm số 1 của Việt Nam, đạt tốc độ tăng trưởng bình quân 30%/năm, chiếm thị phần hàng đầu với khoảng 75% thị phần toàn quốc nói chung và từ 50% - 90% thị trường toàn quốc theo từng mặt hàng, được người tiêu dùng tín nhiệm và liên tiếp được bình chọn là sản phẩm đứng đầu Top ten hàng Việt Nam chất lượng cao 10 năm liền 1997-2006.

Đối với các sản phẩm sữa tươi, sữa chua uống, sữa đặc Vinamilk đang chiếm vị trí dẫn đầu thị trường. Đối với các sản phẩm sữa bột và bột dinh dưỡng Vinamilk chiếm khoảng 35% thị phần nội địa, khoảng 65% thị phần còn lại thuộc các sản phẩm của các công ty Dutch Lady, Nestlé, Abbot (Hoa Kỳ), Anlene (New Zealand), Dumex, Mead Johnson (Hoa Kỳ), v.v..

Là doanh nghiệp giữ vị trí số 1 về thị phần nội địa, doanh thu nội địa hàng năm của Vinamilk tăng 22-25%/năm. Năm 2003 và 2004, doanh thu xuất khẩu giảm do ảnh hưởng của chiến tranh Iraq làm lượng sữa bột xuất khẩu vào thị trường này giảm đáng kể.

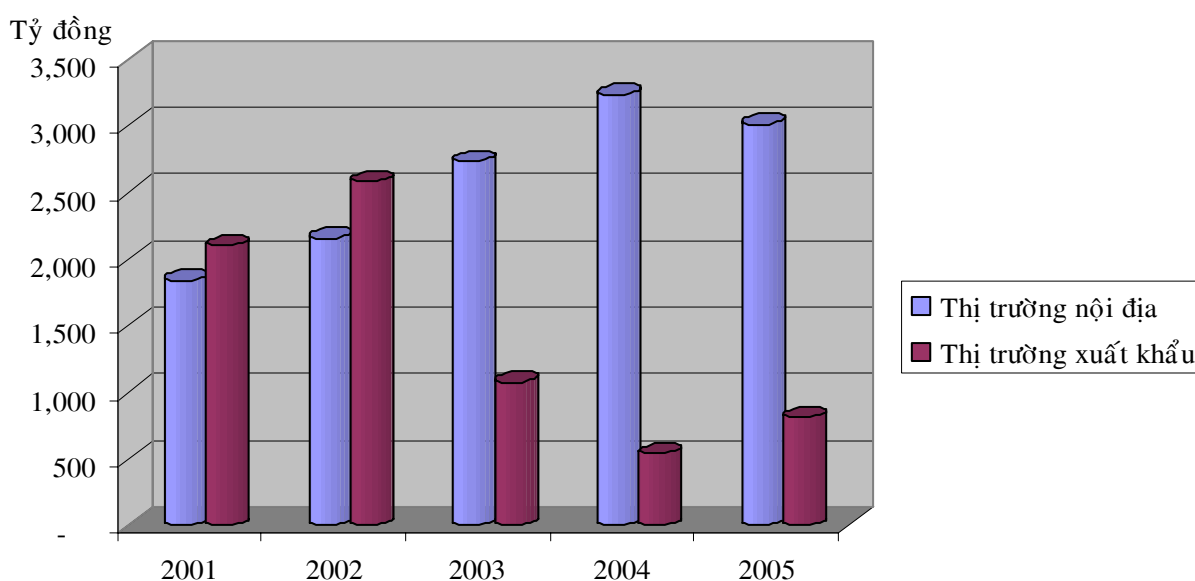
Bảng 7: Doanh thu nội địa và xuất khẩu năm 2001 - 2005

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Thị trường	2001	2002	2003	2004	2005
Thị trường nội địa	1.840	2.154	2.736	3.234	3.008
Thị trường xuất khẩu	2.102	2.578	1.074	541	812
TỔNG CỘNG	3.942	4.732	3.809	3.775	3.820

(Nguồn: Phòng Thị trường Vinamilk)

Hình 3: Doanh thu nội địa và xuất khẩu năm 2001 - 2005



Để có được những thông tin cụ thể, phần tiếp theo sẽ phân tích những thay đổi doanh thu theo từng nhóm mặt hàng. Qua việc làm này sẽ giúp công ty nhận ra những nhóm sản phẩm có thế mạnh trên thị trường để trong kế hoạch phát triển sẽ chú trọng sự gia tăng đầu tư hơn nữa.

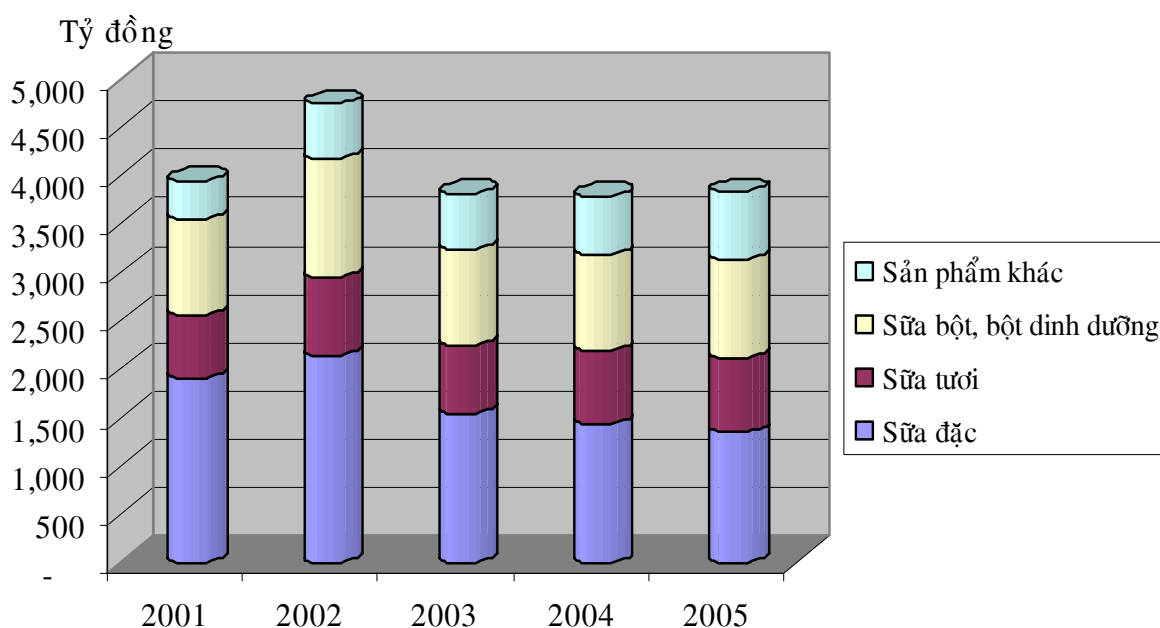
Bảng 8: Doanh thu theo sản phẩm năm 2001 - 2005

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Sản phẩm	2001	2002	2003	2004	2005
Sữa đặc	1.892	2.129	1.524	1.439	1.336
Sữa tươi	670	805	723	745	777
Sữa bột, bột dinh dưỡng	986	1.230	991	1.001	1.023
Sản phẩm khác	394	568	572	590	684
TỔNG CỘNG	3.942	4.732	3.810	3.775	3.820

(Nguồn: Phòng Thị trường Vinamilk)

Hình 4: Doanh thu theo sản phẩm năm 2001 – 2005



Sản phẩm sữa đặc

Đây là mặt hàng chủ lực của công ty, hiện nay chiếm 40% trong tổng doanh thu. Với chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, công ty đã cho ra đời hơn 200 loại sản phẩm sữa đặc các loại, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong và ngoài nước. Sự đa dạng không những ở mẫu mã bên ngoài mà còn chất lượng bên trong : Độ ngọt, độ béo và các thành phần dinh dưỡng phong phú có đủ theo yêu cầu từ người tiêu dùng trung bình đến những người ăn kiêng. Biểu đồ trên đã cho ta thấy cái nhìn tổng quát về những biến động trong doanh thu sữa đặc từ năm 2000 - 2004.

Doanh thu sữa đặc giảm dần qua các năm, đây cũng là một quy luật tất yếu, vì ngày nay thu nhập của người dân đã tăng và họ chuyển qua sử dụng sữa bột và bột dinh dưỡng nhiều và đặc biệt hiện nay có rất nhiều sản phẩm sữa của các công ty khác thâm nhập vào thị trường mà trước kia Vinamilk là công ty phân phối độc quyền. Tuy nhiên, đây là mặt hàng chủ lực của công ty nên công ty sẽ phải luôn cố gắng để giữ lấy thị phần và doanh thu bằng cách: Mạnh dạn đầu thêm công nghệ mới, xây thêm nhà máy và tăng cường mở rộng thị trường mới cho sản phẩm, và đã dành một kinh phí rất lớn cho quảng cáo và tổ chức nhiều đợt khuyến mãi. Vinamilk tăng cường mở rộng thị trường mới ra nước ngoài hơn nữa.

Sản phẩm sữa bột

Sữa bột và bột dinh dưỡng (gọi chung là sữa bột). Là nhóm sản phẩm có tỷ trọng lớn thứ hai sau sữa đặc. Nhìn chung, doanh thu của nhóm này ít có sự biến động lớn. Sữa bột có được mức tăng trưởng ổn định như vậy là do ưu thế trong khâu bảo quản nên khách hàng rất ưa thích. Ngoài ra công ty đã đầu tư nhiều công nghệ hiện đại cho nhà máy sữa Dielac nên sản phẩm làm ra đạt chất lượng cao, tỷ lệ lỗi có nhưng không đáng kể, do đó rất được khách hàng tín nhiệm. Công ty phải dành sự quan tâm cho nhóm sữa bột cùng với sữa đặc tạo nên nhóm sản phẩm mang thế mạnh cạnh tranh cho công ty.

Sản phẩm sữa tươi

Sữa tươi tiệt trùng là mặt hàng bán chạy nhất của công ty. Công ty đã đầu tư xây dựng một hệ thống dây chuyền sản xuất sữa tươi tiệt trùng với công nghệ tiên tiến, do vậy chất lượng được cải tiến đáng kể. Chất lượng sản phẩm ngày càng ổn định, thơm ngon hơn và kết hợp với bao bì, mẫu mã thiết kế đẹp. Do được quan tâm ngay từ đầu nên sản phẩm sữa tươi rất được khách hàng ưa chuộng, doanh thu tăng qua các năm và tăng đều suốt cả thời gian dài. Cũng cần nói thêm, sữa tươi của công ty được xử lý theo công nghệ mới đảm bảo chất lượng vệ sinh theo đúng tiêu chuẩn qui định của các cơ quan giám định. Sữa tươi được làm nóng đến 1400°C trong vài giây để tiệt trùng rồi lập tức đưa về nhiệt độ bình thường để chuyển qua khâu bảo quản do đó vẫn giữ nguyên được hương vị thơm ngon của sữa tươi. Trong thời gian tới mục tiêu của công ty phải mở rộng thị trường khách hàng là nông dân, đưa sản phẩm đến tận các vùng cao, vùng sâu, vùng xa.

Nhóm sản phẩm khác

Đây là nhóm mặt hàng gồm rất nhiều loại như: Sữa chua, kem, bánh,... nhưng trong đó, doanh số của sữa chua chiếm 50% trong nhóm sản phẩm khác. Còn các sản phẩm khác công ty thực hiện chính sách đa dạng hóa sản phẩm.

Tóm lại, thông qua những phân tích trên cho thấy doanh thu của Vinamilk vẫn tăng trưởng ở mức khả quan những biến động phần nhiều do yếu tố bên ngoài tác

động và đó cũng là tình hình chung của các công ty khác. Khi đi sâu vào phân tích từng nhóm sản phẩm đã bộc lộ những thiếu sót của Công ty. Trong khi thực hiện mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm đã quên việc tiếp tục giữ thị phần đối với những sản phẩm có chỗ đứng trong lòng người tiêu dùng. Đây cũng là kinh nghiệm đắt giá khi để Dutch Lady chen chân vào thị phần sữa bột vốn trước đây độc quyền của Vinamilk.

Vinamilk là một trong số doanh nghiệp nhà nước hoạt động có hiệu quả cao, thường xuyên đạt và vượt mức các chỉ tiêu đề ra. Doanh thu của Vinamilk liên tục tăng qua các năm. Hàng năm, Vinamilk đã nộp vào ngân sách Nhà nước khá lớn khoảng 300-400 tỷ đồng, nghĩa vụ này đã luôn được công ty thực hiện đầy đủ.

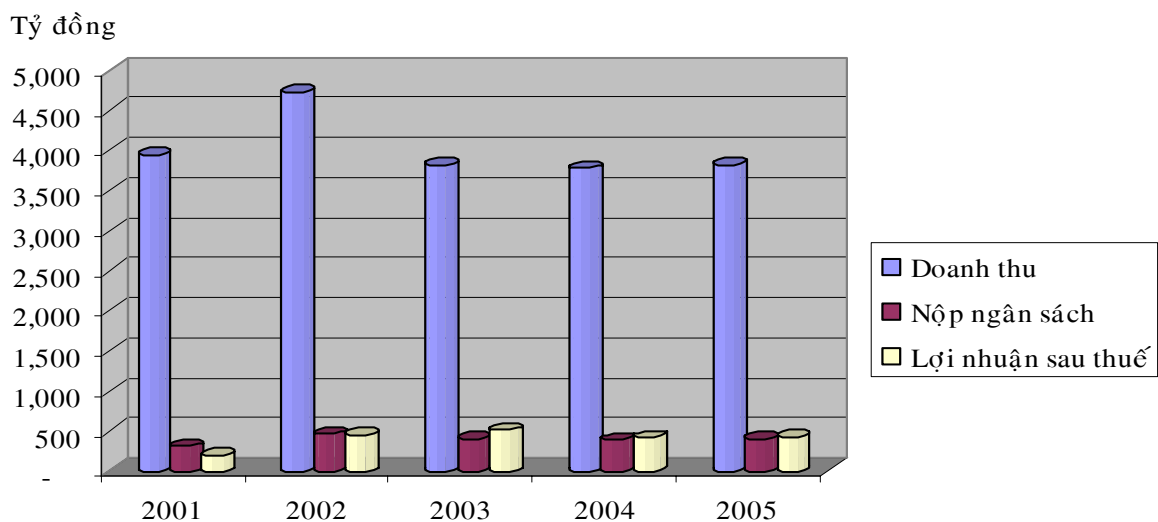
Bảng 9: Một số chỉ tiêu kinh doanh năm 2001-2005

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005
Doanh thu	3,942	4,732	3,810	3,775	3,820
Nộp ngân sách	312	462	400	390	394
Lợi nhuận sau thuế	198	444	512	461	470

(Nguồn: Phòng Thị trường Vinamilk)

Hình 5: Một số chỉ tiêu kinh doanh năm 2001-2005



2.2 ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM

2.2.1 Phân tích môi trường cạnh tranh bên ngoài

2.2.1.1 Cạnh tranh trên thị trường sữa Việt Nam

Trong giai đoạn từ khi mới thành lập năm 1975 đến 1995, có thể nói Vinamilk gần như độc quyền. Cạnh tranh trong thời kỳ này là các hãng không đáng kể như:

- Sản phẩm các loại sữa (chủ yếu sữa bột) nhập khẩu giá cao hơn từ 2 - 3 lần so với giá của Vinamilk.
- Các đơn vị quốc doanh mà sản lượng sản xuất rất ít không đáng kể, mặt hàng cũng rất nghèo nàn như: Nông trường bò sữa Mộc Châu, Nông trường bò sữa An Phước.
- Các đơn vị trong nước sản xuất tiêu thụ một năm chỉ khoảng 1.500 đến 2.000 tấn sữa tươi bằng 1% → 1,5% sản lượng một năm của Vinamilk (tính tại thời điểm 1995).

Trong khoảng thời gian từ năm 1976 – 1992, thị trường sữa Việt Nam chưa có gì đáng nói. Cho đến năm 1993, với chủ trương mở rộng giao lưu buôn bán với bên ngoài của Nhà nước, thị trường sữa và các sản phẩm sữa ngoại nhập ồ ạt tràn vào như Lactogen, Dumex, Cowbell, Meiji, Guigoz, Tulip, Similac... dẫn đến môi trường cạnh tranh gay gắt. Tuy nhiên, hiện nay Vinamilk vẫn chiếm thị phần rất lớn trên thị trường sữa. So với các sản phẩm sữa ngoại, chất lượng sản phẩm của Vinamilk không thua kém, hương vị phù hợp với người Việt Nam. Bên cạnh đó, các sản phẩm của Vinamilk lại đa dạng về chủng loại, giá bán rẻ hơn các sản phẩm ngoại nhập cùng loại từ 10 - 30% nên sản phẩm của Vinamilk vẫn hầu như chiếm lĩnh thị trường. Nhưng do ảnh hưởng tâm lý “thích hàng ngoại” của người tiêu dùng, cùng với mức đầu tư vào quảng cáo của các công ty nước ngoài làm cho thị phần sữa ngoại nhập có xu hướng ngày càng bành trướng thêm.

Từ năm 1995 bắt đầu xuất hiện các hãng sữa cạnh tranh của nước ngoài như:

- Liên doanh của Công ty Frisland Frico Domo (FFD) với Công ty XNK Sông Bé đã chính thức đi vào hoạt động từ tháng 04/1996 với một nhà máy sản xuất chế biến sữa có công suất thiết kế như sau: Sữa đặc có đường là 75 triệu lon/năm, đóng gói sữa bột là 15 tấn/năm, Sữa tươi tiệt trùng là 14 triệu lít/năm, sữa chua các loại là 1,5 triệu lít/năm.
- Công ty Nestlé (Thụy Sĩ) đầu tư xây dựng một nhà máy sản xuất và bao bì hai sản phẩm của hãng là Milo và Nest-Café tại Hóc Môn. Nestlé đang có một dự án xin phép xây dựng nông trường bò sữa và nhà máy chế biến sữa tại Ba Vì (Hà Tây).
- Công ty Unilever (Mỹ) đã xây dựng một nhà máy sản xuất kem từ nguyên liệu sữa tươi tại Củ Chi với công suất thiết kế là 20 triệu lít/năm.

Hiện nay, thị trường Việt Nam có trên 30 nhãn hiệu sữa bột các loại. Càng lúc càng xuất hiện những hãng cạnh tranh mới, không chỉ là sản phẩm nhập ngoại mà cả những sản phẩm sản xuất tại Việt Nam.

Dẫn đầu về doanh thu là sữa bột Dielac của Công ty Vinamilk với trên 200 tỷ đồng/năm. Tuy nhiên tùy theo phân khúc khác nhau mà có những nhãn hiệu dẫn đầu hoặc theo sau thị trường, với những thách thức khác nhau. Chẳng hạn :

- Enfalac, Enfapro của Mead Johnson và Gain của Abbote trong phân khúc sữa cho trẻ sơ sinh...
- Lactogen của Công ty Nestlé dẫn đầu phân khúc sữa cho trẻ từ 6 tháng tuổi đến 2 tuổi.
- Milo của Nestlé dẫn đầu trong phân khúc sữa cho trẻ đang lớn.
- Công ty F&N (Singapore) ra đời năm 2002 với các sản phẩm sữa tươi đóng chai và sữa đặc.
- Vixumilk (Công ty Tân Việt Xuân) với các sản phẩm sữa tươi hộp giấy 200gram.

Tuy nhiên cho đến nay Vinamilk vẫn đang là doanh nghiệp dẫn đầu trên thị trường sữa Việt Nam và ta có thể xác định trong các hãng kể trên thì hãng chính thì là Công ty sữa Việt Nam - Foremost của Liên Doanh FFD – Bình Dương. Các sản

phẩm của công ty này bao gồm: Sữa đặc có đường hiệu Cô gái Hà Lan, Trường Sinh, Kim Cương; Sữa bột béo Longevity; Sữa bột Cô Gái Hà Lan 1, 2, 3; Sữa chua uống Yomost với hương chanh, dâu, cam, vải, cocktail, thảo nguyên quả...; Sữa tươi tiệt trùng, cacao, dâu... Giá bán lẻ các sản phẩm của Dutch Lady hiện tại cao hơn của Vinamilk từ 10 - 20%.

Qua thu thập, tổng hợp và phân tích thông tin trên thị trường sữa, chúng tôi nhận định chiến lược của các hãng sữa cạnh tranh với Vinamilk như sau:

Bảng 10: Chiến lược của các hãng cạnh tranh

Hãng cạnh tranh	Sản phẩm cạnh tranh	Đặc điểm cạnh tranh	Chiến lược Marketing & các hoạt động chính
Nestlé	Lactogen II, Guigoz 2	Cạnh tranh trực tiếp	<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược xâm nhập thị trường chớp nhoáng bằng chính sách giá trung bình, mức khuyến mãi và huê hồng cao cho các đại lý. Dựa vào tính thừa kế của người tiêu dùng miền Nam với sản phẩm Lactogen & Guigoz, đẩy mạnh các sản phẩm qua hệ thống các tổng đại lý ở thành phố HCM, Hà Nội và khắp các tỉnh. Tập trung mở rộng hệ thống phân phối. Dùng nhãn hiệu Nestlé để tiếp thị các nhãn hiệu con (sub-brand) như Milkmaid, Milo. Đa dạng hóa sản phẩm Milkmaid, Milo, Nestcafe, Guigoz, Lactogen...

Abbott	Gain	Cạnh tranh trực tiếp, đối đầu	<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược thâm nhập thị trường chớp nhoáng bằng chính sách giá vừa phải, ngân sách cho quảng cáo và khuyến mãi lớn. Dùng Gain làm đòn bẩy để đẩy các nhãn hiệu khác như Ensure, Similac. Tập trung vào hoạt động marketing tại các bệnh viện.
Wyeth	Promil	Cạnh tranh trực tiếp	<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược thâm nhập thị trường từ từ. Giá cả, quảng cáo và khuyến mãi vừa phải.
Frieseland	Frisomel	Cạnh tranh trực tiếp	<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược thâm nhập nhanh. Giá vừa phải, khuyến mãi và quảng cáo mạnh. Tập trung vào các hệ thống bệnh viện.
Foremost	Longivity, Dutch Lady	Gián tiếp, cùng phân khúc thị trường của Enfapro	<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược thâm nhập nhanh. Giá vừa phải, quảng cáo và khuyến mãi mạnh.
Mead Johnson	Enfalac, Enfapro		<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược định vị sản phẩm qua giá trị dinh dưỡng, lợi ích sản phẩm so với các hãng cạnh tranh.

2.2.1.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Việc lập ma trận hình ảnh cạnh tranh được chúng tôi xây dựng thông qua việc thu thập, tổng hợp và phân tích các nguồn thông tin thứ cấp để đánh giá các yếu tố: quy mô doanh nghiệp, sản phẩm, năng lực, trình độ quản lý, tỷ suất doanh thu/chi phí, trình độ công nghệ và lao động & đào tạo của Vinamilk và các hãng sữa cạnh tranh chủ yếu trên thị trường: Dutch Lady, Nutifood, Netsle, F&N, Tân Việt Xuân. Các yếu tố của 6 hãng sữa trên được chúng tôi cho điểm theo mức độ tạo năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp so sánh với 5 doanh nghiệp còn lại (các mức điểm như sau: 6 là doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh tốt nhất, 5 là doanh nghiệp có năng

lực cạnh tranh tốt, 4 là doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh khá, 3 là doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh trung bình, 2 là doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh yếu và 1 là doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh yếu nhất).

Quy mô doanh nghiệp

- Về vốn: Mặc dù Vinamilk (với số vốn là 100 triệu USD) có lợi thế hơn hẳn về số vốn so với Dutch Lady (với số vốn là 40 triệu USD) và Nestlé (với số vốn là 55 triệu USD), nhưng Dutch Lady và Nestlé có được sự hỗ trợ tài chính rất lớn từ công ty mẹ là những tập đoàn lớn trên thế giới, nên chúng tôi vẫn cho điểm 3 hãng này bằng nhau (6 điểm). Tiếp sau là F&N với số vốn 7 triệu USD được 5 điểm, Nutifood với số vốn 5 triệu USD được 4 điểm và cuối cùng là Tân Việt Xuân có vốn 2,2 triệu USD được 3 điểm.
- Về số lao động: Vinamilk có số lao động là trên 3.000 người được 6 điểm; Nestlé có số lao động là 800 người được 5 điểm; Dutch Lady có số lao động là 700 người được 4 điểm; F&N có số lao động là 280 người được 3 điểm; Tân Việt Xuân có số lao động là 200 người được 2 điểm và Nutifood có số lao động là 169 người được 1 điểm;

Sản phẩm

- Về chất lượng: Với thành tích liên tục đứng đầu trong top 10 Hàng Việt Nam Chất lượng cao do người tiêu dùng bình chọn, sản phẩm sữa của Vinamilk đã khẳng định được uy tín về chất lượng trên thị trường. Nhưng có thể thấy, một số sản phẩm sữa của Dutch Lady có hương vị thơm, ngon hơn sản phẩm của Vinamilk (Yomost là một ví dụ). Vì vậy, chúng tôi đánh giá chất lượng sản phẩm sữa của Dutch Lady đứng đầu với 6 điểm, Vinamilk đứng thứ hai với 5 điểm. Xét trên uy tín chất lượng do thương hiệu đem lại, chúng tôi đánh giá Nestlé – thương hiệu sữa của tập đoàn nổi tiếng thế giới – được 4 điểm, tiếp theo là Nutifood được 3 điểm, F&N được 2 điểm và cuối cùng là Tân Việt Xuân được 1 điểm.
 - Về giá cả: Vinamilk trong nhiều năm qua đã xác định áp dụng chiến lược giá rẻ để phục vụ cho số đông người tiêu dùng. Giá cả của Vinamilk phù hợp với thu
-

nhập của các tầng lớp dân cư, là điều kiện quan trọng giúp cho Vinamilk dễ dàng chiếm lĩnh thị trường nội địa. Đối với thị trường nội địa hiện nay, ngoại trừ Vixumilk của Tân Việt Xuân, giá sữa của Vinamilk rẻ hơn của các Công ty sản xuất trong nước khoảng 10 - 15%, rẻ hơn các sản phẩm nhập khẩu khác từ 25 - 30%. Trong 6 hãng sữa này, sữa Nestlé có giá cao nhất trên thị trường, kế đến là giá sữa của Dutch Lady. Vì vậy, lợi thế cạnh tranh do giá đem lại cho Tân Việt Xuân lớn nhất được 6 điểm, Vinamilk được 5 điểm, F&N được 4 điểm, Nutifood được 3 điểm, Dutch Lady được 2 điểm và Nestlé được 1 điểm.

- Về mạng lưới phân phối: với mạng lưới phân phối trải rộng khắp các tỉnh trong cả nước bao gồm 5.000 đại lý và 90 nghìn điểm bán lẻ, Vinamilk có lợi thế tuyệt đối về hệ thống phân phối so với các hãng sữa cạnh tranh khác trên thị trường. Với sự đầu tư rất mạnh vào việc phát triển mạng lưới bán hàng, đến nay, sản phẩm sữa Dutch Lady là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Vinamilk về việc đem lại sự thuận tiện cho người tiêu dùng khi có nhu cầu mua các sản phẩm sữa. Sau thời gian phát triển với tốc độ rất nhanh, từ khi bị sự cố về nguyên liệu sản xuất, Nutifood đã không còn giữ được mạng lưới phân phối rộng như trước. Dựa trên độ phủ thị trường, có thể cho điểm về năng lực cạnh tranh do hệ thống phân phối đem lại cho các doanh nghiệp như sau: Vinamilk được 6 điểm, Dutch Lady được 5 điểm, tiếp theo là Netslé, Nutifood, cuối cùng là F&N và Tân Việt Xuân.

- Về quảng cáo, khuyến mãi và dịch vụ liên quan: Mặc dù hiện tại, thị phần của Vinamilk chiếm ưu thế hơn rất nhiều so với DutchLady, nhưng nếu so về quá trình phát triển và tốc độ thì sản phẩm của DutchLady đã có tốc độ phát triển rất nhanh. Vào thị trường trong vòng 8 năm nhưng DutchLady đã áp dụng các chiến lược quảng cáo và các chương trình đánh bóng thương hiệu rất thành công. Đa số người tiêu dùng khi nhắc đến sản phẩm sữa chua uống là nhắc đến sản phẩm Yomost, với những mẫu quảng cáo đầy ấn tượng đã tạo nên những thành công rất lớn cho DutchLady. Trong những năm gần đây, Vinamilk đẩy mạnh hoạt động quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, được đánh giá là một trong các công ty

Việt Nam đầu tư vào hoạt động quảng cáo nhiều nhất. Tuy nhiên, xét về tính hấp dẫn, ấn tượng của các chương trình quảng cáo thì Vinamilk còn thua Cô gái Hà Lan, Nestlé. Dựa trên tính hấp dẫn và sự đầu tư của các chương trình quảng bá, khuyến mãi và dịch vụ liên quan, chúng tôi cho điểm như sau: Dutch Lady được 6 điểm, tiếp theo là Nestlé, Vinamilk được 4 điểm, kế đến là Nutifood, F&N và cuối cùng là Tân Việt Xuân.

Năng lực, trình độ quản lý

Dutch Lady Việt Nam và Nestlé Việt Nam thuộc 2 tập đoàn lớn Châu Âu có nhiều kinh nghiệm quản lý, trình độ năng lực quản lý hơn hẳn các doanh nghiệp trong nước nên Dutch Lady và Nestlé được cho điểm 6 đối với yếu tố này, kế đến là Vinamilk, F&N, rồi đến 2 doanh nghiệp mới có quy mô nhỏ trong ngành sữa là Nutifood và Tân Việt Xuân.

Tỷ suất doanh thu/chi phí

Với thị phần khoảng 75% trên thị trường, mặt hàng đa dạng chủng loại, doanh thu hàng năm của Vinamilk là rất lớn, sản lượng sản xuất nhiều nên chi phí bỏ ra cho 1 sản phẩm phần nào cũng thấp hơn các công ty khác nên điểm cho yếu tố này Vinamilk được cao nhất, kế đến là Dutch Lady. Chỉ chuyên sản xuất sữa tươi tiệt trùng trong bao bì bịch giấy Tetra pak, giá thành thấp mà sản phẩm lại được tiêu thụ mạnh do nhiều người ưa chuộng, Tân Việt Xuân cũng không tốn nhiều chi phí cho quảng cáo như các công ty khác, quy mô lại nhỏ nên tỷ suất doanh thu/chi phí của công ty này cũng khá tốt. Nutifood có tốc độ tăng doanh thu trung bình khoảng 50%/năm, nhưng do đầu tư vào hoạt động quảng cáo khá lớn nên chi phí cao hơn Tân Việt Xuân. Nestlé có tốc độ tăng lãi trong những năm gần đây chỉ khoảng 4% - 5% do còn trong giai đoạn đầu tư và xây dựng thị trường. Ra đời sau các công ty sữa khác, doanh thu của F&N chưa cao lại tốn nhiều chi phí cho hoạt động đầu tư sản xuất kinh doanh trong giai đoạn đầu nên điểm cho yếu tố này của F&N thấp nhất. Vì vậy, Vinamilk đạt điểm cao nhất, kế đến là Dutch Lady, Tân Việt Xuân, cuối cùng là Nestlé và F&N.

Trình độ công nghệ

Vinamilk, Dutch Lady, Nestle có đủ dây chuyền sản xuất sữa tươi, sữa chua uống, sữa bột, sữa đặc (Nestlé không có dây chuyền sản xuất sữa đặc). Nguồn máy móc của Vinamilk từ Thụy Điển, Pháp, Đức... từ cuối năm 1997 trở lại đây và được đánh giá là không thua bất kỳ nhà máy sản xuất chế biến sữa nào ở Châu Âu. Đối với Dutch Lady, máy móc công nghệ của Hà Lan và luôn nhận được sự hỗ trợ, chuyển giao công nghệ từ công ty mẹ. Máy móc công nghệ của Nestlé từ Thụy Sĩ và cũng được sự hỗ trợ mạnh từ công ty mẹ. 3 công ty Vinamilk, Dutch Lady, Nestlé có máy móc trang thiết bị vượt trội hơn các công ty khác cả về quy mô, trình độ nên cho điểm 6 ở ở yếu tố này. Kế đến là Nutifood với máy móc trang thiết bị công nghệ của Đức, Việt Nam và chỉ có dây chuyền sản xuất sữa tươi và sữa bột được cho điểm 5. Máy móc thiết bị công nghệ của F&N từ Singapore còn Tân Việt Xuân là của Thụy Điển và chỉ có dây chuyền sản xuất sữa tươi và sữa bột và quy mô máy móc của 2 công ty này còn nhỏ so với các công ty trên nên cho điểm 4 đối với yếu tố này cho F&N và Tân Việt Xuân.

Hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)

Vinamilk, Dutch Lady, Nutifood, Nestlé có hẳn bộ phận R&D chuyên nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới. Nhưng so với Dutch Lady và Nestlé thì Vinamilk và Nutifood không bằng được. Nên Dutch Lady và Nestlé được 6 điểm, Vinamilk và Nutifood được 5 điểm. F&N và Tân Việt Xuân cũng có bộ phận này nhưng hoạt động chưa mạnh bằng các công ty trên. F&N còn được sự hỗ trợ từ công ty mẹ ở Singapore, còn Tân Việt Xuân là công ty nhỏ, mới nên chưa nhiều kinh nghiệm trong hoạt động này. F&N được 4 điểm và cuối cùng là Tân Việt Xuân.

Lao động và đào tạo

Dutch Lady và Nestlé thuộc 2 tập đoàn lớn nên việc tuyển dụng, phân bổ người được tổ chức rất bài bản, khắt khe nên được 6 điểm. Công tác này ở Vinamilk, Nutifood, F&N và Tân Việt Xuân không tốt bằng. Việc tuyển dụng, bố trí người dễ dàng hơn nên cho 5 điểm.

Được sự hỗ trợ của công ty mẹ, cấp quản lý, kỹ sư ở Dutch Lady và Nestlé thường được tuyển chọn đào tạo thêm ở nước ngoài và trong nước. Bên cạnh đó, hiệu quả của các khoá huấn luyện, đào tạo này đem lại rất cao, giúp ích cho sự phát triển của công ty nên cho Dutch Lady và Nestlé 6 điểm đối với yếu tố này. Hoạt động này ở Vinamilk, Nutifood, F&N cũng có nhưng không bài bản bằng 2 công ty trên nên cho 5 điểm. Ở Tân Việt Xuân hoạt động này chưa được đầu tư thích đáng nên cho 4 điểm.

Sau khi cho điểm các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của các công ty ta có điểm tổng cộng các yếu tố của từng công ty sữa. Công ty nào có điểm tổng cộng cao nhất sẽ xếp hạng nhất, hạng giảm dần đối với số điểm thấp hơn dần.

Bảng 11: Xếp hạng các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của các công ty sữa

Yếu tố		Vinamilk	Dutch Lady	Nutifood	Nestle	F&N	Tân Việt Xuân
Quy mô doanh nghiệp	Tiềm lực vốn	6	6	4	6	5	3
	Số lượng CNV	6	4	1	5	3	2
Sản phẩm	Chất lượng	5	6	3	4	2	1
	Giá	5	2	3	1	4	6
	Phân phối	6	5	3	4	2	1
	Quảng cáo	4	6	3	5	2	1
Năng lực, trình độ quản lý		5	6	4	6	5	4
Tỉ suất doanh thu/chi phí		6	5	3	2	1	4
Trình độ công nghệ	Máy móc, thiết bị, công nghệ mới	6	6	5	6	4	4
	R&D	5	6	5	6	4	3
Lao động & đào tạo	Phân bổ người hợp lý	5	6	5	6	5	5
	Mở các khoá đào tạo	5	6	5	6	5	4
Tổng cộng điểm		64	64	44	57	42	38
Xếp hạng		1	1	3	2	4	5

Qua số liệu phân tích trên, có thể thấy, Vinamilk và Cô gái Hà Lan xếp đầu bảng. Tuy nhiên, để có cái nhìn xác thực hơn về các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của các hãng sữa, chúng tôi phân tích các yếu tố trên cơ sở tính đến tỷ trọng mức độ quan trọng mà mỗi yếu tố mang lại năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Với tổng mức độ quan trọng là 1, tỷ trọng mức độ quan trọng của các yếu tố: quy mô doanh nghiệp, sản phẩm, năng lực, trình độ quản lý, tỷ suất doanh thu/chi phí, trình độ công nghệ và lao động & đào tạo được xác định như sau:

- Theo quan điểm của chúng tôi, yếu tố sản phẩm và năng lực trình độ quản lý là hai yếu tố quan trọng nhất và có mức độ quan trọng tương đương nhau. Người tiêu dùng đánh giá doanh nghiệp qua chất lượng sản phẩm, giá cả, phân phối, quảng bá và dịch vụ đem lại cho khách hàng. Năng lực trình độ quản lý là yếu tố đóng vai trò quyết định. Một doanh nghiệp mà thiếu người có năng lực, trình độ quản lý thì không thể điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả để cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy, hai yếu tố này có tỷ trọng mức độ quan trọng cao nhất là 0,25.
 - Yếu tố trình độ công nghệ, lao động và đào tạo cũng có vai trò quan trọng không kém. Máy móc thiết bị công nghệ lạc hậu thì không thể sản xuất ra được sản phẩm chất lượng cao, giá cạnh tranh. Người lao động và công tác đào tạo không được quan tâm đúng mức cũng sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh, làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, hai yếu tố này có tỷ trọng mức độ quan trọng như nhau là 0,15.
 - Yếu tố quy mô doanh nghiệp lớn hay nhỏ không quan trọng lắm, quan trọng là doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hay không. Quy mô lớn thể hiện qua vốn nhiều thì cũng tốt nhưng nếu vốn nhiều mà sử dụng không hiệu quả thì nguồn vốn đó cũng không mang lại ích lợi gì cho doanh nghiệp. Số lượng cán bộ công nhân viên nhiều thì bộ máy công kênh, tốn chi phí quản lý và cũng khó kiểm soát hơn. Yếu tố tỷ suất doanh thu/chi phí phải được đo lường trong một thời gian dài mới chính xác. Vì trong sáu công ty nghiên cứu, ngoài Vinamilk và Dutch Lady là hai
-

công ty đã xuất hiện lâu trên thị trường, phần lớn những công ty còn lại là công ty mới. Công ty mới nên thời gian đầu doanh thu chưa được nhiều mà phải tốn chi phí cho đầu tư, quảng cáo, khấu hao... Vì vậy, tỷ trọng mức độ quan trọng của yếu tố quy mô doanh nghiệp và tỷ suất doanh thu/chí phí là 0,10, thấp hơn các yếu tố khác.

Từ Bảng 12 chúng ta sẽ có điểm trung bình các yếu tố. Chẳng hạn yếu tố nào chứa nhiều yếu tố bên trong (như trong yếu tố quy mô doanh nghiệp có hai yếu tố là tiềm lực vốn và số lượng công nhân) thì các yếu tố này sẽ được công lại và chia bình quân. Tương tự cho yếu tố sản phẩm, trình độ công nghệ, lao động và đào tạo.

Nhân điểm trung bình với hệ số mức độ quan trọng ta sẽ có cột điểm quan trọng ở mỗi yếu tố và tổng cộng điểm quan trọng các yếu tố ta sẽ có dòng tổng cộng điểm quan trọng các yếu tố của các công ty. Công ty nào có điểm cao nhất sẽ xếp hạng nhất.

Bảng 12: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Yếu tố	Mức độ quan trọng	Vinamilk		Dutch Lady		Nutifood		Nestlé		F&N		Tân Hiệp Phát
		Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	
Quy mô doanh nghiệp	0,1	6	0,6	5	0,5	2,5	0,25	5,5	0,55	4	0,4	2,5
Sản phẩm	0,25	5	1,25	4,75	1,19	3	0,75	3,5	0,88	2,5	0,63	2,25
Năng lực, trình độ quản lý	0,25	5	1,25	6	1,5	4	1	6	1,5	5	1,25	4
Tỷ suất doanh	0,1	6	0,6	5	0,5	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4

thu/chi phí													
Trình độ công nghệ	0,15	5,5	0,83	6	0,9	5	0,75	6	0,9	4	0,6	3,5	
Lao động và đào tạo	0,15	5,0	0,75	6	0,9	5	0,75	6	0,9	5	0,75	4,5	
Tổng cộng	1,00		5,28		5,49		3,80		4,93		3,73		
Xếp hạng			2		1		4		3		5		

Như vậy nếu có tính đến mức độ quan trọng của các yếu tố thì tổng số điểm quan trọng của các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk (5,28 điểm) vẫn hơn 4 hãng: Nestlé, Nutifood, F&N và Tân Việt Xuân, nhưng lại đứng sau Cô gái Hà Lan (5,49 điểm) do thua điểm về năng lực trình độ quản lý, lao động và đào tạo.

2.2.2 Phân tích năng lực cạnh tranh nội tại của Vinamilk

Quy mô

Vinamilk hiện nay là công ty có quy mô lớn nhất trong ngành sản xuất chế biến sữa. Vinamilk hiện có tới 8 nhà máy sản xuất sữa và các sản phẩm sữa ở từ Bắc đến Nam, 3 chi nhánh (Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ), 1 Xí nghiệp kho vận, Văn phòng Công ty và hiện liên doanh với tập đoàn thực phẩm nổi tiếng Campina. Bên cạnh đó, Công ty đang đầu tư xây dựng nhà máy bia và nhà máy cà phê.

- Vốn điều lệ của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam hiện nay là 1.590 tỷ đồng.
- Rõ ràng đối với một công ty thực phẩm của Việt Nam như Vinamilk việc có một qui mô vốn khá lớn sẽ giúp cho công ty sẽ chủ động hơn trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Sản phẩm

Vinamilk hiện có trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa gồm: Sữa đặc, sữa đậu nành, sữa bột cho trẻ em và người lớn, kem, bột dinh dưỡng, phô mai, sữa tươi, nước ép trái cây, sữa chua uống, bánh biscuit, sữa chua ăn, nước tinh khiết, cà phê,... Rõ ràng sự đa dạng và phong phú của các chủng loại sản phẩm đã giúp cho Vinamilk có thể đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng tại Việt Nam.

Hệ thống sản phẩm của Vinamilk rất phong phú và đa dạng, đáp ứng nhu cầu của tất cả các đối tượng khách hàng từ trẻ sơ sinh, trẻ em, thanh thiếu niên, người lớn, người có nhu cầu đặc biệt.

Với đời sống của người Việt Nam ngày càng được nâng cao thì nhu cầu sử dụng thực phẩm của người tiêu dùng cũng nâng lên một bước. Người tiêu dùng đòi hỏi cao hơn về sản phẩm họ mua và nhu cầu của họ ngày càng phong phú. Người tiêu dùng giờ đây không chỉ cần sản phẩm tốt, giàu chất dinh dưỡng là đủ mà sản phẩm đó còn phải đáp ứng được nhiều nhu cầu khác như sản phẩm không có cholesterol cho người cao huyết áp, người bị bệnh tim mạch. Đối với những người bị loãng xương và người già thì sản phẩm cần phải giàu canxi. Người có thu nhập thấp thì cần sản phẩm giá rẻ, bình dân. Trẻ em thì thích sản phẩm có bao bì lạ, vui mắt, có hình tượng các em thích. Bạn gái trẻ thì thích sản phẩm làm đẹp da, vóc dáng xinh xắn...Nắm bắt nhu cầu của người tiêu dùng, Vinamilk đã, đang không ngừng cải tiến sản phẩm và nghiên cứu sản xuất ra nhiều sản phẩm mới. Từ chỗ công ty chỉ có 1 mặt hàng duy nhất là sữa đặc có đường khi mới thành lập vào năm 1976. Trải qua 30 năm hoạt động, cùng với những thăng trầm của nền kinh tế đất nước và sự gia nhập vào thị trường ngày càng nhiều các hãng cạnh tranh, hiện nay Vinamilk đã có trên 100 nhãn hiệu bao gồm sữa đặc, sữa tươi, sữa chua, sữa bột và bột dinh dưỡng, kem, nước ép trái cây, sữa đậu nành, nước suối, cà phê, bánh, phô mai...

Trong những năm tới hướng phát triển của Vinamilk nhằm mục tiêu: Người Việt Nam sẽ được sử dụng các tiêu chuẩn quốc tế ngay tại Việt Nam do chính doanh

nghiệp Việt Nam sản xuất. Để đạt mục tiêu đó Vinamilk tiếp tục đa dạng hóa sản phẩm, nghiên cứu cải tiến chất lượng sản phẩm.

Chất lượng

Chính sách chất lượng của Vinamilk là: *“Luôn thỏa mãn khách hàng bằng những sản phẩm đảm bảo chất lượng, an toàn thực phẩm, ngày càng đa dạng và dịch vụ tốt nhất với giá cả cạnh tranh hợp lý”*

Để tồn tại và ngày càng phát triển trong nền kinh tế thị trường, việc thỏa mãn khách hàng chính là trọng tâm các hoạt động của Vinamilk. Để triển khai và thực hiện có hiệu lực và hiệu quả chính sách chất lượng này, Vinamilk xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đáp ứng các yêu cầu theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 và HACCP.

Với chất lượng tốt, sản phẩm sữa của Vinamilk liên tục đứng hàng đầu trong top 10 hàng Việt Nam chất lượng cao.

Giá cả

Về giá thì các sản phẩm sữa của Vinamilk được người tiêu dùng đánh giá là thuộc loại bình dân, thích hợp với túi tiền của mọi người. Bên cạnh đó, Công ty cũng đang xây dựng dòng sản phẩm nhắm đến đối tượng khách hàng có thu nhập cao.

Mạng lưới phân phối

Vinamilk hiện có 176 nhà phân phối ngành hàng sữa và hơn 300 nhà phân phối ngành hàng lạnh trên toàn quốc, cùng với hơn 10.000 các đại lý cấp I và điểm bán lẻ. Mạng lưới phân phối của công ty trải rộng khắp các tỉnh trong cả nước gồm 3 kênh chính:

+ Kênh phân phối trực tiếp bao gồm các cơ quan, trường học, bệnh viện, siêu thị, khách sạn, quán giải khát

+ Kênh phân phối thông qua các đại lý cấp 1

+ Kênh phân phối thông qua đại lý cấp 2 mà các điểm bán lẻ bao gồm 5.000 đại lý có mặt ở các phường, xã và 90 nghìn điểm bán lẻ có kinh doanh sản phẩm Vinamilk, chiếm khoảng 50% từng mặt hàng khác nhau.

Quảng cáo, khuyến mãi và dịch vụ liên quan

Trong những năm gần đây Vinamilk đẩy mạnh hoạt động quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Vinamilk được đánh giá là một trong các công ty Việt Nam đầu tư vào hoạt động quảng cáo nhiều nhất. Bên cạnh đó, Vinamilk thường xuyên tổ chức các chương trình khuyến mãi. Ngoài ra, Công ty thường xuyên tổ chức các ngày hội, ngày lễ trao học bổng, tài trợ cho các chương trình, cuộc thi lớn ở thành phố và trên cả nước.

Công ty có hẳn một bộ phận dịch vụ khách hàng, chuyên giải quyết các khiếu nại của người tiêu dùng, đổi hàng hư bằng hàng tốt, trả lời các thắc mắc của khách hàng...

Ngoài ra, Công ty còn có 1 phòng khám đa khoa chuyên khám tư vấn về sức khỏe trực tiếp cho khách hàng có nhu cầu, tư vấn các sản phẩm của công ty cho khách hàng...

Thương hiệu

Thương hiệu Vinamilk hiện nay đã nổi tiếng không chỉ ở thị trường trong nước mà còn trên Thế giới. Vinamilk là niềm tự hào của một doanh nghiệp Nhà nước không có sự ưu đãi độc quyền như một số Tổng Công ty Nhà nước khác nhưng hoạt động rất hiệu quả, được nhiều người tin nhiệm.

Mặc dù thương hiệu Vinamilk đã được khẳng định trên thị trường nhưng Công ty vẫn tiếp tục đầu tư để giữ vững và phát triển thương hiệu của mình. Trong đó đào tạo nhân sự để triển khai chính sách phát triển thương hiệu cũng là một vấn đề đang được công ty quan tâm.

Năng lực quản lý

Trong 15 năm gần đây Vinamilk phát triển trở thành một Công ty lớn nhất nước trong ngành sản xuất sữa là nhờ phát huy tốt nguồn nội lực. Sở dĩ được như vậy

là do năng lực quản lý, các cấp lãnh đạo đa số đều là những người được đào tạo trong ngành thực phẩm ở nước ngoài và có nhiều kinh nghiệm trong ngành sữa. Trình độ học vấn của các Trưởng Bộ phận, Trưởng ban, Trưởng Phòng, Giám Đốc các nhà máy, xí nghiệp, chi nhánh... đúng với ngành nghề chuyên môn. Đặc biệt Ban lãnh đạo của Công ty thích ứng với những thay đổi của môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh và đón đầu được những thách thức, thời cơ sắp diễn ra. Nhờ vậy mà công nghệ chế biến sữa ở các nhà máy đã được thay đổi ngang tầm với các nước trong khu vực, mẫu mã luôn được đổi mới liên tục đáp ứng thị hiếu người tiêu dùng.

Để thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, từ đầu năm 2005 Công ty đã bắt đầu tái cấu trúc lại bộ máy quản lý của mình, phân rõ trách nhiệm, quyền hạn của lãnh đạo và nhân viên. Hàng năm, Công ty dành kinh phí khoảng 3 tỷ đồng cho kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực. Những cán bộ muốn theo học các lớp nâng cao, sẽ được công ty hỗ trợ 50% kinh phí. Vinamilk chủ động tìm kiếm các sinh viên đỗ điểm cao vào các ngành hóa, thực phẩm các trường đại học, và sẽ đài thọ toàn bộ kinh phí cho đi du học ở Nga, để sau khi tốt nghiệp trở về làm việc cho công ty.

Ngoài ra Công ty cũng đang xúc tiến liên kết với tập đoàn chế biến thực phẩm hàng đầu thế giới Campina nhằm giúp Vinamilk học hỏi kinh nghiệm quản lý và kinh doanh.

Chi phí sản xuất kinh doanh

Bảng 13: Chi phí hoạt động của Vinamilk năm 2001 – 2005

Chi phí	2001	2002	2003	2004	2005
Giá vốn hàng bán	3,343	3,389	2,666	2,847	2,989
Chi phí hoạt động tài chính	57	38	68	18	3
Chi phí bán hàng	280	582	413	398	410
Chi phí quản lý doanh nghiệp	44	135	91	89	94
Tổng chi phí	3,724	4,143	3,238	3,352	3,495

Những năm gần đây, giá nguyên vật liệu liên tục tăng ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm của công ty. Hầu hết các nguyên vật liệu trong ngành sữa đều phải nhập ngoại như bột sữa, dầu bơ, hương liệu, các chất ổn định ... nên sự phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập là rất cao.

Nhằm giảm thiểu tác động của việc tăng giá nguyên vật liệu Công ty đã thực hiện các hợp đồng future khi mua nguyên vật liệu để tránh rủi ro khi giá nguyên vật liệu trên Thế giới tăng.

Vinamilk quản lý các chi phí rất chặt. Cùng với việc lập kế hoạch tiêu thụ, kế hoạch sản xuất, kế hoạch đầu tư cho năm sau, thì Phòng Kế toán thống kê của Công ty có trách nhiệm lập dự toán về dự toán chi phí sản xuất chung năm, chi phí lương, chi phí quản lý năm và chi phí bán hàng năm. Vinamilk quản lý chặt chẽ các khoản chi phí để giảm chi phí và giá thành sản phẩm bằng các biện pháp quản lý sau:

- Xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các định mức kinh tế – kỹ thuật như định mức tiêu hao nguyên, nhiên, vật liệu, định mức lao động, năng suất lao động, định mức chi phí tài chính và chi phí khác phù hợp với đặc điểm kinh tế – kỹ thuật, ngành nghề kinh doanh, mô hình tổ chức quản lý, trình độ trang bị của công ty.
- Các định mức kinh tế – kỹ thuật được phổ biến đến tận người thực hiện. Trường hợp không thực hiện được các định mức kinh tế kỹ thuật làm tăng chi phí phải phân tích rõ nguyên nhân trách nhiệm, nếu do nguyên nhân chủ quan phải bồi thường thiệt hại.
- Định kỳ tổ chức phân tích chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm của công ty nhằm phát hiện những khâu yếu kém trong quản lý, những yếu tố làm tăng chi phí, giá thành sản phẩm để có giải pháp khắc phục kịp thời.

Trình độ công nghệ

Công ty Vinamilk luôn chú trọng đầu tư, đổi mới thiết bị, công nghệ ở tất cả các khâu trong quá trình sản xuất. Các thiết bị cũ, lạc hậu đã được thay thế bằng

thiết bị tiên tiến hiện đại như thiết bị sản xuất sữa tiệt trùng, sữa đặc, sữa chua hũ, sữa bột và bột dinh dưỡng, sữa chua uống, nước ép, kem, bánh...

Khi đầu tư, Công ty Vinamilk luôn hướng tới tính hiện đại, tính đồng bộ, lựa chọn các nước có công nghệ và thiết bị ngành sữa phát triển như: Thụy Điển, Mỹ, Đan Mạch, Hà Lan, Đức, Thụy Sĩ, v.v..

Công ty luôn coi trọng yếu tố chuyển giao công nghệ và coi đó là bí quyết của sự thành công. Từ chỗ áp dụng công nghệ thích nghi, chuyển dần sang làm chủ công nghệ và cải tiến cho phù hợp với điều kiện trong nước.

Bên cạnh đó, Công ty đang triển khai hệ thống công nghệ thông tin toàn công ty nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển ngày một không ngừng của Vinamilk.

Hiện nay, tất cả các nhà máy sữa thành viên của Vinamilk đều áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và áp dụng các hệ thống đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm như HACCP, GMP v.v.v.....

Máy móc trang thiết bị của Vinamilk được tập đoàn Campina đánh giá là không thua kém bất kỳ nhà máy chế biến sản xuất sữa nào ở Châu Âu. Vinamilk có các dây chuyền sản xuất sau:

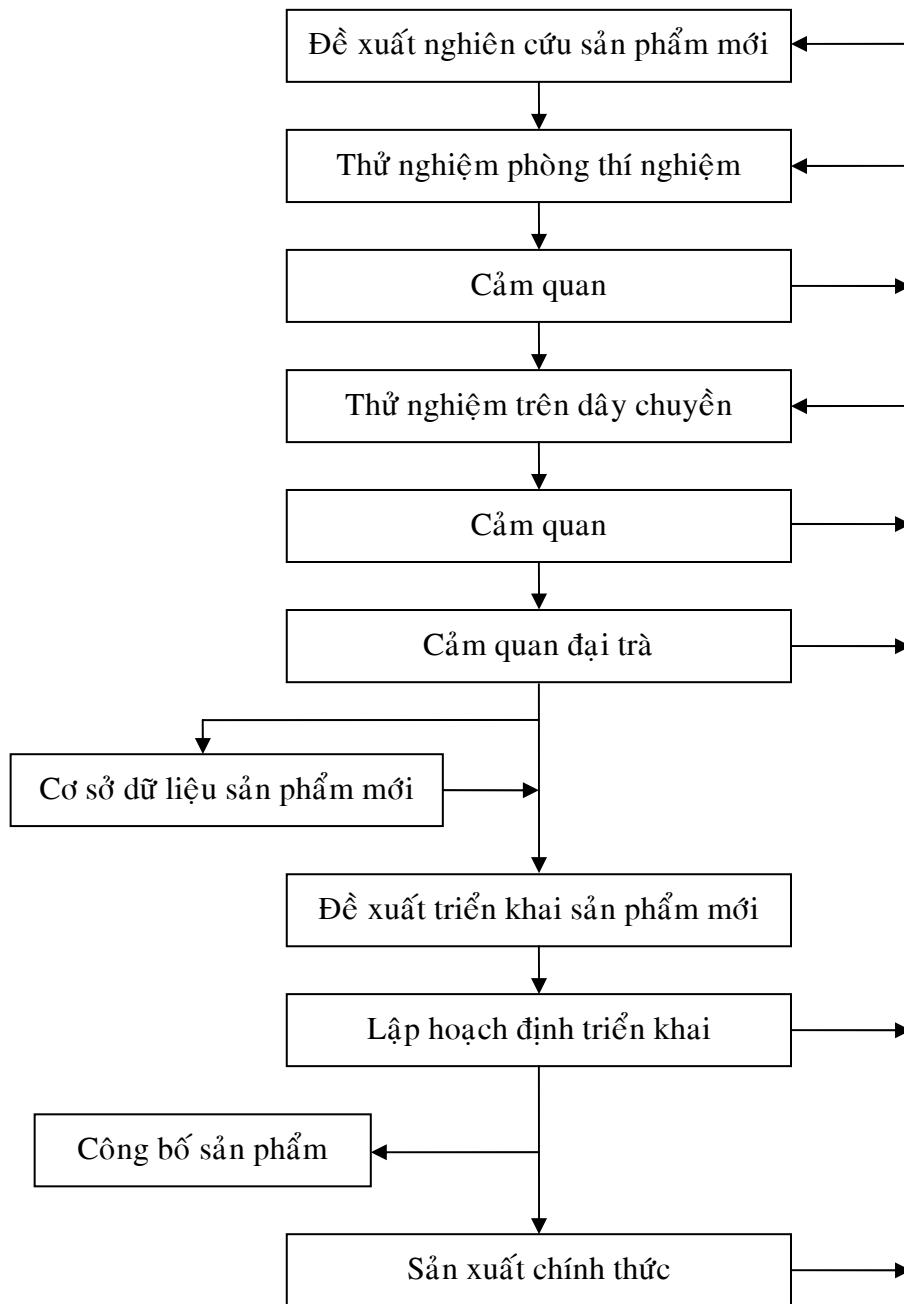
- Sữa đặc: các loại máy chế biến và đóng gói hiệu APV, Elmar – Angerlup từ năm 1997.
- Sữa tươi, sữa chua uống: các loại máy chế biến và đóng gói của Tetrapak (Thụy Điển), SIG, Pháp, Đức từ năm 1997 -> 2004.
- Sữa bột: chưa có dây chuyền chế biến mà chỉ có dây chuyền đóng gói của Mỹ từ năm 2001

Hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)

Trước đây hoạt động nghiên cứu và phát triển là nhiệm vụ của Phòng Kỹ thuật công ty. Vào đầu năm 2004, để đầu tư sâu hơn nữa vào hoạt động này, công ty đã thành lập trung tâm nghiên cứu dinh dưỡng và phát triển. Trung tâm này có nhiệm vụ sau:

- Nghiên cứu, quản lý, điều hành các nghiệp vụ liên quan đến sản phẩm mới, sản phẩm gia công, xuất khẩu và sản phẩm cải tiến chất lượng.
 - Tổ chức thực hiện nghiên cứu đa dạng hóa sản phẩm, cải tiến các sản phẩm về mẫu mã bao bì, chất lượng sản phẩm theo xu thế thị trường.
 - Chịu trách nhiệm về công tác đăng ký công bố các sản phẩm, công tác đăng ký bảo hộ các quyền sở hữu trí tuệ trong và ngoài nước.
 - Xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế và trong nước (ISO, HACCP). Giám sát việc áp dụng hệ thống đảm bảo chất lượng tại đơn vị kinh doanh và các nhà máy nhằm đảm bảo sự thống nhất về hệ thống chất lượng trong tất cả các đơn vị trực thuộc.
 - Lập kế hoạch và thực hiện việc nghiên cứu, thử nghiệm, cải tiến và phát triển các sản phẩm.
 - Thiết lập, quản lý, giám sát thực hiện quy trình công nghệ, quy trình sản xuất và quy trình đảm bảo chất lượng.
 - Nghiên cứu và tìm hiểu thị trường, nhu cầu và thị hiếu người tiêu dùng để phát triển những sản phẩm phù hợp.
 - Làm việc chặt chẽ với các nhà máy để hỗ trợ các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, quy trình chất lượng và sản xuất sản phẩm mới.
 - Đăng ký các sản phẩm mới và các vấn đề liên quan đến sở hữu công nghiệp, sở hữu trí tuệ.
-

Sơ đồ 4: Quy trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới



Lao động & đào tạo

Hàng năm, công ty tổ chức nâng cao trình độ và kiến thức quản lý, nếu như trong năm 2000 chỉ có 262 người được nâng cao trình độ thì đến năm 2003 đã có đến 380 cán bộ kỹ thuật và quản lý được nâng cao trình độ.

Tổng số lao động của công ty tính đến thời điểm 31/12/2004 là 3.429 người. Cơ cấu lao động phân theo trình độ được thể hiện dưới bảng sau:

Bảng 14: Cơ cấu lao động phân theo trình độ

Phân theo trình độ	Số lượng người	Tỉ lệ (%)
- Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học	771	22,48
- Cán bộ có trình độ trung cấp	181	5,28
- Công nhân kỹ thuật	1.413	41,20
- Lao động phổ thông	1.064	31,04
Tổng cộng	3.429	100,00

(Nguồn: Phòng Nhân sự Vinamilk)

Phòng Hành chính Nhân sự và Giám đốc các đơn vị thành viên chịu trách nhiệm cung cấp và bố trí nguồn nhân lực được đào tạo cho các hoạt động ở các bộ phận.

2.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Vinamilk

🚩 Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng

Mặt hàng sữa mà Vinamilk đang sản xuất kinh doanh là mặt hàng có tính phổ biến, nhu cầu thị trường còn đang mở rộng, sản xuất trong nước hiện vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu nên sẽ khả năng xuất hiện các nhà sản xuất kinh doanh trên thị trường là rất lớn. Mặt khác với chính sách đầu tư thông thoáng, hấp dẫn của Nhà nước sẽ thu hút thêm các công ty nước ngoài vào đầu tư trên thị trường đầy tiềm năng này. Vì vậy mối đe dọa của Vinamilk không chỉ là các công ty trong nước mà còn các công ty nước ngoài, các tập đoàn thực phẩm sẽ gia nhập vào ngành này càng nhiều.

🚩 Sự có mặt / thiếu vắng các sản phẩm thay thế

Không ai có thể phủ nhận về giá trị dinh dưỡng mà sữa mang đến cho con người. Mặc dù vậy sữa đã phải cạnh tranh với các loại thức uống khác hấp dẫn hơn, trẻ trung hơn như các loại nước giải khát có ga, nước suối, nước khoáng, nước tăng lực và nước trái cây cùng những chiến dịch quảng bá mạnh mẽ của các loại nước giải khát nhất là nhóm nước ngọt có ga như Coca Cola và Pepsi.

Tuy nhiên áp lực từ các sản phẩm thay thế này không lớn lắm vì dầu sao sữa cũng có tính vượt trội hơn về dinh dưỡng. Đặc biệt đối với sữa bột và sữa tươi dành cho trẻ em thì trẻ em không thể dùng các sản phẩm thay thế trên cho sữa. Đối với người lớn do nhu cầu và sở thích khác nhau và nhiều người không thích mùi sữa nên không uống sữa được thì các sản phẩm thay thế sữa mới có chỗ đứng. Đối với sữa đặc Vinamilk người tiêu dùng thường chuộng dùng để pha cà phê sữa thì sản phẩm thay thế là các loại cà phê sữa dạng bột pha uống liền của Vina cà phê, Nestlé...hoặc kẹo cà phê sữa như Kopico. Tuy nhiên các quán giải khát vẫn chuộng dùng sữa đặc để pha cà phê vì giá rẻ hơn. Đối với sữa chua uống dành cho người lớn của Vinamilk thì có rất nhiều sản phẩm thay thế như nước trái cây, nước suối, nước khoáng, nước ngọt...

Áp lực của bên cung ứng

Áp lực từ nguồn cung nguyên vật liệu, đặc biệt là nguyên liệu chế biến sữa có tính ưu việt hơn từ nước ngoài đã giúp các công ty không ngừng nghiên cứu sản xuất ra những sản phẩm sữa có đặc tính nổi trội và giành được ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

Mới đây một nhà cung cấp men Châu Âu của Cô gái Hà Lan đã cung cấp cho công ty này một loại men mới với đặc tính giúp tiêu hoá tốt hơn men cũ vì thế giá sữa chua Cô gái Hà Lan đã tăng. Tương tự vậy Vinamilk cũng được nhà cung cấp của mình giới thiệu loại men LGG có tác dụng sản sinh vi khuẩn có ích cho hệ tiêu hoá. Các nhà cung ứng ngày càng sản xuất ra nhiều loại nguyên liệu chế biến sữa có chứa những chất dinh dưỡng cần thiết cho con người.

Nguyên liệu và bao bì sản xuất của công ty được cung cấp từ nguồn nhập khẩu và nội địa. Các nguyên liệu phục vụ cho chế biến sữa như bột sữa, dầu bơ, chất ổn định, hương liệu đa số là sử dụng nguồn nhập khẩu vì trong nước chưa sản xuất được các nguyên liệu này. Do các nhà cung cấp các loại nguyên liệu này trên Thế giới rất nhiều và có nhiều Văn phòng đại diện trong nước giới thiệu các nguyên liệu này nên Vinamilk không phải đối mặt lớn với áp lực về giá, số lượng đặt hàng từ các

nhà cung cấp. Riêng bao bì nhập khẩu là các loại hộp giấy, bao bì giấy cho các dây chuyền Fino, Combi thì công ty phải mua bao bì của chính nhà cung cấp dây chuyền máy móc cho công ty mà không có sự lựa chọn nhà cung cấp khác. Đối với nguồn bao bì trong nước như thùng carton, túi xếp, màng co, ống hút thì các công ty sản xuất trong nước những mặt hàng này rất nhiều nên công ty cũng không bị áp lực đe dọa về giá, điều khoản thanh toán... Một mặt hàng công ty hiện đang ký hợp đồng với từ 2-3 nhà cung cấp để đáp ứng đủ nhu cầu sản xuất cho các nhà máy của công ty.

Áp lực của bên tiếp nhận

Bên tiếp nhận ở đây là các nhà phân phối, cửa hàng, hệ thống siêu thị và khách hàng.

Các nhà phân phối, cửa hàng, siêu thị thì muốn đáp ứng đủ hàng nhanh chóng, thời gian thanh toán kéo dài, sẵn sàng đổi hàng cũ, khó tiêu thụ, đổi lại hàng hư và có chính sách hoa hồng, chiết khấu, thưởng hậu hĩ.

Đối với người tiêu dùng thì đời sống vật chất ngày càng được nâng cao thì nhu cầu của người tiêu dùng cũng được nâng lên một bước và nhu cầu trở nên phong phú, đa dạng hơn. Khách hàng luôn đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng tốt, bao bì đẹp, giá cả cạnh tranh. Họ sẵn sàng trả giá cao cho sản phẩm có chất lượng tốt, vượt trội. Đặc biệt đối với các sản phẩm sữa dành cho trẻ em thì các bậc cha mẹ khách hàng có thu nhập cao thì họ không ngần ngại gì khi mua những loại sữa nhập khẩu nổi tiếng cho con yêu của mình. Đây là áp lực đặt ra cho công ty trong việc sản xuất các loại sữa bột phải làm sao đạt chất lượng ngang bằng sữa nhập khẩu.

Khách hàng trẻ em thì thường chuộng những loại sữa có bao bì bắt mắt, có hình ảnh ngộ nghĩnh là những nhân vật chúng yêu thích qua các phim hoạt hình, phim truyện hoặc qua các trò chơi cho trẻ em trên đài truyền hình như Hugo, Doremon, siêu nhân... Đây là áp lực đối với công ty phải đón đầu sở thích của trẻ em để cải tiến, thay đổi mẫu mã bao bì phù hợp với thị hiếu của khách hàng nhỏ tuổi.

Bên cạnh đó phải nâng cao chất lượng dịch vụ sao cho không thua kém các hãng cạnh tranh cũng là áp lực đặt ra cho công ty. Công ty đã thường xuyên tung ra các chương trình khuyến mãi hấp dẫn, tổ chức các sự kiện văn hoá thể thao như chương trình trao học bổng “Ươm mầm tài năng trẻ”, “Cúp bóng đá nhi đồng Vinamilk”... Nhưng xem ra các hoạt động này của Vinamilk không hấp dẫn và thu hút bằng Cô gái Hà Lan. Bên cạnh việc tổ chức các hoạt động, sự kiện nhằm quảng bá thương hiệu của mình thì việc giải quyết những khiếu nại trước mắt liên quan đến chất lượng sản phẩm cũng có vai trò quan trọng không nhỏ. Đối với sữa – một sản phẩm dinh dưỡng thì chất lượng là cái quan trọng nhất. Áp lực đối với công ty là phải kiểm soát được chất lượng của hàng trăm loại sản phẩm và khéo léo trong việc giải quyết khiếu nại của khách hàng. Chỉ một lỗi nhỏ trong giải quyết khiếu nại sẽ làm xôn xao dư luận và ảnh hưởng đến uy tín của Công ty.

Áp lực của các công ty cạnh tranh với nhau

Từ chỗ độc quyền cung cấp sữa từ sau ngày giải phóng đến năm 1995, đến nay Vinamilk phải đối đầu với nhiều hãng cạnh tranh trên thị trường như Cô gái Hà Lan, Nestlé, F&N, Nutifood, Vixumilk, Hanoi milk... Cũng như một số công ty sữa khác, Vinamilk cũng gặp áp lực cạnh tranh từ sữa nhập khẩu.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua các phân tích về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng như các đánh giá về thực trạng năng lực cạnh tranh của Vinamilk đã cho thấy những điểm lợi thế và hạn chế trong năng lực cạnh tranh của Vinamilk.

So sánh với các công ty trong ngành về các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh cho công ty nếu không tính đến yếu tố quan trọng thì Vinamilk và Cô gái Hà Lan xếp đầu bảng nhờ vượt trội hơn hẳn về quy mô, sản phẩm, máy móc trang thiết bị so với các doanh nghiệp trong ngành. Tuy nhiên nếu có tính đến yếu tố quan trọng thì Vinamilk lại xếp hạng 2 sau Cô gái Hà Lan.

Để có thể đưa ra các giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh Vinamilk, cần dựa trên việc đánh giá từng yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk so với các hãng khác. Có như vậy, những giải pháp đề ra mới phù hợp và khả thi trong bối cảnh cạnh tranh trên thị trường và năng lực hiện thời của Vinamilk.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM

3.1 MỤC TIÊU NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VINAMILK

Định hướng phát triển của Vinamilk trong những năm tới được Đại hội Cổ đông của Công ty xác định là:

- Liên tục đầu tư nhằm phát triển và tăng nhanh giá trị công ty.
- Tối đa hóa lợi nhuận cho các cổ đông.
- Trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực chế biến thực phẩm tại Việt Nam và các quốc gia láng giềng.
- Hợp tác với các tập đoàn chế biến thực phẩm hàng đầu thế giới.
- Hợp tác với Campina International Holding B.V (Holland) để sản xuất sản phẩm sữa cao cấp.
- Tiếp tục củng cố thương hiệu của Vinamilk.
- Sản xuất và kinh doanh sản phẩm chất lượng quốc tế với một mức cạnh tranh cao nhất.
- Gắn kết kỹ nghệ chế biến thực phẩm với việc phát triển vùng nguyên liệu.

Trên định hướng phát triển đó, Vinamilk đề ra mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh như sau:

Một là, giữ vững tốc độ phát triển của Vinamilk. Sau 30 năm, Vinamilk đã có 8 nhà máy trên cả nước, hệ thống phân phối, đại lý trải đều khắp 61 tỉnh thành và 400 quận huyện với tốc độ tăng trưởng trung bình khoảng 30%/năm. Vinamilk đã vượt qua nhiều khó khăn tưởng chừng như không vượt qua nổi. Đáng nhớ nhất là từ năm 1987, khi nền kinh tế chuyển sang cơ chế thị trường, doanh nghiệp phải tự mình bươn chải, tự tìm thị trường, tự đầu tư... Chính từ những khó khăn đó, Vinamilk đã dần trưởng thành hơn, đã từng bước khẳng định tên tuổi của mình trên thị trường nội địa để trở thành một doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất sữa và các sản phẩm chế biến từ sữa. Trong những năm tới, sẽ không ít khó khăn và thách thức đặt ra cho công ty, vì vậy việc đề ra những giải pháp nâng cao năng lực

cạnh tranh của công ty nhằm giữ vững tốc độ phát triển cho công ty là điều hết sức cần thiết.

Hai là, chủ động giành thắng lợi trên thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Ngay từ ngày đầu mở cửa thị trường, ngành sữa đã không được bảo hộ từ Nhà nước như đối với một số ngành khác và các tập đoàn đa quốc gia có kinh doanh mặt hàng sữa đã sớm vào Việt Nam làm ăn nên cạnh tranh trong ngành sữa đã diễn ra sớm hơn. Nhờ vậy mà Vinamilk đã biết rõ hãng cạnh tranh của mình, biết tự lường sức mình để đưa ra những chiến lược cạnh tranh phù hợp. Hiện nay thị phần đã bị chia nhỏ do có nhiều hãng cạnh tranh nhưng bù lại nhu cầu thị trường ngày càng phát triển nên doanh số của Vinamilk vẫn tăng qua các năm. Vinamilk đã sẵn sàng cho việc hội nhập kinh tế, cho AFTA từ những năm qua nhưng sắp tới khi Việt Nam gia nhập WTO thì cạnh tranh trong ngành sữa diễn ra khốc liệt hơn vì sữa ngoại nhập có cơ hội tràn vào thị trường trong nước với giá cạnh tranh mà chất lượng tốt. Vì vậy việc nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty là việc sống còn để công ty chủ động giành thắng lợi trên thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt.

Ba là, tạo thế và lực để trở thành tập đoàn thực phẩm lớn nhất nước. Sản phẩm Vinamilk hiện nay không thua bất kỳ sản phẩm nổi tiếng nào. Bên cạnh đó Vinamilk còn có lợi thế về giá so với hãng cạnh tranh, hệ thống phân phối rộng lớn và quảng cáo mạnh... Nhờ vậy mà sản phẩm Vinamilk đã chiếm lĩnh được thị trường trong nước. Mặt khác, Vinamilk rất quan tâm đến việc đào tạo nguồn nhân lực, thu hút chất xám đóng góp cho sự phát triển của công ty. Công ty cũng đang tiến hành liên doanh với tập đoàn thực phẩm hàng đầu Thế giới Campina để đưa ra thị trường những sản phẩm tiêu chuẩn quốc tế và tranh thủ học hỏi kinh nghiệm, công nghệ quản lý từ tập đoàn thực phẩm lớn này. Trong 5 đến 10 năm nữa hướng phát triển của Vinamilk là sẽ trở thành một tập đoàn mạnh về thực phẩm, có nghĩa là không chỉ chuyên về sữa và các sản phẩm từ sữa mà sẽ mở rộng quy mô sản xuất và kinh doanh trên nhiều mặt hàng khác và đa dạng hoá sản phẩm. Trong giai đoạn tạo đà, chuẩn bị bước đệm này, Vinamilk cần nhận thức rõ tầm quan trọng của việc nâng

cao năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường nội địa và vươn cả ra thị trường quốc tế.

3.2 PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT CỦA VINAMILK ĐỂ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH

3.2.1 Điểm mạnh - S

- Sau 30 năm hoạt động Vinamilk đã tích lũy được một nguồn vốn đáng kể. Tiềm lực tài chính dồi dào giúp Vinamilk mở rộng các hoạt động đầu tư, đẩy mạnh các chương trình quảng cáo, hỗ trợ bán hàng, tài trợ cho các chương trình truyền hình... nhằm khuếch trương thương hiệu.
 - Là công ty đầu tiên trong ngành sữa Việt Nam từ sau ngày giải phóng, cùng với sự hỗ trợ của Nhà nước và phát huy tốt nội lực, đến nay thị phần của công ty đã và đang dẫn đầu thị trường. Các sản phẩm của Vinamilk được nhiều người biết đến và tin nhiệm. Điểm mạnh này là đòn bẩy và tạo đà cho công ty vững bước phát triển trong thị trường đầy cạnh tranh.
 - Công ty đã xây dựng và phát triển vùng sữa tươi nguyên liệu ở các vùng ven thành phố: Hóc Môn, Củ Chi, Quận 12 và một số tỉnh lân cận: Long An, Bình Dương, Đồng Nai. Nhờ đó mà sản phẩm của công ty hầu hết được sản xuất từ sữa bò tươi nguyên chất nên thơm ngon, bổ dưỡng, giá thành hạ hơn một số công ty sữa khác sản xuất các sản phẩm sữa từ sữa bột nguyên liệu.
 - Cấp quản lý của công ty giàu kinh nghiệm và kiến thức về sản xuất và kinh doanh trong ngành sữa. Đội ngũ công nhân viên được trẻ hóa, giàu nhiệt huyết. Một số người được gửi đi đào tạo nước ngoài đã trở về phục vụ công ty. Trong những năm tới công ty cũng sẽ đón một vài con em xuất sắc của CBCNV công ty đang đào tạo ở nước ngoài trở về làm việc cho công ty.
 - Trình độ thiết bị công nghệ chế biến và sản xuất sữa hiện đại, ngang tầm với các nước trong khu vực và Thế giới. Dây chuyền sản xuất của Vinamilk được tập đoàn Campina (Hà Lan) đánh giá là hoàn toàn phù hợp với tất cả tiêu chuẩn của bất kỳ các doanh nghiệp sản xuất sữa nào tại Châu Âu.
-

- Công ty đã được cấp giấy chứng nhận ISO 9001 và HACCP. Đây là những giấy thông hành công nhận chất lượng các sản phẩm của công ty được đảm bảo. Nhờ đó mà người tiêu dùng an tâm, tin tưởng khi sử dụng các sản phẩm của Vinamilk và uy tín của công ty được tăng lên.
- Sản phẩm của công ty đa dạng về chủng loại và được đóng trong nhiều loại bao bì khác nhau với thể tích khác nhau, đáp ứng nhu cầu và sở thích đa dạng của người tiêu dùng.
- Giá của các sản phẩm nhìn chung là bình dân, khá cạnh tranh so với sản phẩm của các công ty khác. Mặc dù vậy công ty cũng có các sản phẩm cao cấp phục vụ đối tượng chuộng sử dụng hàng cao cấp.
- Đến nay công ty đã xây dựng được hệ thống phân phối rộng khắp trong cả nước giúp các sản phẩm Vinamilk tiếp cận đến mọi tầng lớp dân cư ở khắp các tỉnh thành trong cả nước.
- Vinamilk hiện nay được đánh giá là một trong số ít các công ty trong nước có hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, tài trợ... Nhờ vậy mà thương hiệu Vinamilk đã trở nên quen thuộc với tất cả mọi người.

3.2.2 Điểm yếu - W

- Bộ máy nhân sự quá công kênh do quy mô lớn, trải khắp từ Bắc vào Nam nên việc kiểm soát sát sao hoạt động của các bộ phận, thuộc cấp phần nào bị hạn chế. Luồng thông tin và xử lý thông tin qua nhiều tầng nấc quản lý từ các cấp trong nhà máy đến các cấp ở công ty.
 - Các hoạt động quảng cáo và khuyến mãi của công ty tuy nhiều về số lượng nhưng chất lượng thì chưa hấp dẫn và ấn tượng so với một số hãng cạnh tranh. Các chương trình khen thưởng doanh số, thưởng chiết khấu, thưởng phạt thanh toán theo quý cho nhà phân phối còn chậm trễ nên không động viên thúc đẩy được các nhà phân phối tích cực tiêu thụ hàng nhiều hơn.
 - Công tác hoạch định, xây dựng chiến lược cạnh tranh còn yếu kém, bị động.
-

3.2.3 Cơ hội - O

- Đời sống vật chất của con người ngày càng được nâng cao nên nhu cầu về sữa cũng tăng theo; đồng thời, Chính phủ đang rất quan tâm đến vấn đề nâng cao dinh dưỡng, chăm sóc sức khỏe cộng đồng. Vì vậy cơ hội thị trường mở ra rất lớn để công ty khai thác.
- Nhà nước vừa đưa ra quyết định về quy hoạch ngành sữa, góp phần hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho công ty đầu tư mở rộng, đầu tư chiều sâu các nhà máy, xây dựng các nhà máy mới, mở rộng quy mô, tăng thêm thế và lực cho công ty.
- Thực hiện chương trình CEPT và gia nhập WTO thì thuế nhập khẩu các nguyên liệu sẽ giảm và nguồn nguyên liệu nhập khẩu sẽ càng phong phú và công ty có nhiều lựa chọn từ nguồn có giá cạnh tranh hơn.
- Công ty đang tiến hành liên doanh với Campina – tập đoàn thực phẩm lớn trên Thế giới sẽ mở ra cơ hội để công ty học hỏi về kinh nghiệm quản lý, sản xuất, kinh doanh của một tập đoàn Thế giới.

3.2.4 Thách thức - T

- Nguồn nguyên liệu còn dựa vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu nên nguồn cung cấp không ổn định, thời gian đặt hàng lâu, giá cả biến động theo giá thế giới và tỷ giá. Khi kế hoạch sản xuất và tiêu thụ tăng đột biến thì nhiều nguyên liệu nhập không kịp tiến độ cho sản xuất trong nước, ngược lại khi nhu cầu giảm thì làm tăng lượng tồn kho, ứ đọng vốn. Đặc biệt đối với một số nguyên liệu có hạn sử dụng ngắn như hương liệu thì phải thanh lý nếu không sử dụng mà đã hết hạn sử dụng. Trong khi đó, nhu cầu sản xuất tăng nhưng nguồn nguyên liệu sữa tươi tăng không kịp ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của các nhà máy có những thời điểm bị thiếu sữa tươi nguyên liệu.
 - Thực hiện chương trình CEPT, gia nhập WTO các sản phẩm sữa từ các nước trong khối Asean nói riêng và trên thế giới nói chung sẽ tràn vào thị trường nội địa làm Công ty mất dần lợi thế về giá.
-

- Các hãng cạnh tranh lớn như Cô gái Hà Lan, Nestlé, F&N được sự hỗ trợ về tài chính và chiến lược kinh doanh từ công ty mẹ là những công ty lớn trên Thế giới đã và đang dành thị phần của Vinamilk về phía họ. Sản phẩm chất lượng không thua gì Vinamilk, quảng cáo, khuyến mãi lại hấp dẫn... Hiện các công ty này đã có một lượng khách hàng trung thành đáng kể.
- Xu hướng chuộng hàng ngoại của người tiêu dùng Việt Nam vẫn còn chiếm tỷ lệ cao.
- Xu hướng sử dụng sữa đặc (sản phẩm chủ lực của Vinamilk) ngày càng có xu hướng giảm.

3.3 NHÓM GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VINAMILK

3.3.1 Ma trận SWOT của Vinamilk

Từ phân tích ở phần trên, chúng tôi xây dựng ma trận SWOT của Vinamilk để từ đó đề xuất các chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinamilk.

Bảng 15: Ma trận SWOT của Vinamilk

SWOT	CƠ HỘI - O	NGUY CƠ - T
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nhu cầu sữa ngày càng tăng. 2. Thuận lợi từ chính sách của Nhà nước trong việc mở rộng đầu tư sản xuất. 3. Thuế nhập khẩu nguyên liệu giảm -> nguyên liệu phong phú. 4. Học hỏi kinh nghiệm quản lý, sản xuất từ việc liên doanh với Campina. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nguồn nguyên liệu nhập khẩu chiếm tỷ trọng lớn nên vẫn chưa có được sự chủ động trong sản xuất. 2. Khả năng cạnh tranh “giá rẻ” sẽ bị đe dọa khi hội nhập AFTA và WTO. 3. Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều, chia xẻ thị phần. 4. Xu hướng chuộng hàng ngoại của người tiêu dùng còn cao.

		5. Xu hướng tiêu thụ sữa đặc ngày càng bị giảm.
<p>ĐIỂM MẠNH - S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiềm lực tài chính dồi dào đáp ứng việc đầu tư cho sản xuất và quảng bá thương hiệu. 2. Công ty dẫn đầu thị trường, có thị phần cao, được người tiêu dùng tín nhiệm. 3. Xây dựng nguồn sữa nguyên liệu nên chủ động trong sản xuất. 4. Nguồn nhân lực có chất lượng và được đào tạo bài bản. 5. Công nghệ hiện đại. 6. Sản phẩm đa dạng chủng loại, đạt tiêu chuẩn chất lượng quốc tế. 7. Giá cả cạnh tranh, rẻ hơn đối thủ 10-30%. 8. Mạng lưới phân phối lớn, rộng khắp cả nước. 9. Hoạt động quảng bá thương hiệu tốt. 	<p><u>Nhóm giải pháp S/O</u></p> <p>- $S_{1,2,8} + O_1$</p> <p>Phát triển mạng lưới phân phối về mặt chất lượng, đảm bảo cung cấp đầy đủ hàng hóa cho khách hàng, xây dựng chính sách bán hàng tốt để khuyến khích khách hàng tiêu thụ, chú trọng công tác trưng bày hàng hóa tại các điểm bán,...</p> <p>=> duy trì năng lực cạnh tranh của Vinamilk</p> <p>- $S_{1,2,9} + O_1$</p> <p>Xây dựng chiến lược quảng bá, đầu tư cho hoạt động quảng cáo trở nên chuyên nghiệp, ấn tượng.</p> <p>=> Nâng cao năng lực cạnh tranh</p> <p>- $S_{1,5} + O_{2,3,4}$</p> <p>Mở rộng quy mô sản xuất dựa trên kinh nghiệm hợp tác với nước ngoài để đưa ra nhiều chủng loại sản phẩm, đa dạng hoá mặt hàng. Nâng cao chất lượng sản phẩm. Đầu tư cho hoạt động nghiên cứu</p>	<p><u>Nhóm giải pháp S/T</u></p> <p>- $S_{1,3} + T_1$</p> <p>Lập các nông trường bò sữa, đầu tư tiến bộ KHKT vào chăn nuôi, hỗ trợ nông dân về công nghệ, vốn để mở rộng vùng chăn nuôi bò sữa, tăng năng suất và chất lượng sữa nguyên liệu sản xuất trong nước.</p> <p>- $S_{2,6,9} + T_4$</p> <p>Tăng cường tuyên truyền, giáo dục, tư vấn trong việc uống sữa trong người dân để đảm bảo nguồn dinh dưỡng, sức khỏe. Tăng cường tiếp thị để khuyến khích người dân sử dụng sữa sản xuất trong nước.</p> <p>- $S_{1,7} + T_{2,3}$</p> <p>Duy trì mức giá cạnh tranh so với các hãng sữa trên thị trường.</p> <p>=> Duy trì năng lực cạnh tranh</p> <p>- $S_{1,2,6,7,8,9} + T_{4,5}$</p> <p>Đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng nhu cầu, thị hiếu tiêu dùng ngày càng cao</p>

	và phát triển để đa dạng hóa sản phẩm. => Nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường	của người tiêu dùng.
ĐIỂM YẾU - W 1. Bộ máy nhân sự công kênh. 2. Phương thức chiêu thị, quảng cáo, khuyến mãi còn chưa hấp dẫn, ấn tượng và thu hút khách hàng 3. Công tác hoạch định, xây dựng chiến lược cạnh tranh còn yếu kém, bị động.	<u>Nhóm giải pháp W/O</u> - $W_1 + O_4$ Đào tạo đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp. Đầu tư cho hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân sự, cải tiến hệ thống quản lý trên kinh nghiệm hợp tác với nước ngoài. - $W_2 + O_1$ Xây dựng phương án chiêu thị hấp dẫn, thu hút thêm khách hàng.	<u>Nhóm giải pháp W/T</u> - $W_1 + T_{2,3}$ Tinh gọn bộ máy để cắt giảm chi phí trong sản xuất và kinh doanh nhằm giữ vững giá cả, tăng sức cạnh tranh. - $W_{2,3} + T_{2,3,4}$ Xây dựng chương trình chiêu thị hấp dẫn, ấn tượng để thu hút khách hàng.

Trên cơ sở các định hướng giải pháp chiến lược trên (trong Bảng 15), để nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinamilk, chúng tôi đề xuất ra những giải pháp nhằm tăng số điểm tổng cộng của các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk trong Bảng 11 và 12 với 2 nhóm giải pháp chính như sau:

- Nhóm giải pháp duy trì điểm các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk dành cho các yếu tố mà Vinamilk chiếm số điểm cao so với các hãng cạnh tranh và các yếu tố dù điểm không cao bằng các hãng khác nhưng khả năng công ty không thể tăng cao được nữa.
- Nhóm giải pháp tăng số điểm các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk mà hiện nay còn thua điểm các hãng cạnh tranh.
-

3.3.2 Nhóm giải pháp duy trì năng lực cạnh tranh của Vinamilk

3.3.2.1 Sử dụng nguồn vốn hiệu quả

Trong suốt gần 30 năm hoạt động, Vinamilk là một trong số ít doanh nghiệp Việt Nam đã tích lũy được một nguồn vốn khá lớn. Vì vậy, Vinamilk không thua kém các công ty sữa nước ngoài như Nestlé hoặc Dutch Lady về tiềm lực tài chính. Tuy nhiên, Công ty không nên dựa vào đó mà đầu tư tràn lan, không hiệu quả mà nên đầu tư tập trung chuyên sâu cho các nhà máy hiện có và phát triển thêm vùng nguyên liệu sữa tươi để đáp ứng tốc độ tăng sản xuất của các nhà máy.

Công ty cần thường xuyên đánh giá hiệu quả sử dụng vốn trong năm; trên cơ sở đó, xác định trách nhiệm cho cá nhân tập thể liên quan nếu để thất thoát, lãng phí vốn đầu tư và có biện pháp kỷ luật nghiêm khắc.

3.3.2.2 Duy trì mức giá cạnh tranh

Vinamilk cần tiếp tục duy trì lợi thế về giá này bằng cách tiết kiệm nguyên vật liệu, chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu chất lượng đảm bảo, giá hạ, hợp lý hoá trong sản xuất, sử dụng sữa tươi nguyên liệu thay thế cho sữa bột nhập khẩu...

Bên cạnh đó, để giữ chân các nhà phân phối, thu hút các cửa hàng trưng bày và bán các sản phẩm của Vinamilk thì Phòng Kinh doanh phải thường xuyên, điều tra khảo sát giá bán sỉ, giá bán lẻ, giá đến tay người tiêu dùng của các công ty khác để biết được phần trăm lợi nhuận mà người bán sỉ, người bán lẻ có được khi bán sản phẩm của các hãng cạnh tranh so với sản phẩm của công ty mình. Từ đó phối hợp với phòng Tài chính – Kế toán điều chỉnh giá bán sỉ, giá bán lẻ cho thật cạnh tranh hoặc có thêm những ưu đãi đặc biệt về chiết khấu số lượng bán được, chiết khấu thời gian tiêu thụ hàng nhanh, thanh toán nhanh... cho các nhà phân phối, nhà bán sỉ và bán lẻ.

3.3.2.3 củng cố hệ thống phân phối trên cả nước

Vinamilk đã xây dựng một hệ thống phân phối khá mạnh trên toàn quốc. Tuy nhiên, Công ty cần phải làm sao cho hệ thống phân phối hoạt động hiệu quả và phát huy hết tác dụng. Tránh tình trạng thiếu hàng ở hệ thống phân phối tại từng thời

điểm sẽ tạo điều kiện cho các sản phẩm hăng cạnh tranh thế chỗ và làm khách hàng không được đáp ứng đủ nhu cầu. Để làm được điều này cần làm tốt những việc sau:

- Có sự phối hợp chặt chẽ từ nhiều khâu: dự đoán doanh số tiêu thụ từ phòng kinh doanh, lên kế hoạch sản xuất của Bộ phận kế hoạch công ty, sản xuất đúng thời gian, đủ số lượng từ các nhà máy, vận chuyển hàng kịp thời đến điểm bán của Xí nghiệp kho vận, theo dõi doanh số bán hàng ngày của các giám sát bán hàng để cung cấp thông tin kịp thời về sự thay đổi tăng giảm lượng bán cho các bộ phận liên quan...
 - Tiến tới nối mạng với nhà phân phối để việc theo dõi mức tồn kho dễ dàng thuận tiện hơn, từ đó giúp cho việc vận chuyển đủ và đúng hàng nhà phân phối cần. Phát triển đặt hàng qua mạng nhằm giúp tiết kiệm thời gian, công sức, chi phí...
 - Quản trị tốt kênh phân phối bằng cách: quan tâm đến tuyển chọn và đào tạo các thành viên trong kênh từ cấp quản lý tới nhân viên bán hàng; đánh giá các hoạt động giữa các nhóm thành viên thông qua doanh số đạt được ở từng nhóm khách hàng (nhà phân phối, siêu thị, khách sạn, trường học, bệnh viện, khối độc hại...), thời gian giao hàng, thanh toán tiền hàng, đảm bảo các dịch vụ cung ứng cho khách hàng... Từ đó, xây dựng các chính sách khen thưởng để khuyến khích, động viên các thành viên trong kênh phân phối và hình thức phê bình kỷ luật khi không hoàn thành tốt công việc, kế hoạch đặt ra.
 - Các chương trình khen thưởng cho nhà phân phối theo quý phải thực hiện nhanh ngay khi kết thúc quý để giúp tạo thêm vốn, thu nhập cho nhà phân phối, khuyến khích nhà phân phối tiêu thụ hàng nhiều và nhanh.
 - Đẩy mạnh hoạt động phân phối ở khu vực nông thôn nơi chiếm 80% dân số. Tiêu thụ ở khu vực này Vinamilk có lợi thế mạnh hơn hẳn các hãng khác về giá. Muốn vậy thì công ty cần tăng cường quảng cáo ở các tỉnh trên đài phát thanh, truyền hình. Đặt các băng rôn, bảng quảng cáo hấp dẫn, bắt mắt... Tuyên truyền
-

vận động lợi ích của sữa cho người dân. Tổ chức các buổi khám bệnh, tư vấn dinh dưỡng miễn phí kèm giới thiệu sản phẩm của Vinamilk.

3.3.2.4 Giảm chi phí sản xuất kinh doanh

Để giảm chi phí sản xuất kinh doanh, Công ty cần giảm các chi phí chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng chi phí sản xuất kinh doanh:

🚩 Giá vốn hàng bán:

- Tiếp tục duy trì đấu thầu cạnh tranh khi mua nguyên vật liệu với số lượng nhiều giá trị lớn.
 - Phát triển vùng nguyên liệu sữa tươi để sử dụng sữa tươi nguyên liệu cho sản xuất. Hạn chế sản xuất bằng sữa bột nhập khẩu để giúp giảm giá thành mà sản phẩm lại thơm ngon.
 - Tích cực tìm nguồn nguyên liệu trong nước lẫn nhập khẩu có giá cạnh tranh và một nguyên vật liệu phải có nhiều nhà cung cấp để không bị ép giá và cung cấp đủ nguyên vật liệu khi nhu cầu sản xuất tăng cao.
 - Đối với nguyên vật liệu nhập khẩu cần xem xét biến động giá thế giới để đặt hàng với số lượng thích hợp. Trường hợp nguyên vật liệu có xu hướng tăng giá thì cần mua với số lượng lớn để dự trữ và khi mua với số lượng lớn thì giá cũng thấp hơn so với số lượng ít. Đối với nguyên vật liệu có nguy cơ hạ giá thì chỉ mua dự trữ đủ cho sản xuất.
 - Tránh đặt hàng quá nhiều dẫn đến tồn kho, ứ đọng vốn, có khi sản xuất chậm các nguyên liệu như hương, chất ổn định, bột...hết hạn sử dụng phải thanh lý, các bao bì thì phải đổi mẫu theo kịp thị hiếu khách hàng thì hàng tồn đành phải thanh lý sẽ dẫn đến tổn chi phí.
 - Giám sát chặt hoạt động của nhân viên mua hàng, nhập hàng. Tránh tình trạng móc nối ăn hoa hồng đẩy giá nguyên vật liệu lên.
 - Nghiên cứu những nguyên vật liệu giá thấp để thay thế nguyên vật liệu có giá cao hay loại nguyên vật liệu phổ biến có thể dùng cho nhiều sản phẩm để khỏi tổn chi phí đặt nhiều nguyên liệu đắt nhất.
-

- Tiếp tục triệt để thực hiện tiết kiệm trong sản xuất. Thưởng phạt rõ ràng công khai khi tiết kiệm nguyên vật liệu và sản xuất vượt định mức cho phép.

✚ Chi phí bán hàng:

- Chi phí bán hàng phục vụ cho công tác tiêu thụ hàng, quảng cáo, quảng bá sản phẩm nên không thể nói việc cắt giảm chi phí này là tốt hơn so với tăng chi phí nhưng sử dụng chi phí này cần đảm bảo sao cho thật hiệu quả. Kiểm soát chi phí này bằng cách so sánh từng nhân tố chi phí chiếm trong tổng doanh thu.

Trong các yếu tố chi phí trong chi phí bán hàng thì 1 số chi phí có thể tiết kiệm: chi phí vận chuyển thuê ngoài, chi phí chở hàng cho đại lý, chi phí nhiên liệu cho vận chuyển. Các chi phí này tiết kiệm bằng cách sắp xếp tận dụng được 100% khả năng tải hàng của xe, điều hàng hiệu quả, tránh chờ lất nhất, tuyến đường vận chuyển hợp lý, bảo quản xe tốt... Điều này xuất phát từ kinh nghiệm, khả năng tính toán, ý thức của nhân viên. Nên quy khối lượng chuyên chở /1.000 lít xăng nếu tiết kiệm sẽ được thưởng, ngược lại bị phạt, bồi thường chi phí tăng hơn định mức.

- Hàng hỏng, thiếu trong vận chuyển, bảo quản: tiết kiệm bằng cách sắp xếp cẩn thận, đúng nguyên tắc
- Bao bì luân chuyển: tiết kiệm bằng cách khi sử dụng phải bảo quản cẩn thận.

✚ Chi phí quản lý doanh nghiệp

Để tiết kiệm chi phí này có thể giảm các yếu tố chi phí sau: thuê giữ xe, thuê nhà xưởng, kho, văn phòng phẩm, điện thoại, điện, nước. Từng nhà máy phải tự quản các chi phí trong nội bộ mình. Đưa ra các hình thức khen thưởng cho nhà máy nào có tỷ suất chi phí/sản lượng sản xuất thấp nhất trong các nhà máy sẽ được thưởng hoặc tăng % lương.

3.3.2.5 Không ngừng đầu tư công nghệ sản xuất sữa mới và chú trọng đến hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)

- Thông qua tìm kiếm thông tin trên mạng, hợp tác với tập đoàn sữa lớn Campina, tranh thủ sự hỗ trợ của các công ty cung cấp nguyên vật liệu sữa ở nước ngoài để
-

tìm hiểu và cập nhật kiến thức mới về công nghệ sản xuất sữa và máy móc trang thiết bị hiện đại.

- Trong hoạt động R&D, Công ty cần cải tiến quy trình thử nghiệm sản phẩm. Theo quy trình hiện nay, sau khi thử nghiệm sản phẩm mới đạt yêu cầu thì mới chuyển cho Phòng Kế toán tính giá thành. Thiết nghĩ, nếu làm như vậy thì tranh được việc tính giá thành quá cao làm sản phẩm này khó cạnh tranh trên thị trường được. Vì vậy, nên tính sơ bộ giá thành của sản phẩm mới, bên cạnh đó phải điều tra nhu cầu thị hiếu khách hàng đối với sản phẩm đó. Nếu sản phẩm có chỗ đứng trên thị trường và giá cạnh tranh thì hãy tiến hành thử nghiệm sản phẩm. Làm được điều này sẽ tránh tốn thời gian, công sức, chi phí vào việc thử nghiệm sản phẩm.

3.3.3 Nhóm giải pháp tăng số điểm các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của Vinamilk

3.3.3.1 Nâng cao chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm của Vinamilk được người tiêu dùng tin nhiệm và tương đối là khá tốt, tuy nhiên còn thua điểm so với sản phẩm của Cô gái Hà Lan. Vì vậy để góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, Vinamilk cần quan tâm đến những vấn đề sau:

- Quản lý tốt chất lượng sản phẩm ở tất cả các khâu. Chất lượng sản phẩm luôn là cái mà khách hàng quan tâm nhất khi chọn mua các sản phẩm sữa. Mặt khác, chất lượng sản phẩm sụt giảm, không ổn định sẽ ảnh hưởng rất lớn đến uy tín và khả năng cạnh tranh của công ty. Vì vậy, Công ty cần duy trì tốt công tác kiểm soát chất lượng từ đầu vào đến đầu ra, ở tất cả các khâu của quá trình sản xuất. Bên cạnh đó huấn luyện cho các nhà phân phối, đại lý, cửa hàng cách bảo quản sản phẩm và phân biệt sản phẩm bị hỏng cần loại ra, tránh bán đến tay người tiêu dùng trực tiếp.
 - Điều chỉnh mùi vị cho hợp với thị hiếu người tiêu dùng. Thường xuyên tiến hành các buổi cảm quan trong nội bộ công ty để so sánh mùi vị các sản phẩm hiện có
-

của Vinamilk với các hãng cạnh tranh. Thăm dò ý kiến khách hàng so sánh về chất lượng mùi vị sản phẩm hiện có với sản phẩm hãng cạnh tranh. Từ những kết quả này sẽ giúp công ty có những điều chỉnh về mùi vị sản phẩm phù hợp với nhu cầu mong đợi của khách hàng. Hiện nay một số sản phẩm sữa chua, sữa đậu nành có tình trạng bị lảng và vón cục nên công ty cần cải tiến vấn đề này nếu không sẽ bị mất khách hàng.

- Nghiên cứu tìm cách kéo dài hạn sử dụng cho các loại sản phẩm từ 6 tháng, 8 tháng lên 1 năm. Hiện nay, các sản phẩm sữa tươi và sữa chua uống có hạn sử dụng chỉ từ 6 tháng đến 8 tháng. Hạn sử dụng ngắn thì khi sản phẩm đến tay người tiêu dùng, đặc biệt ở vùng sâu, xa thì đã cận date, đặc biệt khi sản phẩm bán chậm thì cận date là điều không tránh khỏi. Vì vậy, Vinamilk cần nghiên cứu kéo dài hạn sử dụng của các sản phẩm này lên 1 năm thì tốt hơn.
 - Kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm mới. Sản phẩm của Vinamilk rất đa dạng và sản phẩm mới được tung ra thị trường thường xuyên nhưng có một số sản phẩm mới tung ra thị trường chưa được bao lâu thì đã chết như sản phẩm Yao me, Yao trái cây, Yao thảo dâu, đậu nành dưa gang Soybe... Muốn kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm thì phải làm tốt từ khâu nghiên cứu nhu cầu thị trường, thị hiếu khách hàng về sản phẩm mới... Khi đã xác định sản phẩm có khả năng được chấp nhận trên thị trường thì phải tổ chức chương trình quảng cáo, giới thiệu về sản phẩm mới rộng rãi cho người tiêu dùng về tính năng nổi bật của sản phẩm mới ngay khi có kế hoạch tung sản phẩm mới đó ra thị trường. Khi sản phẩm đã có mặt trên thị trường thì phải tiếp tục nghiên cứu phản ứng của người tiêu dùng về sản phẩm mới bằng phỏng vấn trực tiếp người tiêu dùng, phát câu hỏi điều tra...để có những cải tiến, thay đổi sản phẩm mới cho hợp với thị hiếu của người tiêu dùng.
 - Đa dạng hoá loại bao bì sản phẩm:
 - + Nghiên cứu sản xuất thêm sản phẩm đóng trong nhiều loại bao bì mới hấp dẫn như chai nhựa trong suốt để màu sắc sản phẩm sẽ thu hút người tiêu dùng.
-

Cần nghiên cứu sản xuất sữa trong chai nhựa có dung tích lớn thích hợp cho những buổi dã ngoại, du lịch...

- + Bao bì các sản phẩm sữa cho trẻ em phải thường xuyên thay đổi mẫu mã cho phù hợp với sở thích của chúng ở từng thời điểm.
 - Tạo sự khác biệt hoá cho sản phẩm của mình so với hãng cạnh tranh bằng cách:
 - + Nghiên cứu sản xuất ra các loại sữa tươi chưa có những mùi vị sau trên thị trường: sữa hương cốm, hương bạc hà, hương táo, hương sầu riêng...
 - + Bao bì với nhiều hình dáng lạ, bắt mắt như sữa trong chai nhựa hoặc hộp giấy hình quả táo, ngôi sao...
 - + Ống hút không chỉ đơn thuần là màu trắng sữa đục như hiện nay mà nên thay đổi có nhiều màu sắc khác nhau, có in hình để hấp dẫn người tiêu dùng đặc biệt là trẻ em.
 - Cải tiến việc gắn ống hút cho chai nhựa sữa tươi, sữa chua uống: Ống hút cho các loại chai nhựa hiện nay của Vinamilk không được gắn liền vào chai mà tách riêng ra ngoài nên không thuận tiện lắm cho người tiêu dùng. Nên nghiên cứu tìm cách gắn ống hút vào chai như các loại hộp giấy hiện nay.
 - Cải tiến sản phẩm sữa đặc: Chất lượng và mùi vị sữa đặc Vinamilk đã được khách hàng chấp nhận và tín nhiệm. Tuy nhiên nên cải tiến phần giấy dán ngoài hộp sữa bằng in trực tiếp lên lon sữa sẽ tăng tính thẩm mỹ cho lon sữa hơn. Đối với các loại lon sữa không có nắp kéo nên đính kèm đồ khai nhỏ để thuận tiện cho khách hàng khi sử dụng.
 - Cải tiến sản phẩm sữa tươi: Nên cải tiến mùi sữa tươi tiệt trùng không đường và có đường đóng trong bịch giấy Fino. Đây là sản phẩm bán chạy của Vinamilk nhưng gần đây khách hàng có ý kiến cho rằng sản phẩm cùng loại của Vixumilk thơm ngon hơn và giá cũng rẻ hơn. Sữa loại này của Vinamilk khi uống xong còn mùi hôi.
 - Cải tiến sản phẩm sữa chua uống: Nên sản xuất thêm dòng Yomilk có vị chua ngọt vì khách hàng có ý kiến Yomilk của Vinamilk chua hơn các sản phẩm của
-

Yomost. Bao bì của các loại Yomilk cũng nên cải tiến lại cho bắt mắt và hấp dẫn hơn.

- Cải tiến sản phẩm sữa bột: Cần đầu tư mua sắm dây chuyền chế biến sữa bột và tiếp nhận chuyển giao công nghệ sản xuất sữa bột của các nước có trình độ sản xuất sữa chuyên nghiệp ở Châu Âu để sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng cao như các loại sữa bột nhập khẩu đang bán chạy hiện nay.

Các loại nắp lon sữa bột màu sắc bị tái, không đẹp lắm nên thay đổi, điều chỉnh lại. Muỗng cho lon sữa bột nên làm cán muỗng dài hơn và có nếp gấp điều chỉnh độ dài ngắn của muỗng để thuận tiện khi múc sữa lúc sữa còn đầy lon cũng như khi gần hết lon.

Sản xuất loại lon sữa có kích cỡ nhỏ hơn để người tiêu dùng có nhiều khả năng lựa chọn.

3.3.3.2 Tăng cường tính hấp dẫn của các hoạt động chiêu thị, chương trình quảng cáo

- Chương trình quảng cáo trên ti vi cần hấp dẫn, ấn tượng hơn. Muốn vậy phải đầu tư vào khâu sáng tạo ý tưởng, đầu tư vào việc tìm mua ý tưởng hay. Hiện nay các chương trình quảng cáo trên tivi của Vinamilk nhìn chung đi vào lối mòn về ý tưởng: đơn điệu, nói nhiều, thiếu yếu tố kích thích, hấp dẫn, nhạc nền không hay, không để lại ấn tượng cho người xem như sản phẩm của hãng cạnh tranh. Vì vậy khâu suy nghĩ, lựa chọn ý tưởng là rất quan trọng.
 - Tăng cường hơn nữa các điểm trưng bày poster ở những nơi công cộng như sân bay, bến xe, bến tàu, công viên, các tụ điểm vui chơi giải trí...
 - Tăng cường công tác quảng cáo, khuyến mãi vào các ngày lễ lớn của trẻ em như bán hàng kèm quà tặng là các hình ảnh trẻ em đang thích, vé xem múa rối, xem xiếc, đi công viên nước... Tổ chức các lễ hội vui nhộn với nhiều trò chơi các em thích.
 - Các chương trình khuyến mãi cần tính toán hợp lý số lượng sticker, tờ rơi. Tránh tình trạng do đặt sticker và tờ rơi quá nhiều dẫn đến hậu quả là hết chương trình
-

khuyến mãi nhưng số lượng sticker và tờ rơi vẫn còn nhưng không thể sử dụng được vì đã in ngày chương trình trên đó. Vì vậy không nên đặt với số lượng lớn một lúc mà đặt theo từng đợt của chương trình, gần hết mới đặt tiếp. Nếu kết thúc chương trình khuyến mãi mà số lượng sticker, tờ rơi còn tồn với giá trị trên 5 triệu đồng thì phòng Marketing – nơi đặt hàng phải giải trình lý do. Trường hợp không giải trình được thì cá nhân và tập thể phải bồi thường chi phí này.

Có ý kiến cho rằng các sticker trong các chương trình khuyến mãi dễ bị rách khi khách hàng bóc ra khỏi lock sữa nên không thể tham gia dự thưởng này. Điều này đã gây khó chịu cho khách hàng. Vì vậy cần chọn nguồn cung cấp có chất lượng đảm bảo, ký duyệt mẫu đầy đủ về tất cả các chỉ tiêu. Nếu không đáp ứng được đúng mẫu thì buộc nhà cung cấp phải bồi thường.

3.3.3.3 Nâng cao năng lực trình độ quản lý, chuyên môn tay nghề của người lao động, quan tâm hơn nữa đến yếu tố lao động & đào tạo

Đa số cán bộ công nhân viên trong Vinamilk được tuyển dụng vào làm không phải qua các vòng phỏng vấn gắt gao như các công ty nước ngoài hoặc tập đoàn lớn. Còn một số người giữ chức vụ quản lý nhưng không có trình độ chuyên môn đúng công việc quản lý. Số lượng cán bộ công nhân viên quá đông, có thời điểm thừa người so với nhu cầu sản xuất kinh doanh... Đây chính là những nguy cơ đe dọa đến việc nâng cao năng lực cho Vinamilk vì con người là yếu tố vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển của công ty.

Chúng tôi đề xuất một số giải pháp như sau:

- Tuyển dụng phải qua phỏng vấn trực tiếp công khai, làm các bài trắc nghiệm kiểm tra IQ, trình độ chuyên môn...chọn đúng người có trình độ, năng lực, có khả năng vượt trội.
 - Đối với các vị trí cấp cao khó tuyển được thì nên thuê các công ty săn đầu người nổi tiếng tuyển giúp.
-

- Xem xét cắt giảm số công nhân dư thừa, bố trí ca kíp cho phù hợp đảm bảo nhân công cho sản xuất. Tăng cường độ và tốc độ làm việc của mỗi cán bộ công nhân viên, bố trí một người đảm trách nhiều việc trong khả năng.
- Tránh tuyển dụng quá nhiều có lúc thừa lúc thiếu nhân công. Tuyển dụng lao động mùa vụ cho những lúc cao điểm trong sản xuất.
- Mở các khoá đào tạo nghiệp vụ cho công nhân viên để nâng cao kỹ năng nghiệp vụ trong công việc. Cử những người có năng lực đào tạo chuyên sâu ở nước ngoài. Đầu tư vào nội dung của chương trình huấn luyện đào tạo cho thật hiệu quả. Kiểm tra kiến thức, tay nghề của người sau khi được đào tạo và có hình thức thưởng phạt khi đạt yêu cầu và không đạt yêu cầu qua các buổi huấn luyện, đào tạo.
- Tổ chức những ngày hội thi nghề, các cuộc thi thuyết trình, đố vui liên quan đến xử lý tình huống trong công việc hàng ngày giữa các nhà máy trong công ty để học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau và tăng tính đoàn kết, gắn bó giữa các công nhân viên trong các nhà máy.
- Có chính sách khen thưởng, kỷ luật rõ ràng. Các chính sách khen thưởng, kỷ luật phải được lượng hóa bằng thành tích, con số cụ thể giá trị mang lại lợi ích hoặc làm thiệt hại cho công ty.

3.4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.4.1 Đối với Nhà nước

Một là, hỗ trợ phát triển vùng nguyên liệu sữa tươi:

- + Quy hoạch vùng chăn nuôi bò sữa thích hợp ở các vùng ven và một số tỉnh lân cận có điều kiện thích hợp cho chăn nuôi bò sữa như đồng cỏ rộng lớn xanh tốt, khí hậu mát mẻ, có đầu ra cho sản phẩm, tránh vận chuyển quá xa sẽ tăng chi phí...
 - + Nhập giống bò sữa cho năng suất cao và lai tạo giống, nhân giống để phát triển đàn bò sữa cả về số lượng lẫn chất lượng.
-

- + Có đầy đủ cán bộ quản lý, kỹ thuật chuyên môn về chăn nuôi bò sữa ở những nơi phát triển đàn bò sữa quy mô lớn.
- + Thường xuyên tổ chức các chương trình khen thưởng tuyên dương các hộ nông dân, trang trại nuôi bò sữa có những sáng kiến trong chăn nuôi mang lại năng suất cao. Chọn những điển hình trang trại, hộ chăn nuôi giỏi đi tham quan học hỏi kinh nghiệm chăn nuôi bò sữa ở nước ngoài.
- + Lập quỹ hỗ trợ vốn và cho vay vốn ưu đãi đối với các hộ nông dân có nhu cầu tham gia chăn nuôi hay phát triển đàn bò sữa.
- + Thường xuyên mở các lớp cập nhật, phổ biến kiến thức, kỹ thuật chăn nuôi bò sữa cho các hộ nông dân và trang trại về cách nuôi, thức ăn, kỹ thuật vắt sữa, bảo quản sữa vắt, vệ sinh chuồng trại...
- + Đào tạo nguồn nhân lực có kiến thức trong ngành chăn nuôi bò sữa.
- + Lập quỹ bảo hiểm chăn nuôi bò sữa để hỗ trợ các hộ nông dân, trang trại khi gặp rủi ro khi chăn nuôi bò sữa

Hai là, Các chính sách, nghị định do Nhà nước ban hành phải ổn định, không thường xuyên thay đổi để tạo môi trường thuận lợi cho các nhà sản xuất kinh doanh.

Ba là, xử lý nghiêm minh các trường hợp bán sữa lậu, sữa giả, sữa dỏm.

Bốn là, đẩy mạnh chương trình sữa học đường, mỗi trẻ em được uống 1 ly sữa/ngày.

Năm là, khuyến khích đầu tư trực tiếp hay liên doanh xây dựng doanh nghiệp sản xuất nguyên vật liệu, bao bì cho ngành chế biến sản xuất sữa, từng bước nội địa hóa nguồn nguyên vật liệu bao bì.

Sáu là, miễn giảm thuế nhập khẩu máy móc trang thiết bị hiện đại nhằm khuyến khích các doanh nghiệp đổi mới máy móc thiết bị để sản xuất ra các sản phẩm chất lượng tốt, năng suất cao, giá thành hạ.

Bảy là, rút ngắn thời gian đăng ký công bố sản phẩm để kịp chương trình tung sản phẩm mới ra thị trường của các doanh nghiệp.

Tám là, các trường hợp làm nhái, làm giả sản phẩm, bắt chước kiểu dáng sản phẩm đã được đăng ký bảo hộ độc quyền thì cần xử phạt nghiêm khắc, tịch thu sản phẩm đang trôi dạt trên thị trường và nhanh chóng thông tin cho người tiêu dùng.

Chín là, giảm thuế suất thuế giá trị gia tăng của sữa tươi nguyên liệu từ 10% xuống 5% để giảm giá thu mua sữa tươi đầu vào.

3.4.2 Đối với ngành

Một là, với tư cách là đơn vị chủ quản, các cơ quan quản lý ngành cần có các chương trình hỗ trợ các doanh nghiệp như: cung cấp thông tin thị trường, tổ chức các chương trình xúc tiến thương mại tại nước ngoài để thúc đẩy xuất khẩu, hỗ trợ trong việc tiếp cận với công nghệ sản xuất tiên tiến.

Hai là, liên kết các doanh nghiệp trong ngành, tạo sự cạnh tranh bình đẳng, cạnh tranh hợp tác cùng khai thác thị trường chứ không cạnh tranh đối kháng.

Ba là, thường xuyên tổ chức hội thảo giữa các cơ quan quản lý ngành và các doanh nghiệp trong ngành để các doanh nghiệp đưa ra những khó khăn, vướng mắc ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ở tầm vĩ mô. Từ đó, ngành sẽ giúp doanh nghiệp tháo gỡ khó khăn hay xin ý kiến chỉ đạo, biện pháp giải quyết từ cấp trên.

Bốn là, hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng quảng bá thương hiệu sản phẩm. Từng bước đưa các thương hiệu của các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam ra thị trường Thế giới. Hướng tới mục tiêu từ chỗ chỉ nhập nguyên vật liệu sữa và sữa đến xuất khẩu sữa ra thị trường Thế giới.

Năm là, hỗ trợ tiếp thu chuyển giao công nghệ chế biến sữa bột để Việt Nam sản xuất được sản phẩm sữa bột đạt chất lượng ngang bằng các loại sữa bột ngoại trên thị trường hiện nay. Làm được điều này sẽ giúp tiết kiệm lượng ngoại tệ đáng kể cho Nhà nước. Bên cạnh đó người tiêu dùng còn mua được sản phẩm chất lượng tốt giá phải chăng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Dựa trên việc phân tích ma trận SWOT năng lực cạnh tranh của Vinamilk, trong đề tài chúng tôi đã đưa ra một số giải pháp chủ yếu để nâng cao năng lực cạnh tranh cho Vinamilk như sau:

1. Sử dụng nguồn vốn hiệu quả.
2. Duy trì mức giá cạnh tranh.
3. củng cố hệ thống phân phối trên cả nước.
4. Giảm chi phí sản xuất kinh doanh.
5. Không ngừng đầu tư công nghệ sản xuất sữa mới và chú trọng đến hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D).
6. Nâng cao chất lượng sản phẩm.
7. Tăng cường tính hấp dẫn của các hoạt động, chương trình quảng cáo.
8. Nâng cao năng lực trình độ quản lý, chuyên môn tay nghề của người lao động và quan tâm hơn nữa đến yếu tố lao động & đào tạo.

KẾT LUẬN

Qua các nội dung nghiên cứu được trình bày ở các chương 1, 2 và 3 có thể rút ra một số vấn đề cơ bản sau :

1. Nhu cầu về sữa trên thị trường nội địa là rất lớn. Sản phẩm sữa trên thị trường hiện nay rất đa dạng, nhiều nguồn cung cấp, giá sữa trong nước nói chung còn cao hơn giá thế giới và tình hình cạnh tranh khá gay gắt.
 2. So sánh các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh giữa 6 công ty sữa đứng đầu trong top ten hàng Việt Nam chất lượng cao, Vinamilk xếp đầu bảng cùng với Cô gái Hà Lan; nhưng khi tính đến các nhân tố quan trọng thì Vinamilk lại đứng sau Cô gái Hà Lan do thua điểm về các yếu tố liên quan đến nhân lực, quản lý.
 3. Từ việc phân tích ma trận SWOT năng lực cạnh tranh của Vinamilk, chúng tôi đã đưa ra một số giải pháp để nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh cho Vinamilk; trong đó, chúng tôi đã tập trung vào các giải pháp liên quan đến: nâng cao năng lực quản lý, đẩy mạnh công tác đào tạo, chính sách thu hút và giữ chân nguồn nhân lực tài năng.
-

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tôn Thất Nguyễn Thiêm, "Thị trường, chiến lược, cơ cấu:" *Cạnh tranh về giá trị gia tăng và định vị doanh nghiệp*", NXB Tp.HCM, 2004
 2. Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985
 3. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Thống kê, 1998
 4. Fred R. David, *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, 2003
 5. Nguyễn Hữu Lam và tác giả khác, *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục, Tp.HCM, 1998
 6. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp – Th.S Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, 2004
 7. Trương Quang Hùng - Phan Thị Thu Hương, *Từ lợi thế so sánh đến lợi thế cạnh tranh*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 2/2004, Trang 13-15.
 8. TS. Vũ Anh Tuấn, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, tháng 1/2004, Trang 37-38
 9. PGS.TS. Trần Văn Tùng, *Cạnh tranh kinh tế lợi thế cạnh tranh quốc gia và chiến lược cạnh tranh của công ty*, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội, 2004
 10. Các báo cáo tài chính của Vinamilk năm 2001 - 2006
 11. Các website: www.vnn.vn; www.vnexpress.net; www.tuoiitre.com.vn; www.thanhvien.com.vn; www.saigontimes.com.vn;
-

PHỤ LỤC 1: QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN NGÀNH CÔNG NGHIỆP SỮA
VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2010 VÀ ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2020

QUYẾT ĐỊNH CỦA BỘ TRƯỞNG BỘ CÔNG NGHIỆP

**Phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Sữa Việt Nam đến năm 2010
và định hướng đến năm 2020**

BỘ TRƯỞNG BỘ CÔNG NGHIỆP

Căn cứ Nghị định số 55/2003/NĐ-CP ngày 28 tháng 5 năm 2003 của Chính phủ quy định chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Công nghiệp;

Thực hiện uỷ quyền của Thủ tướng Chính phủ tại văn bản số 126/TTg - CN ngày 28 tháng 01 năm 2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Sữa Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020;

Căn cứ ý kiến của các Bộ: Kế hoạch và Đầu tư, Tài chính, Nông nghiệp và Phát triển nông thôn;

Theo đề nghị của Vụ trưởng Vụ Công nghiệp Tiêu dùng và Thực phẩm,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Sữa Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 với những nội dung sau:

1. Quan điểm phát triển

a) Huy động nguồn lực từ mọi thành phần kinh tế để phát triển ngành nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước và đẩy mạnh xuất khẩu;

b) Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành, áp dụng công nghệ và kỹ thuật tiên tiến; Phát triển ngành theo hướng mở, linh hoạt, đa dạng hoá sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường và yêu cầu chủ động hội nhập kinh tế quốc tế;

c) Đẩy mạnh phát triển đàn bò sữa có hiệu quả kinh tế cao, có khả năng cạnh tranh, hình thành các vùng chăn nuôi bò sữa tập trung trên cơ sở áp dụng rộng rãi tiến bộ kỹ thuật và các loại giống mới có năng suất và chất lượng cao. Tập trung nghiên cứu để tuyển chọn được đàn bò chủ lực cho ngành. Đầu tư các nhà máy, xưởng dự trữ thức ăn (ủ cỏ và các phụ phẩm) và chế biến thức ăn tinh cho bò;

d) Phát triển công nghiệp chế biến sữa theo hướng tăng tỷ lệ sử dụng sữa tươi trong nước và giảm tỷ lệ sữa bột nhập ngoại. Các cơ sở sản xuất sữa phải có chương trình đầu tư cụ thể vào việc phát triển đàn bò sữa.

2. Mục tiêu của Quy hoạch

a) Mục tiêu tổng quát

Từng bước xây dựng và phát triển ngành Sữa đồng bộ từ sản xuất nguyên liệu đến chế biến sản phẩm cuối cùng, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước đạt mức bình quân 8 kg/người/năm vào năm 2005; 10 kg/người/năm vào năm 2010, năm 2020 bình quân đạt 20 kg/người/năm và xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. .

Việc xây dựng các nhà máy chế biến sữa phải gắn liền với các vùng tập trung chăn nuôi bò sữa để đến năm 2005 có thể tự túc được 20% và đến năm 2010 tự túc được 40% nhu cầu sữa vắt từ đàn bò trong nước

b) Mục tiêu cụ thể

Phân đầu tăng sản lượng sữa toàn ngành trung bình 6-7%/năm giai đoạn 2001-2005 và 5-6%/năm giai đoạn 2006-2010.

Mức tăng trưởng của các sản phẩm cụ thể như sau:

	Mức tăng trưởng giai đoạn 2001 – 2005 (%/năm)	Mức tăng trưởng giai đoạn 2006 – 2010 (%/năm)
Sữa đặc	2%	1%
Sữa bột	15%	10%
Sữa tươi thanh trùng, tiệt trùng	25%	20%
Sữa chua các loại	15%	15%
Kem các loại	10%	10%

Dự kiến sản lượng đến năm 2010 (quy ra sữa tươi):

Chỉ tiêu	Đơn vị	2000	2005	2010	Tăng trưởng b/q (%/năm)	
					2001-2005	2006-2010
1. Số lượng sữa tiêu dùng trong nước:					2001-2005	2006-2010
- Dân số	Ngàn người.	77.685,5	83.352	87.758		- Dân số
- Mức tiêu dùng b/quân mỗi người	Lít/người	5,9	8	10		- Mức tiêu dùng b/quân mỗi người
- Lượng sữa tiêu dùng trong nước	Ngàn lít	460.000	667.000	900.000	7,7	- Lượng sữa tiêu dùng trong nước
2. Số lượng sữa xuất khẩu:					2001-2005	2006-2010
- Sữa bột (Quy ra sữa tươi)	Tấn (Ngàn lít)	34.400 258.000	44.000 330.000	56.000 420.000	5	- Sữa bột
- Sữa đặc (Quy ra sữa tươi)	Ngàn hộp (Ngàn lít)	1.000 1.000	1.104 1.104	1.219 1.219	2	2
Cộng 1 + 2	Ngàn lít	719.000	998.104	1.321.219	6,8	5,8

3. Quy hoạch vùng chăn nuôi bò sữa

a) Định hướng phát triển

Phát triển đàn bò sữa Việt Nam từ nay tới năm 2010 nhằm thay thế một phần nguyên liệu nhập khẩu là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết. Sản lượng sữa tươi đạt hơn 140 ngàn tấn vào năm 2005 (thay thế được khoảng 20% nguyên liệu nhập), năm 2010 đạt trên 300 ngàn tấn, tự túc được khoảng 40% nguyên liệu, sau năm 2010 đạt 1 triệu tấn sữa. Năm 2020 tự túc được 50% nguyên liệu sữa tươi.

b) Quy hoạch phát triển đàn bò sữa

Dự kiến đàn bò sữa năm 2005 và 2010 như sau:

Đơn vị: con

Vùng Tỉnh, thành phố	2005		2010	
	Tổng đàn bò	Bò vắt sữa	Tổng đàn bò	Bò vắt sữa
1	2	3	4	5
I. Đông Nam Bộ	61.103	27.499	78.591	35.365
Lâm Đồng	4.533	2.000	7.385	3.300
1	2	3	4	5
II. Tây Nam Bộ	9.913	4.461	26.011	11.696
III. Nam Trung Bộ	9.578	4.310	32.270	14.508
IV. Bắc Trung Bộ	12.500	5.625	39.500	17.775
			(20.500)	(9.225)
V. Đồng bằng Bắc Bộ	21.217	9.545	49.100	22.095
VI. Vùng núi phía Bắc	18.917	8.512	38.382	17.270
Tổng cộng:		61.952	252.239	113.459
	137.761			

Năm 2005 cần 128 trạm thu mua sữa, năm 2010 cần 254 trạm. Tổng vốn đầu tư cho các trạm thu mua là 152,8 tỷ đồng.

Diện tích đất trồng cỏ năm 2005 là 15.600 ha, năm 2010 là 30.200 ha.

4. Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Sữa

Đối chiếu với năng lực sản xuất toàn ngành hiện có khoảng 547,3 triệu lít/năm (quy sữa tươi đã chế biến) và nhu cầu tiêu thụ sẽ tăng lên theo hàng năm, dự kiến đến 2005 toàn ngành phải đầu tư bổ sung thêm năng lực sản xuất 120 triệu lít và đến 2010 là 248 triệu lít (quy ra sữa tươi chế biến).

Quy hoạch phát triển của ngành công nghiệp chế biến sữa được chia làm hai giai đoạn: Giai đoạn I: từ năm 2001 đến năm 2005 và giai đoạn II: từ năm 2006 đến năm 2010. Danh mục các dự án đầu tư mở rộng và xây dựng được thể hiện trong Phụ lục 1

Đầu tư xây dựng các dây chuyền sản xuất bao bì sữa, in nhãn mác, công suất đáp ứng 50% nhu cầu về công suất của các sản phẩm: Công suất giai đoạn I: 75.000.000 m²/năm, công suất giai đoạn II: 150.000.000 m²/năm. Vốn đầu tư: Giai đoạn I: 5 triệu USD, giai đoạn II: 3 triệu USD

Tổng hợp vốn đầu tư cho phát triển ngành sữa đến năm 2010

TT	Hạng mục	Đến năm 2005 (tỷ đồng)	Đến năm 2010 (tỷ đồng)
1	Phát triển nguyên liệu làm thức ăn chăn nuôi bò	45	100
2	Vốn cho phát triển đàn bò	1.000	1.000
3	Vốn cho các trạm thu mua sữa	51,2	101,6
4	Vốn đầu tư xây dựng các nhà máy sữa	901,25	993,75
	Tổng cộng	1997,45	2195,35

a) Dự kiến cơ cấu nguồn huy động vốn đầu tư

Dự kiến nguồn vốn từ ngân sách và các chương trình của Nhà nước cho phát triển vùng đàn bò sữa khoảng 10%;

Vốn tín dụng để xây dựng các nhà máy chế biến và phát triển vùng nguyên liệu tập trung: 50%;

Vốn đầu tư từ các thành phần kinh tế và doanh nghiệp: 40%.

b) Định hướng phân vùng

Thực hiện Quyết định số 167/2001/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về một số biện pháp và chính sách phát triển chăn nuôi bò sữa ở Việt Nam thời kỳ 2001-2010, bố trí công nghiệp phải gắn liền với vùng nguyên liệu. Các cơ sở chế biến tập trung tại các vùng chăn nuôi bò sữa có quy mô tập trung và có thị trường tiêu thụ lớn, với cự ly mỗi cơ sở phụ trách một vùng có bán kính từ 100 - 150 km. Các vùng có quy mô đàn bò không lớn và thị trường tiêu thụ còn hạn hẹp, bố trí các cơ sở chế biến nhỏ có công suất khoảng 4.000 - 5.000 tấn/năm với công nghệ chủ yếu là sữa thanh trùng và sữa chua phục vụ thị trường tại chỗ và cung cấp làm sữa nguyên liệu cho các cơ sở công nghiệp chế biến lớn. Tại các vùng có khả năng phát triển trồng đậu tương như các tỉnh miền Tây Nam Bộ, vùng Đồng bằng sông Hồng, mở thêm mặt hàng sữa đậu nành, bố trí xen

kẽ với các sản phẩm của các cơ sở công nghiệp chế biến có quy mô lớn, thương hiệu đã có uy tín.

Điều 2. Một số giải pháp và chính sách để hỗ trợ phát triển ngành công nghiệp Sữa và vùng nguyên liệu đến năm 2010:

1. Về thị trường

Các doanh nghiệp thực hiện đăng ký nhãn hiệu, mẫu mã và chất lượng sản phẩm theo quy định. Tăng cường tuyên truyền để nhân dân hiểu rõ lợi ích của việc sử dụng sữa trong việc nâng cao sức khỏe, tăng cường thể chất. Duy trì và cải tạo giống nòi. Thực hiện các chương trình về sữa học đường.

Phối hợp với Bộ Thương mại và các tham tán thương mại Việt Nam ở nước ngoài giúp cung cấp thông tin, xúc tiến mở rộng thị trường xuất khẩu các sản phẩm sữa.

2. Về đầu tư

a) Về năng lực sản xuất: Tiếp tục đầu tư mở rộng sản xuất đối với các nhà máy hiện có và đầu tư xây dựng các nhà máy mới để giai đoạn 2001-2005 tăng thêm sản lượng 120 triệu lít/năm và giai đoạn 2006-2010 tăng thêm 228 triệu lít/năm.

Đầu tư nhà máy sản xuất bao bì phục vụ cho ngành Sữa để có thể tự chủ về mẫu mã, đáp ứng việc thay đổi mặt hàng nhanh, giảm nhập ngoại những công đoạn mà Việt Nam tự sản xuất được.

b) Về phân bố sản xuất: Tại các khu vực chăn nuôi bò sữa tập trung như miền Đông Nam bộ, đồng bằng Bắc bộ, Bắc Trung bộ và Nam Trung bộ, tập trung đầu tư một số cơ sở sản xuất có quy mô lớn để tận dụng nguồn nguyên liệu tại chỗ.

Tổ chức các nhà máy chế biến quy mô nhỏ, công suất 4-5 triệu lít/năm tại những vùng có quy mô đàn bò sữa nhỏ phân tán ở các tỉnh Trung du miền núi và một số tỉnh miền Tây Nam bộ.

3. Về nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ

Khuyến khích các doanh nghiệp nghiên cứu sản phẩm mới, áp dụng công nghệ mới, đặc biệt nghiên cứu sử dụng nguyên liệu trong nước thay thế nhập khẩu.

Tăng cường hoạt động của các cơ quan nghiên cứu khoa học xây dựng mối liên kết bền vững giữa nghiên cứu và ứng dụng khoa học trong sản xuất kinh doanh.

Tiếp tục đầu tư, nâng cấp các cơ sở nghiên cứu khoa học và đào tạo để nâng cao chất lượng nghiên cứu từ giống, kỹ thuật chăn nuôi, thú y, thức ăn và chuyển giao tiến bộ kỹ thuật cho người chăn nuôi.

4. Về phát triển vùng chăn nuôi bò sữa

Xây dựng và phát triển mối quan hệ giữa Nhà nông, Nhà doanh nghiệp, Nhà nước và Nhà khoa học trên cơ sở bảo đảm lợi ích và trách nhiệm của các chủ thể thông qua hợp đồng kinh tế dài hạn.

Rà soát quỹ đất hiện có, dành một phần đất phù hợp để hướng dẫn nông dân phát triển đồng cỏ phục vụ chăn nuôi bò sữa.

Tạo quỹ hỗ trợ phát triển vùng nguyên liệu bằng việc trích tỷ lệ 2-5% trên giá trị nguyên liệu nhập khẩu để sản xuất sữa vào chi phí sản xuất.

5. Về phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng chương trình và kế hoạch đồng bộ mang tầm chiến lược trong việc đào tạo đội ngũ cán bộ và thợ lành nghề. Hỗ trợ một phần kinh phí đào tạo cho các cơ sở đào tạo nhân lực tại chỗ. Kết hợp các khoa đào tạo chuyên ngành tại các trường đại học trong nước, có chính sách tuyển dụng các sinh viên tốt nghiệp đúng chuyên ngành về làm việc cho ngành; cử người đi đào tạo tại những nước có truyền thống về sản xuất sữa.

6. Về huy động vốn

Nguồn vốn ngân sách tập trung đầu tư vào xây dựng các trung tâm giống, các trung tâm nghiên cứu sản xuất tinh, các viện nghiên cứu và đào tạo đội ngũ gieo tinh viên, các trường để đào tạo nguồn nhân lực cho ngành sữa.

Nguồn vốn của các doanh nghiệp tập trung vào việc đầu tư phát triển năng lực chế biến, ứng vốn hỗ trợ một phần vốn cho người chăn nuôi, đầu tư xây dựng các trạm thu mua sữa tại các khu vực, xây dựng đội ngũ cán bộ phát triển nguồn nguyên liệu.

Huy động tối đa mọi nguồn vốn trong xã hội như vốn tín dụng, vốn thuộc các chương trình của nhà nước, huy động từ việc bán trái phiếu, cổ phiếu, vốn FDI, ODA cho việc đầu tư các dự án chế biến sữa cũng như các dự án đầu tư phát triển vùng nguyên liệu.

Điều 3. Tổ chức thực hiện

1. Bộ Công nghiệp có trách nhiệm phối hợp với Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chỉ đạo phát triển ngành theo quy hoạch.

2. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chịu trách nhiệm chính về phát triển vùng nguyên liệu tập trung thông qua hệ thống khuyến nông, giống bò sữa, kỹ thuật chăn nuôi bò sữa.

3. Các Bộ: Kế hoạch và Đầu tư, Tài chính, Thương mại, Khoa học và Công nghệ, Tài nguyên và Môi trường, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Quỹ Hỗ trợ phát triển theo chức năng của mình phối hợp với Bộ Công nghiệp để hỗ trợ các doanh nghiệp, các địa phương trong việc triển khai quy hoạch đã được phê duyệt.

4. Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương thông qua hệ thống quỹ khuyến công, khuyến nông và các chính sách của địa phương khuyến khích phát triển các cơ sở chế biến sữa gắn liền với các vùng nguyên liệu ở địa phương. Tổ chức xây dựng quy hoạch chi tiết, phân bổ đất cho phát triển các vùng nguyên liệu tập trung và đất cho các nhà máy chế biến ở địa phương.

Điều 4. Quyết định này có hiệu lực thi hành sau 15 ngày, kể từ ngày đăng Công báo.

Điều 5. Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và Thủ trưởng các cơ quan, đơn vị có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này./.
