

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ NHƯ MAI

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO CÔNG TY SỮA
ĐẬU NÀNH VIỆT NAM (VINASOY)

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN XUÂN LÃN

Đà Nẵng - Năm 2010

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN XUÂN LÃN**

Phản biện 1:
.....

Phản biện 2:
.....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Kinh tế họp tại Đại học Đà Nẵng vào hồi giờ..... ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Mỗi doanh nghiệp có những mục tiêu marketing khác nhau cho các sản phẩm của mình, về khối lượng và thị phần của sản phẩm cũng như về mức độ ảnh hưởng của thương hiệu đối với người tiêu dùng. Chiến lược marketing sẽ chỉ ra con đường mà doanh nghiệp dự định đi để đạt được những mục tiêu đó. Do đó, chiến lược marketing đóng một vai trò hết sức quan trọng cho thành công của doanh nghiệp khi đưa các sản phẩm của mình ra thị trường.

Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy) là một công ty chuyên nghiệp trong việc sản xuất và cung ứng ra thị trường những sản phẩm làm từ đậu nành. Vấn đề cụ thể đặt ra đối với Vinasoy lúc này là: sau khi Công ty trở thành nhà cung cấp sữa đậu nành chuyên nghiệp đầu tiên tại Việt Nam, với nhiều sản phẩm mới và đã chiếm được một thị phần nhất định tại Việt Nam, làm thế nào để Vinasoy có thể vươn xa hơn nữa, khắc sâu hơn nữa trong tâm trí khách hàng và tiến đến chiếm lĩnh thị trường.

Với mong muốn đóng góp thiết thực vào sự phát triển và đổi mới của Công ty, tôi chọn đề tài: **“Xây dựng chiến lược Marketing cho Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (Vinasoy)”** để nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hoá cơ sở lý luận về chiến lược Marketing và hoạch định chiến lược Marketing cho doanh nghiệp, để từ đó vận dụng xây dựng chiến lược Marketing cho công ty Sữa đậu nành Việt Nam (Vinasoy). Đánh giá thực trạng công tác xây dựng chiến lược Marketing của Công ty Vinasoy.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh về mặt hàng sữa đậu nành của Công ty nói chung và thực trạng chiến lược marketing của Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (Vinasoy).

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài giới hạn nghiên cứu chiến lược marketing ở cấp đơn vị kinh doanh tại của Công ty Vinasoy; số liệu đến hết ngày 31.12.2009.

4. Các phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp thống kê toán, phương pháp chuyên gia...

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn

- Ý nghĩa khoa học: Ý nghĩa khoa học của luận văn thể hiện ở sự đúc kết, tổng hợp các vấn đề có tính tổng quát chung trong việc xây dựng và triển khai các chính sách marketing trong các đơn vị sản xuất kinh doanh thực phẩm.

- Ý nghĩa thực tiễn của luận văn:

+ Đánh giá đúng thực trạng; phân tích những mặt được và tồn tại trong việc xây dựng chiến lược marketing của Công ty.

+ Hỗ trợ VinaSoy trong việc xây dựng chiến lược marketing nhằm đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng khốc liệt với môi trường cạnh tranh luôn biến đổi.

6. Kết cấu của luận văn

Nội dung nghiên cứu luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược và chiến lược marketing của doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích chiến lược marketing tại Công ty Sữa đậu nành Việt Nam

Chương 3: Xây dựng chiến lược marketing cho Công ty Sữa đậu nành Việt Nam

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và chính sách điều hành các nguồn lực để đạt các mục tiêu, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững tạo giá trị gia tăng cao.

1.1.2. Các chiến lược cạnh tranh tổng quát

Theo Michael Porter có 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.

1.1.3. Lợi thế cạnh tranh

1.1.3.1. Bản chất lợi thế cạnh tranh: Lợi thế cạnh tranh của một công ty là khả năng công ty đó cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được.

1.1.3.2. Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh: Bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

1.1.4. Tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược marketing

Vai trò chủ yếu mà chức năng marketing thực hiện tạo giá trị để:

1.1.4.1. Đạt được sự vượt trội về hiệu quả: Nơi thích hợp để áp dụng các chiến lược tấn công để dịch chuyển nhanh xuống phía dưới

của đường cong kinh nghiệm; và hạn chế tỷ lệ bỏ đi của khách hàng bằng việc tạo dựng lòng trung thành.

1.1.4.2. Đạt được chất lượng vượt trội: Tập trung vào khách hàng; và cung cấp các phản hồi của khách hàng về chất lượng.

1.1.4.3. Đạt được sự cải tiến vượt trội: Cung cấp các thông tin thị trường cho R&D; làm việc với R&D để phát triển sản phẩm mới.

1.1.4.4. Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội: Hiểu biết khách hàng; và truyền đạt các phản hồi của khách hàng với các chức năng thích hợp.

1.2. CHIẾN LƯỢC MARKETING

1.2.1. Bản chất của chiến lược marketing

Chiến lược marketing là sự lí luận (logic) marketing nhờ đó một đơn vị kinh doanh hy vọng đạt được các mục tiêu marketing của mình. Chiến lược marketing bao gồm các bộ phận chiến lược chuyên biệt liên quan đến thị trường mục tiêu, marketing hỗn hợp, hoạt động marketing và ngân sách marketing.

1.2.2. Vai trò của chiến lược marketing

Chiến lược marketing vạch ra những nét lớn trong hoạt động marketing của một doanh nghiệp, nhờ đó một đơn vị kinh doanh hi vọng đạt được các mục tiêu marketing của mình.

1.3. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING

1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài

1.3.1.1. Môi trường vĩ mô

1.3.1.2. Môi trường vi mô (Môi trường ngành)

1.3.2. Phân tích môi trường bên trong: Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình (*nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất và công nghệ*) và nguồn lực vô hình (*nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng*).

1.3.3. Mục tiêu chiến lược marketing

Có 2 loại mục tiêu cần xác định: Mục tiêu tài chính và mục tiêu marketing.

1.3.4. Lựa chọn thị trường mục tiêu

1.3.4.1. Đo lường và dự báo nhu cầu tổng thị trường: Để đo lường và dự báo nhu cầu người ta thường sử dụng các phương pháp như: điều tra ý định mua của khách hàng thông qua phỏng vấn hoặc phát phiếu điều tra; tổng kết ý kiến các lực lượng bán; lấy ý kiến của nhà chuyên môn; phân tích chuỗi thời gian...

1.3.4.2. Phân đoạn thị trường: Các tiêu thức phân đoạn thường được sử dụng: Phân đoạn theo địa lý, phân đoạn theo đặc điểm dân số học, phân đoạn theo tâm lý, phân đoạn thị trường theo cách ứng xử. Trong đó, tiêu thức thường được sử dụng để đánh giá các phân đoạn là: Quy mô và mức tăng trưởng và mức độ hấp dẫn về cơ cấu của từng phân đoạn thị trường; mục tiêu và nguồn lực của doanh nghiệp.

1.3.4.3. Lựa chọn thị trường mục tiêu: Có 5 cách để xem xét lựa chọn: tập trung vào một phân đoạn thị trường, chuyên môn hoá có chọn lọc, chuyên môn hoá sản phẩm, chuyên môn hoá thị trường và phục vụ toàn bộ thị trường.

1.3.5. Định vị sản phẩm

1.3.5.1. Khái niệm định vị sản phẩm: Định vị thực chất là những hành động nhằm hình thành tư thế cạnh tranh cho sản phẩm của doanh nghiệp, là những cố gắng xếp đặt để những cống hiến của doanh nghiệp chiếm được vị trí xứng đáng trên thị trường, khắc họa những hình ảnh đậm nét, khó quên trong tâm trí khách hàng trọng điểm mà mình đặc biệt chú ý và lựa chọn phục vụ, trong sự so sánh tương quan với các cống hiến của đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

1.3.5.2. Các lựa chọn của việc định vị

- a. Theo quan điểm của Philip Kotler
- b. Theo quan điểm của Don Sexton
- c. Theo PGS.TS. Nguyễn Hữu Long

1.3.6. Các chính sách marketing

1.3.6.1. Chính sách sản phẩm: Chính sách sản phẩm đòi hỏi phải đưa ra các quyết định sau: Danh mục sản phẩm, loại sản phẩm; Nhãn hiệu, bao bì sản phẩm; Dịch vụ khách hàng; Phát triển sản phẩm mới; Chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm.

1.3.6.2. Chính sách giá cả: Những căn cứ chủ yếu của việc định giá: các yếu tố ảnh hưởng đến việc định giá sản phẩm của doanh nghiệp bao gồm mục tiêu của doanh nghiệp, các hình thái thị trường và nhu cầu, chi phí, giá cả, đặc điểm sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, những phản ứng có thể của họ trước các chính sách định giá của doanh nghiệp và các yếu tố khác của môi trường. Chính sách định giá thường do cách định vị thị trường trước đó quyết định.

1.3.6.3. Chính sách phân phối gồm: Tổ chức kênh phân phối; Thiết kế kênh phân phối; Quản trị kênh phân phối; và Quản trị hệ thống bán lẻ, bán sỉ và phân phối sản phẩm vật chất.

1.3.6.4. Chính sách truyền thông cổ động: Hệ thống các công cụ cổ động: Quảng cáo; Khuyến mãi; Bán hàng trực tiếp, Quan hệ với công chúng và Marketing trực tiếp.

Chương 2: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC MARKETING TẠI CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM (VINASOY)

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Năm 1997, VinaSoy ra đời với tên gọi ban đầu là Nhà máy sữa Trường Xuân. Năm 2003, VinaSoy thay đổi chiến lược kinh doanh

theo hướng chuyên sản xuất, cung ứng các chế phẩm từ đậu nành. Ngày 16/05/2005, chính thức đổi tên thành Công ty Sữa đậu nành Việt Nam và sử dụng tên thương hiệu là VinaSoy.

2.1.2. Giới thiệu về Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy)

Công ty VinaSoy là một trong những đơn vị thành viên trực thuộc Tổng Công ty cổ phần đường Quảng Ngãi. Lĩnh vực hoạt động của VinaSoy là chuyên sản xuất, cung cấp sản phẩm sữa đậu nành.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức của VinaSoy: Hiện nay, Công ty bao gồm một trụ sở chính tại Quảng Ngãi, một chi nhánh tại Hà Nội và 67 đại lý trực tiếp, nhà phân phối tại 63 tỉnh, thành phố trên cả nước.

2.1.3.2. Sơ đồ bộ máy quản lý của VinaSoy

2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH TẠI CÔNG TY

2.2.1. Tình hình các mặt hàng sản xuất của Công ty

Sản phẩm sữa đậu nành Fami là sản phẩm truyền thống của Công ty từ năm 2003, với hai dòng sản phẩm là sữa đậu nành Fami hộp và bịch đã dần chiếm được cảm tình của người tiêu dùng. Hiện nay, sản phẩm sữa đậu nành Fami đã chiếm trên 70% thị phần sữa đậu nành hộp giấy toàn quốc và có mặt tại 63 tỉnh thành trong cả nước. Mặc dù sữa đậu nành Mè đen là dòng sản phẩm mới của Công ty nhưng cũng đang dần chiếm được thị phần (chiếm 10% năm 2009).

2.2.2. Tình hình thị trường tiêu thụ

Hiện nay, sản phẩm của VinaSoy có mặt trên 63 tỉnh thành của cả nước thông qua 8 đại diện bán hàng tại 8 khu vực. Thị trường miền Bắc (chiếm 71% năm 2009) và miền Trung (chiếm 52% năm 2009) là thị trường truyền thống của Công ty. Qua đó, ta có thể thấy được khoảng trống thị trường rộng lớn là thị trường miền Nam mà

VinaSoy chưa khai thác được. Đây cũng chính là cơ hội cho VinaSoy tiếp tục mở rộng thị trường trong thời gian đến.

2.2.3. Tình hình sử dụng các nguồn lực của Công ty

2.2.3.1. Yếu tố nguồn nhân lực: Số lao động tăng thêm qua các năm chủ yếu là đội ngũ giám sát bán hàng và công nhân sản xuất. Số lao động tuyển mới phần lớn đã qua đào tạo (chiếm 93% năm 2009). Qua số liệu thống kê cho thấy sự thành công bước đầu trong chính sách nhân sự của Công ty, nhằm xây dựng đội ngũ vững tay nghề, đây chính là tiền đề cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.2.3.2. Tình hình sử dụng mặt bằng và máy móc thiết bị

- Mặt bằng: trong những năm qua Công ty đã khai thác và sử dụng một cách hiệu quả phần diện tích mà mình có.

- Máy móc thiết bị: Hiện nay, Công ty VinaSoy có 1 nhà máy sản xuất với công suất sản xuất là 40 triệu lít sữa/năm. Dây chuyền sản xuất hiện đại, đồng bộ, tự động hóa cao được cung cấp bởi tập đoàn Tetra-Park của Thụy Điển, công nghệ Tetra-AlwinSoy, công nghệ tiệt trùng (UHT - Ultra High Temperature),...

2.2.3.3. Nguồn lực tài chính: Qua quá trình hoạt động Công ty đã bảo tồn và phát triển nguồn vốn của mình, tổng cộng nguồn vốn của Công ty năm 2007 là: 412.234.603.112 đồng, năm 2008 là: 591.630.935.204 đồng, đến năm 2009 tổng cộng nguồn vốn của Công ty là 939.175.784.491 đồng. Công ty quản lý và sử dụng khá tốt những khoản vay nợ ngắn hạn và dài hạn. Tuy nhiên, tỷ lệ vốn vay còn khá cao, tiềm ẩn những rủi ro khi lãi suất ngân hàng tăng.

2.3. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN QUA

2.3.1. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty qua các năm

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu tuy còn thấp nhưng có xu hướng tăng lên. Bên cạnh đó, doanh lợi trên chi phí cũng được cải thiện. Năm 2009 khi Công ty thực hiện việc thay đổi bố trí lại lao động làm năng suất lao động có sự thay đổi đáng kể, một lao động tạo ra gần 104 triệu đồng lợi nhuận sau thuế. Như vậy, có thể nói kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong những năm qua tương đối tốt.

2.3.2. Một số danh hiệu, giải thưởng và thành tựu mà VinaSoy đạt được trong thời gian qua

Đạt giải thưởng “Sao vàng Đất Việt” năm 2005, 2007, 2008. Đạt giải “Món ngon Việt Nam” năm 2010,...

2.4. PHÂN TÍCH CÁC CHÍNH SÁCH MARKETING TẠI CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM (VINASOY)

2.4.1. Quá trình phát triển thương hiệu VinaSoy: Để thương hiệu Vinasoy phát triển mạnh, đứng vững trên thị trường, Công ty đã dành khoảng thời gian khá dài để xây dựng chiến lược sản xuất và quảng bá thương hiệu với hướng đi khác biệt. Hiện nay, thương hiệu VinaSoy đã có chỗ đứng trên thị trường.

2.4.2. Các hoạt động triển khai chính sách Marketing: Công ty chưa có một bộ phận chuyên thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, hoạt động này chưa được tiến hành một cách thường xuyên và liên tục. Bên cạnh đó, công tác hoạch định chiến lược marketing của Công ty chỉ được đề cập đến trong một phần ở kế hoạch sản xuất kinh doanh chung, Công ty không có một chiến lược marketing riêng biệt được lập một cách chặt chẽ và khoa học.

2.4.3. Các chính sách Marketing

2.4.3.1. Chính sách sản phẩm: Chất lượng sản phẩm của VinaSoy tuy được nâng cao nhưng chủng loại sản phẩm chưa đa dạng nên chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

2.4.3.2. Chính sách giá: Công ty định giá trên cơ sở tính toán giá thành sản phẩm và các chi phí bán hàng có liên quan,... Giá bán sản phẩm của Công ty cho các đại lý trực tiếp và các nhà phân phối trên toàn quốc là chưa đồng nhất, điều này gây khó khăn trong công tác quản lý cho Công ty.

2.4.3.3. Chính sách phân phối: Hệ thống phân phối của VinaSoy chủ yếu là hệ thống phân phối gián tiếp truyền thống, chỉ một phần nhỏ thông qua kênh phân phối trực tiếp.

2.4.3.4. Chính sách truyền thông và cổ động: Công ty đã sử dụng rất nhiều phương tiện truyền thông khác nhau để chuyển tải những thông điệp, hình ảnh mới của VinaSoy đến với công chúng và đã đạt được những kết quả nhất định, song chưa có được một chiến lược truyền thông rõ ràng, có trọng tâm.

Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM (VINASOY)

3.1. Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty

3.1.1. Môi trường vĩ mô

3.1.1.1. Môi trường kinh tế: Nền kinh tế Việt Nam đang phục hồi, người tiêu dùng quan tâm đến các sản phẩm có chất lượng tốt và giá cả hợp lý. Đây thực sự là cơ hội tốt cho VinaSoy trong chiến lược kinh doanh của mình.

3.1.1.2. Môi trường văn hoá - xã hội

❖ Thị hiếu, trào lưu: Xu hướng sử dụng các loại nước giải khát có lợi cho sức khoẻ đang bùng nổ ở thị trường Việt Nam. Người dân chuyển sang lựa chọn các sản phẩm có nguồn gốc từ thiên nhiên bổ dưỡng cho sức khoẻ như sữa, các chế phẩm từ sữa, các loại nước có nguồn gốc thiên nhiên như sữa đậu nành, trà xanh, trà bí đao,...

❖ Phong cách sống: Người Việt Nam ngày nay có phong cách sống hiện đại hơn, ... họ rất thích tiêu thụ những sản phẩm có khả năng sử dụng nhanh, tác dụng tốt cho sức khoẻ.

❖ Phong tục, tập quán, truyền thống: Người Việt Nam đã rất gần gũi với những sản phẩm đồ uống từ thiên nhiên như đặc biệt là sữa làm từ đậu nành vô cùng bổ dưỡng.

❖ Dân số, cơ cấu dân số, tỉ lệ tăng giảm dân số: Việt Nam có dân số khoảng trên 85,7 triệu người. Tỷ lệ tăng dân số bình quân năm trong giai đoạn 1999 – 2009 là 1,2%/năm. Do vậy, đây là một thị trường tiêu thụ đầy tiềm năng và triển vọng, vừa là nguồn nhân lực dồi dào với giá nhân công rẻ.

3.1.1.3. Môi trường tự nhiên: Việt Nam có vị trí địa lý thuận lợi, nhưng khí hậu lại bất lợi về thời tiết như bão, lũ lụt, hạn hán...thường xuyên đe dọa. Điều này cũng ảnh hưởng khá lớn tới việc tiêu thụ sản phẩm của Công ty.

3.1.1.4. Môi trường chính trị - pháp luật: Sự ổn định về chính trị và hệ thống luật pháp được xây dựng ngày càng hoàn thiện tạo hành lang pháp lý cho hoạt động kinh tế.

3.1.1.5. Môi trường công nghệ

- Công nghệ sản xuất: phát triển rất nhanh, nhất là trong dây chuyền sản xuất đồ uống không gas nói chung và công nghệ sản xuất sữa đậu nành nói riêng.

- Công nghệ thông tin – truyền thông: ngày càng phát triển và việc ứng dụng vào quản lý doanh nghiệp đã trở nên tất yếu.

3.1.2. Phân tích ngành công nghiệp sản xuất sữa đậu nành

a. Tổng quan thị trường sữa đậu nành trên thế giới và Việt Nam

- Trên thế giới: nhu cầu về sữa đậu nành ngày càng tăng cao.

- Tại Việt Nam: Theo Tetra Pak (2009), Việt Nam là một trong hai quốc gia có lượng đậu nành tiêu thụ lớn nhất trong khu vực, ước đạt 380 triệu lít, chỉ sau Thái Lan ước đạt 610 triệu lít. Việt Nam là một thị trường lớn nhưng phần lớn là sản lượng chưa được đóng gói.

b. Phân tích các lực lượng cạnh tranh trong ngành

❖ Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: rào cản nhập cuộc đối với ngành hàng sữa đậu nành bao bì giấy là tương đối thấp. Tuy nhiên khi gia nhập ngành, các công ty mới chắc chắn sẽ gặp phải những phản kháng nhất định từ các công ty hiện có.

❖ Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành: Phần lớn các công ty sản xuất sữa đậu nành đều chưa có sự đầu tư lớn cho sản phẩm sữa đậu nành ngoại trừ Công ty VinaSoy. Chưa có thương hiệu nào hoàn toàn chinh phục và tạo dựng được một tập khách hàng trung thành đủ lớn và trên diện rộng. Vì vậy, VinaSoy có thể xem đây là cơ hội và cũng là thách thức lớn phải vượt qua.

❖ Năng lực thương lượng của người mua: Đối với khách hàng là các nhà phân phối và đại lý thuộc kênh phân phối truyền thống của các công ty hoàn toàn không có khả năng gây áp lực giảm giá. Đối với khách hàng là hệ thống siêu thị, trung tâm thương mại (*kênh phân phối hiện đại*): có thể gây áp lực giá mạnh mẽ đối với nhà sản xuất sữa đậu nành. Đây là một đe dọa. Còn đối với người tiêu dùng trực tiếp: Sự phong phú các nhãn hiệu sữa đậu nành trên thị trường giúp cho người tiêu dùng có nhiều cơ hội lựa chọn, họ sẽ chọn mua những sản phẩm mà họ tin tưởng.

▪ **Để hiểu rõ hơn về người tiêu dùng sữa đậu nành**, đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để nghiên cứu kỹ về người tiêu dùng cũng như các yếu tố có thể ảnh hưởng đến hành vi

tiêu dùng sữa đậu nành của họ. Kết quả nghiên cứu về khách hàng được sử dụng trong phân tích này, cho thấy:

- Độ tuổi khách hàng: Nhóm tuổi sử dụng sữa đậu nành nhiều nhất là nhóm tuổi từ 5 – 15 tuổi (chiếm 35,2%), kế đến là nhóm tuổi từ 31 - 50 tuổi (chiếm 27,6%).

- Thành phần kinh tế, mức sống của người tiêu dùng sữa đậu nành: lượng khách hàng lớn nhất của sữa đậu nành có thành phần kinh tế trung bình (C) chiếm hơn nửa số lượng khách hàng (55,6%). Khách hàng có thu nhập thấp (D) chỉ chiếm gần 12%; thành phần khách hàng có thu nhập cao (A) chiếm 12,5% và thành phần có thu nhập khá (B) chiếm 20%.

- Động cơ và thói quen của khách hàng khi mua sữa đậu nành:

- + Những lý do của khách hàng khi chọn mua sữa đậu nành: khách hàng thuộc thành phần CD có khuynh hướng nghiên về lý do giá thấp, trong khi khách hàng thuộc thành phần AB nghiên về lý do sữa đậu nành có lợi cho sức khỏe.

- + Về những vấn đề khách hàng quan tâm khi mua sữa đậu nành: Hầu như khách hàng thuộc thành phần kinh tế AB và CD đều không quan tâm nhiều đến khuyến mãi mà quan tâm nhiều đến chất lượng của sản phẩm.

- + Về nhãn hiệu sữa đậu nành khách hàng thường nghe hay biết đến: 100% khách hàng được hỏi đều biết đến nhãn hiệu Fami (VinaSoy); có 75% khách hàng biết đến nhãn hiệu Vfresh (Vinamilk); Soya (Tribeco) được 65,2% khách hàng biết đến và kiểm định Chi bình phương cho thấy thành phần khách hàng CD có khuynh hướng biết đến nhãn hiệu này nhiều hơn.

+ Về nguồn thông tin giúp khách hàng biết được nhãn hiệu sữa đậu nành: Hầu hết khách hàng đều tiếp nhận thông tin nhãn hiệu qua tivi và radio.

+ Về nơi khách hàng thường mua sữa đậu nành: Thành phần khách hàng AB có hay mua hàng ở siêu thị; còn khách hàng thuộc thành phần kinh tế CD thường mua sữa đậu nành ở các tiệm tạp hóa .

+ Đối với câu hỏi **Các hình thức khuyến mãi được ưa thích**, Hầu hết mọi người đều thích hình thức khuyến mãi giảm giá trực tiếp (81,9%) trong khi phần lớn (69,4%) lại không thích hình thức cào trúng thưởng.

+ Về hương vị: kết quả nghiên cứu cho thấy phần đông khách hàng (67,7%) thích loại sữa đậu nành có mùi đậu nành có đường.

❖ Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: Có thể thấy mối đe dọa từ các nhà cung cấp đầu vào đối với các công ty là rất thấp. VinaSoy hiện nay là thương hiệu dẫn đầu về sản lượng sữa đậu nành tại Việt Nam, nên đây là một lợi thế có thể giúp VinaSoy thương lượng được với các nhà cung cấp.

❖ Sự đe dọa của sản phẩm thay thế: Các loại nước uống giải khát có gas hoặc không gas và nước uống chức năng, sữa bò... đều có thể là sự lựa chọn thay thế cho sữa đậu nành và ngược lại. Tuy nhiên, đe dọa từ sự thay thế nói trên là không cao đối với sữa đậu nành.

3.2. Phân tích môi trường bên trong

Trong chương 2 nguồn lực của Công ty đã được phân tích kỹ.

3.3. Nhận thức điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức

▪ **Cơ hội:** - Người dân Việt Nam ngày càng có ý thức về sức khỏe, họ đang có xu hướng chuyển sang dùng những sản phẩm dinh dưỡng có nguồn gốc thiên nhiên.

- Công nghệ truyền thông ở Việt Nam đã và đang phát triển một cách mạnh mẽ, giúp cho doanh nghiệp quảng bá về hình ảnh của sản phẩm Công ty một cách dễ dàng và hiệu quả hơn tới người tiêu dùng.

- Thị trường miền Nam chưa được khai thác, đây sẽ là cơ hội cho VinaSoy mở rộng thị trường của mình.

▪ **Đe dọa:**

- Cạnh tranh sản phẩm giữa các công ty trong ngành cũng ngày càng tăng cao.

- Khả năng gia nhập ngành của các công ty đa quốc gia đang hoạt động tại Việt Nam là rất lớn.

- Khủng hoảng kinh tế thế giới kéo theo nhiều hệ lụy và đe dọa Công ty trong quá trình phát triển.

- Việt Nam thực hiện các chính sách như cắt, giảm thuế nhập khẩu các sản phẩm từ Asean, Ấn Độ, Trung Quốc,...

- Tình hình giá xăng dầu và giá nguyên vật liệu chính phục vụ sản xuất liên tục tăng cao.

- Lãi suất ngân hàng tăng cao cũng là đe dọa đối với Công ty.

▪ **Điểm mạnh:**

- VinaSoy là doanh nghiệp đầu tiên, duy nhất tại Việt Nam chuyên sản xuất sữa đậu nành.

- Công nghệ hiện đại được nhập từ Thụy Điển do tập đoàn Tetrapak cung cấp. Chính nhờ điều này mà Công ty có thể nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, hạ giá thành.

- Chất lượng sản phẩm có độ ổn định cao; sữa đậu nành Mè đen là sản phẩm độc đáo và khác biệt duy nhất hiện có trên thị trường, thích hợp cho người lớn tuổi.

- Đánh giá tính năng, các chỉ số kỹ thuật vượt trội của sản phẩm Fami so với các sản phẩm cùng loại.

- Việc đầu tư cho các thị trường tập trung, không dàn trải, tiết kiệm được chi phí và tăng tính cạnh tranh khi đã chiếm lĩnh được thị trường. Hiện nay, Công ty dẫn đầu thị phần miền Bắc và miền Trung.

- Công ty đã xây dựng một tập thể cán bộ công nhân có tinh thần trách nhiệm cao, bộ máy làm việc có hiệu quả.

- Xây dựng được hệ thống các nhà phân phối mạnh và rộng khắp. Và thuận lợi về cự ly vận chuyển.

▪ **Điểm yếu:**

- Hạn chế về tài chính trong đầu tư cho các hoạt động marketing so với các đối thủ cạnh tranh, nhưng Công ty lại đầu tư ít chọn lọc. Mặc khác, Công ty chưa đầu tư nhiều cho các dịch vụ khách hàng; trang web cũng chưa được đầu tư thích đáng,...

- Sản phẩm của Công ty còn đơn điệu, bao bì không bắt mắt.

- Đội ngũ nhân sự marketing và bán hàng thiếu kinh nghiệm.

- Chưa thâm nhập sâu vào thị trường miền Nam.

- Chưa khai thác được tiềm năng sữa đậu nành VinaSoy Mè đen.

- Năng lực sản xuất so với nhu cầu của thị trường còn thấp.

3.4. Mục tiêu chiến lược marketing

3.4.1. Chức năng: Công ty VinaSoy có chức năng sản xuất và tiêu thụ các loại sữa từ đậu nành để đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng ngày càng cao của người tiêu dùng trên cả nước.

3.4.2. Nhiệm vụ

- Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Công ty và yêu cầu chung của thị trường.

- Không ngừng nâng cao chất lượng, số lượng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trên cả nước.

- Bảo tồn và phát triển vốn Công ty, hoàn thành tốt nhiệm vụ đối với Nhà nước.

3.4.3. Mục tiêu kinh doanh: Duy trì vị trí dẫn đầu thị trường sữa đậu nành tại Việt Nam về thương hiệu, thị phần và chủng loại sản phẩm.

3.4.4. Mục tiêu marketing

- Thực hiện chiến lược khác biệt hoá so với các công ty sữa hiện có trong nước nhằm dẫn đầu thị trường về ngành hàng sữa đậu nành.

- Thị phần: mục tiêu Công ty đề ra là chiếm lĩnh trên 83% thị phần về sữa đậu nành hộp giấy cả nước, riêng tại thị trường miền Nam chiếm 20% vào năm 2014.

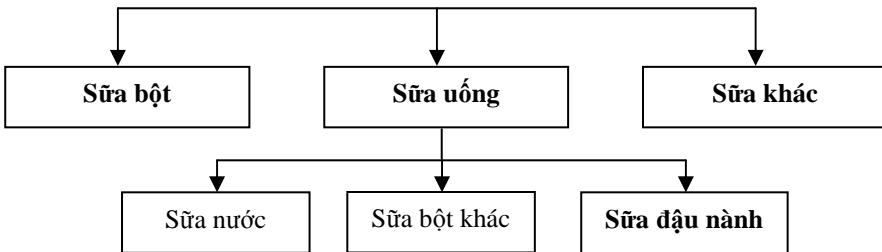
- Doanh thu: Công ty phấn đấu năm sau cao hơn năm trước 20% từ đây đến năm 2014.

- Chất lượng sản phẩm: nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hoá mẫu mã, chủng loại và bao bì sản phẩm.

3.5. Lựa chọn thị trường mục tiêu

3.5.1. Dự báo nhu cầu tiêu thụ sữa đậu nành giai đoạn 2009 – 2014: Sữa đậu nành là một phần trong tổng ngành sữa của Việt Nam; vì vậy, trong tương lai nhu cầu về sữa nói chung và sữa đậu nành nói riêng sẽ tăng rất mạnh. Sản lượng bao bì giấy *dự đoán đến năm 2015 sẽ trên 500 triệu lít.*

Hình 3.4. Các sản phẩm sữa ở Việt Nam



Nguồn: (EMI 2009 a –b, VINAMILK 2010)

3.5.2. Phân đoạn thị trường

❖ Phân đoạn theo tiêu thức địa lý:

- Thị trường miền Bắc
- Thị trường Miền Trung – Tây Nguyên
- Thị trường Miền Nam.

❖ Phân đoạn theo đặc điểm dân số học:

- Dựa trên độ tuổi hoặc kết hợp của hai tiêu chí giới tính (*nam và nữ*) và độ tuổi để xác định nhóm khách hàng mục tiêu của Công ty.
- Dựa trên thu nhập của đối tượng tiêu dùng: tầng lớp người có thu nhập cao; khá; trung bình và thấp.

3.5.3. Đánh giá mức hấp dẫn của các phân đoạn

- Đề tài tiến hành đánh giá các phân đoạn theo tiêu thức địa lý (Đánh giá chung cho tất cả các dòng sản phẩm của VinaSoy).

Bảng 3.6. Đánh giá các phân đoạn theo tiêu thức địa lý

Yếu tố		Miền Bắc	Miền Trung	Miền Nam
Quy mô và mức tăng trưởng	Điểm	2	1	3
	Trọng số (0,3)	0,6	0,3	0,9
Mức độ hấp dẫn về cơ cấu	Điểm	2	3	1
	Trọng số (0,3)	0,6	0,9	0,3
Mục tiêu, nguồn lực của DN	Điểm	3	2	1
	Trọng số (0,4)	1,2	0,8	0,4
Tổng		2,4	2,0	1,6

Dựa trên bảng đánh giá ta có thể lựa chọn hai thị trường mục tiêu đó là miền Trung và miền Bắc.

- *Đánh giá các phân đoạn theo tiêu thức phân khúc đặc điểm dân số học:*

- Theo độ tuổi (*đối với sản phẩm VinaSoy Fami*).

Bảng 3.7. Đánh giá các phân đoạn theo tiêu thức độ tuổi

Yếu tố		Trẻ em	Thanh	Trung	Cao niên
		(5-15 tuổi)	niên (16-30 tuổi)	niên (31-50 tuổi)	(>=51 tuổi)
Quy mô và mức tăng trưởng	Điểm	4	2	3	1
	Trọng số (0,3)	1,2	0,6	0,9	0,3
Mức độ hấp dẫn về cơ cấu	Điểm	2	4	1	3
	Trọng số (0,3)	0,6	1,2	0,3	0,9
Mục tiêu, nguồn lực của DN	Điểm	4	2	3	1
	Trọng số (0,4)	1,6	0,8	1,2	0,4
Tổng		3,4	2,6	2,4	1,6

Dựa trên bảng đánh giá ta có thể chọn thị trường mục tiêu là: trẻ em từ 5 đến 15 tuổi; các phân đoạn còn lại là các khách hàng bổ sung.

- Theo giới tính và độ tuổi (*đối với sản phẩm VinaSoy Mè đen*)

Bảng 3.8. Đánh giá các phân đoạn theo tiêu thức giới tính-độ tuổi

Yếu tố		Nữ		
		Thanh niên (16-30 tuổi)	Trung niên (31-50 tuổi)	Cao niên (>=51 tuổi)
Quy mô và mức tăng trưởng	Điểm	1	3	2
	Trọng số (0,3)	0,3	0,9	0,6
Mức độ hấp dẫn về cơ cấu	Điểm	1	2	3
	Trọng số (0,3)	0,3	0,6	0,9
Mục tiêu, nguồn lực của DN	Điểm	3	2	1
	Trọng số (0,4)	1,2	0,8	0,4
Tổng		1,8	2,3	1,9

3.5.4. Lựa chọn thị trường mục tiêu

- Theo tiêu thức phân khúc theo địa lý: Công ty cần tập trung phát triển vững chắc tại hai thị trường miền Bắc và miền Trung – Tây Nguyên. Đồng thời thăm dò thị trường miền Nam.

- Theo tiêu thức đặc điểm dân số học:

- Theo giới tính và độ tuổi:

- + Khách hàng mục tiêu của sản phẩm VinaSoy Fami: là cả gia đình, với tâm điểm là trẻ em có độ tuổi từ 5 đến 15.

- + Khách hàng mục tiêu của sản phẩm VinaSoy Mè đen: là phụ nữ ở độ tuổi trung niên từ 30 đến 50 tuổi sống ở các thành phố, thị xã và vùng ven đô.

- Xác định khách hàng mục tiêu theo tiêu thức thu nhập:

VinaSoy sẽ phát triển thêm dòng sản phẩm sữa đậu nành bột giá thấp nhằm tới đối tượng là những người có thu nhập trung bình và thấp.

3.6. Định vị sản phẩm

- VinaSoy Fami: chiến lược định vị của Công ty là: chất lượng sản phẩm cao, giá cả tương đương với đối thủ cạnh tranh, sản phẩm này sẽ là “Người bạn đồng hành của các em bé thông minh, hiếu động, khoẻ mạnh và sáng tạo” → Giá trị cốt lõi của sản phẩm VinaSoy Fami là “Niềm vui và vì cộng đồng”.

- VinaSoy Mè đen: Chiến lược định vị của Công ty là: chất lượng sản phẩm, giá cao hơn đối thủ cạnh tranh, sản phẩm này là “Bí quyết của vẻ đẹp tiềm ẩn sức mạnh bên trong của người phụ nữ táo tắn, nguồn gốc của hạnh phúc gia đình” → “Vẻ đẹp” sẽ là giá trị cốt lõi của VinaSoy Mè đen.

3.7. Các chính sách marketing

3.7.1. Chính sách sản phẩm

▪ **Chất lượng, chủng loại sản phẩm:** Việc cải tiến chất lượng sản phẩm là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công trong chính sách sản phẩm của Công ty. Công ty cần phải tiếp tục đa dạng hoá mẫu mã, chủng loại sản phẩm,...cho phù hợp với từng phân khúc thị trường, đồng thời thực hiện một số cải tiến về bao bì của sản phẩm nhằm tạo sự khác biệt và thu hút sự chú ý của khách hàng. Việc cải tiến bao bì đặc biệt chú trọng tới kiểu dáng và màu sắc của bao bì sản phẩm.

▪ **Đối với dịch vụ sau khi bán:** Công ty cần nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ sau khi bán đối với khách hàng. Công ty cần xây dựng một đường dây nóng để khách hàng có thể phản ánh về chất lượng sản phẩm bất cứ lúc nào.

▪ **Phát triển sản phẩm mới:** VinaSoy có thể phát triển mở rộng sản phẩm mới của mình theo xu hướng như “Hình 3.5” sau:

HIỆN TẠI			TƯƠNG LAI GẦN	XU HƯỚNG THẾ GIỚI
Sữa đậu nành có đường, đậm mùi đậu.	Sữa đậu nành có hương, vị: sữa, mè đen, khoai môn, hạt sen...	Sữa đậu nành bổ sung dưỡng chất: tăng cường các vitamin, canxi,...		

Hình 3.5: Xu hướng tiêu dùng sữa đậu nành

VinaSoy có thể lựa chọn một số **ý tưởng mới** sau:

- **Đối với sữa đậu nành nước** (đóng gói trong bịch giấy, hộp giấy): Sữa đậu nành khoai môn; Sữa đậu nành đậu xanh; Sữa đậu nành đậu phụng; Sữa đậu nành hạt sen.

- **Sữa đậu nành bột giàu dinh dưỡng, hương vị truyền thống:** Trên quan điểm rằng những người tiêu dùng khác nhau sẽ thích sử dụng sữa đậu nành với mức độ đậm đặc khác nhau và đậu nành bột còn có thể là nguyên liệu để chế biến bánh, kẹo.

→ **Định hướng truyền thông đối với dòng sản phẩm sữa đậu nành bột:** Sản phẩm mới này sẽ được định hướng truyền thông như là một sản phẩm vì cộng đồng “*Mang sữa đến mọi nhà*”.

- **Đa dạng hóa bao bì:** Kiểu dáng, mẫu mã bao bì của sản phẩm là hình thức và đáng vẻ bên ngoài mà người mua cảm nhận được. Với VinaSoy, bao bì chính là một trong những công cụ hỗ trợ tích cực cho việc thực hiện định vị sản phẩm. Vì vậy, VinaSoy cần phải cá biệt hóa bao bì của mình cho phù hợp với định lượng tiêu dùng theo từng đối tượng, hoàn cảnh tiêu dùng khác nhau.

3.7.2. Chính sách giá

- **Căn cứ định giá sản phẩm:**

- Đối với sản phẩm VinaSoy: Công ty định giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, Công ty cần định giá thấp hơn một chút hoặc bằng giá sản phẩm sữa đậu nành tương ứng của Vinamilk – một đối thủ lớn, ngăn không cho đối thủ chiếm thị trường mục tiêu.

- Đối với sản phẩm sữa đậu nành Mè đen: Công ty cần định giá sản phẩm này theo giá trị cảm nhận của người tiêu dùng. Giá của sản phẩm này sẽ cao hơn hẳn các sản phẩm cùng chủng loại.

- **Về sự điều chỉnh giá:** Công ty cần có những chính sách giá áp dụng cho các khu vực địa lý khác nhau.

- **Về chính sách tín dụng:** Công ty nên kéo dài thời hạn thanh toán cho khách hàng và tăng mức chiết khấu cho khách hàng thanh toán sớm. Ngoài ra, Công ty cũng cần mở rộng phạm vi những khách hàng được hưởng chiết khấu thanh toán thay vì chỉ áp dụng hình thức chiết khấu này cho một số khách hàng quen như hiện nay.

- **Về thay đổi giá:** Khi có sự thay đổi về giá, Công ty phải thông báo cho cửa hàng trung tâm, cửa hàng này có trách nhiệm báo

cho các nhà phân phối để nhà phân phối thay đổi giá bán và đồng thời cũng giải thích cho khách hàng về sự thay đổi giá của Công ty.

3.7.3. Chính sách phân phối: Việc thiết kế kênh phân phối của Công ty hiện nay tương đối hiệu quả và thuận lợi cho việc quản lý. Vấn đề đặt ra là phải thực hiện quản trị kênh phân phối một cách tốt nhất nhằm đảm bảo sản phẩm của Công ty đến tay khách hàng mục tiêu một cách thuận lợi. Để làm được điều này đòi hỏi Công ty phải chú trọng các công tác về tuyển chọn các trung gian phân phối; tổ chức quản lý; xây dựng các biện pháp để kích thích các thành viên cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên trong kênh.

3.7.4. Chính sách truyền thông cổ động

❖ **Đối tượng cổ động:** Bên cạnh tập trung vào khách hàng mục tiêu thì Công ty phải hướng đến người mua tiềm tàng, người sử dụng hiện thời,...

❖ **Mục tiêu đề ra của giải pháp:** Nhằm khuyến khích trưng hình ảnh Công ty và cung cấp thông tin tới các khách hàng mục tiêu.

- Đối với khách hàng là nhà phân phối cấp 1
- Đối với khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng

KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược marketing tại các doanh nghiệp trong xu thế hiện nay là vấn đề quan trọng và cấp thiết. Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như công tác xây dựng chiến lược marketing của Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy), ngoài những thành công đã đạt được của các chính sách marketing hiện tại thì công tác này vẫn còn bộc lộ nhiều thiếu sót. Do đó, nhằm giúp Công ty đối phó với sự cạnh tranh, gia tăng thị phần và ngày càng khẳng định được vị trí của sản phẩm trong tâm trí khách hàng; luận văn đã thực hiện việc xây

dựng chiến lược marketing cho Công ty một cách có căn cứ khoa học với những đóng góp cụ thể như sau:

- Khái quát và hệ thống hoá những vấn đề lý luận về chiến lược và chiến lược marketing trong hoạt động doanh nghiệp và vận dụng vào điều kiện của Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy).

- Phân tích đầy đủ và chính xác hoạt động sản xuất kinh doanh và tình hình chiến lược marketing của Công ty trong thời gian qua. Qua đó, luận văn cũng đã chỉ ra những thành công cũng như những tồn tại trong công tác xây dựng chiến lược marketing tại Công ty.

- Căn cứ vào việc nghiên cứu lý luận; phân tích thực trạng sản xuất kinh doanh, phân tích chiến lược kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của Công ty để tiến hành định vị sản phẩm; nghiên cứu hành vi người tiêu dùng;...để từ đó làm căn cứ tiến hành xây dựng chiến lược marketing của Công ty theo những bước đi cụ thể và khoa học.

Với chiến lược marketing như vậy, sẽ đưa công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy) vươn cao, vươn xa hơn nữa, tiến gần đến viễn cảnh “Đ dẫn đầu tại Việt Nam về các sản phẩm chế biến từ đậu nành”.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn, tác giả đã nhận được sự nhiệt tình hướng dẫn của TS. Nguyễn Xuân Lãn, em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của thầy. Mặc dù rất cố gắng, song do hạn chế về thời gian, tài liệu nghiên cứu và khả năng bản thân nên đề tài chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Bản thân là người nghiên cứu đề tài, tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ các thầy cô và bạn bè để luận văn ngày càng hoàn thiện hơn./.