

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án này là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận án

Lê Thị Nguyệt

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, khoa Sau Đại học, khoa Marketing, bộ môn Nguyên Lý Marketing và các Thầy giáo, Cô giáo đã tham gia giảng dạy và hướng dẫn tôi những phương pháp nghiên cứu khoa học và kiến thức trong quá trình học cao học và nghiên cứu sinh.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đối với cô giáo PGS.TS Phạm Thúy Hồng và thầy giáo PGS.TS Hoàng Văn Thành đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo, giúp đỡ để tôi có thể hoàn thành luận án này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Hải Dương, Khoa Kinh tế - Quản trị, Trung tâm DV Quản trị - Du lịch, các đơn vị phòng, khoa, trung tâm và các đồng nghiệp đã cho phép, tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong toàn bộ thời gian làm nghiên cứu sinh.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Hiệp hội sữa Việt Nam, Cục Chăn nuôi, Hiệp hội gia súc lớn, Vụ KHCN, Vinamilk, IDP, TH Milk, Nutifood, MC Milk, các doanh nghiệp và các đơn vị có liên quan, các doanh nhân, các nhà khoa học, đã cung cấp thông tin, hợp tác trong quá trình khảo sát và thu thập dữ liệu.

Đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn gia đình, người thân và những người bạn đã động viên, tạo điều kiện, giúp đỡ tôi trong quá trình hoàn thành luận án.

Hà Nội, ngày 02 tháng 01 năm 2020

Tác giả luận án

Lê Thị Nguyệt

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ HÌNH	ix
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết nghiên cứu của đề tài luận án.....	1
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan	3
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án.....	12
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	12
5. Phương pháp nghiên cứu.....	13
6. Những điểm mới và đóng góp của luận án	15
7. Bố cục của luận án	16
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP SỮA	17
1.1. Các khái niệm liên quan đến chiến lược marketing sản phẩm.....	17
<i>1.1.1. Sản phẩm và doanh nghiệp sữa</i>	17
<i>1.1.2. Chiến lược marketing sản phẩm</i>	23
1.2. Nội dung cơ bản của chiến lược marketing sản phẩm	27
<i>1.2.1. Phân tích tình thế và xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm</i>	27
<i>1.2.2. Lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng</i>	29
<i>1.2.3. Sáng tạo giá trị sản phẩm cung ứng cho khách hàng</i>	32
<i>1.2.4. Phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị sản phẩm cung ứng cho khách hàng</i>	35
<i>1.2.5. Đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing</i>	37
<i>1.2.6. Đánh giá hiệu quả chiến lược marketing sản phẩm</i>	38
1.3. Các yếu tố môi trường marketing ảnh hưởng đến chiến lược marketing sản phẩm của doanh nghiệp sữa	39
1.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô	39
1.3.2. Các yếu tố môi trường ngành.....	39
1.3.3. Các yếu tố môi trường nội tại của doanh nghiệp sữa.....	40
1.4. Nghiên cứu chiến lược marketing sản phẩm của một số doanh nghiệp sữa nước ngoài và bài học rút ra đối với doanh nghiệp sữa Việt Nam.....	40
<i>1.4.1. Kinh nghiệm về xây dựng và triển khai chiến lược marketing sản phẩm của Nestlé trên thế giới và Việt Nam</i>	40

1.4.2. Kinh nghiệm về xây dựng và triển khai chiến lược marketing sản phẩm của Abbott	43
1.4.3. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai chiến lược marketing sản phẩm của thương hiệu Dutch Lady	45
TIÊU KẾT CHƯƠNG 1	48
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SỮA VIỆT NAM	49
2.1. Khái quát về các doanh nghiệp sữa Việt Nam	49
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của các doanh nghiệp sữa Việt Nam	49
2.1.2. Một số chỉ tiêu kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn 2012-2018	50
2.2. Phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường marketing đến chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam	53
2.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường vĩ mô	53
2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường ngành	61
2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường nội tại của các doanh nghiệp sữa Việt Nam	74
2.3. Thực trạng chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam ...	78
2.3.1. Phân tích tình thế và mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam	78
2.3.2. Thực trạng lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng của các doanh nghiệp sữa Việt nam	79
2.3.3. Thực trạng sáng tạo giá trị cho các mặt hàng chiến lược đáp ứng thị trường mục tiêu của các doanh nghiệp sữa Việt Nam	85
2.3.4. Thực trạng phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị cung ứng cho khách hàng	101
2.3.5. Thực trạng đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing	115
2.4 Đánh giá chung	119
2.4.1 Những thành công	119
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân	121
TIÊU KẾT CHƯƠNG 2	126
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SỮA VIỆT NAM	127
3.1. Dự báo xu hướng phát triển thị trường sữa và quan điểm hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025	127
3.1.1. Dự báo xu hướng phát triển thị trường sữa thế giới và Việt Nam	127

3.1.2. <i>Qui hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2025</i>	132
3.1.3. <i>Định hướng phát triển của các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong thời gian tới</i>	133
3.1.4. <i>Quan điểm hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025</i>	135
3.2. <i>Đề xuất giải pháp hoàn thiện các nội dung của chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025</i>	135
3.2.1. <i>Hoàn thiện phân tích tình thế tình thế và xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm</i>	135
3.2.2. <i>Giải pháp hoàn thiện chiến lược lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng mục tiêu theo các mặt hàng chiến lược</i>	137
3.2.3. <i>Hoàn thiện sáng tạo giá trị sản phẩm cung ứng cho khách hàng mục tiêu theo từng mặt hàng chiến lược</i>	143
3.2.4. <i>Hoàn thiện phối hợp các công cụ marketing mix thực hiện và truyền thông giá trị tới khách hàng mục tiêu</i>	150
3.2.5 <i>Hoàn thiện đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing</i>	154
3.3. <i>Nhóm giải pháp hỗ trợ phát triển chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025</i>	155
3.3.1. <i>Phát triển nguồn nguyên liệu sữa tươi phục vụ nhu cầu sản xuất và tiêu dùng</i> ...	155
3.3.2. <i>Nâng cao năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới</i>	157
3.3.3. <i>Tăng cường hợp tác M&A để khai thác năng lực tài chính, năng lực sản xuất, năng lực về công nghệ và năng lực phát triển thị trường của đối tác</i>	157
3.3.4. <i>Tăng cường sự cam kết và trách nhiệm của doanh nghiệp với khách hàng về chất lượng sản phẩm cũng như nguồn gốc xuất xứ, minh bạch thông tin trên bao bì</i>	157
3.4. <i>Một số kiến nghị hoàn thiện môi trường marketing vĩ mô nhằm tạo điều kiện phát huy hiệu quả chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam</i>	158
3.4.1. <i>Hoàn thiện các văn bản pháp luật qui định về sản xuất kinh doanh ngành sữa tạo môi trường bình đẳng cho các doanh nghiệp sữa, nhà phân phối cũng như người tiêu dùng</i>	158
3.4.2. <i>Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi</i>	158
3.4.3. <i>Có chính sách đẩy mạnh phát triển ngành chăn nuôi bò sữa trong nước phục vụ nguyên liệu tại chỗ cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam</i>	158
3.4.4. <i>Tăng cường công tác quản lý nhà nước về thị trường sữa Việt Nam</i>	159

3.4.5. Xây dựng chính sách khuyến khích hoạt động nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ liên quan đến ngành sữa	160
3.4.6. Tăng cường vai trò của Hiệp hội ngành sữa trong việc truyền thông sản phẩm, thương hiệu, doanh nghiệp sữa nội cũng như kết nối với các đối tác trong và ngoài nước.	160
3.4.7. Tăng cường vai trò của Tổng cục Hải quan trong việc kiểm soát sản phẩm sữa “xách tay”	161
TIÊU KẾT CHƯƠNG 3	162
NHỮNG HẠN CHẾ CỦA LUẬN ÁN VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	163
KẾT LUẬN.....	164
DANH MỤC CÁC BÀI BÁO - CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CỦA NGHIÊN CỨU SINH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	166
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	167
PHỤ LỤC.....	175

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	CHỮ TẮT	CỤM TỪ ĐẦY ĐỦ
1	AGROINFO	Trung tâm Thông tin Phát triển nông nghiệp nông thôn
2	ANVSTP	An toàn vệ sinh thực phẩm
3	ASEAN	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
4	AFTA	Hiệp định tự do, đa phương giữa các nước khối ASEAN
5	CPTPP	Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
6	CH	Cửa hàng
7	CL	Chiến lược
8	CP	Cổ phần
9	DD	Dinh Dưỡng
10	DN	Doanh nghiệp
11	DT	Doanh thu
12	ĐTCT	Đối thủ cạnh tranh
13	EVFTA	Hiệp định Thương mại tự do giữa Liên minh EU và VN
14	FAO	Tổ chức Nông lương Thế giới
15	KH	Khách hàng
16	GSO	Tổng cục thống kê
17	HCN	Hộ chăn nuôi
18	HGD	Hộ gia đình
19	IDP	Công ty Cổ phần sữa Quốc tế
20	IMF	Quỹ tiền tệ quốc tế
21	IFCN	Mạng lưới trang trại bò sữa quốc tế
22	LA	Luận án
23	NC	Nhu cầu
24	MC MILK	Công ty Cổ phần bò giống Mộc Châu
25	NCS	Nghiên cứu sinh
26	NUTIFOOD	Công ty Cổ phần Thực phẩm dinh dưỡng Nutifood
27	NVBH	Nhân viên bán hàng
28	NTD	Người tiêu dùng
29	NL	Nguyên liệu
30	NPP	Nhà Phân phối
31	OECD	Tổ chức hợp tác và Phát triển kinh tế
32	PP	Phân phối

STT	CHỮ TẮT	CỤM TỪ ĐẦY ĐỦ
33	TACN	Thức ăn chuôi nuôi
34	TCHQ	Tổng cục Hải Quan
35	TH MILK	Công ty Cổ phần sữa TH
36	TPP	Hiệp định thương mại xuyên Thái Bình Dương
37	TT	Thị trường
38	UHT	Tiệt trùng nhiệt độ cao
39	SX	Sản xuất
40	SB	Sữa bột
41	SCA	Sữa chua ăn
42	SCU	Sữa chua uống
43	SBPS	Sữa bột pha sẵn
44	SP	Sản phẩm
45	STThT	Sữa tươi thanh trùng
46	STTT	Sữa tươi tiệt trùng
47	VDSC	Công ty Cổ phần Chứng khoán Rồng Việt
48	VDA	Hiệp hội sữa
49	VINAMILK	Công ty Cổ phần sữa Việt Nam
50	VIRAC	Công ty CP nghiên cứu ngành và tư vấn Việt Nam
51	VN	Việt Nam
52	WTO	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ HÌNH

BẢNG:

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh 5 doanh nghiệp sữa Việt Nam.....	51
Bảng 2.2: Cơ cấu dân số và thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam giai đoạn 2012-2018.....	56
Bảng 2.3: Tăng trưởng kinh tế và lạm phát của Việt Nam giai đoạn 2012-2018.....	57
Bảng 2.4: Cam kết thuế suất của Việt Nam trong các FTA về sữa (%)	59
Bảng 2.5: Doanh thu và sản lượng ngành sữa Việt Nam giai đoạn 2012-2018.....	61
Bảng 2.6: Sản lượng bò sữa và sản lượng sữa tươi nguyên liệu của Việt Nam giai đoạn 2012 - 2018.....	62
Bảng 2.7: Kim ngạch nhập khẩu sữa và các sản phẩm từ sữa giai đoạn 2012-2018	63
Bảng 2.8: Quy mô thị trường sữa nước Việt Nam giai đoạn 2014 - 2018.....	65
Bảng 2.9: Tăng trưởng và thị phần kênh mua sắm ở Thành thị và Nông thôn H11/2018..	69
Bảng 2.10: Năng lực sản xuất và cung ứng sữa nguyên liệu của 5 Doanh nghiệp sữa Việt Nam.....	76
Bảng 2.11: Top 5 doanh nghiệp xuất khẩu sữa bột năm 2017.....	81
Bảng 2.12: Số SKUs trong danh mục mặt hàng sữa bột của Vinamilk và Nutfood	90
Bảng 2.13: Mức độ phổ biến thương hiệu (PBI) sữa chua ăn 06/2018.....	98
Bảng 2. 14: Chi phí quảng cáo, khuyến mại, trưng bày sản phẩm và hỗ trợ bán hàng của Vinamilk giai đoạn 2012-2018	102
Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng ngành sữa các Quốc gia Đông Nam Á 2018-2022	128
Bảng 3.2: Tăng trưởng bình quân hàng năm đối với các sản phẩm sữa giai đoạn 2011-2025	130
Bảng 3.3: Nhu cầu tiêu thụ các mặt hàng sữa của Việt Nam đến 2025	130
Bảng 3.4: Nhu cầu đầu tư phát triển ngành sữa giai đoạn 2010-2025	133
Bảng 3.5: Sếp hạng doanh thu bán hàng sữa chua theo hương vị giai đoạn 2013-2018 ..	149

BIỂU ĐỒ:

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu chi tiêu trung bình hàng tháng của NTD Việt Nam	56
Biểu đồ 2.2: Giá trị ngành sữa Việt Nam theo kênh sản xuất và nhập khẩu giai đoạn 2014-2017.....	64
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu sản phẩm và cơ cấu thị phần chung ngành sữa năm 2017	65
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu các loại sản phẩm sữa được NTD sử dụng	68
Biểu đồ 2.5: Tiêu chí lựa chọn các sản phẩm sữa của NTD Việt Nam	71
Biểu đồ 2.6: Thang đo mức độ quan tâm của người tiêu dùng đối với dòng sản phẩm sữa Organic cao cấp.....	73
Biểu đồ 3.1: Dự báo giá một số các sản phẩm từ sữa đến năm 2026	129

HÌNH:

Hình 1.1. Các cấp độ sản phẩm - Tháp giá trị khách hàng	17
Hình 1.2: Phân loại sản phẩm sữa	19
Hình 1.3: Chuỗi giá trị ngành sữa Việt Nam	22
Hình 1.4: Tiến trình marketing theo định hướng giá trị	24
Hình 1.5: Quy trình phân tích tình thế chiến lược marketing sản phẩm.....	27
Hình 1.6: Ma trận phân tích TOWS	28
Hình 1.7: Ma trận SP - TT	28
Hình 1.8: Các giá trị sẽ cung ứng cho khách hàng.....	30
Hình 1.9: Những tiêu chí lựa chọn để phân khúc thị trường sữa theo các mặt hàng chiến lược	31
Hình 1.10: Các cấp độ tiềm năng của phân khúc thị trường.....	31
Hình 1.11: Mô hình phát triển Thương hiệu - Sản phẩm.....	33
Hình 1.12: Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng.....	36
Hình 2.1: Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sữa Việt Nam.....	67
Hình 2.2: Các nhóm mặt hàng chủ lực của 5 doanh nghiệp sữa Việt Nam.....	80
Hình 2.3: Mô hình truyền thông số tích hợp của TH Milk	106
Hình 2.4: Hệ thống kênh phân phối sản phẩm sữa của doanh nghiệp sữa Việt Nam	108
Hình 2.5: Mô hình phân phối và bán hàng hiện đại nhằm tiếp cận Khách hàng “Lai” của TH Milk	112
Hình 3.1: Ma trận thương hiệu - Sản phẩm cho doanh nghiệp sữa Việt Nam.....	144
Hình 3.2: Ma trận thương hiệu - sản phẩm cho doanh nghiệp sữa Việt Nam	145
Hình 3.3: Đề xuất chiến lược phát triển dòng sản phẩm cho mặt hàng sữa bột	146
Hình 3.4: Đề xuất chiến lược phát triển thương hiệu cho mặt hàng sữa nước.....	148

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết nghiên cứu của đề tài luận án

CL marketing SP có vị trí quan trọng trong CL kinh doanh, là một công cụ cạnh tranh sắc bén nhất, đồng thời là phương pháp tạo ra NC mới có hiệu quả nhất. Bên cạnh đó, CL marketing SP cũng chỉ ra cho DN phương hướng đầu tư, nghiên cứu, thiết kế, sáng tạo ra giá trị cung ứng cho khách hàng. Những giá trị mà DN mang đến cho KH được ẩn chứa trong mỗi SP. Ngày nay dưới sự phát triển của khoa học kỹ thuật, nhiều SP mới có giá trị hơn, ưu việt hơn ra đời thay thế cho những SP cũ, lỗi thời. Bên cạnh đó cơ cấu NC và tiêu dùng cũng thay đổi, các DN nói chung và DN sữa nói riêng cần thông qua khoa học kỹ thuật để tạo ra nhiều SP mới, đáp ứng được NC TT và mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho DN.

Với tầm quan trọng như trên, mặc dù đã có nhiều những nghiên cứu, trao đổi về CL kinh doanh, CL marketing, CLSP, tuy nhiên, phần lớn những nghiên cứu đó chỉ đi sâu vào CL kinh doanh nói chung, hoặc CL marketing cho một số DN đặc thù. Những công trình nghiên cứu hoặc lý thuyết về CL marketing SP chưa nhiều hoặc chưa mang tính hệ thống và chuyên sâu, đặc biệt là để ứng dụng cho các DN sữa Việt Nam thì chưa có một công trình nghiên cứu nào thực sự đầy đủ. Những nghiên cứu về CL marketing SP hoặc với ngành nghề khác, hoặc không còn phù hợp cho DN sữa hiện nay. Một số bài báo về CL marketing thì đi sâu vào một CL, trong một hoàn cảnh, thời điểm cụ thể nào đó của một DN để đánh giá việc thực hiện của DN đó. Vì vậy, ứng dụng những kết quả nghiên cứu đó cho các DN sữa Việt Nam không phù hợp trong giai đoạn hiện nay.

Thực tiễn cho thấy, SP sữa có vai trò đặc biệt quan trọng đối với cuộc sống, hàng tỷ người trên thế giới tiêu thụ sữa và các SP từ sữa mỗi ngày. Sữa và các SP từ sữa không chỉ là nguồn DD quan trọng cho con người, mà nó còn tạo ra cơ hội việc làm, lợi cho HCN, nhà SXCB, chủ CH và các bên liên quan khác trong chuỗi giá trị ngành sữa. Trong những năm gần đây, ngành sữa Việt Nam đã có những phát triển rõ rệt và có đóng góp to lớn vào việc phát triển thể trạng con người và bảo vệ sức khỏe cộng đồng Việt Nam. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, NC sữa của Việt Nam tăng trưởng với tốc độ cao, các DN sữa Việt Nam đã có sự phát triển mạnh mẽ. Các DN sữa đã và đang theo đuổi các CL marketing SP khác nhau để tiếp cận phát triển TT và đạt được những thành công nhất định. Thị phần của các DN sữa Việt Nam ngày càng tăng, điển hình là Vinamilk đã và đang giữ vị trí dẫn đầu TT, hay những thương hiệu sữa VN được nhiều NTD biết đến như Nutifood, TH Milk, IDP, MC Milk. Không những thế, thương hiệu sữa của VN còn được XK tới trên 40 quốc

gia và vùng lãnh thổ trong khu vực và thế giới. Tuy nhiên trước sự thay đổi của môi trường marketing, cũng như bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, mức độ cạnh tranh trên TT sữa ngày càng khốc liệt, các DN sữa VN sẽ phải đối mặt với nhiều thương hiệu sữa nổi tiếng thế giới.

Theo VDA (2018), hiện TT sữa VN có trên 70 DN sản xuất và kinh doanh sữa với hơn 300 nhãn hàng trong và ngoài nước. Mặc dù vậy sản lượng sữa tươi chỉ phục vụ được 25% so với tổng NC TT. Số thiếu hụt các DN phải NK từ nước ngoài. Giai đoạn 2010-2018, tốc độ tăng trưởng bình quân toàn ngành sữa đạt 12,7%/năm, doanh thu ngành sữa 2018 khoảng 109 nghìn tỷ đồng đạt mức tăng trưởng 9% so 2017. Các SP sữa phổ biến như sữa bột, sữa nước, SCA, SCU, sữa đặc có đường, váng sữa, phomai, pho mat và các SP từ sữa khác, trong đó sữa bột và sữa nước có tỷ trọng DT lớn nhất chiếm trên 70% DT toàn ngành. Việt Nam cũng là nước có chi phí sản xuất SP sữa cao hơn so với thế giới, khoảng 1,4 USD/lít, trong khi tại New Zealand và Úc chi phí sản xuất trung bình là 1.2-1.3 USD/lít. Theo Cục Chăn nuôi Việt Nam dự báo đến năm 2020, mức tiêu thụ của NTD sẽ khoảng 28 lít/người/năm. Tuy nhiên cơ cấu tiêu thụ các SP sữa nội chỉ chiếm 30% thị phần. Hiện các DN sữa VN có thị phần tập trung ở nhóm sữa nước, SC và sữa bột nhưng chủ yếu đáp ứng cho phân khúc KH có thu nhập phổ thông, còn các dòng SP sữa cho phân khúc cao cấp thì thị phần thuộc về các hãng sữa nước ngoài. Các DN sữa Việt Nam cũng đối mặt với tình hình TT sữa có xu hướng bão hòa đặc biệt là khu vực thành thị và sự xuất hiện của các SP thay thế (Sữa thực vật, thực phẩm DD khác). Bên cạnh đó, ngoại trừ Vinamilk, hầu hết các DN sữa VN có qui mô vừa và nhỏ, kinh nghiệm, năng lực phát triển TT, truyền thông và phát triển SP mới còn hạn chế.

Mặt khác, lộ trình giảm thuế NK sữa theo cam kết WTO, AFTA (ASEAN), Hiệp định CPTTP..., các DN sữa VN sẽ phải đối diện với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. TT sữa Việt Nam xuất hiện ngày càng nhiều thương hiệu sữa ngoại nổi tiếng, có uy tín lâu đời, SP chất lượng. Bên cạnh đó tâm lý sính ngoại, tin tưởng sữa ngoại hơn sữa nội dù giá sữa ngoại cao hơn của NTD đặc biệt là phân khúc sữa bột là một nguyên nhân dẫn tới thương hiệu sữa ngoại chiếm ưu thế với thị phần 70%. DN sữa VN cũng bỏ ngỏ rất nhiều phân khúc TT đặc biệt là sữa bột cao cấp, sữa bột cho người già..., một số DN VN như Vinamilk đã rất chú trọng khâu quảng bá hình ảnh để hướng NTD trong nước tiêu dùng sữa nội nhưng hầu hết các DN sữa nước ta vẫn còn hạn chế ở việc cải tiến đa dạng hóa SP, nâng cao chất lượng SP sữa, do vậy chưa theo kịp xu hướng TD về các SP chất lượng cao của người dân. Trên TT sữa VN cũng xuất hiện nhiều phân khúc TT mới, những xu hướng tiêu dùng mới nhưng nhiều DN sữa VN chưa khai thác hết. Một số dòng SP

sữa còn thiếu tính cạnh tranh so với TH sữa nước ngoài đặc biệt là dòng sữa bột cao cấp, dòng sữa organic, chưa định vị được hình ảnh sữa nội một cách rõ nét và cụ thể trong tâm trí NTD.

Do vậy để nâng cao sức cạnh tranh, tạo ra những lợi thế khác biệt nhằm thu hút và “giành giật” KH, tạo cho NTD sự yên tâm và tin tưởng dùng sữa nội, gia tăng thị phần, duy trì và mở rộng phân khúc phổ thông và phát triển phân khúc TT cao cấp, tiếp cận các phân khúc TT mới, đòi hỏi DN sữa VN cần có một CL marketing SP hữu hiệu, linh hoạt nhằm giúp các DN sữa Việt Nam có định hướng dài hạn cho SP, có hướng nghiên cứu và phát triển SP mới hiện đại để cung ứng những giá trị nổi trội thích hợp và hấp dẫn KH, từ đó tạo ra bước đột phá cạnh tranh với các thương hiệu sữa ngoại trên TT nội địa, giúp DN sữa VN tồn tại, phát triển và tăng trưởng bền vững.

Từ phân tích trên cho thấy sự cần thiết phải nghiên cứu CL marketing SP và hoàn thiện CL marketing SP của DN sữa Việt Nam cho phù hợp với tình hình mới, đặc biệt là thích ứng linh hoạt trước sự thay đổi của môi trường marketing, đặc biệt là xu hướng thay đổi nhu cầu tiêu dùng trong nước, sự gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường sữa, những tiến bộ công nghệ đang tạo ra khả năng mạnh mẽ trong phát triển sản phẩm sữa, là cấp bách và có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Với tiếp cận trên NCS chọn đề tài "*Hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam*" làm đề tài LATS kinh tế chuyên ngành Kinh doanh thương mại.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan

Với mục đích xây dựng nội dung nghiên cứu phù hợp, có kế thừa những kết quả nghiên cứu đi trước và tránh được sự trùng lặp, tập trung những khoảng trống nghiên cứu, NCS đã thực hiện tìm kiếm và nghiên cứu các tài liệu giáo trình, sách tham khảo, sách chuyên khảo, sách giáo khoa về CL, CL marketing, CLSP, Định vị, cạnh tranh; Các bài báo khoa học trong và ngoài nước, các công trình nghiên cứu khoa học và đề tài nghiên cứu khoa học các cấp; các đề tài LATS,... về các lĩnh vực SP, hàng hóa nói chung và mặt hàng sữa nói riêng. NCS tổng hợp kết quả các công trình nghiên cứu có liên quan như sau:

2.1. Các công trình về chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing

(1) Philip Kotler (2002), *Marketing management*, Prentice Hall, P123: Philip Kotler đưa ra mô hình lý thuyết về qui trình marketing theo định hướng giá trị là quá trình lựa chọn, tạo giá trị, phân phối và truyền thông giá trị tới TT mục tiêu. Philip Kotler đã chỉ ra, CL marketing gồm 2 phần là marketing CL (Giai đoạn lựa chọn giá trị) và marketing tác nghiệp (Giai đoạn tạo và cung cấp giá trị). Tài liệu làm cơ sở

hình thành khung lý luận cho luận án.

(2) Philip Kotler, Gary Amstrong (2012), *Principles of marketing*, 14th ed., Pearson Prentice Hall, USA. 107: Cung cấp lý luận về cách tạo ra giá trị và có được khách hàng trung thành trong môi trường kinh tế đầy thách thức như hiện nay.

(3) Philip Kotler, Gary Amstrong (2018), *Principles of marketing*, 17th ed (Global Edition), Pearson Prentice Hall, USA: Cung cấp lý luận về cách thức tạo ra giá trị thông qua kết nối và xây dựng mối quan hệ khách hàng trong thị trường và xã hội đang thay đổi nhanh chóng. Thách thức marketing hiện nay là tạo ra cộng đồng tương tác sôi động của NTD, những người làm cho SP và thương hiệu trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc sống hàng ngày của họ. Kotler và Armstrong trình bày thông tin marketing cơ bản trong khuôn khổ sáng tạo giá trị khách hàng. Các xu hướng chính ảnh hưởng đến marketing đương đại. Phiên bản thứ 17 cũng minh họa cách các công ty sử dụng công nghệ kỹ thuật số mới để tối đa hóa sự tham gia của khách hàng thông qua cuộc trò chuyện, trải nghiệm và cộng đồng thương hiệu.

(4) Philip Kotler, Kevin L. Keller (2012), *Marketing management*, 14th ed., Pearson Prentice Hall, USA: Cập nhật lý thuyết và thực hành mới nhất về marketing hiện nay.

(5) Micheal E. Porter (1998), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performnce: with a new introduction*, The Free Press, USA: Tác giả cung cấp lý luận về cách đánh giá vị thế cạnh tranh và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho công ty.

(6) Michael Baker and Susan Hart (2007), *Product Strategy and Management*, 2nd ed., FT Prentice Hall, Financial Times Press: Phân tích bản chất của chiến lược sản phẩm và quản lý toàn bộ vòng đời sản phẩm, từ phát triển sản phẩm mới, quản lý sản phẩm đến loại bỏ sản phẩm. Nhóm tác giả nhấn mạnh nếu không có chiến lược và quản lý sản phẩm thì sẽ không có thị trường, không có khách hàng, không có cạnh tranh và do đó không có marketing. Chỉ ra mối quan hệ cơ bản giữa sự thành công của sản phẩm và sự tồn tại của công ty.

(7) Graham Hooley, Brigitte Nicoulaud, Nigel F. Piercy (2011), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 5th ed., FT Prentice Hall, Financial Times Press: Nhóm tác giả đề cập đến quá trình phát triển và thực hiện chiến lược marketing, trong đó định vị cạnh tranh là nội dung trọng tâm của chiến lược marketing. Những qui trình sử dụng trong marketing để đạt được lợi thế cạnh tranh, tạo ra và duy trì hiệu suất vượt trội trên thị trường. Hai vấn đề cốt lõi trong xây dựng chiến lược marketing đó là xác định thị trường mục tiêu và tạo ra lợi thế khác biệt. Các thị trường mục tiêu tiềm năng mới vẫn được sinh ra ngay cả khi nền kinh

tế suy thoái và môi trường khí hậu biến đổi.

(8) GS.TS Nguyễn Bách Khoa & TS. Nguyễn Hoàng Long (2005), *Marketing thương mại*, NXB Thống Kê, Hà Nội, P104;

(9) PGS.TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Xuân Lân, ThS. Võ Quang Trí, ThS. Đinh Thị Lệ Trâm, ThS. Phạm Ngọc Ái, *Quản trị marketing định hướng giá trị*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, P57: Cung cấp cái nhìn sâu sắc và toàn diện hơn về quản trị marketing hiện đại, nhóm tác giả tiếp cận theo hướng quản trị và mang tính chiến lược dưới tên gọi Quản trị marketing định hướng giá trị. Nhóm tác giả mong muốn giới thiệu hệ thống tư duy và thực hành quản trị marketing hiện đại được các công ty thành công trên thế giới đang thực hiện và theo đuổi. Marketing định hướng giá trị nhấn đến việc sáng tạo và chuyển giao các giá trị vượt trội hơn cho khách hàng với chi phí hợp lý, trên cơ sở đó tạo ra giá trị giành cho các cổ đông và các nhà đầu tư của doanh nghiệp. Những câu hỏi chính trong marketing định hướng giá trị là: Giá trị nào sẽ được tạo ra và tạo ra như thế nào? Giá trị đó được chia sẻ như thế nào giữa khách hàng và doanh nghiệp? Làm thế nào để quá trình sáng tạo và chia sẻ giá trị đó được thực hiện tốt nhất trong doanh nghiệp và trên thị trường?.

(10) Philip Kotler and Kevin Keller (2013), *Quản trị marketing*, tái bản lần thứ 14, P.251, NXB Lao động xã hội: Trước thực tiễn kinh doanh thay đổi, các tác giả giới thiệu lý luận về quản trị marketing, cách thức kết nối khách hàng, xây dựng thương hiệu mạnh, thiết lập chiến lược sản phẩm, chiến lược giá, thiết kế và quản lý dịch vụ. Cách thức tạo giá trị: thiết kế quản lý kênh tiếp thị tích hợp, quản trị bán lẻ, bán buôn, hậu cần. Truyền tải giá trị thông qua kênh truyền thông tích hợp, truyền thông đại chúng và truyền thông cá nhân. Đặc biệt các tác giả nhấn mạnh quản trị tiếp thị trong dài hạn.

(11) Philip Kotler & Gary Armstrong (2013), *Nguyên Lý Tiếp Thị*, tái bản lần thứ 14, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội: Philip Kotler và Gary Armstrong cung cấp lý thuyết và thực tiễn về nguyên lý tiếp thị hiện đại, tập trung vào phân tích công việc tiếp thị trong bối cảnh kinh tế đầy thách thức hiện nay. Đó là các vấn đề về tạo ra những cộng đồng người tiêu dùng sôi nổi và tương tác, hợp tác xây dựng quan hệ chặt chẽ giữa người tiêu dùng và sản phẩm - thương hiệu, biết tận dụng những thay đổi về công nghệ - truyền thông để mở rộng kênh quảng bá cũng như kiểm soát và nắm bắt nhu cầu khách hàng.

(12) Fred R. David (2014), Dịch giả Lê Tấn Bửu và cộng sự, *Quản trị chiến lược: khái luận và các tình huống*, tái bản lần 14, NXB Kinh Tế TP Hồ Chí Minh, Hà Nội: Cung cấp cơ sở lý luận về CL và các cấp CL trong DN: Tác giả cung cấp lý luận căn bản về quản trị chiến lược, bản chất và qui trình quản trị chiến lược gồm

xây dựng chiến lược, thực hiện và đánh giá chiến lược. Bên cạnh đó, tác giả đúc kết và trình bày các tình huống quản trị chiến lược thực tế từ thành công của 26 công ty và tập đoàn lớn như Coca-Cola, Dell, Apple, Ford Motor, Starbucks, Yahoo!, eBay, Walmart, P&G,....

(13) Trần Đoàn Kim (2007), *CL marketing đối với hàng TCMN của các làng nghề Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân.

Tác giả tiếp cận CL marketing chung cho mặt hàng thủ công mỹ nghệ theo định hướng xuất khẩu. Do đó, tác giả đưa ra cơ sở lý luận tập trung vào marketing nói chung không đi sâu vào CL marketing SP. Luận án cũng tiếp cận cơ sở lý luận CL marketing theo hướng chiến thuật là chủ yếu. Luận án nghiên cứu những vấn đề marketing cần giải quyết của các làng nghề thủ công mỹ nghệ Việt Nam đến 2010 và đề xuất các giải pháp marketing nhằm giúp các DN làng nghề đẩy mạnh xuất khẩu các mặt hàng thủ công mỹ nghệ

(14) Phạm Văn Minh (2002), *Phương hướng và biện pháp xây dựng, lựa chọn CL SP hàng hóa của DN công nghiệp Việt Nam hiện nay*, LATS kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân: Tác giả tổng hợp lý luận cơ bản về CL SP, qui trình xây dựng lựa chọn CL SP trong các DN công nghiệp, thực trạng xây dựng, lựa chọn và thực hiện CL SP ở DN công nghiệp Việt nam và biện pháp hoàn thiện Công tác này.

Các tài liệu cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị marketing, CL marketing, CL cạnh tranh cũng như nội dung cơ bản, vị trí của CL marketing trong CL kinh doanh.

2.2. Các công trình liên quan về chiến lược sản phẩm và sản phẩm sữa

(1) Ellen Muehlhoff, Anthony Bennett, Deirdre McMahon, (2013), *Milk and Dairy products in Human Nutrition, Food and Agriculture organization of the united nations*, Fao: Cung cấp tổng quan khoa học về tác động của tiêu thụ sữa và sữa đối với DD và sức khỏe của con người ở các nước phát triển và đang phát triển; và đưa ra những kiến thức về tiềm năng của bò sữa để cải thiện chế độ ăn uống của những người nghèo và thiếu DD và những tác động đối với các hành động trong tương lai của các bên liên quan khác nhau.

(2) Chu Thị Kim Loan (2005), *An analysis of factors affecting dairy farming in the South East of VietNam* (Japan: Kyushu university): Tác giả xác định những yếu tố ảnh hưởng tới sự mở rộng của ngành chăn nuôi bò sữa như tính kinh tế, chất lượng dịch vụ thú y và kỹ thuật...từ đó đưa ra một số giải pháp chính sách nhằm thúc đẩy ngành chăn nuôi bò sữa phát triển. Bài viết đề cập các vấn đề xoay quanh ngành chăn nuôi bò sữa, đây là một khâu quan trọng trong chuỗi giá trị ngành sữa,

đảm bảo nguồn nguyên liệu cho ngành SXCB sữa. Đây là một khía cạnh có ảnh hưởng tới CL marketing SP của DN sữa.

(3) The National Dairy Council (2012), *Dairy: Food for Life A Strategy to Promote Irish Milk & Dairy Products 2008 - 2012*: Bài viết đã hệ thống các vấn đề cơ bản về CL phát triển TT sữa Ailen, bao gồm: Chương trình Vận động & Truyền thông; Chương trình Tiếp thị và khuyến mãi; Chương trình quản lý; Chương trình Trách nhiệm và quản trị DN; Chương trình đầu tư. Bài viết cung cấp cơ sở thực tiễn cho LA về những vấn đề cơ bản phát triển TT sữa cần chú ý đến hoạt động truyền thông, marketing và khuyến mãi, hoạt động quản trị DN sữa, hoạt động đầu tư cũng như các vấn đề về trách nhiệm xã hội.

(4) Food and Agricultural Policy Research Institute University of Missouri (2012), *Dairy Policy Issues for the 2012 Farm Bill*: Ấn phẩm nghiên cứu về các chính sách ổn định TT sữa của Mỹ, ấn phẩm tập trung nghiên cứu các vấn đề: Chính sách hỗ trợ giá sữa; Chương trình MILC; Quản lý nguồn cung sữa tự nguyện và bắt buộc; Tiếp thị đơn đặt hàng sữa liên bang; Chính sách thương mại sữa của Mỹ. Bài viết cung cấp thực tiễn về chính sách vĩ mô của Mỹ đối với ngành sữa, làm cơ sở cho đề xuất giải pháp vĩ mô của luận án.

(5) This paper was presented at The XXV ISPIM- Innovation for Sustainable Economy & Society, Dublin, Ireland on 8-11 June 2014 (2014), *Strategy, Process and Product: Factors Influencing Market Success Of Innovations*: Bài viết chỉ ra những nhân tố tác động đến hiệu suất CLSP mới gồm: lợi thế SP, tiềm năng TT, đáp ứng NC của KH, nhiệm vụ tái phát triển nguồn lực chuyên dụng. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm của tác giả xác nhận rằng việc kết hợp tiếp thị vào R & D là cần thiết để thành công trên TT. Cần phát triển SP mới phù hợp, đáp ứng đầy đủ mong đợi của KH và có giá trị cao hơn đáng kể so với SP của ĐTCT. Tác giả cũng cho rằng CL tiếp thị có tác động chủ yếu đến việc ra mắt SP mới thành công. Do đó, cần phối hợp giữa tiếp thị, công nghệ SX và khả năng con người với R & D cùng với tối ưu hóa đặc tính SP. Hạn chế của nghiên cứu là cỡ mẫu tương đối nhỏ, đặc điểm quốc gia của mẫu, một số người được hỏi không phải là công ty quốc gia mà là các chi nhánh đa quốc gia ở quốc gia khảo sát.

(6) Nguyễn Việt Khôi, Nguyễn Thị Thanh Hương (2011), *Đánh giá hiệu quả ngành sữa Việt Nam từ phân tích chuỗi giá trị*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 402, tháng 11/2011: Nhóm tác giả đi phân tích thực trạng ngành sữa theo 5 khâu chính trong chuỗi giá trị ngành sữa Việt Nam, rút ra những đặc điểm nổi bật của chuỗi giá trị ngành sữa VN gồm khâu SX chăn nuôi bò sữa là khâu kém nhất trong chuỗi giá trị, khâu chế biến tạo giá trị tăng thêm nhiều nhất, liên kết giữa các khâu trong chuỗi

giá trị chưa chặt chẽ đặc biệt giữa HCN và Nhà máy chế biến sữa. Từ đó, tác giả đã đề xuất 2 nhóm giải pháp liên quan đến khâu SXCB để giúp cho ngành sữa phát triển bền vững.

(7) Đỗ Kim Tuyên (2010), *Tình hình phát triển chăn nuôi bò sữa ở Việt Nam 2001-2009 và dự báo 2010-2020*, Cục chăn nuôi: Cung cấp các thông tin tham khảo cho luận án về tình hình phát triển chăn nuôi bò sữa giai đoạn 2001-2009 và đưa ra các dự báo về chăn nuôi bò sữa của Việt Nam giai đoạn 2010-2020.

(8) Nguyễn Phúc Thọ (2004), *Thực trạng và những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế trong SXKD sữa bò tươi ở Hà Nội*: Hệ thống hóa lý luận về hiệu quả kinh tế trong SXKD sữa bò; Đánh giá hiệu quả kinh tế trong SXKD sữa bò và đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả kinh tế của ngành kinh doanh sữa bò tươi

(9) Nguyễn Thị Diệu Hiền, *Phân tích lợi thế cạnh tranh ngành sữa Việt Nam*, Tạp chí Phát triển KH&CN, tập 19, số Q4-2016, Page [48-67]: Tác giả phân tích lợi thế cạnh tranh ngành sữa dựa trên mô hình “Viên kim cương” của Michael E. Porter theo 4 yếu tố: Các điều kiện về yếu tố SX, Các ngành công nghiệp phụ trợ có liên quan; Các điều kiện về NC và CL, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty. Tác giả đã chỉ ra lợi thế của ngành công nghiệp chế biến sữa VN và khẳng định tiềm năng phát triển của ngành sữa VN. Tác giả kết luận những thuận lợi cũng như khó khăn của ngành sữa và đề xuất một số kiến nghị nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh ngành sữa của VN.

(10) Nguyễn Thu Hà (2012), *CL Marketing mix các SP sữa của Công ty Vinamilk*, đề tài khoa học cấp trường, Đại học Kinh tế - ĐHQGHN: Tác giả đã phân tích thực trạng CL Marketing mix SP sữa và đưa ra một số GP nhằm hoàn thiện CL Marketing mix SP sữa của Công ty Vinamilk; Từ đó xây dựng các bài tập tình huống cho học phần nghiên cứu Marketing, Marketing quốc tế, Quản trị marketing.

(11) Đỗ Đình Nam, Nguyễn Như Ngọc và Nguyễn Thành Tư (2009), *Nghiên cứu vấn đề thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR) của DN tại công ty cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk)*”, Đề tài NCKH cấp trường, Trường ĐH Kinh tế - ĐH Quốc Gia Hà Nội: Tổng hợp lý luận về CSR và nguồn lực bên trong và bên ngoài của DN để thực hiện CSR; Làm rõ thực trạng thực hiện công tác CSR tại Vinamilk và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hoạt động CSR.

(12) Trần Thị Hà Nghĩa (2008), *Đánh giá nhận thức của nông dân vùng sản xuất sữa khi Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO)*: Tác giả hệ thống hóa lý luận về nhận thức của nông dân chăn nuôi bò sữa, SP và TT sữa VN và đánh giá thực trạng chăn nuôi bò sữa; thực trạng nhận thức và hiểu biết của nông

dân chăn nuôi bò sữa về chất lượng và TT tiêu thụ sữa. Qui mô mẫu nghiên cứu thực hiện 100 HGĐ thuộc địa bàn: xã Tân Lĩnh - Ba Vì, Xã Phù Đồng - Gia Lâm, Hà Nội. Tác giả cũng đưa ra một số GP nâng cao nhận thức cho nông dân chăn nuôi bò sữa gồm: GP liên quan đến cung cấp thông tin về sản xuất sữa đảm bảo chất lượng, các qui định nhà nước về tiêu chuẩn sữa, chính sách phát triển ngành sữa của Chính phủ; Thông tin TT trong nước và thế giới cho nông dân chăn nuôi bò sữa.

(13) Ngo Huy Bao Tran (2018), *Potential dairy industry in Vietnam, case study: Vinamilk Ltd, Centria University of Applied Sciences (Luận án tiến sĩ, ngành Quản trị kinh doanh)*

Tác giả phân tích các cơ hội cho các thương hiệu nội địa của Việt Nam. Trường hợp nghiên cứu là Công ty CP sữa Việt Nam (Vinamilk), là một trong những nhà sản xuất và có đóng góp lớn nhất của ngành sữa Việt Nam. Tác giả tập trung vào kế hoạch phát triển CL cho Vinamilk trong ba năm tới từ 2018 đến 2020. Tác giả phân tích ba bộ phận: phân tích môi trường kinh doanh (chủ yếu tập trung vào phân tích STEEP và SWOT); thiết kế các hành động để đạt được lợi thế cạnh tranh (tập trung vào sửa đổi chuỗi giá trị và phân bổ nguồn lực hiện tại); cuối cùng, phương pháp đánh giá thực hiện. Tác giả sử dụng dữ liệu thứ cấp là chủ yếu làm cơ sở cho việc đề xuất kế hoạch CL cho Vinamilk trong 3 năm tới.

(14) EVBN Report (2016), *Vietnam Dairy*: Báo cáo cung cấp cho LA thông tin thực tiễn về ngành sữa Việt Nam, dân số, các trung tâm đô thị Việt Nam; tổng quan TT (qui mô, phân khúc, xu hướng cơ hội TT); Hồ sơ tiêu dùng (thu nhập HGĐ, tiêu thụ sữa); Logistics ngành sữa; Nền tảng cạnh tranh (Nhà SX sữa, nhà NK và PP sữa).

(15) Luc Thi Thu Huong (2016), *Vinamilk's Supply Chain and the Small Farmers' Involvement*, VNU Journal of Science: Education Research, Vol. 32, No. 5E (2016) 23-31: Tác giả phân tích thực trạng chuỗi cung ứng của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk), đưa ra những thách thức của hoạt động mua sắm sữa tươi đối với các hộ nông dân nhỏ trong cả nước. Tác giả đưa ra một số giải pháp nâng cao hiệu lực và hiệu quả của chuỗi cung ứng Vinamilk, cũng như nâng cao lợi ích cho các nông dân chăn nuôi bò sữa tham gia vào chuỗi.

(16) Nguyen Hung Anh, Tran Huu Cuong and Bui Thi Nga (2013), *Production and marketing constraints of dairy farmers in Son La milk value chain, Vietnam*, Greener Journal of Business and Management Business Studies, ISSN: 2276-7827 Vol. 3 (1), pp. 031-037, January 2013: Bài viết này đã phân tích những hạn chế trong SX và truyền thông mà các hộ nông dân sữa địa phương phải đối mặt trong chuỗi giá trị sữa của các khu vực miền núi phía Bắc tỉnh Sơn La, Việt Nam.

Nhóm tác giả sử dụng chỉ số bình phương để đánh giá ý nghĩa thống kê của các câu trả lời của nông dân tại các địa điểm nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy nông dân sản xuất và tiếp thị các chất lượng sữa khác nhau cho hai người mua chính dưới sự ràng buộc của giá đầu vào cao, khan hiếm thức ăn, khai thác bởi các tác nhân hạ nguồn, thiếu đầu tư vốn, thiếu thông tin và kiến thức TT kém, thiếu hỗ trợ kỹ thuật từ nhà sản xuất sữa và chính quyền địa phương, giới hạn đất đai và bệnh của bò sữa.

(17) Trung tâm Thông tin Phát triển Nông nghiệp nông thôn, *Báo cáo thường niên ngành Sữa Việt Nam các năm 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018*.

Các báo cáo cập nhật tình hình TT sữa trong nước và thế giới gồm các năm 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018 về các nội dung: Tình hình SX sữa của Việt Nam và thế giới; Giá cả TT sữa trong nước và quốc tế; Thương mại sữa VN và thế giới; Tình hình xuất khẩu sữa Việt Nam; Xu hướng giá sữa, cung cầu sữa và các TT xuất khẩu sữa tiềm năng. Tài liệu cung cấp tổng quan và thực trạng ngành sữa Việt Nam, làm cơ sở thực tiễn cho luận án.

(18) Trung tâm Thông tin Phát triển Nông nghiệp nông thôn (2009), *Báo cáo điều tra tiêu dùng Thị hiếu tiêu dùng sữa chua 2009* (khảo sát tại Hà Nội và TP Hồ Chí Minh). Báo cáo nghiên cứu về thói quen và thị hiếu tiêu dùng SP sữa; các tiêu chí mà NTD sử dụng khi lựa chọn mua SP sữa; các nhãn hiệu sữa được NTD thích nhất, nhà cung cấp được NTD thích nhất, đánh giá sự hài lòng của NTD, xu hướng tiêu dùng đối với sữa tươi, SCA và SCU.

(19) Phạm Thị Liên, Trần Quang Thắng và Đặng Thị Liên (2014), *Đánh giá mở rộng thương hiệu dưới góc độ NTD tại Việt Nam - Trường hợp áp dụng với thương hiệu Vinamilk*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, tập 30, số 4 (2014), tr 66-73: Tác giả tổng hợp lý luận về mở rộng thương hiệu, các yếu tố ảnh hưởng tới đánh giá mở rộng thương hiệu dưới góc độ NTD, đề xuất mô hình nghiên cứu và trường hợp áp dụng là thương hiệu Vinamilk với 2 SP là caramen và váng sữa. Tác giả tiến hành khảo sát NTD trên địa bàn TP Hà Nội và sử dụng phương pháp hồi qui đi phân tích rút ra kết quả nghiên cứu, từ đó đề xuất một số kiến nghị đáng chú ý đối với Vinamilk: Mở rộng thương hiệu caramen, đối với váng sữa cần cân nhắc kỹ trước khi mở rộng thương hiệu; Tìm hiểu NC TT và đưa ra SP mới; Mở rộng thương hiệu đối với SP có lợi thế là sữa và chế phẩm từ sữa; Nâng cao chất lượng SP; Quảng bá hình ảnh thương hiệu.

(20) Eurnmonitor International (2018), *Drinking milk products in VietNam*: Báo cáo cung cấp các dữ liệu thực tiễn cho LA về mặt hàng sữa nước tại Việt Nam bao gồm: Doanh thu mặt hàng sữa nước theo giá trị, số lượng giai đoạn 2013-2018; Tốc độ tăng trưởng doanh số bán lẻ mặt hàng sữa nước theo số lượng/giá trị giai đoạn 2013-2018; Thị phần sữa nước theo giá trị theo DN sữa Việt Nam 2014-2018 và thị phần sữa nước theo

giá trị theo thương hiệu sữa 2015-2018; Dự báo doanh thu, tốc độ tăng trưởng mặt hàng sữa nước theo số lượng/giá trị giai đoạn 2018-2023.

(21) Eurnmonitor International (2018), *Yogurt and Sour milk products in VietNam*: Báo cáo cung cấp các dữ liệu thực tiễn cho LA về mặt hàng SC tại Việt Nam bao gồm: Doanh thu mặt hàng SC theo giá trị/số lượng giai đoạn 2013-2018; Tốc độ tăng trưởng doanh số bán lẻ mặt hàng SC theo số lượng/giá trị giai đoạn 2013-2018; Thị phần SC theo giá trị theo DN sữa Việt Nam 2014-2018 và thị phần SC theo giá trị theo thương hiệu sữa 2015-2018; Tỷ trọng doanh thu SC theo kênh PP 2013-2018; Dự báo doanh thu, tốc độ tăng trưởng mặt hàng SC theo số lượng/giá trị giai đoạn 2018-2023.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Từ tổng quan nghiên cứu có liên qua cho thấy, đã có rất nhiều những công trình nghiên cứu, sách, bài viết và nghiên cứu khoa học về vấn đề SP, các góc độ tiếp cận đối với SP và CL marketing dưới góc độ lý thuyết và trong một số loại hình DN như ngành may, làng nghề. Trong đó, những công trình nghiên cứu về SP nội dung chủ yếu tập trung nghiên cứu qui trình xây dựng CL marketing cho SP, Quản trị CL marketing cho SP, tiếp cận theo hướng là những nội dung cần xây dựng, những mục tiêu cần đạt được, hoặc những quyết định cần tiến hành. Với các công trình nghiên cứu về ngành sữa hoặc các DN sữa Việt Nam thì các nghiên cứu tập trung vào CL KD, CL marketing XK, nâng cao năng lực cạnh tranh XK hay năng lực cạnh tranh marketing SP. Các công trình nghiên cứu SP, CL SP đa dạng, ở các lĩnh vực KD các loại hình DN và quan điểm tiếp cận khác nhau.

Tuy nhiên, những nghiên cứu sâu và có hệ thống về CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam thì chưa có công trình nào. Từ kết quả nghiên cứu đó, NCS nhận thấy, việc nghiên cứu luận án là không trùng lặp. Một số vấn đề còn đang được bỏ ngỏ bao gồm:

- Các công trình nghiên cứu chỉ nghiên cứu về mặt lý luận liên quan đến CL marketing, CL marketing mix và CL SP.
- Cách tiếp cận của tư duy nghiên cứu CL marketing SP theo định hướng giá trị chưa có công trình nào nghiên cứu một cách đầy đủ.
- Đi sâu vào nghiên cứu nội dung CL marketing SP cho mặt hàng sữa của các DN sữa Việt Nam cũng chưa có công trình nào nghiên cứu.

2.4. Tính không trùng lặp của đề tài và hướng nghiên cứu

Vậy xét theo góc độ về CL marketing SP của các DN sữa VN, các công trình NC trên chưa đề cập đến, hoặc theo các khía cạnh khác nhau, ở một phạm vi nhất định. Do vậy NCS lựa chọn đề tài "*Hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa*

Việt Nam" làm đề tài luận án tiến sĩ là không trùng lặp với các công trình nghiên cứu đã công bố trong và ngoài nước, đảm bảo tính mới về cơ sở lý luận và thực tiễn.

Từ những tổng hợp và kết luận trên đây, NCS xác định hướng nghiên cứu của luận án là:

(1) Tổng hợp, hệ thống và hình thành khung lý luận về CL marketing SP. Chỉ rõ mô hình và các yếu tố cấu thành nội dung CL marketing SP của DN sữa.

(2) Phân tích thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt nam và làm rõ những thời cơ, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu cũng như những vấn đề đặt ra đối với các DN sữa Việt Nam hiện nay.

(3) Phân tích và dự báo những thay đổi về TT sữa; xác lập quan điểm hoàn thiện CL marketing SP, từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện các nội dung CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam trong thời gian tiếp theo.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

3.1. Mục đích nghiên cứu của luận án

Nghiên cứu đề xuất giải pháp có luận cứ lý luận và thực tiễn nhằm hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa VN giai đoạn đến năm 2025, tầm nhìn 2030

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

- Hệ thống hóa và hoàn thiện khung lý luận và thực tiễn về CL marketing SP, vận dụng vào các DN sữa VN trong điều kiện hội nhập kinh tế khu vực và toàn cầu.

- Phân tích và đánh giá thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam giai đoạn 2012-2018 và hiện nay.

- Đề xuất những giải pháp hoàn thiện CL marketing SP cho các DN sữa Việt nam giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn đến năm 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận án nghiên cứu lý luận và thực tiễn về nội dung CL marketing SP của DN sữa Việt Nam theo cách tiếp cận tiến trình marketing định hướng giá trị.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung: LA vận dụng lý thuyết tiến trình marketing định hướng giá trị của Philip Kotler để làm rõ nội dung của CL marketing SP gồm: Xác định tình thế và mục tiêu của CL marketing SP; Lựa chọn giá trị SP cung ứng cho KH; Sáng tạo giá trị SP cung ứng cho KH; Phối hợp các công cụ marketing mix để thực hiện và truyền thông giá trị SP cung ứng cho KH; Đảm bảo các nguồn lực cho CL marketing SP.

- Không gian: Luận án nghiên cứu CL marketing SP của 5 DN sữa VN tiêu biểu trên TT nội địa gồm Công ty CP sữa Việt Nam (Vinamilk), Công ty CP dinh dưỡng Nutifood (Nutifood), Công ty sữa TH True Milk (TH Milk), Công ty sữa

quốc tế IDP (IDP), Công ty CP giống bò sữa Mộc Châu (MC Milk). Hiện trên TT Việt Nam có khoảng trên 70 DN SXKKD và chế biến SP sữa, 5 DN sữa được lựa chọn nghiên cứu là những DN sữa của Việt Nam, tham gia vào tất cả các khâu trong chuỗi giá trị ngành sữa, từ khâu chăn nuôi bò sữa, chế biến và SX ra thành phẩm đến PP và cung ứng ra TT. Phạm vi TT phục vụ của 5 DN trải rộng trên nhiều tỉnh thành và cả nước và tổng doanh thu từ SP sữa của 5 DN hiện chiếm trên 69% tổng giá trị TT của ngành sữa Việt Nam (Stox Plus, 2017), các DN này cũng có phổ mặt hàng khá phổ biến, tương đối đầy đủ liên quan đến SP sữa và các SP từ sữa hiện có bán trên TT Việt Nam. LA cũng nghiên cứu kinh nghiệm CL marketing SP của DN sữa nước ngoài như hãng Abbott, FCV và Nestlé.

- Thời gian: Thông tin và số liệu thống kê dùng để nghiên cứu và trình bày trong LA được tổng hợp chủ yếu thuộc giai đoạn 2012-2018. Phạm vi đề xuất giải pháp hoàn thiện CL marketing SP giai đoạn đến năm 2025, tầm nhìn 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án nghiên cứu từ việc tìm hiểu dữ liệu thứ cấp liên quan mật thiết đến CL marketing SP của DN để nhận diện những nội dung cơ bản, những khoảng trống nghiên cứu làm cơ sở cho việc lựa chọn, tiếp cận dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, từ đó nghiên cứu thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam.

5.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Luận án được nghiên cứu dựa trên phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, tiếp cận một cách hệ thống và logic, nghiên cứu nội hàm CL marketing SP, dựa trên đặc điểm của SP và DN sữa để nghiên cứu đặc thù, yếu tố ảnh hưởng đến CL marketing SP và thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam; từ kết quả dự báo sự vận động của lực lượng môi trường và TT, đề xuất giải pháp hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam.

5.2. Phương pháp cụ thể

Từ việc nghiên cứu tổng quan các tài liệu thứ cấp về CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam, luận án xác định những khoảng trống nghiên cứu cả về lý thuyết và thực tiễn làm cơ sở cho việc xác lập mô hình nghiên cứu, làm căn cứ xây dựng kế hoạch thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp về thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam. Khung nghiên cứu luận án được thể hiện (*phụ lục 01*).

Luận án sử dụng phương pháp tổng hợp dữ liệu để tổng quan tài liệu về lý luận và thực tiễn để xây dựng nội dung dự kiến nghiên cứu CL marketing SP. Từ nội dung nghiên cứu đó, luận án tiếp cận những dữ liệu thứ cấp về CL marketing SP của DN sữa nước ngoài gồm Nestle, FCV, Abbott để rút ra bài học kinh nghiệm cho các DN sữa Việt Nam.

Để làm rõ thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam, luận án kết hợp khai thác dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp:

- *Dữ liệu thứ cấp*: Thu thập các thông tin về đặc điểm thị ngành sữa và TT sữa Việt Nam, Doanh thu, thị phần; Thông tin và diễn biến của TT và của ĐTCT, chính sách vĩ mô của Chính phủ về ngành sữa v.v...từ các Báo cáo thường niên của các DN sữa, báo cáo ngành sữa, các ấn phẩm, các trang website...; Xu hướng tiêu dùng sữa trên thế giới và Việt nam; Mức độ tín nhiệm thương hiệu và tin dùng SP sữa của NTD đối với thương hiệu sữa nội và ngoại; Những thương hiệu sữa nội được NTD Việt Nam ưa chuộng và sử dụng nhiều nhất; Những tiêu chí mà NTD sử dụng để lựa chọn mua SP sữa...được tổng hợp từ các báo cáo nghiên cứu của những Công ty nghiên cứu TT hàng đầu như (Nielsen, StoxPlus, Kanta Worldpanel, Vibiz, Euromonitor....).

- *Dữ liệu sơ cấp*: Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu, phỏng vấn bằng bảng hỏi được dùng để thu thập dữ liệu sơ cấp:

+ *Phỏng vấn chuyên sâu*: NCS thực hiện phỏng vấn chuyên sâu theo nhóm 10 người (*Phụ lục 02*) nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp về các vấn đề như xu hướng TT chung; định hướng phát triển ngành sữa Việt Nam; các chính sách vĩ mô về phát triển ngành sữa; TT mục tiêu, các nhóm hàng và KH chủ yếu của DN sữa; Những thời cơ, thách thức, lợi thế và khó khăn hiện nay của DN; Những định hướng CL marketing SP và những định hướng phát triển của DN sữa Việt Nam trong thời gian tới. Dàn ý câu hỏi phỏng vấn (*phụ lục 03*) và kết quả phỏng vấn chuyên sâu (*phụ lục 04*).

+ *Khảo sát thông qua bảng hỏi*: NCS thực hiện khảo sát các nhà quản lý cấp trung của 5 DN sữa Việt Nam gồm các vị trí: Giám sát bán hàng khu vực/tỉnh/TP, Giám đốc/Trưởng phòng marketing/thương hiệu....Trong đó Vinamilk: 06 phiếu, Nutifood: 05, TH Milk: 03, MC Milk: 03, IDP: 3. Mục đích nhằm thu thập thông tin về thực trạng các nội dung của CL marketing SP cũng như thực trạng triển khai CL và hiệu quả đạt được của CL marketing SP.

- *Phương pháp thống kê mô tả*: Để tính toán, đánh giá và hệ thống dữ liệu sơ cấp, thứ cấp về thực trạng CL marketing SP của các DN sữa VN

- *Phương pháp phân tổ thống kê*: NCS tiến hành phân tổ CL marketing SP của các DN sữa VN theo các nhóm mặt hàng CL để đánh giá thực trạng CL marketing SP của các DN sữa VN.

- *Phương pháp tổng hợp, so sánh và phân tích*: NCS tổng hợp và tính toán các chỉ tiêu định tính và định lượng nhằm làm rõ thực trạng và nguyên nhân biến động của hiện tượng. Sau đó so sánh, đánh giá thực trạng CL marketing SP của các DN sữa VN.

6. Những điểm mới và đóng góp của luận án

- *Những đóng góp mới về học thuật, lý luận, phương pháp:*

+ Tổng quan các công trình nghiên cứu về các vấn đề liên quan đến chiến lược marketing sản phẩm của các công ty sản xuất kinh doanh, từ đó phát triển khung nghiên cứu của LA.

+ Phát triển các phương pháp nghiên cứu có tính khoa học và thực tiễn gồm phương pháp phỏng vấn chuyên sâu theo nhóm và phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi nhằm thu thập thông tin sơ cấp về thực trạng ngành sữa, tác động của môi trường và thực trạng chiến lược marketing sản phẩm của DN sữa Việt Nam.

+ LA Hệ thống, luận giải, làm rõ những vấn đề lý luận về sản phẩm, DN sữa Việt Nam và chiến lược marketing sản phẩm, xác lập các nội dung của chiến lược marketing sản phẩm theo tiến trình marketing định hướng giá trị của DN sữa.

- *Những kết luận mới về thực tiễn:*

+ Nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn về CL marketing SP của DN sữa nước ngoài trên TT trong và ngoài nước gồm Abbott, Nestlé và FCV. Trên cơ sở đó rút ra một số bài học tham khảo cho việc hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam.

+ Nghiên cứu và phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến CL marketing SP của DN sữa Việt Nam, từ đó kết luận những điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức đối với ngành sữa nói chung và DN sữa Việt Nam nói riêng.

+ Nghiên cứu và làm rõ thực trạng CL marketing SP của 5 DN sữa Việt Nam điển hình (Vinamilk, Nutifood, TH Milk, IDP, MC Milk) dựa trên cơ sở nghiên cứu và phân tích dữ liệu thứ cấp thu thập được từ các báo cáo ngành sữa, báo cáo thường niên của DN sữa Việt Nam, các báo cáo nghiên cứu chuyên sâu của Ngành sữa; dữ liệu sơ cấp thu thập được thông qua phỏng vấn chuyên sâu các chuyên gia ngành sữa và đại diện 5 Nhà quản lý cấp cao của 5 DN sữa thực hiện 2019 và khảo sát bằng phiếu hỏi 20 Nhà quản lý cấp trung của 5 DN sữa thực hiện 2018. Từ đó rút ra những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế về CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam.

+ Đánh giá khái quát triển vọng phát triển và dự báo xu hướng tiêu dùng của các mặt hàng chiến lược để nhận định thời cơ, thách thức, có tư duy chiến lược định hướng các phân khúc thị trường mới đối với các DN sữa Việt Nam.

- *Những đề xuất mới về giải pháp và kiến nghị:*

+ Luận án đề xuất 05 nhóm giải pháp hoàn thiện nội dung CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam giai đoạn đến năm 2025, tầm nhìn 2030, cụ thể: (1) Hoàn thiện phân tích tình thế và xác định mục tiêu CL marketing SP; (2) Hoàn thiện lựa chọn giá trị cung ứng KH mục tiêu theo từng mặt hàng chiến lược; (3) Hoàn thiện sáng tạo giá trị SP cung ứng cho KH mục tiêu theo từng mặt hàng CL; (4) Hoàn

thiện phối hợp các công cụ marketing mix thực hiện và truyền thông giá trị tới KH mục tiêu; (5) Tăng cường đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing và 04 giải pháp hỗ trợ phát triển CL marketing SP gồm: (6) Phát triển nguồn nguyên liệu sữa tươi phục vụ nhu cầu sản xuất và tiêu dùng; (7) Nâng cao năng lực nghiên cứu và phát triển SP mới; (8) Tăng cường hợp tác M&A để khai thác năng lực tài chính, năng lực sản xuất, năng lực về công nghệ và năng lực phát triển thị trường của đối tác; (9) Tăng cường sự cam kết và trách nhiệm của DN với KH về chất lượng SP cũng như nguồn gốc xuất xứ, minh bạch thông tin trên bao bì.

+ Luận án đề xuất 08 kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước về ngành sữa nhằm hoàn thiện môi trường marketing vĩ mô tạo điều kiện phát huy hiệu quả CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam.

7. Bố cục của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục, luận án gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận và thực tiễn về chiến lược marketing sản phẩm của doanh nghiệp sữa.

Chương 2: Thực trạng chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt nam.

Chương 3: Hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam.

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP SỮA

1.1. Các khái niệm liên quan đến chiến lược marketing sản phẩm

1.1.1. Sản phẩm và doanh nghiệp sữa

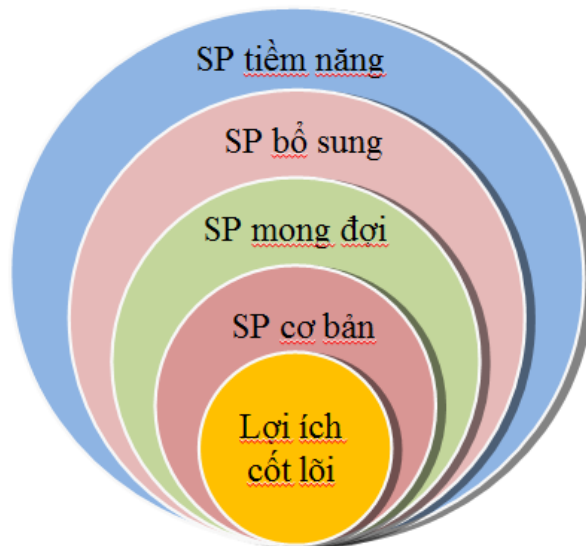
1.1.1.1. Sản phẩm, các cấp độ và hình thái sản phẩm

a) Sản phẩm và các cấp độ sản phẩm

Theo Philip Kotler (Marketing căn bản, 1999, tr.206): SP là tất cả những cái gì có thể thỏa mãn được NC hay mong muốn và được chào bán trên TT với mục đích thu hút sự chú ý, mua sử dụng hay tiêu dùng. SP có thể là những vật thể hữu hình, dịch vụ, người, mặt bằng, tổ chức và ý tưởng.

Philip Kotler and Kevin Keller (Quản trị marketing, 2013, tr.346) chia SP làm 5 cấp độ và gọi là tháp giá trị KH, gồm: lợi ích cốt lõi, SP cơ bản, SP mong đợi, SP bổ sung và SP tiềm năng. Qua mỗi một cấp độ, giá trị KH sẽ tăng lên: (1) *Cấp độ lợi ích cốt lõi (core product)* là lợi ích cơ bản mà KH mua. Đối với SP sữa, KH mua “sức khỏe” hay “dinh dưỡng” hay “tăng trưởng thể chất” hay “cung cấp can xi”.

Hình 1.1. Các cấp độ sản phẩm - Tháp giá trị khách hàng



Nguồn: Philip Kotler and Kevin Keller (2013), [2. Trang 346]

(2) *Cấp độ SP cơ bản (Generic Product)*, nhà thiết kế phải biến lợi ích cốt lõi thành SP hiện thực như hộp sữa đặc, lon sữa bột, hộp sữa nước, hộp sữa chua đóng gói bao nhiêu ml...là những SP hiện thực, các thành phần của SP hiện thực bao gồm đặc điểm sử dụng, kiểu dáng SP, mẫu mã bao bì, nhãn hiệu và chất lượng của

SP. (3) *Cấp độ SP mong đợi* (Expected Product), nhà SX phải tạo ra SP mong đợi thỏa mãn được sự kỳ vọng của KH. Đối với SP sữa NTD có thể mong muốn ở hộp sữa tươi vị thơm ngon, tiện lợi, dễ sử dụng, an toàn, đủ DD, có thành phần canxi để tăng trưởng chiều cao hay chất DHA để phát triển trí não hay mong muốn hộp sữa chua tốt cho tiêu hóa, làm đẹp da..., (4) *Cấp độ SP hoàn thiện/bổ sung* (Augmented Product) đó là gia tăng thêm các yếu tố bổ sung như các dịch vụ tăng thêm, các lợi ích mới tạo cho SP của DN khác biệt với SP của ĐTCT, nó liên quan đến nhận diện TH và hình ảnh của DN. Mức độ cạnh tranh ở cấp độ hoàn thiện SP được áp dụng tại các DN ở những nước phát triển. Theo Levitt cho rằng “*cuộc cạnh tranh mới không phải là giữa những gì các DN sản xuất ra, mà là giữa những thứ họ bổ sung cho SP của mình dưới hình thức bao bì, dịch vụ, quảng cáo, tư vấn cho KH, tài trợ, thỏa thuận giao hàng, lưu kho và những thứ khác mà KH mong muốn*”. Tuy nhiên, các DN sữa cần chú ý, khi hoàn thiện SP để tạo sự khác biệt sẽ làm gia tăng thêm chi phí, do vậy giá bán sẽ tăng theo. Do vậy, DN phải xem xét KH, khảo sát xem KH có sẵn sàng chi trả thêm tiền để mua SP hoàn thiện đó hay không. Việc gia tăng chi phí cho việc hoàn thiện SP cũng phải đảm bảo DN bù đắp được chi phí đó. (5) *Cấp độ SP tiềm năng* (Potential Product) là sự hoàn thiện và hướng phát triển, mở rộng mà SP có thể có trong tương lai, các DN sữa VN phải NC những phương pháp mới, giải trí mới vượt trội để cung ứng ra TT.

b) Các hình thái sản phẩm

Theo Philip Kotler, SP có 3 hình thái sau: *Thứ nhất, Tổ hợp SP/Danh mục SP (Product mix)*: là tổng hợp những dòng SP và món hàng mà một người bán cụ thể đưa ra chào bán cho người mua có 4 đặc điểm: (1) Chiều rộng là số dòng SP khác nhau của DN chia theo chức năng (sữa dành cho người tiểu đường/ung thư/phòng ngừa loãng xương/tăng trưởng chiều cao...), (2) Chiều dài là số lượng SP/biến thể trong các dòng trong tổ hợp: Dòng Sữa nước của vinamilk có (Susu, Vinamilk, 100% đàn bò, ADM), Dòng sữa bột (Sữa bột canxi người lớn, sữa bột công thức, sữa bột DD...), Dòng sữa chua (Sữa chua có đường, không đường, nha đam, hoa quả...), (3) Chiều sâu là số mẫu/biến thể của mỗi SP trong dòng SP (chia theo mùi hương, dạng, thuộc tính bổ sung như sữa chua nha đam, sữa chua trắng đường/không đường, sữa chua dâu....)(4) Mức độ hài hòa (tính nhất quán của tổ hợp SP) cho biết mức độ liên quan chặt chẽ của các dòng SP khác nhau về mục đích sử dụng cuối cùng, yêu cầu sản xuất, kênh PP hoặc vấn đề khác; *Thứ hai, Dòng SP (Product line)* là một nhóm những SP có mối liên hệ mật thiết với nhau vì cùng thực hiện một chức năng tương tự, được bán cho cùng một nhóm KH qua cùng một kênh, hay tạo ra một khoảng giá cụ thể. Một dòng SP có thể sử dụng TH gia đình

hoặc cá biệt hoặc một TH riêng lẻ được mở rộng. Ví dụ danh mục SP của Vinamilk có dòng sữa bột, sữa nước, sữa chua, sữa đặc...; *Thứ ba, Mặt hàng (Product Item)* còn gọi là “biến thể SP” (product variant) hay gọi là “SP cụ thể” là một đơn vị khác biệt trong một TH hay một dòng SP, được phân biệt bởi kích cỡ, giá cả, hình dáng hoặc một thuộc tính nào khác.

CL marketing SP không chỉ đòi hỏi quyết định về SP/dịch vụ đơn lẻ mà còn quyết định liên quan đến dòng SP và tổ hợp SP.

1.1.1.2. Sản phẩm sữa và phân loại

a) Khái niệm sản phẩm sữa

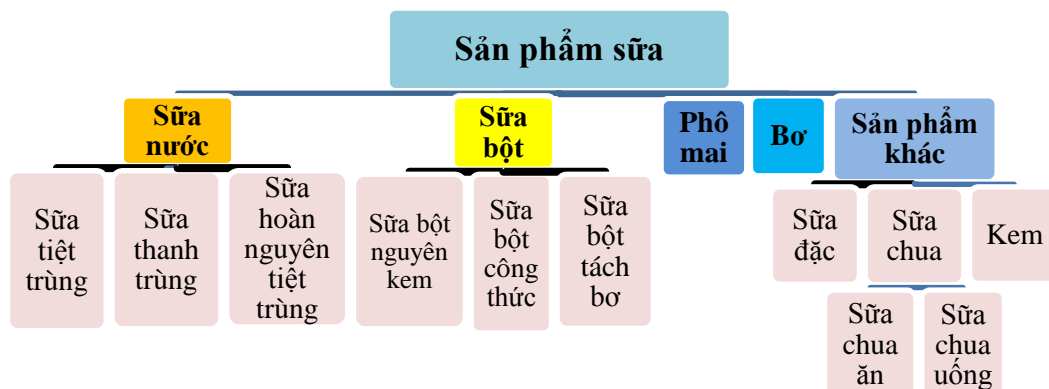
Sữa là một chất lỏng màu trắng đục được tạo ra bởi con cái của động vật có vú. Trên thực tế có nhiều loại động vật có vú gồm cho sữa như: Bò sữa, Dê, Cừu..... Trong phạm vi LA, NCS đề cập chủ yếu đến sữa được tạo ra từ Bò sữa. Trong ngành thực phẩm đồ uống thì sữa bò được tiêu dùng phổ biến nhất trên TT. Sữa bò có giá trị DD tốt cho sức khỏe con người. Sữa bò có vị nhạt, hơi ngọt và mặn vì có đường lactose và muối chlor. Từ sữa bò tươi nguyên liệu có thể sản xuất chế biến thành nhiều loại SP như: sữa tươi, sữa bột, sữa đặc có đường, SCA, SCU, phomát váng sữa và các SP khác như kem, bánh, kẹo....

Theo Thông tư số 03/2017/TT-BYT ngày 22/3/2017 ban hành quy chuẩn kỹ thuật quốc gia QCVN 5-1: 2017/BYT đối với các SP sữa dạng lỏng: “SP sữa là SP thu được từ quá trình chế biến sữa, có thể bổ sung phụ gia thực phẩm và các thành phần khác cần thiết cho quá trình chế biến”.

b) Phân loại sản phẩm sữa

Có nhiều cách phân loại khác nhau, để thuận tiện cho việc NC, NCS lựa chọn tiêu chí phân loại sữa dựa trên công nghệ SX và hàm lượng chất DD có trong thành phần của sữa theo phân loại của Virac hình 1.2

Hình 1.2: Phân loại sản phẩm sữa



Nguồn: VIRAC

Trong đó nhóm SP sữa nước, sữa bột, sữa đặc và sữa chua chiếm tỉ trọng doanh thu lớn và chủ yếu trong tổng doanh thu của các DN sữa Việt Nam. Do vậy Luận án tập trung phân tích thực trạng và hoàn thiện CL marketing SP cho nhóm SP sữa bột, sữa nước, sữa đặc và sữa chua.

(1) *Sữa nước*: Sữa nước bao gồm sữa thanh trùng, sữa tiệt trùng và sữa hoàn nguyên.

Theo Thông tư số 03/2017/TT-BYT ngày 22/3/2017 ban hành quy chuẩn kỹ thuật quốc gia QCVN 5-1: 2017/BYT đối với các SP sữa dạng lỏng (hiệu lực của qui chuẩn mới có hiệu lực từ 1/3/2018), định nghĩa như sau:

Sữa tươi nguyên liệu (NL) là sữa nguyên chất dạng lỏng thu được từ bò, trâu, dê, cừu, chưa bổ sung hoặc tách bớt bất kỳ thành phần nào của sữa, chưa xử lý qua bất kỳ phương pháp nào, được dùng làm NL để chế biến.

Sữa tươi nguyên chất thanh trùng/tiệt trùng là SP được chế biến hoàn toàn từ sữa tươi NL, không bổ sung hoặc tách bớt bất kỳ thành phần nào của sữa và không bổ sung bất kỳ thành phần nào khác, đã qua thanh trùng/tiệt trùng.

Sữa tươi nguyên chất tách béo thanh trùng/tiệt trùng là SP được chế biến hoàn toàn từ sữa tươi NL, được tách chất béo sữa, không bổ sung hoặc tách bớt bất kỳ thành phần nào khác của sữa và không bổ sung bất kỳ thành phần nào khác, đã qua thanh trùng/tiệt trùng.

Sữa tươi thanh trùng/tiệt trùng là SP được chế biến chủ yếu từ sữa tươi NL (sữa tươi NL chiếm tối thiểu 90% tính theo khối lượng SP cuối cùng), đã qua thanh trùng/tiệt trùng.

Sữa tươi tách béo thanh trùng/tiệt trùng: là SP được chế biến chủ yếu từ sữa tươi NL được tách chất béo sữa (sữa tươi NL đã tách chất béo sữa chiếm tối thiểu 90% tính theo khối lượng SP cuối cùng), đã qua thanh trùng/tiệt trùng.

Sữa hoàn nguyên thanh trùng/tiệt trùng là SP dạng lỏng thu được bằng cách bổ sung một lượng nước cần thiết vào sữa bột hoặc sữa cô đặc để tái lập tỷ lệ nước và chất khô thích hợp của sữa hoặc thu được bằng cách kết hợp chất béo sữa và chất khô không béo của sữa, có thể bổ sung nước để thu được thành phần thích hợp của sữa, đã qua thanh trùng/tiệt trùng. Thành phần sữa hoàn nguyên chiếm tối thiểu 90% tính theo khối lượng SP cuối cùng.

Sữa hỗn hợp thanh trùng/tiệt trùng là SP được chế biến từ hỗn hợp sữa tươi NL, các SP sữa hoặc các thành phần của sữa, đã qua thanh trùng/tiệt trùng. Thành phần sữa hỗn hợp chiếm tối thiểu 90% tính theo khối lượng SP cuối cùng.

(2) *Sữa bột* là SP dạng bột thu được bằng cách loại nước từ sữa tươi NL. Hàm lượng chất béo, protein của sữa có thể được điều chỉnh bằng cách thêm hoặc loại bớt các thành phần sữa mà không làm thay đổi tỷ lệ giữa whey protein và casein của sữa. Hiện trên TT có ba loại: Sữa bột nguyên kem, sữa bột công thức, sữa bột tách bơ.

(3) *Sữa đặc có đường* là SP thu được bằng cách loại bỏ một phần nước từ

sữa tươi NL hoặc bổ sung nước vào sữa bột, có bổ sung đường. Hàm lượng chất béo, protein của sữa có thể được điều chỉnh bằng cách bổ sung hoặc loại bớt thành phần sữa mà không làm thay đổi tỷ lệ giữa whey protein và casein của sữa.

(4) *Sữa chua (Yoghurt)* được chế biến từ sữa tươi, sữa đặc hoặc sữa bột và chất béo sữa các loại và được lên men bởi *Lactobacillus bulgarius* và *Streptococcus thermophilus* ... gồm có SCA và SCU.

(5) *SP từ sữa (Bơ và phô mai)*: Bơ được hiểu là bơ tự nhiên, hoặc bơ phối chế lại (tươi, muối hoặc bơ trở mùi, kể cả bơ đã đóng hộp) được tách từ sữa. Phô mai là SP được lên men hay không được lên men.

d) Đặc điểm sản phẩm sữa và chế phẩm từ sữa bò

Được chế biến thành nhiều chủng loại SP khác nhau, đa dạng, phong phú về đóng gói, mẫu mã, bao bì, giá cả; Là thực phẩm dinh dưỡng tốt cho sức khỏe, tiêu dùng hàng ngày, có khả năng thay thế; Dễ hỏng, đòi hỏi cao về yêu cầu vệ sinh an toàn thực phẩm, bảo quản cẩn thận, một số SP cần bảo quản ở nhiệt độ thấp (sữa chua, men sống, sữa tươi thanh trùng); Có thời hạn sử dụng dưới 2 năm như sữa bột (2 năm), một số loại có hạn sử dụng ngắn và rất ngắn như sữa chua, men sống (45 ngày), sữa nước (6 tháng), sữa chua có hạn 45, sữa tươi thanh trùng (3-7 ngày); NC đa dạng, đáp ứng nhiều đối tượng sử dụng: trẻ em, người lớn, người cao tuổi, ...; Được phân phối tiện lợi, rộng khắp các địa bàn dân cư.

1.1.1.3. Doanh nghiệp sữa và chuỗi giá trị ngành sữa Việt Nam

a) Doanh nghiệp sữa Việt Nam

Theo luật DN 2014, DN Việt Nam là DN được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo pháp luật Việt Nam và có trụ sở chính tại Việt Nam.

DN sữa được hiểu là những DN tham ra SXCB hoặc kinh doanh chính là các SP sữa và chế phẩm từ sữa và có thể kinh doanh các SP khác nhưng tỷ trọng doanh thu chủ yếu do sự đóng góp của mặt hàng sữa.

DN sữa Việt Nam là những DN được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo pháp luật Việt Nam và có trụ sở chính tại Việt Nam, tham ra vào hoạt động SXCB và kinh doanh mặt hàng sữa có nguồn gốc từ sữa bò và mặt hàng này chiếm doanh thu chủ yếu trong tổng doanh thu của DN.

Luận án nghiên cứu CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam (gọi chung là DN sữa nội). Hiện nay, đa số DN sữa nội có qui mô vừa và nhỏ (ngoại trừ Vinamilk là DN lớn nhất Việt Nam và thuộc top 500 DN lớn nhất thế giới), do vậy LA tập trung nghiên cứu 5 DN sữa nội điển hình gồm Vinamilk, Nutifood, MC Milk, TH Milk, IDP. Những DN này tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần, đều tham gia SX kinh doanh với mặt hàng chính là sữa, có thị phần thuộc top đầu trong các DN sữa nội. Theo StoxPlus (2018), Năm 2017, 5 DN sữa trên chiếm 74% tổng giá trị ngành sữa Việt Nam. Bên cạnh đó NCS cũng NC đối chứng ĐTCT chính của các DN sữa VN là các hãng sữa ngoại đang sản xuất kinh doanh trên TT Việt Nam như FCV,

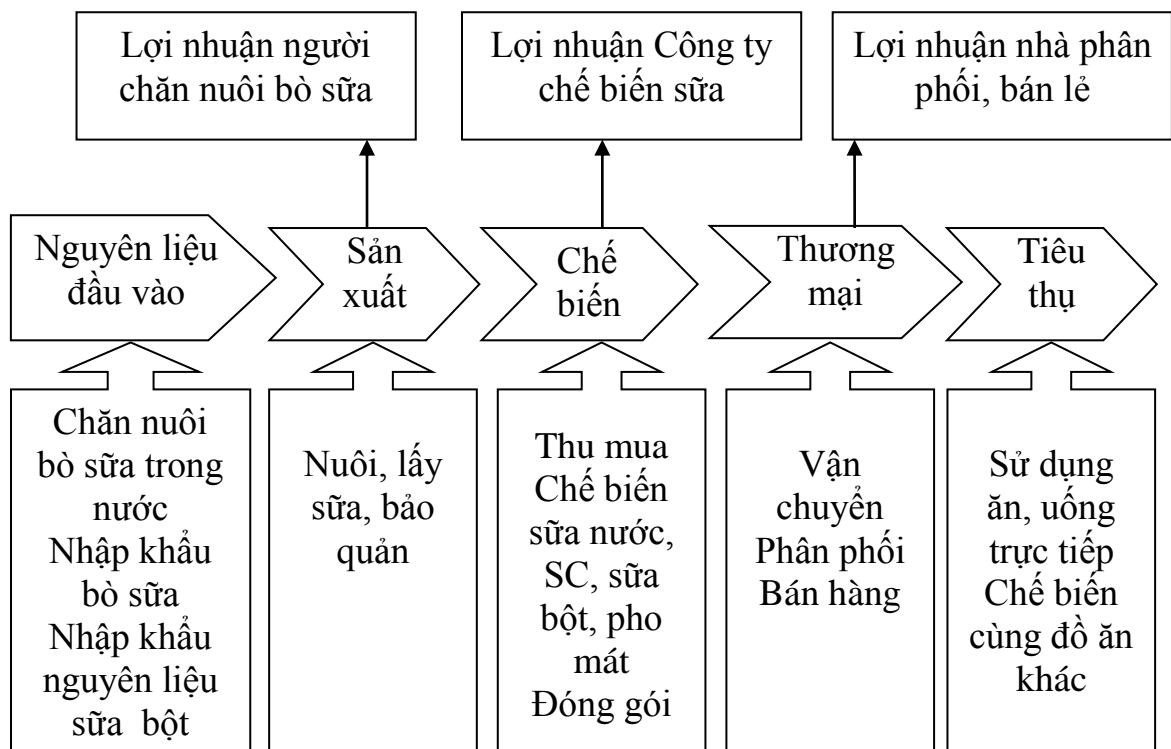
Abbott, Nestlé.

b) Chuỗi giá trị ngành sữa Việt Nam

Theo Nguyễn Việt Khôi, TS. Nguyễn Thị Thanh Hương (Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, 2011), Chuỗi giá trị ngành sữa của Việt Nam gồm 5 khâu: (1) Nguyên liệu đầu vào gồm nhập giống bò sữa, thu mua sữa bột nguyên liệu cần nhiều vốn; (2) Sản xuất gồm chăn nuôi bò sữa, lấy sữa và bảo quản. Đây là khâu kém nhất do khó khăn về vốn mua thiết bị phục vụ chăn nuôi, nguồn thức ăn cho bò sữa thiếu so lượng cỏ xanh từ nhiên và cỏ trồng đáp ứng khoảng 30% NC thức ăn thô xanh của đàn bò, quỹ đất, điều kiện trồng cỏ...; (4) Kênh PP sữa chủ yếu theo hai kênh chính là kênh truyền thống (thông qua các nhà PP, cửa hàng tạp hóa, chợ...) và kênh hiện đại (Qua kênh siêu thị, đại siêu thị và chuỗi cửa hàng tiện lợi). Lợi nhuận của nhà PP chiếm 13,4% giá bán lẻ (Theo Jaccar); (5) Tiêu thụ, chỉ 10% dân số cả nước tại TP Hồ Chí Minh và Hà Nội đã tiêu thụ 78% các SP sữa.

Về hiệu quả của chuỗi: (1) Khâu sản xuất (chăn nuôi bò sữa) là khâu kém nhất trong chuỗi giá trị ngành sữa; (2) Giá trị SP sữa tăng nhiều nhất sau khi qua khâu chế biến sữa; (3) Mối liên kết giữa các khâu chưa chặt chẽ, đặc biệt giữa hộ chăn nuôi với nhà máy chế biến.

Hình 1.3: Chuỗi giá trị ngành sữa Việt Nam



Nguồn: Nguyễn Việt Khôi, TS. Nguyễn Thị Thanh Hương (2011), [19]

Đối với 5 DN sữa Việt nghiên cứu, cả 5 DN đều tham gia vào hầu hết các khâu trong chuỗi giá trị ở các mức độ và theo hình thức khác nhau.

1.1.2. Chiến lược marketing sản phẩm

1.1.2.1. Khái niệm chiến lược marketing

Theo Baker (2008), CL marketing là một quá trình có thể cho phép một tổ chức tập trung các nguồn lực hạn chế vào các cơ hội lớn nhất để tăng doanh số để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

Theo Johnson et al., (2008), CL marketing có giá trị như một định hướng dài hạn của một tổ chức để đạt được lợi thế trong môi trường thay đổi thông qua cấu hình tài nguyên và năng lực của mình với mục đích đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan .

Theo Sorger (2011), CL marketing được định nghĩa là một kế hoạch CL bao gồm các chu kỳ lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát lặp đi lặp lại.

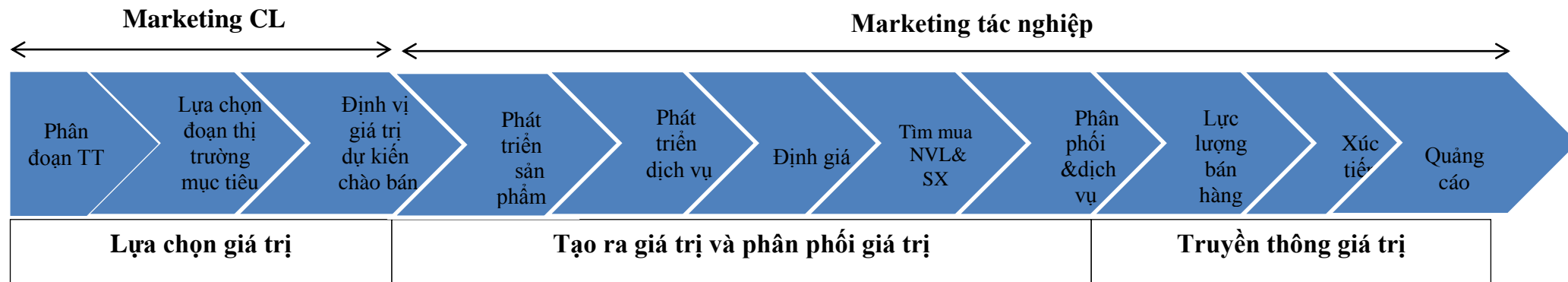
Theo GS.TS Nguyễn Bách Khoa (2003), [5], CL marketing là toàn bộ logic tiếp thị thương mại mà nhờ nó các đơn vị kinh doanh đạt được mục tiêu marketing của mình. CL marketing bao gồm một cấu trúc cân bằng giữa marketing mục tiêu, marketing mix và qui hoạch marketing của DN phù hợp và thích nghi với những thay đổi của môi trường.

Theo Philip Kotler và Gary Armstrong (2012) [7,Trang 72], CL marketing là cấu trúc logic marketing giúp đơn vị kinh doanh kỳ vọng tạo ra giá trị KH và đạt được mối quan hệ KH có lợi.

Philip Kotler (2002) cũng đưa ra quan điểm Marketing định hướng giá trị gồm ba giai đoạn: Lựa chọn giá trị, cung ứng giá trị và truyền thông thực hiện giá trị. Giai đoạn lựa chọn giá trị chính là phần marketing CL của CL marketing gồm phân khúc TT, lựa chọn TT mục tiêu và định vị giá trị. Giai đoạn cung ứng và truyền thông thực hiện giá trị là phần marketing tác nghiệp của CL marketing. Marketing CL giúp DN lựa chọn giá trị sẽ cung ứng cho TT mục tiêu. Cũng Theo Philip Kotler ([Marketing management, 2002, tr.123), CL marketing gồm 2 phần là Marketing tác nghiệp và marketing CL: (1) Marketing tác nghiệp gồm: Phát triển SP, phát triển dịch vụ, định giá, tìm mua nguyên liệu và sản xuất, phân phối và dịch vụ, lực lượng bán hàng, xúc tiến bán và quảng cáo; (2) Marketing tác nghiệp nhằm giúp DN tạo ra giá trị, cung cấp và truyền thông giá trị tới KH.

Về bản chất CL marketing là một CL chức năng thuộc hệ thống CL của DN, có vị trí trung tâm, tác động và điều khiển các CL chức năng còn lại của DN như CL tài chính, CL nguồn nhân lực, CL sản xuất. CL marketing giúp DN xác định KH phù hợp với nguồn lực của DN, xác định phương pháp tốt nhất phục vụ KH và đạt mục tiêu kinh doanh. CL marketing định hướng cho DN trong việc thiết kế phối thức marketing mix hiệu quả gồm các biến số SP, giá, phân phối và xúc tiến.

Marketing CL gồm các hoạt động: Phân đoạn TT, lựa chọn TT mục tiêu và định vị giá trị sản

Hình 1.4: Tiến trình marketing theo định hướng giá trị

Nguồn: Philip Kotler (Marketing management, 2002, P.123, [24])

1.1.2.2. Chiến lược marketing sản phẩm

a) Quan điểm tiếp cận và khái niệm CL marketing SP

Quan điểm thứ nhất, CL marketing SP được hiểu như là CL SP, là một thành tố của CL marketing mix. Các CL bộ phận của CL marketing mix bao gồm CL SP, CL giá, CL phân phối và CL xúc tiến.

Quan điểm thứ hai: CL marketing SP được hiểu tương đồng với CL marketing tập trung cho SP. Như vậy CL marketing SP sẽ bao gồm lựa chọn phân đoạn TT và KH mục tiêu, phát triển các CL marketing để thỏa mãn NC các phân đoạn TT đã lựa chọn. Trong môi trường kinh doanh thay đổi như hiện nay, các vấn đề về cạnh tranh buộc DN phải điều chỉnh về CL, thay đổi phương thức và phát triển các điều kiện nguồn lực để phù hợp với mục tiêu CL đặt ra. Trong TT cạnh tranh, KH và những đòi hỏi của KH là những căn cứ vô cùng quan trọng để DN thực hiện các điều chỉnh liên quan CL Marketing SP trong việc tạo ra giá trị cung ứng cho KH. Và để tạo gia giá trị cho KH DN cần dựa trên quan điểm giá trị của KH nghĩa là những giá trị mà KH cần là gì. Trong những điều kiện mới, những đòi hỏi của KH Những yếu tố quyết định lựa chọn của khách dựa trên nhận thức của KH về giá trị.

Góc độ tiếp cận từ phía DN cần điều chỉnh CL theo quan niệm giá trị hướng tới KH: Phân đoạn TT để phát hiện ra những giá trị KH cần cung ứng; Trên cơ sở đó cân nhắc nguồn lực của DN để lựa chọn giá trị và tỷ lệ giá trị cần cung ứng cho KH và cung ứng một cách hiệu quả. Để thực hiện cung ứng giá trị này, trong điều kiện môi trường năng động như hiện nay, với sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin đặc biệt là kỹ thuật số và công nghệ 4.0, DN phải truyền thông để KH hiểu đúng những giá trị mà DN cung ứng.

Như vậy Quan niệm marketing định hướng giá trị phù hợp trong giai đoạn hiện nay đối với DN trong quá trình cung ứng giá trị tới KH và nó được thực hiện theo qui trình marketing định hướng giá trị gồm các bước lựa chọn giá trị, sáng tạo giá trị và truyền thông giá trị như được đề cập ở mục 1.1.2.1

Như vậy, khái niệm CL marketing SP sẽ kế thừa từ 2 quan điểm phân tích ở trên, và được tiếp cận dựa trên lý thuyết về Marketing định hướng giá trị và lý thuyết giá trị hướng tới KH. Luận án định nghĩa CL marketing SP như sau:

CL marketing SP là cấu trúc logic marketing giúp DN xác định tập giá trị cho từng mặt hàng CL sẽ cung ứng cho KH, trên cơ sở xác định tình thế và mục tiêu marketing, lựa chọn giá trị, sáng tạo giá trị, phối hợp các công cụ marketing mix để thực hiện và truyền thông giá trị theo hướng tối đa hóa giá trị cho KH, tạo lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được các mục tiêu marketing và kinh doanh của DN.

Từ khái niệm này, thực chất của CL marketing SP cần làm rõ vấn đề:

(1) Về mục tiêu CL marketing SP:

- CL marketing SP phải xuất phát từ giá trị SP đóng góp vào giá trị cung ứng cho KH. Do vậy CL marketing SP phải chỉ ra cách thức sáng tạo ra giá trị như thế nào. Bên cạnh việc sáng tạo giá trị về SP, còn phải tạo ra giá trị liên quan đến hoạt động phân phối (sự tiện lợi, kịp thời, sẵn có) và truyền thông giá trị SP đó (đúng lúc, đúng thời điểm, thông tin đầy đủ, chính xác..)

- Giá trị SP không chỉ thể hiện ở công năng, tính dụng, thành phần chất lượng, mà theo quan điểm marketing hiện đại, giá trị SP còn thể hiện trong hoạt động phân phối đó là sự đảm bảo chất lượng SP tới KH, đảm bảo về thời gian, địa điểm, từ đó góp phần quan trọng vào giá trị cung ứng cho KH, qua đó đạt mục tiêu định vị thương hiệu SP, tạo ra lợi nhuận và vị thế cho DN.

+ Tạo giá trị SP cung ứng cho KH theo hướng đóng góp lớn nhất trong nhóm giá trị cung ứng cho KH một cách phù và thích ứng nhất với KH và lớn hơn ĐTCT. Sự phù hợp của giá trị SP không chỉ nằm trong công năng tính dụng mà còn nằm ở trong quá trình thương mại hóa SP đó là khâu PP và truyền thông SP, vì có những SP rất tốt nhưng xuất hiện không kịp thời trên kênh PP hoặc truyền thông kém thì

KH cũng không thể tiếp cận để mua SP đó.

+ Giá trị SP đó phải định vị trong tâm trí KH và đáp ứng yêu cầu về thời gian, địa điểm cung ứng cũng như các chi phí liên quan đến thời gian, địa điểm cũng như chi phí sử dụng của KH. Từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh và vị thế cho DN trên TT, tạo dựng lòng trung thành của KH và xây dựng được quan hệ tốt đẹp với KH mục tiêu

+ Đảm bảo các giá trị trên chi phí giúp DN đạt được mục tiêu kinh doanh.

(2) Nội hàm nghiên cứu CL marketing SP

Thực chất của CL marketing SP là quá trình ra các quyết định và triển khai các quyết định CL và tác nghiệp bao gồm:

- *Lựa chọn giá trị* đối với từng mặt hàng CL cung ứng cho KH (Phân đoạn, lựa chọn TT mục tiêu và định vị giá trị);

- *Sáng tạo giá trị* cung ứng cho KH (ra các quyết định về danh mục SP, tổ hợp SP, SP đơn lẻ (công năng, tính dụng, số lượng và cơ cấu, chất lượng, bao bì, thương hiệu, SP mới, dịch vụ đi kèm..) đối với từng mặt hàng CL;

- *Phối hợp các công cụ marketing mix* (Giá, Phân phối, Xúc tiến) để thực hiện và truyền thông giá trị SP cung ứng cho KH;

Để thực hiện các quyết định đó, trước hết DN cần xác định tình thế và mục tiêu CL marketing SP để làm căn cứ ra quyết định lựa chọn giá trị sẽ cung ứng. Bên cạnh đó DN cũng cần đảm bảo nguồn lực để thực hiện cũng như triển khai CL marketing SP nhằm đạt được mục tiêu đặt ra.

(3) Căn cứ xác lập CL marketing SP

CL marketing SP thực chất là CL cho mặt hàng CL. Cơ sở để xác lập CL là tình thế TT và SP cung ứng cho KH; giá trị cung ứng cho KH; Truyền thông và định vị giá trị; Tạo lập phối thức thực hiện tiêu thụ SP. Do vậy khi tạo lập CL marketing SP phải trên các căn cứ sau: (i) CL marketing SP là CL cấp chứng năng trong hệ thống các cấp CL của DN và được hoạch định cho từng nhóm mặt hàng CL, nó được xây dựng và thống nhất với CL marketing và CL kinh doanh của Công ty; (ii) CL marketing SP phải tạo ra giá trị và thực hiện hành vi tiêu thụ phù hợp tình thế môi trường và TT, trên cơ sở đó lựa chọn giá trị và định vị giá trị cung ứng cho các tập KH; (iii) CL marketing SP phải tạo ra giá trị SP phù hợp với giá trị cung ứng cho các tập KH; (iiii) CL marketing SP gắn liền với CL truyền thông và thực hiện những giá trị SP trên TT; (iiiii) CL marketing SP là CL cho từng mặt hàng CL. Các mặt hàng CL trong phạm vi nghiên cứu của LA gồm: Sữa bột, sữa nước, SC, sữa đặc.

Từ quan điểm và phân tích ở trên về CL marketing SP, nội dung CL marketing SP tiếp cận theo tiến trình marketing định hướng giá trị (*Phụ lục 07*)

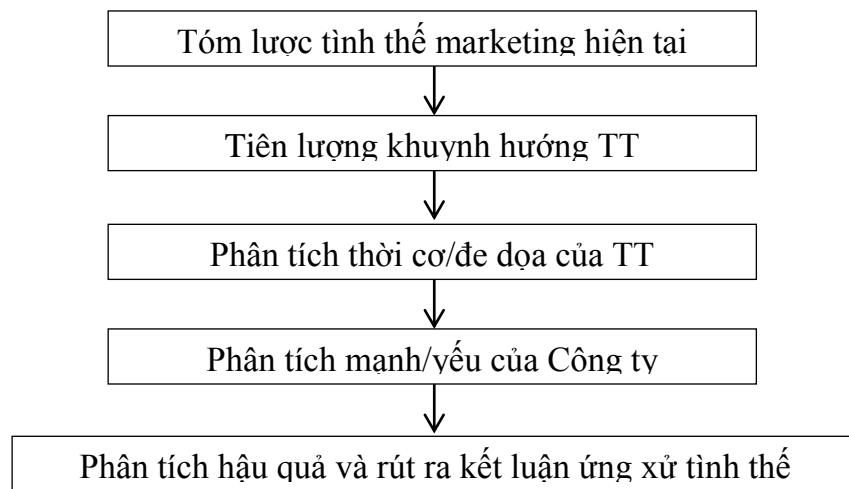
gồm: (1) Phân tích tình thế và xác định mục tiêu CL marketing SP; (2) Lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng; (3) Sáng tạo giá trị cung ứng cho KH; (4) Phối hợp các công cụ marketing mix để thực hiện và truyền thông giá trị tới KH mục tiêu; (5) Đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing SP; (6) Đánh giá hiệu quả CL Marketing SP.

1.2. Nội dung cơ bản của chiến lược marketing sản phẩm

1.2.1. Phân tích tình thế và xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm

1.2.1.1. Phân tích tình thế chiến lược marketing sản phẩm

Hình 1.5: Quy trình phân tích tình thế chiến lược marketing sản phẩm



Nguồn: PGS.TS Nguyễn Bách Khoa và TS. Nguyễn Hoàng Long (Marketing thương mại, 2005, p.104, [18])

Tóm lược tình thế marketing hiện tại và khuynh hướng TT: Các phân đoạn TT, lượng định NC TT, các khuynh hướng hành vi mua của KH; Tình thế nhãn hiệu mặt hàng sữa gồm doanh số, giá bán, chi phí, thu nhập dòng cho mỗi nhãn hiệu trong danh mục mặt hàng trong vài năm qua; Tình thế cạnh tranh chỉ rõ ĐTCT, mô tả qui mô, mục tiêu, thị phần, chất lượng SP và hành vi của ĐTCT; Tình thế PP và bán hàng mô tả DT bán hàng của các kênh PP khác nhau, những thay đổi trong kênh; Tình thế môi trường vĩ mô là xu hướng môi trường dân số, công nghệ, chính trị, pháp luật, xã hội, văn hóa có ảnh hưởng đến CL marketing SP của DN sữa; Trên cơ sở nhận dạng những yếu tố môi trường marketing có thay đổi lớn để đưa vào phân tích làm cơ sở phát triển CL marketing SP

Phân tích thời cơ, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu: Thời cơ và đe dọa được rút ra từ phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô (kinh tế, chính trị, luật pháp, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, tự nhiên và công nghệ); Điểm mạnh/yếu rút ra từ phân tích môi trường vi mô (KH, đối thủ cạnh tranh, trung gian marketing, nhà cung ứng) và nội tại (năng lực tài chính, marketing, nhân sự, sản xuất, NC và phát triển...) .v.v Kết

qua phân tích sẽ giúp cho nhà quản trị hoạch định những CL phù hợp nhằm tận dụng thời cơ, vượt qua thách thức. DN sữa có thể áp dụng Ma trận TOWS dùng để phân tích điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và đe dọa và giúp DN xác định được tình thế hiện tại và định hướng CL marketing SP cho thời gian tiếp theo.

Hình 1.6: Ma trận phân tích TOWS

TOWS	Điểm mạnh - S (Strengths) Liệt kê những thế mạnh chủ yếu của DN	Điểm yếu - W (Weaknesses) Liệt kê những điểm yếu chủ yếu của DN
Cơ hội - O (Opportunities) Liệt kê các cơ hội của DN	CL S-O CL kết hợp điểm mạnh và cơ hội	CL W-O CL nắm bắt cơ hội, khắc phục điểm yếu
Đe dọa - T (threat) Liệt kê các đe dọa chính của DN sữa	CL S-T CL sử dụng điểm mạnh để tránh các đe dọa	CL W-T CL hạn chế điểm yếu và né tránh các đe dọa

Từ phân tích TOWS, tình thế CL marketing SP, DN sữa có thể lựa chọn CL TT cho SP hiện tại và CL TT cho SP mới dựa trên ma trận SP - TT.

Hình 1.7: Ma trận SP - TT

	SP hiện tại	SP mới
TT hiện tại	A CL thâm nhập TT	B CL phát triển SP
TT mới	C CL phát triển TT	D CL đa dạng hóa

Nguồn: Adapted from H. Ansoff, Corporate Strategy, Penguin, 1988, Chapter 6 (The Ansoff matrix was later developed-see reference 1)

Theo ma trận Ansoff, DN có thể lựa chọn CL cho SP hiện tại và CL cho SP mới như sau:

CL cho SP hiện tại gồm: (1) *CL thâm nhập TT*, tức là DN vẫn tiếp tục hoạt động trong phạm vi TT hiện tại với SP hiện tại (ô A) nhưng tìm cách bảo vệ và gia tăng thị phần thông qua gia tăng lượng KH, tăng tần suất mua hàng và số lượng hàng hóa tiêu thụ của một KH; (2) *CL phát triển TT* (ô C), tức là mang các SP hiện tại sang phục vụ các TT mới bằng cách mở rộng đại lý/KH mới, mở rộng phân khúc mới, mở rộng về phạm vi địa lý sang khu vực TT mới như tỉnh khác, vùng miền

khác, hoặc quốc gia khác (xuất khẩu).

CL cho SP mới gồm: (3) *CL phát triển SP* cho các TT hiện tại (ô B) gồm bổ sung tính năng, mẫu mã hay tạo ra SP hoàn toàn mới, dịch vụ mới; (4) *CL đa dạng hóa*, tức là phát triển SP mới cho TT mới có thể liên quan hoặc không liên quan đến SP hiện tại (ô D).

1.2.1.2. Xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm

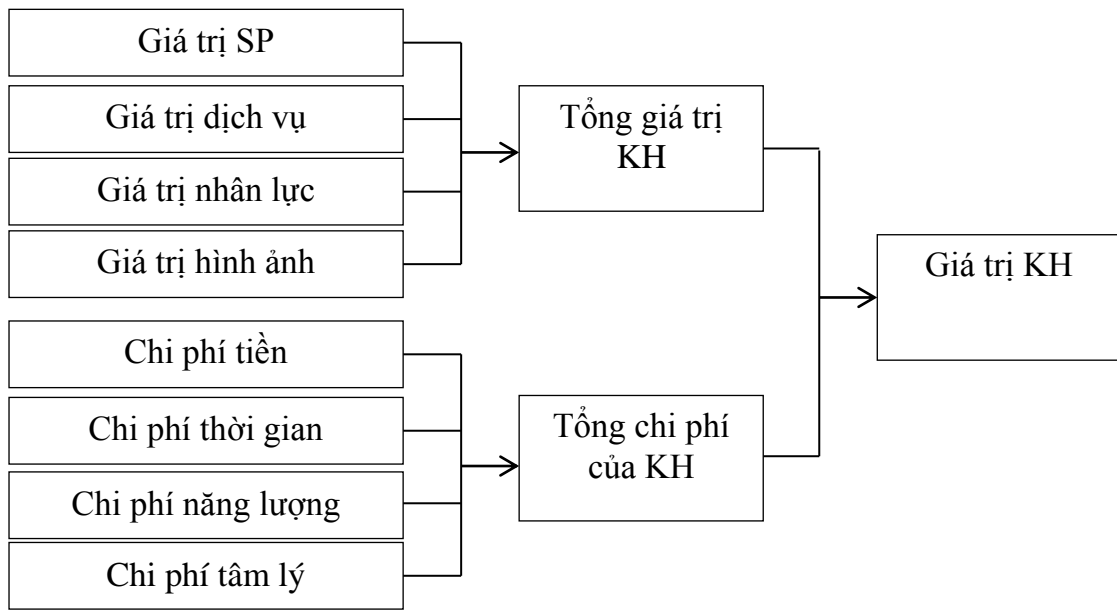
Trên cơ sở phân tích tình thế, DN sẽ có một bức tranh tổng thể về tình hình hiện tại: Điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và đe dọa cũng như khả năng nguồn lực, lợi thế cạnh tranh, từ đó xác định mục tiêu CL marketing SP cho giai đoạn tiếp theo. Mục tiêu tổng quát của CL marketing SP là tối đa hóa giá trị cung ứng cho KH mục tiêu, để làm được điều đó, DN thực hiện tốt các mục tiêu cụ thể như: Đa dạng hóa SP (chiều rộng, chiều sâu); Đối với SP hiện tại (Mục tiêu duy trì/cải biến bề ngoài hay đặc tính kỹ thuật, phát triển), Đối với SP mới (Phát triển các giá trị cung ứng cho KH, Mục tiêu về chất lượng, thương hiệu, giá, dịch vụ gắn với SP), Chu kỳ sống SP, Mới hoàn toàn (phát triển các giá trị cung ứng KH, mức đầu tư cho SP). Xác định thời điểm SP có mặt có mặt trên TT và cung ứng cho KH; Định vị được giá trị SP trong tâm trí KH mục tiêu; Đảm bảo tính kịp thời của SP khi tung ra TT, Đảm bảo yếu tố sử dụng, chất lượng SP phù hợp NC KH mục tiêu, Giá phí của SP hợp lý và được KH chấp nhận, Mục tiêu bao phủ và phát triển TT, Mục tiêu đa dạng hóa SP, Phát triển SP mới ưu việt đáp ứng xu hướng tiêu dùng mới, Thông tin kịp thời về SP tới KH mục tiêu, làm hài lòng KH...

1.2.2. Lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng

1.2.2.1. Các định hướng sáng tạo giá trị cung ứng cho khách hàng

Theo Peter Drucker, nhiệm vụ đầu tiên của Công ty là “tạo ra KH”. Ngày càng nhiều SP mới ra đời, KH luôn phải đứng trước sự lựa chọn mua SP của nhà SX nào. Để thực hiện lựa chọn của mình, KH thường sẽ ước tính và lựa chọn SP nào mang đến cho họ nhiều giá trị nhất. Mục tiêu của CL marketing SP là sáng tạo ra các giá trị nổi trội và cung ứng cho KH với một mức chi phí thấp hơn so với ĐTCT. Hay nói cách khác Mục tiêu của CL marketing SP là tạo ra *Giá trị KH* lớn hơn so với đối thủ: *Giá trị KH* là sự chênh lệch giữa tổng giá trị và tổng chi phí của KH; *Tổng giá trị KH* là toàn bộ lợi ích mà KH mong đợi nhận được từ SP hay dịch vụ gồm giá trị SP, DV, giá trị nhân lực và giá trị hình ảnh; *Tổng chi phí của KH* là toàn bộ chi phí mà KH bỏ ra để đánh giá, mua, sử dụng và loại bỏ SP hay dịch vụ gồm chi phí tiền, thời gian, năng lượng và tâm lý.

Để sáng tạo giá trị công ty có thể theo các hướng sau

Hình 1.8: Các giá trị sẽ cung ứng cho khách hàng

Nguồn: PGS.TS. Lê Thế Giới và nhóm tác giả (Quản trị marketing định hướng giá trị, 2012, tr.57, [10])

Luận án tập trung nghiên cứu những giá trị mà DN tạo ra từ SP, có đóng góp chủ yếu trong tổng thể giá trị cung ứng cho KH mục tiêu, đó là những giá trị về công năng tính dụng (Nhiều DD, tốt cho sức khỏe, đẹp da, sạch, an toàn..), về hình ảnh thương hiệu SP (uy tín, tin cậy, đẳng cấp, yên tâm..), về chất lượng tuyệt hảo (thơm, ngon, sạch..), về đóng gói bao bì đẹp, thẩm mỹ, tiện dụng, dễ sử dụng, về sự đa dạng mẫu mã SP tạo nhiều lựa chọn, về uy tín của SP/TH.v.v.. Bên cạnh những giá trị được tạo ra từ SP, là những giá trị mà DN tạo ra trong quá trình thương mại hóa SP (Phân phối và truyền thông giá trị SP tới KH), đó là sự thuận tiện trong tìm kiếm thông tin về SP cũng như dễ dàng mua chúng ở mọi nơi, dễ dàng thanh toán, vận chuyển, sự kịp thời, sự sẵn có của SP, sự tiên phong của SP.

1.2.2.2. Phân khúc TT và lựa chọn TT mục tiêu

Trước khi phân khúc TT, DN cần thực hiện phân đoạn CL. Phân đoạn CL là việc phân chia DN thành những đơn vị kinh doanh CL (SBU), mỗi SBU có đặc điểm, tầm nhìn sứ mệnh và hướng tới phục vụ những nhóm KH riêng. Trong luận án SBU được hiểu là các mặt hàng CL. Đối với SP sữa có thể chia thành những nhóm mặt hàng CL: sữa bột, sữa nước, SC, sữa đặc, được tổng hợp trong Hình 1.9. Tương ứng với các nhóm mặt hàng CL là các phân khúc TT CL hay nhóm KH CL.

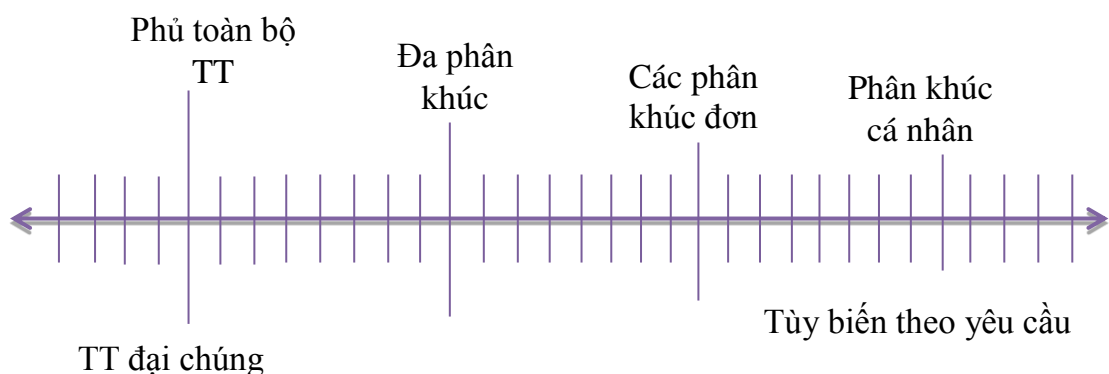
Hình 1.9: Những tiêu chí lựa chọn để phân khúc thị trường sữa theo các mặt hàng chiến lược

Mặt hàng CL	Nhân khẩu học	Địa lý	Hành vi
Sữa bột	Độ tuổi, Thu nhập, Nghề nghiệp, Vòng đời gia đình, Kích cỡ gia đình	Nông thôn, Thành thị, Vùng, Miền, Khu vực/Quốc gia	Dịp mua, Lợi ích, Sự trung thành, Thái độ, Tình trạng người sử dụng, Tỷ lệ sử dụng SP
Sữa nước			
Sữa đặc	Thu nhập		
Sữa chua	Thu nhập, Độ tuổi, Nghề nghiệp		

Nguồn: NCS xây dựng

Sau khi phân khúc TT, DN sẽ tiến hành đánh giá và lựa chọn các phân khúc TT mục tiêu. Có 4 lựa chọn: (1) *Lựa chọn phủ toàn bộ TT*, hướng tới phục vụ, mọi nhóm KH với mọi SP họ cần, phù hợp với công ty lớn; (2) *Chuyên môn hóa đa phân khúc*, DN chọn lọc một vài khúc TT, mỗi phân khúc có SP phù hợp, mục đích phân tán rủi ro. Với sự chuyên môn hóa SP, công ty sẽ bán một SP cho một vài phân khúc TT khác nhau; (3) *Tập trung hóa phân khúc đơn*, TT của công ty tập chung vào một phân khúc đặc biệt, như sữa Anlene chỉ tập chung cho KH phòng ngừa loãng xương, hỗ trợ cơ xương khớp; (4) *Phân khúc cá nhân*, hay còn gọi phân khúc của một người. Đối với lựa chọn này, DN sữa chỉ lên cá nhân hóa ở khâu phục vụ (ví dụ máy rót sữa tự động đặt tại các khu bán hàng tự động, KH có thể tự lấy sữa theo NC của mình).

Hình 1.10: Các cấp độ tiềm năng của phân khúc thị trường



Nguồn: Philip Kotler and Kevin Keller (Quản trị marketing, 2013, tr.251, [27])

Theo Jerry Wind và Arvind Rangaswamy đã nhận ra phong trào hướng đến xu thế “tùy biến” công ty. Đó là sự kết hợp giữa tùy biến đại chúng với tùy biến cá nhân. Công ty gọi là tùy biến khi có thể phản ứng với các KH cá nhân bằng việc tùy chỉnh SP, dịch vụ và thông điệp quảng cáo trên cơ sở 1 đối 1.

Cũng theo Philip Kotler and Kevin Keller (2013, tr.251), khi chọn TT mục tiêu, DN cần lựa chọn đạo đức mục tiêu TT để tránh làm tổn thương KH, cần tránh làm cho KH phản ứng dữ dội. Những người độc thân từ chối những SP dành riêng cho người độc thân vì họ không muốn bị nhắc nhở rằng họ đang cô đơn. Những người lớn tuổi yêu cầu không muốn những SP gán nhãn họ là người già - SP dành cho người cao tuổi. Vậy lên chăng các DN sữa cũng cần cân nhắc khi ghi dòng chữ “Sữa dành cho người già” trên bao bì SP

1.2.2.3. Định vị giá trị mặt hàng chiến lược

Sau khi lựa chọn phân khúc TT mục tiêu, DN tiến hành lựa chọn CL định vị cho từng phân khúc theo các mặt hàng CL. Mục đích của định vị là tạo được vị trí của SP/dịch vụ/thương hiệu trong tâm trí của KH mục tiêu. Để làm được điều đó, DN cần phải tạo ra những giá trị khác biệt, ưu việt và nổi trội hoặc lớn hơn hơn so với SP của ĐTCT trên TT, và đặc biệt những giá trị khác biệt đó phải phù hợp với NC/thị hiếu của KH mục tiêu và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN. Những giá trị khác biệt liên quan đến SP, hệ thống PP và phương thức bán hàng, phương thức truyền thông, hình ảnh thương hiệu, dịch vụ, đội ngũ nhân sự, văn hóa DN, v.v. Các lựa chọn CL định vị giá trị cho từng mặt hàng CL của DN sữa gồm: (1) CL định vị theo thuộc tính SP, (2) CL định vị theo giá trị, (3) CL định vị theo phân khúc người sử dụng, (4) CL định vị theo giá bán, (5) CL định vị dựa lợi thế cạnh tranh, (6) CL định vị theo lợi ích và giải pháp.

1.2.3. Sáng tạo giá trị sản phẩm cung ứng cho khách hàng

1.2.3.1. Sáng tạo giá trị cho sản phẩm cụ thể

a) Sáng tạo giá trị cho sản phẩm cụ thể

Theo Philip Kotler and Gary Armstrong (Nguyên lý tiếp thị, 2013, tr.284, [28]), các quyết định giá trị cho SP cụ thể, bao gồm quyết định về đặc tính SP, TH, bao bì, nhãn mác và dịch vụ hỗ trợ SP:

Đặc tính SP bao gồm: (1) *Chất lượng SP*, DN phải lựa chọn mức độ chất lượng phù hợp NC của KH. Chất lượng SP là khả năng SP phẩm thực hiện tính năng của nó (nhiều DD hơn, nguyên chất, tươi, sạch..), có nhiều mức độ chất lượng, DN hiếm khi tạo ra mức độ chất lượng tối đa vì không có nhiều KH chi trả cho mức độ chất lượng cao (2) *Tính năng SP (đặc tính SP)*, một SP có thể chứa nhiều tính năng khác nhau tuy nhiên DN cần xác định được tính năng đặc biệt/khác biệt cho SP của mình trên cơ sở NCKH trong mối tương quan chi phí...KH có thể chọn mua một hộp sữa bột do nó có tính năng hỗ trợ giảm cân, hay tăng cân, hoặc làm săn chắc cơ bắp...(3) *Kiểu dáng và thiết kế SP*, DN sẽ tạo thêm giá trị KH thông qua diện mạo của SP như dạng lỏng, dạng đặc, v.v..

Quyết định thương hiệu/nhãn hiệu SP: Thương hiệu giúp NTD nhận dạng các SP đem lại lợi ích cho mình, để phân biệt với SP cạnh tranh, nói lên chất lượng SP, vị thế và đẳng cấp của SP trên TT trong tâm trí của NTD. Đối với DN sữa, SP rất đa dạng do vậy việc sử dụng tên TH cá biệt cho SP để tránh nhầm lẫn cho KH cũng như phân khúc được TT hoặc cũng có thể gắn tên TH SP với tên TH của DN để khai thác uy tín của TH mẹ đã quen biết đối với NTD.

Hình 1.11: Mô hình phát triển Thương hiệu - Sản phẩm
Chủng loại SP

		Hiện tại	Mới
TH	Hiện tại	Mở rộng tuyến TH	Mở rộng Thương hiệu
	Mới	Đa thương hiệu	Thương hiệu mới

Nguồn: Philip Kotler (Quản trị Marketing, 2006, tr.510, [29])

DN sữa có thể lựa chọn các phương án phát triển thương hiệu theo hình 1.12: (1) *Mở rộng tuyến thương hiệu:* DN sử dụng thương hiệu đã thành công để giới thiệu thêm các mặt hàng trong một chủng loại SP hiện tại dưới cùng một thương hiệu nhưng có hương vị, hình thức, màu sắc, thành phần bổ sung, hay kích thước bao bì mới. (2) *Mở rộng thương hiệu:* DN sử dụng thương hiệu đã thành công để phát triển thêm những chủng loại SP mới, (3) *Đa thương hiệu:* DN giới thiệu những thương hiệu bổ sung trong cùng một chủng loại SP. Đa TH giúp DN sáng tạo các tính năng khác nhau dành cho NC mua sắm khác nhau, (4) *thương hiệu mới:* DN sẽ giới thiệu một thương hiệu mới cho một chủng loại SP hay mặt hàng mới mà những thương hiệu hiện tại không phù hợp với SP đó.

Quyết định bao bì và nhãn là các hoạt động thiết kế và SX bao gói bên ngoài cho SP. Bao bì không chỉ đơn giản là để chứa đựng, vận chuyển và bảo quản SP tránh khỏi tác động của thời tiết cũng như phản ứng lý hóa học, tạo sự tiện ích, cho KH. Bao bì còn được coi là công cụ marketing cho SP, bao bì được ví như “người bán hàng thầm lặng”. Bao bì đẹp gây sự chú ý, thu hút và tạo giao dịch mua hàng, tạo hình ảnh khác biệt cho SP, tạo lợi thế cạnh tranh. Nhãn mác, giúp nhận diện SP, thương hiệu, mô tả các đặc điểm về SP và các thông tin về nhà SX, PP, giúp quảng bá TH.

Dịch vụ hỗ trợ SP, có thể quyết định KH có quay trở lại mua SP nữa hay không. Các dịch vụ như: dùng thử, tư vấn KH, đổi trả hàng, thanh toán qua thẻ, giao hàng tận nhà, đặt hàng online.v.v...

b) Các chiến lược marketing cho sản phẩm cụ thể

Gồm CL đổi mới SP; CL bắt chước; CL thích ứng SP gồm (1) Nâng cao chất lượng SP thông qua thay đổi hay nâng cấp công nghệ, thay đổi nguyên vật liệu mới tốt hơn, kiểm soát tốt chất lượng SP, (2) Điều chỉnh giá bán SP, tiết kiệm chi phí, gia tăng khối lượng SX; *CL tái định vị SP* bằng cách “tạo dựng vị trí” mới cho SP và DN trong tâm trí của NTD.

1.2.3.2. Sáng tạo giá trị cho dòng sản phẩm

Dòng SP là một nhóm các SP có liên hệ mật thiết với nhau cùng thực hiện một chức năng tương tự, được bán cho cùng một nhóm KH qua cùng một kiểu kênh, hay tạo ra một khung giá cụ thể. CL sáng tạo giá trị cho dòng SP, gồm có: (1) *CL kéo dài dòng SP* (kéo giãn lên, kéo giãn xuống hoặc kéo giãn cả 2 phía). Việc phát triển phụ thuộc SP DN đang ở vị trí phân khúc TT nào, và dựa trên căn cứ quan trọng để phân khúc TT trên và dưới là chất lượng và giá SP); (2) *CL bổ sung/lấp đầy dòng SP*, thêm mặt hàng mới vào dòng SP hiện tại để gia tăng sự lựa chọn của KH, khai thác năng lực dư thừa, muốn dẫn đầu TT và tạo khoảng cách với đối thủ cạnh tranh; (3) *Hiện đại hóa dòng SP, SP đặc trưng và lược bớt SP*, Hiện đại hóa/cải biến dòng SP được thực hiện trên từng SP hoặc cả một dòng một lần, hiện đại dòng SP bằng cách cải tiến kiểu dáng SP, thay đổi kích cỡ, cải tiến bao bì, thay đổi mẫu mã... CL hiện đại hóa SP theo nguyên tắc là biến đổi SP theo xu hướng nâng cao giá trị cho KH. DN cũng cần có quyết định hạn chế số món hàng trong dòng SP khi những SP này cạnh tranh không hiệu quả, lợi nhuận giảm sút, DT giảm để tập trung nguồn lực cho các dòng SP và SP khác. Trên cơ sở phân tích hiện trạng các dòng SP của mình theo định kỳ để đánh giá doanh số, lợi nhuận của từng món hàng, tỷ trọng đóng góp vào DT của từng món trong dòng SP. Việc bổ sung dòng SP phụ thuộc vào nguồn lực và mục tiêu CL của DN.

Để lựa chọn CL sáng tạo cho dòng SP, DN cần thực hiện phân tích dòng SP trên tiêu chí DT và lợi nhuận để biết được mặt hàng nào tiềm năng, mặt hàng nào kém phát triển để hoạch định CL marketing SP phù hợp.

1.2.3.3. Sáng tạo giá trị cho tổ hợp sản phẩm

Tổ hợp SP là tổng hợp số dòng SP và món hàng mà Công ty chào bán ra TT.. Tập hợp SP gồm chiều rộng (số dòng SP của DN), chiều dài (tổng số lượng SP trong các dòng SP), chiều sâu dòng SP (số mẫu/kiểu của mỗi SP trong một dòng) và mức độ hài hòa”. CL sáng tạo giá trị cho tổ hợp SP gồm: (1) CL mở rộng tổ hợp SP bằng cách thêm dòng SP mới vào tổ hợp; (2) CL kéo dài từng dòng trong tổ hợp; (3) CL gia tăng chiều sâu của tổ hợp SP, bằng cách sáng tạo thêm biến thể SP cho mỗi SP (thêm kích cỡ, thêm mùi vị); (4) CL củng cố tính nhất quán của dòng SP; (5) CL cắt

giảm các thông số của tổ hợp SP (giảm chiều rộng, chiều dài, chiều sâu).

1.2.4. Phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị sản phẩm cung ứng cho khách hàng

a) Giá sản phẩm

DN sữa có thể lựa chọn phương pháp định giá dựa vào chi phí hoặc định giá theo lợi nhuận mục tiêu, định giá theo cảm nhận của KH, định giá theo ĐTCT hoặc theo giá trị. Tùy vào mỗi mặt hàng và TT mục tiêu, DN sữa lựa chọn CL định giá cho hợp lý đảm bảo KH chấp nhận được và giúp DN tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. CL định giá phù hợp với mặt hàng sữa DN có thể lựa chọn: (1) CL định giá tổ hợp SP gồm CL định giá dòng SP và định giá theo tính năng SP; (2) CL tăng/giảm giá; (3) CL định giá phân biệt; (4) CL định giá khuyến mãi; (4) CL chiết khấu và trợ giá.

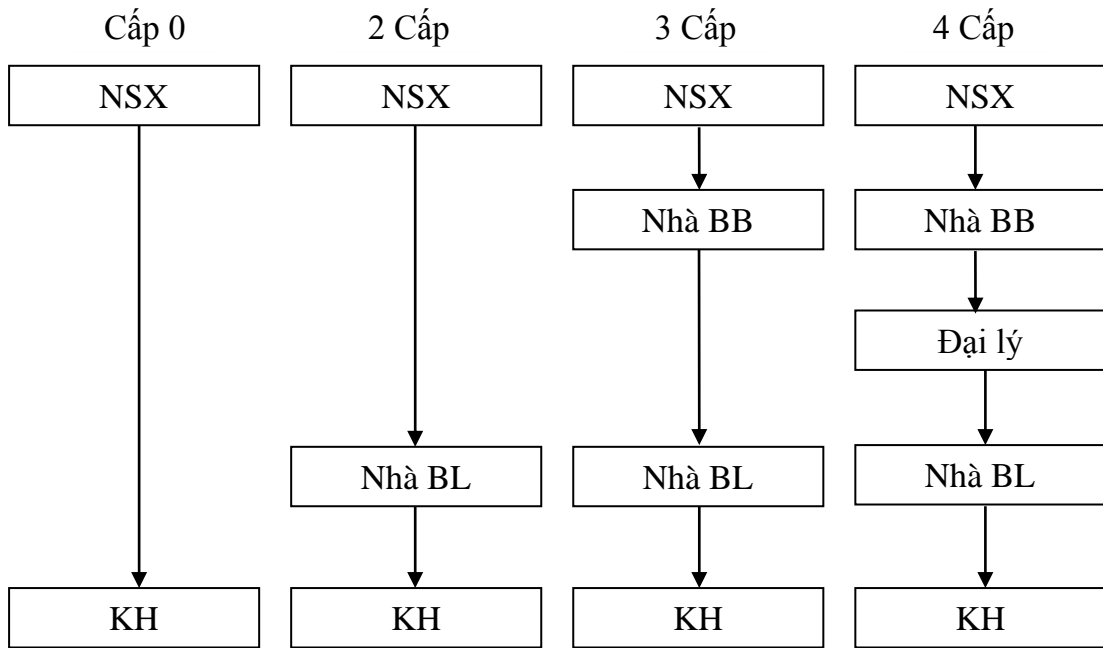
b) Kênh phân phối và bán hàng

Bên cạnh sáng tạo giá trị qua SP, DN cũng có thể tạo lợi thế cạnh tranh thông qua việc gia tăng giá trị trong hoạt động phân phối và truyền thông. Để đạt hiệu quả, DN sữa cần tích hợp 3 kênh, gồm kênh truyền thông, kênh PP và kênh BH: (1) *Kênh truyền thông* giúp DN gửi thông điệp cũng như nhận thông tin phản hồi từ KH về SP, dịch vụ, thương hiệu, DN, đảm bảo truyền đạt kịp thời và hiệu quả thông điệp định vị giá trị SP, hấp dẫn và lôi kéo KH lựa chọn mua SP của DN. (2) *Kênh BH* bao gồm lực lượng BH và phương thức bán hàng sẽ giúp DN cũng như các thành viên trong kênh PP tìm kiếm và chăm sóc KH. (3) *Kênh PP* giúp DN đưa SP từ nhà máy tới tay NTD thông qua chức năng dự trữ, trưng bày và phân phối SP cho KH.

Liên quan đến kênh PP và bán hàng, DN sữa cần có các quyết định:

(1) Phát triển các phương án kênh PP

DN sữa có thể lựa chọn kênh PP trực tiếp hoặc kênh PP gián tiếp thông qua các TGPP hoặc có thể sử dụng phối kết hợp nhiều phương án kênh để phục vụ tốt nhất mọi NC KH có thể.

Hình 1.12: Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

Nguồn: Philip Kotler và Kevin Keller (Quản trị marketing, 2013, tr.437, [27])

Kênh trực tiếp (Kênh cấp 0) bao gồm nhà SX bán trực tiếp cho NTD cuối cùng thông qua các hình thức bán hàng qua CH, bán hàng online, bán hàng qua điện thoại...; Kênh gián tiếp (Kênh 1 cấp, 2 cấp, 3 cấp) gồm nhà SX, TGPP và NTD. Việc lựa chọn, xây dựng và tổ chức kênh PP thực sự rất tốn kém và mất nhiều thời gian và nguồn lực của DN đặc biệt là đối với DN sữa với đặc điểm TT rộng khắp, NC tiêu dùng ở khắp mọi nơi. Có 2 nhóm KH để thiết lập kiểu kênh PP là NTD và tổ chức. DN sữa cần chọn kiểu kênh PP cho phù hợp với KH NTD và KH tổ chức (DN, trường học, bệnh viện, nhà hàng, khách sạn...).

(2) Quyết định quản trị kênh PP và xử lý xung đột kênh PP

Các DN sữa thực hiện tuyển chọn các trung gian PP, phân định chức năng cho từng thành viên kênh, lập kế hoạch PP, xử lý các mâu thuẫn xảy ra giữa các nhà bán lẻ, giữa các nhà bán buôn, hoặc giữa các kiểu kênh khác nhau trên cùng một TT.

c) Truyền thông giá trị SP cung ứng cho KH

DN sữa cần xây dựng thông điệp để đưa “tuyên bố giá trị” sẽ cung ứng tới KH mục tiêu bằng cách tận dụng các nguồn lực bán hàng của DN mình và thông qua các công cụ xúc tiến như Internet, quảng cáo và các công cụ truyền thông khác để thông tin và quảng bá về SP, TH và DN. DN sữa cần xác định đối tượng nhận tin, mục tiêu truyền thông, ngân sách truyền thông, phối thức xúc tiến hỗn hợp, thông điệp và kênh truyền thông giá trị hiệu quả. Các công cụ truyền thông: (1) Hoạt động quảng cáo, (2) Xúc tiến bán, (3) Hoạt động PR, (4) Hoạt động marketing trực tiếp, (5) Bán hàng cá nhân. Truyền thông phải đảm bảo định vị được giá trị sẽ

cung ứng tới KH mục tiêu cho từng mặt hàng CL (Sữa bột, sữa nước, SC, sữa đặc).

1.2.5. Đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing

(1) *Đảm bảo nhân lực marketing*: DN sữa cần xây dựng kế hoạch nhân lực cũng như chính sách thu hút nhân lực đảm bảo đủ về số lượng và chất lượng cho hoạt động SX kinh doanh nói chung và hoạt động marketing nói riêng. Mục tiêu của qui hoạch nhân lực marketing là xây dựng được đội ngũ marketing biết lắng nghe và vận dụng thời cơ TT, phát huy thế mạnh của tổ chức, ứng biến với sự thay đổi của môi trường và ĐTCT trong quá trình cung ứng giá trị SP tới KH. Khi qui hoạch nhân lực marketing, DN sữa cũng cần làm rõ qui mô nhân lực marketing và cách thức tổ chức nhân lực marketing. Đối với ngành hàng thực phẩm nói chung và mặt hàng sữa nói riêng đòi hỏi qui mô nhân lực marketing lớn trong đó nhiều nhất là lực lượng bán hàng. Lực lượng bán hàng gia tăng theo qui mô bao phủ TT của DN, giúp DN tăng doanh số nhưng cũng làm tăng chi phí, do vậy DN cần căn cứ vào NC và khối lượng công việc để xác định lực lượng NVBH.

(2) *Đảm bảo ngân sách marketing*: Để thực hiện các chương trình marketing cũng như triển khai CL marketing, DN cần hoạch định ngân sách cho các hoạt động khuyến mại, khuyến mãi; quảng cáo, nghiên cứu TT và KH, R&D, vận hành bộ máy marketing... Một ngân sách marketing mạnh giúp DN sữa thực hiện những chương trình marketing lớn, đồng bộ, dài hơi và hiệu quả. Xu hướng kinh doanh hiện nay đòi hỏi các DN nói chung và DN sữa nói riêng ngày càng chi nhiều tiền hơn cho hoạt động marketing để tìm kiếm và phát triển TT. DN sữa cũng cần phân bổ ngân sách cho từng mặt hàng CL để đạt mục tiêu đặt ra. Một chỉ số quan trọng mà nhà marketing cần phải tính toán là số đồng DT tăng thêm trên một đồng quảng cáo/hay khuyến mại/hay chi phí marketing.

(3) *Đảm bảo hệ thống thông tin và công nghệ marketing*: Hệ thống thông tin và công nghệ marketing giúp cung cấp thông tin đầy đủ, hữu ích và kịp thời cho nhà quản trị ra các quyết định CL chính xác và hiệu quả. Hệ thống thông tin marketing gồm: (1) Hệ dữ liệu nội bộ giúp nhà quản trị nắm bắt tình hình sản xuất kinh doanh của DN trong một khoảng thời gian xác định gồm các báo cáo thống kê, bản cân đối kế toán, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, .. (2) Hệ điều tra marketing giúp cập nhật các thông tin marketing mang tính thời sự được thực hiện thường xuyên liên tục từ các nguồn như các ấn phẩm, sách báo, tạp chí, từ KH, nhà phân phối, nhà cung cấp, đối tác; (3) Hệ nghiên cứu marketing giúp nhà quản trị có được các thông tin và NC KH, xu thế TT, động thái của ĐTCT...; (4) Hệ phân tích marketing giúp cho nhà quản trị có được một bức tranh tổng hợp và đầy đủ về TT cũng như khả năng của DN, từ đó đưa ra các quyết định marketing phù hợp.

(4) Tổ chức hoạt động marketing

Tổ chức hoạt động marketing liên quan đến cơ cấu tổ chức và nhân lực marketing. Tổ chức marketing nằm trong hệ thống tổ chức chung của DN, là bộ phận quan trọng tiếp xúc và kết nối với TT, KH của DN, do vậy tổ chức marketing phải được tổ chức theo định hướng TT. Tùy theo qui mô TT, qui mô KH và sự đa dạng của các nhóm mặt hàng CL mà DN có thể tổ chức bộ phận marketing theo TT, theo KH, theo SP/thương hiệu hoặc tổ chức hỗn hợp giữa các yếu tố trên để đạt hiệu quả cao nhất.

1.2.6. Đánh giá hiệu quả chiến lược marketing sản phẩm

a) Tiêu chí định lượng

Các tiêu chí định lượng đánh giá hiệu quả CL marketing SP gồm: Đánh giá doanh thu, lợi nhuận, thị phần của các mặt hàng CL; Tốc độ tăng trưởng doanh thu, thị phần; Số lượng SP mới tung ra TT trong năm; Tỷ trọng doanh thu các mặt hàng CL; Số lượng cửa hàng, NPP, siêu thị...; Chi phí quảng cáo trên một đồng doanh thu; Số lượng đơn vị SP (SKUs) trong danh mục SP, số dòng/chủng loại SP; Mức độ nhận biết và tin dùng thương hiệu của NTD; Số lượng KH sẽ mua lại SP.

b) Tiêu chí định tính: (1) *Đánh giá công tác tổ chức marketing:* Mức độ kết hợp marketing và kiểm tra những chức năng marketing chủ yếu, Mức độ hợp tác của những người quản trị marketing với những người quản trị R&D, SX, Cung ứng, PP và tài chính; (2) *Thông tin marketing chính xác:* Mức độ hiểu biết về KH, TT, kênh PP và ĐTCT thông qua các cuộc nghiên cứu marketing; Mức độ am hiểu về tiềm năng tiêu thụ, khả năng sinh lời của các phân đoạn TT, KH, địa bàn, SP, Kênh PP và Qui mô đơn hàng; Những hoạt động đã triển khai để nâng cao hiệu quả chi phí của các khoản chi phí marketing khác nhau; (3) *Định hướng CL:* Mức độ và phạm vi triển khai việc lập kế hoạch marketing SP; Tình trạng hiện tại của CL marketing SP; Mức độ chủ động xây dựng và thực hiện kế hoạch ứng phó với những tình huống xấu trong quá trình thực hiện CL marketing SP; (4) *Hiệu suất công tác marketing:* Tình hình triển khai và thực hiện CL marketing SP; hiệu quả sử dụng nguồn lực; Khả năng phản ứng nhạy bén và có hiệu quả của ban lãnh đạo đối với những biến động diễn ra trong các hoạt động marketing; (5) *Kiểm tra marketing:* Kiểm tra môi trường marketing vĩ mô và vi mô; Kiểm tra CL marketing SP (Các tiêu chuẩn đánh giá và lựa chọn TT mục tiêu, các đặc điểm của TT mục tiêu. Phân bổ nguồn lực cho các yếu tố của marketing - mix và hiệu quả của chúng); Kiểm tra tổ chức marketing (Cơ cấu tổ chức, hiệu suất theo chức năng, hiệu suất giao tiếp); Kiểm tra thực hiện và triển khai CL theo kế hoạch (Gồm kiểm tra kế

hoạch năm về các chỉ tiêu doanh số, lợi nhuận, thị phần và các chỉ tiêu khác đã đề ra trong kế hoạch CL marketing SP; Kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra hiệu suất).

1.3. Các yếu tố môi trường marketing ảnh hưởng đến chiến lược marketing sản phẩm của doanh nghiệp sữa

1.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

Các yếu tố vĩ mô gồm: (1) *Môi trường chính trị và luật pháp* phản ánh môi trường kinh doanh có lành mạnh hay không. Luật chống độc quyền, các luật về bảo vệ môi trường, thuế, các chính sách kinh tế như chính sách phát triển nông nghiệp nông thôn, chính sách phát triển ngành sữa, hội nhập khu vực và quốc tế, các quy định về khuyến mãi, qui định về ATVSTP, luật quảng cáo..Mức độ ổn định của Chính trị sẽ tạo ra sự ưu tiên hay kìm hãm sự phát triển của từng ngành, từng vùng kinh tế, do đó sẽ tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của các DN thuộc các ngành, vùng kinh tế nhất định; (2) *Môi trường Kinh tế*, Tốc độ tăng trưởng GNP, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, chính sách tiền tệ, việc làm và thất nghiệp, kiểm soát giá, cán cân thanh toán, tỷ giá... ảnh hưởng trực tiếp đến sức mua của người dân, của Chính phủ và của các DN, và do vậy cũng ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động Marketing và CL marketing SP của DN sữa; (3) *Môi trường Nhân khẩu học*, gồm qui mô dân số, tốc độ tăng trưởng dân số, độ tuổi, trình độ, nghề nghiệp, mô hình gia đình, các đặc điểm vùng miền... ảnh hưởng trực tiếp đến sự đa dạng của các SP sữa, tác động đến DN sữa phải NC và phát minh ra những SP mới đa dạng, phù hợp với từng độ tuổi của NTD; (4) *Môi trường tự nhiên*: Khí hậu và thời tiết có ảnh hưởng đến hoạt động chăn nuôi bò sữa, chất lượng sữa NL, sự phát triển của bò sữa, bảo quản sữa hay mức tiêu thụ SP sữa. Hay điều kiện địa lý ảnh hưởng đến việc qui hoạch vùng NL cho các DN sữa và thu mua sữa. Diện tích đất đai ảnh hưởng đến phát triển đồng cỏ và các trang trại chăn nuôi bò sữa qui mô lớn; (5) *Văn hóa xã hội*, chi phối đến hành vi mua hàng cũng như thói quen tiêu dùng của KH như thói quen uống sữa, thói quen mua SP trong siêu thị hay tiệm tạp hóa....

1.3.2. Các yếu tố môi trường ngành

DN sữa cần hiểu rõ về (1) *TT sữa* như Qui mô TT, qui mô ngành, đặc điểm về NC, cấu trúc TT gồm các phân khúc TT hiện tại và mới; (2) *Đặc điểm cạnh tranh*: Bản chất và cường độ cạnh tranh trên TT sữa VN, xác định các ĐTCT trực tiếp, Cạnh tranh thay thế; (3) *Các loại kênh PP và Người mua*: Hiểu sở thích và sức mạnh của trung gian PP, làm rõ cấu trúc kênh PP; (4) *KH*: là NTD cuối cùng, cần xác định NC hiện tại và tương lai; (5) *Nhà cung cấp*: Nhà cung ứng cho các DN sữa VN bao gồm các HCN bò sữa, Các Công ty bao bì, các nhà cung cấp NL sữa trong và ngoài nước, Công ty cung cấp dây truyền thiết bị Công nghệ phục vụ chăn nuôi

bò sữa, vắt sữa và chế biến sữa và các SP đầu vào khác.

1.3.3. Các yếu tố môi trường nội tại của doanh nghiệp sữa

Gồm (1) *Năng lực tài chính*: Nguồn tài chính có vai trò quan trọng trong việc thực hiện và triển khai các CL kinh doanh nói chung và CL marketing SP nói riêng. Đối với DN có nguồn tài chính mạnh sẽ giúp các nhà CL ra các quyết định thuận lợi và cho phép thực hiện những CL marketing rầm rộ và bài bản. Khả năng tài chính mạnh cũng giúp cho DN mở rộng qui mô SX, xây dựng kênh PP, phát triển vùng NL cho SX, đầu tư thiết bị công nghệ cao phục vụ hoạt động SX và chế biến sữa; (2) *Năng lực về công nghệ*: Công nghệ quyết định chất lượng SP và tăng năng suất lao động. Những công nghệ liên quan đến ngành sữa gồm: Công nghệ chăn nuôi và chăm sóc bò sữa, công nghệ SX chế biến sữa, công nghệ bao bì và đóng gói, công nghệ bán hàng và truyền thông...(3) *Năng lực R&D*: Giúp DN sữa tạo ra sự khác biệt cho SP so với ĐTCT. Sáng tạo ra những SP mới, chất lượng hơn, phong phú hơn; (4) *Năng lực sản xuất*: Thể hiện qui mô và tầm vóc của DN, cho phép DN mở rộng khai thác TT cũng như đạt lợi thế nhờ qui mô. Bên cạnh đó cũng thể hiện năng lực cung ứng SP cho TT; (5) *Năng lực nguồn NL*: Nguồn NL ảnh hưởng đến quá trình SX và ảnh hưởng tới chất lượng và giá thành SP. Đối với DN sữa việc chủ động nguồn NL giúp DN giảm bớt sự lệ thuộc vào giá NK, tiết kiệm chi phí. (6) *Năng lực hoạch định và triển khai CL marketing SP* của DN sữa: năng lực quản lý và lãnh đạo, năng lực quản lý marketing, quản lý CL marketing SP và thực thi CL marketing SP, am hiểu TT và KH, hiểu ĐTCT...và biết linh hoạt thích ứng với những thay đổi của môi trường, biết tận dụng nắm bắt thời cơ, né tránh các thách thức, tận dụng những lợi thế và khắc phục điểm yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

1.4. Nghiên cứu chiến lược marketing sản phẩm của một số doanh nghiệp sữa nước ngoài và bài học rút ra đối với doanh nghiệp sữa Việt Nam

1.4.1. Kinh nghiệm về xây dựng và triển khai chiến lược marketing phẩm phẩm của Nestlé trên thế giới và Việt Nam

Công ty TNHH Nestlé VN được thành lập năm 1995 với 100% vốn đầu tư nước ngoài, trực thuộc Tập đoàn Nestlé S.A. Trong thời gian qua, Nestlé không ngừng đầu tư mới, mở rộng sản xuất, đa dạng hóa SP phục vụ NC về thực phẩm, dinh dưỡng cho NTD Việt Nam, với tổng vốn đầu tư đến nay trên 520 triệu USD. Hiện Nestlé VN có 4 nhà máy sản xuất thực phẩm và đồ uống đặt tại Đồng Nai, Hưng Yên, tuyển dụng hơn 2000 nhân viên trên cả nước. Nestlé VN là công ty đầu tư nước ngoài thành công và có nhiều đóng góp cho phát triển kinh tế - xã hội của Việt Nam.

1.4.1.1. Hoạt động nghiên cứu và phát triển

a) Liên minh sản xuất để tạo ra nhiều mặt hàng mới

Nestlé thực hiện liên minh trong khâu R&D và SX không chỉ giúp tiết kiệm nhân lực và vốn đầu tư mà còn làm cho danh mục SP thêm phong phú và phù hợp với thị hiếu NTD: Năm 1990, Hãng Liên minh với General Mills đưa ra TT loại ngũ cốc ăn sáng. Năm 2010, Nestlé sở hữu 29,7% cổ phần của L'Oreal - liên minh CL để tạo ra kem dưỡng chăm sóc da mặt, mở ra một TT mới, đánh vào phân khúc mới và đồng thời tạo ra KH mới. Nestlé liên minh với Coca Cola - tập đoàn nước giải khát hàng đầu thế giới tung ra Nestea. Nescafé cũng kết hợp với Krups để NC và phát triển ra loại máy pha cà phê tự động với tên gọi là “Nescafé Dolce Gusto”. Dù không thể đáp ứng được hương vị hoàn toàn giống với thuần túy của SP nhưng khi tung ra TT loại máy này, Nescafé nhanh chóng lấy được cảm tình của NTD nhờ vào tính năng tiết kiệm thời gian hơn so với pha chế thủ công, hơn thế nữa còn có thể pha chế với 4 hương vị đặc trưng: Cappuccino, Ice Cappuccino, Latte Macchiato và Hot Chocolate.

b) Kỹ thuật đồng bộ và thiết kế thận trọng

Mùi hương của cà phê được thiết kế giống nhau hoàn toàn dù bất kì nơi đâu. Với 25 trung tâm R&D gồm 5000 nhân viên làm trong lĩnh vực R&D trên toàn thế giới nhưng với sự đoàn kết gắn bó, Nestle đã tạo SP mang tầm vóc quốc tế như ngày nay. Tất cả mọi quá trình đều được đồng bộ và tiêu chuẩn hóa để đảm bảo chất lượng phù hợp với tất cả các SP được sản xuất của mỗi nhà máy. Sự liên kết bền vững chặt chẽ giữa các trung tâm R&D và những nhóm địa phương là chìa khóa đảm bảo cho Nestlé đáp ứng được yêu cầu và tiêu chuẩn chất lượng nghiêm ngặt phù hợp với yêu cầu của quốc tế, quốc gia và địa phương.

1.4.1.2. Thu mua nguyên liệu ngoài

Nestlé lựa chọn mua ngoài toàn bộ đối với các loại NL sản xuất, và chú trọng chất lượng và xuất xứ của nguyên liệu. Gần 52% chi phí thu mua NL thô của Nestlé đi vào 3 mặt hàng chủ lực là sữa, cà phê và ca cao. Ngoài ra công ty còn thu mua NL cho những mặt hàng khác như trái cây, rau củ và ngũ cốc trực tiếp từ nông dân, trong khi đường, dầu, thịt, gia vị và các NL khác được mua trên TT. Tổng sản lượng sữa, cà phê và ca cao thô Nestlé thu mua trong 2 năm 2009 và 2010. Xét toàn bộ các ngành hàng, Nestlé mua trực tiếp NL từ 556.000 nông dân trên toàn thế giới.

1.4.1.3. Chiến lược marketing sản phẩm Milo thích nghi hóa thị trường

Nestle tôn trọng sự đa dạng văn hóa, truyền thống trên mọi TT. SP Milo được SX tại nhiều nước như Malaysia, Singapore, Nhật Bản, Ấn Độ với cách dùng phổ biến đồ uống này thường là thêm sữa nóng hoặc lạnh. Nhưng khi phát triển SP Milo sang Việt Nam, Philipin, Singapore ..thì SP được thay đổi theo phong cách địa

phương là pha với nước nóng hoặc lạnh với chú thích “*thêm sữa hoặc đường nếu muốn*”. Tại Malaysia, Milo được ưa thích và dùng để chỉ loại đồ uống hương vị chocolate, chiếm 90% trên tổng thị phần sữa bột (Sử dụng sữa milo nhiều nhất thế giới), Tại Singapore Milo đứng vị trí số 1 trong danh sách 10 thương hiệu được ưa thích nhất 2017. Và hiện Milo cũng là một trong những SP thống lĩnh TT Việt Nam. Để có được thành công đó, Nestle sử dụng CL marketing SP: (1) *Phát triển SP mới mang thương hiệu Milo*: Milo là SP công nghệ cao, được cấp bằng sáng chế. Milo nỗ lực dẫn trước hoặc đi theo xu hướng tiêu dùng của TT, không ngừng cải tiến SP đáp ứng NC đa dạng, tạo sự tiện dụng cho NTD. Ngoài sữa bột Milo, còn phát triển nhiều SP khác như: Sữa milo uống liền, bánh và kẹo Milo..với hương vị tương đồng (Với đóng gói bao bì dạng túi, hộp giấy, dạng lọ nhựa, dạng lon, gói nhỏ). Thành công trong CL phát triển SP của Milo chính là luôn nhấn mạnh giá trị DD mỗi SP cung cấp cho NTD, và sự cam kết SP có thể cung cấp đủ DD và năng lượng cho trẻ mỗi ngày. Nội dung truyền thông DD cũng được thay đổi theo các năm để đáp ứng NC đang ngày càng phát triển từ phía TT “công thức sữa mới được giới thiệu có chứa ACTIGEN-E (gồm 8 vitamin và 4 khoáng chất tốt cho cơ thể) và PROTOMALT (mầm lúa mạch), càng củng cố niềm tin cho KH về một SP giàu DD cần thiết cho trẻ em; (2) *Phát triển bao bì thân thiện môi trường*: Năm 2008, Milo hợp tác với PIQUET tạo ra mẫu bao bì mới thân thiện môi trường. Tại Malaysia, Nestle tiến hành thu hồi, tái chế, sử dụng các chai, hộp SP đã qua sử dụng để giảm thiểu rác thải ra môi trường. Hành động này đã tạo thiện cảm vô cùng lớn trong lòng NTD, càng làm NTD thêm tin tưởng và yêu thích SP; (3) *Tập trung đổi mới, cải thiện hình ảnh bao bì SP*: in thêm hình ảnh vận động viên nổi tiếng lên bao bì, thêm màu sắc trên bao bì thay vì chỉ một màu xanh lá cây quen thuộc. Thiết kế ống hút bốn chiều độc đáo và tiện lợi khi sử dụng; (4) *Truyền thông từng SP, thương hiệu hiệu quả*: Milo rất chú trọng hoạt động xúc tiến bán, giới thiệu những đặc điểm, tiện ích nổi trội hơn so với ĐTCT là chất lượng cao, giá thành rẻ. Milo cũng khiến KH tin rằng trẻ em sẽ năng động và hoạt bát hơn khi sử dụng Milo. Milo thực hiện xúc tiến bán qua các phương tiện thông tin đại chúng: truyền hình, báo, đài, banner, poster, video tại các siêu thị..Tham gia hội chợ, tài trợ thể thao, PR, tặng kèm SP, giảm giá. Milo cũng truyền thông qua các mạng xã hội, diễn hình chiến dịch “*Năng động Việt Nam*” (2017) đã làm thay đổi nhận thức, khuyến khích lối sống năng động, luyện tập thể thao cho người Việt Nam, đặc biệt là trẻ em từ 6 đến 17 tuổi. Hợp tác với Bộ Giáo dục và Đào tạo, Tổng cục Thể dục thể thao Việt Nam, tài trợ trang thiết bị tập luyện thể dục thể thao cho nhiều trường học, nhiều địa phương được tổ chức các phong trào tập luyện thể thao, rèn luyện sức khỏe. Chiến dịch đã chia sẻ rộng rãi trên kênh Youtube,

Facebook để truyền cảm hứng. Kết quả chiến dịch có hơn 320.000 phụ huynh cam kết sẵn sàng hành động cùng Nestle trong công cuộc hiện thực hóa “*Đề án tổng thể phát triển thể lực, tầm vóc người Việt Nam giai đoạn 2011-2030*”. Nestle được vinh danh tại Effie Award 2018 (Giải thưởng danh giá về lĩnh vực quảng cáo).

1.4.1.4. Bài học kinh nghiệm về chiến lược marketing sản phẩm của Nestlé đối với doanh nghiệp sữa Việt Nam

Để thúc đẩy SX phát triển, đồng thời đặt những bước chân đúng đắn khi thâm nhập TT trong nước và xuất khẩu, DN cần: (1) Không ngừng phát triển SP mới để mang đến cho KH nhiều lựa chọn khác nhau, đồng thời thích nghi với văn hóa TD của nhiều địa phương khác nhau, (2) Nếu DN sản xuất toàn cầu, cần chú trọng việc phân bố các trung tâm R&D, (3) Liên kết hoặc mua lại các nhãn hiệu lớn để mở rộng dòng SP, mở rộng TT, (4) Chú trọng các vấn đề về đảm bảo nguồn cung. Nếu sử dụng nguồn mua ngoài hoàn toàn, DN cần có biện pháp đảm bảo sản lượng thu mua hàng năm, đảm bảo chất lượng đầu vào bằng cách liên kết chặt chẽ với nông dân, (5) Chú trọng truyền thông cho từng SP và thương hiệu, (10) Tập trung cải tiến, mẫu mã SP

1.4.2. Kinh nghiệm về xây dựng và triển khai chiến lược marketing sản phẩm của Abbott

Abbott thành lập 1888 là một tập đoàn chăm sóc sức khỏe của Mỹ hàng đầu thế giới, chuyên NC, phát triển, SX và đưa ra các SP và dịch vụ chăm sóc sức khỏe có chất lượng: Dinh dưỡng, dược phẩm, thiết bị y tế và chẩn đoán. Tập đoàn Abbott có khoảng 83.000 nhân viên, khoảng 7.000 nhà khoa học, có 100 nhà máy, phát triển TT ở 130 quốc gia. Các SP DD của Abbott gồm: DD cho trẻ sơ sinh và bà mẹ; DD cho trẻ (1-12 tuổi); DD cho người lớn; DD cho vận động viên và những KH có cuộc sống năng động; DD trong điều trị. Abbott thành công như ngày hôm nay nhờ hoạch định CL SP và giá SP thành công”:

1.4.2.1. Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm thành công

a) Đa dạng hóa SP chuyên biệt

Năm 2011, tại TT Mỹ, Abbott cho ra TT các dòng SP: (1) Dòng SP chuyên biệt cho người bị tiểu đường *Glucerna hunger Smart Shakes*, *Glucerna hunger Smart Snark Bars* là những SP thông minh đảm bảo cho sức khỏe và tinh thần, tiện lợi cho người bị tiểu đường, giải quyết được khó khăn và mối lo ngại về tai biến. Thống kê 1/2011 của Trung tâm kiểm soát và ngăn ngừa bệnh Hoa Kỳ, tỷ lệ người Mỹ mắc bệnh tiểu đường chiếm 11,3% dân số của Mỹ. Năm 2011, khoảng 300.000 người tử vong trực tiếp do bệnh tiểu đường gây ra, hơn nữa có hàng triệu trường hợp bị tàn phế vì biến chứng của bệnh tiểu đường như suy thận, mù lòa, đột quỵ. Ngày càng

nhiều người trẻ tuổi mắc bệnh tiểu đường trong đó có cả trẻ em. Đầu năm 2011, Abbott DD giới thiệu 2 dòng SP mới chuyên biệt cho người bị tiểu đường: Glucerna hunger Smart Shakes, Glucerna hunger Smart Snark Bars giúp người bệnh thay thế bữa ăn chính, kiểm soát được cảm giác đói và kiểm soát lượng đường huyết cho người bệnh tiểu đường. SP của Abbott đã giúp cho người bệnh cải thiện được lượng đường trong máu và các yếu tố nguy cơ về tim mạch; (2) *Dòng SP Ensure cung cấp đầy đủ DD và đảm bảo sức khỏe chuyên biệt cho người bệnh.* Với nền kinh tế phát triển năng động nhất thế giới, người Mỹ đối mặt với rất nhiều căn bệnh, mà một trong lý do là có lịch trình công việc bận rộn và SP Ensure đáp ứng NC người Mỹ cung cấp đầy đủ chất DD và dễ dàng trong quá trình ăn uống và hấp thụ; (3) *Dòng SP ZonePerfect* Cung cấp năng lượng và DD cao chuyên biệt dành cho người bận rộn, vận động mạnh, cuộc sống năng động tại Mỹ như các vận động viên, những người làm việc bận rộn.

Abbott đã triển khai CL đa dạng hóa SP thành công do nắm bắt được xu hướng NC của NTD trong cuộc sống; Tung CL SP đúng thời điểm, thời điểm nóng của sự bùng phát tử vong do bệnh tiểu đường, tỷ lệ bệnh tật tăng cao, vận động mạnh; Có sự chuyên sâu về NC các SP chuyên biệt dành cho người lớn trong lĩnh vực bệnh, điều trị, vận động mạnh; Nắm bắt được tâm lý, NC, cách thức sinh hoạt, đời sống, bệnh tật...của KH tiềm năng.

c) Bài học kinh nghiệm cho DN sữa Việt Nam

Khi triển khai CL marketing SP tại một TT, DN cần NC và tìm hiểu rõ NC của KH mục tiêu và tiềm năng tại TT đó. Các NC về sinh hoạt, lối sống, hành vi, tâm lý, bệnh lý, xu hướng tiêu dùng...cũng như các vấn đề bất cập trong cuộc sống mà KH đang phải đối mặt nhưng chưa tìm được cách giải quyết hiệu quả. DN triển khai CL SP phù hợp và thời điểm chín muồi mang lại hiệu quả cao cho người sử dụng, đặc biệt giải quyết được vấn đề lo ngại của KH thì chắc chắn SP sẽ được đón nhận và thành công.

1.4.2.2. Chiến lược marketing sản phẩm mới thất bại

Mặc dù là DN hàng đầu nhưng không phải lúc nào cũng thành công, trong quá trình phát triển và triển khai SP ra TT, Abbott cũng đã bị thất bại (2010) tại TT Trung Quốc.

a) SP mới mắc lỗi

Năm 2010, Abbott đã đầu tư 1,5 tỷ USD vào R&D và giới thiệu trên toàn cầu gần 70 SP DD mới tiên tiến cho mọi lứa tuổi như dòng SP Ensure (hỗ trợ trí nhớ và sức khỏe cho người già); Similac, PediaSure với công thức tiên tiến nhất, đáp ứng NC DD cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ...Cũng năm 2010, Abbott cho ra mắt

hơn 10 SP mới tại Trung Quốc. Với việc tập trung NC và tung SP mới tại các TT trên toàn cầu nhưng Abbott đã không kiểm soát chặt chẽ chất lượng các dòng SP mới. Trong quá trình SX từ NL đầu vào đến kiểm soát chất lượng đầu ra trước khi tung SP ra TT dẫn đến dòng sữa bột Similac bị nhiễm bọ cánh cứng và ấu trùng bọ. Ngày 20/9/2010 Abbott Laboratories Inc, nhà SX sữa bột trẻ em Similac đã tự thu hồi lô sữa bột trẻ em (hộp lon 227g, 352g, 366g) bị nghi ngờ chứa côn trùng nhỏ hay ấu trùng bọ cánh cứng được tìm thấy trong một khu vực SX sữa similac, nó có thể gây đau dạ dày và vấn đề tiêu hóa cho trẻ em. Theo thống kê của Abbott, khoảng 5 triệu hộp Similac bán tại Mỹ, Puerto Rico, Guam và một số quốc gia Caribbean. Similac là dòng sữa bột công thức trẻ em bán chạy nhất trong các dòng SP DD của Abbott bên cạnh Ensure. Abbott cũng mở rộng R&D sang TT Châu Á như Singapore, Trung Quốc và Ấn Độ nhằm đáp ứng NC tăng trưởng nhanh của TT này. Theo báo cáo tài chính Abbott toàn cầu, Abbott đã chi 1,3 tỷ cho R&D, kết quả sau 2 năm số SP mới tăng gấp 5 lần so với năm 2008, việc áp dụng các sáng chế và thử nghiệm tăng gấp 10 lần. Tuy nhiên với việc chi cho R&D một khoản chi phí khổng lồ, chi phí thu hồi SP lỗi, cộng với việc thu hồi làm giảm doanh thu khoảng 100 triệu USD và uy tín bị ảnh hưởng.

b) Bài học kinh nghiệm cho DN sữa Việt Nam: (1) Đa dạng hóa SP theo hướng đáp ứng cho từng phân khúc NC KH; (2) Chỉ nên tập trung vào phát triển SP mới khi DN mạnh về R&D, công nghệ SX, nguồn NL và thích hợp với NC KH, không lên tung quá nhiều SP mới đại trà mà không quan tâm đến chất lượng SP; (3) Khi đầu tư phát triển đa dạng hóa SP mới cần song song việc kiểm soát chất lượng SP đầu ra, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm, kiểm soát môi trường sản xuất. Không ngừng phòng ngừa và phát hiện các vật thể lạ gây nhiễm SP, kiểm soát chất thải trong sản xuất tiêu dùng.

1.4.3. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai chiến lược marketing sản phẩm của thương hiệu Dutch Lady

Dutch Lady là một nhãn hiệu thuộc tập đoàn FrieslandCampina. Hiện nay tập đoàn có trụ sở ở 48 quốc gia trên toàn thế giới với rất nhiều loại SP liên quan đến sữa. FrieslandCampina xâm nhập TT Việt Nam từ năm 1995 (FrieslandCampina Viet Nam - FCV) với mức đầu tư mỗi năm khoảng 1 triệu USD. Sau hơn 20 năm hoạt động, FCV trở thành một trong những thương hiệu hàng đầu trong ngành SX sữa tại Việt Nam. FCV ký hợp đồng thu mua thường xuyên với hơn 2.400 hộ nông dân với sản lượng khoảng 170 tấn sữa nguyên liệu chất lượng mỗi ngày (Chiếm 23-25% lượng sữa tươi cả nước). FCV cung cấp hơn 1.5 tỷ suất sữa chất lượng cao ra TT mỗi năm với các nhãn hiệu đã được NTD tin tưởng như: Sữa cô gái Hà Lan, SC thanh trùng Dutch Lady, Sữa bột Dutch Lady,

Sữa Yomost, Fristi, Ovaltine, Friso, YoMost, Completa... FCV cũng tạo hơn 15.000 việc làm trực tiếp và gián tiếp cho người lao động tại Việt Nam (Vibiz 2017)¹. FCV trở thành công ty đầu tiên tại Việt Nam nhận được cả 4 chứng chỉ quốc tế cho các hệ thống quản lý ISO 9000:2008 (về chất lượng), ISO 14000:2004 (về môi trường) và ISO 22000:2005 (về an toàn thực phẩm) và OHSAS 18001:2007 (về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp) của Bureau Veritas. FCV Việt Nam đón nhận huân chương Lao động hạng 3, Huân chương lao động Hạng Nhất do Đảng và nhà nước Việt Nam trao tặng. Thị phần của FCV không ngừng gia tăng qua từng năm. Thị phần chung năm 2017 của FCV tại Việt Nam là 8% đứng sau Vinamilk (58%) và Nestle (12%) (Stoxplus, 2017).

(1) CL đa dạng hóa SP

Ngay từ khi xâm nhập TT Việt Nam, CL Marketing SP của FCV là đa dạng hóa SP trên TT. Với những SP sữa từ sữa cơ bản đến sữa bột và sữa chua, hãng đều tập trung phát triển mang đến “hệ sinh thái” phong phú nhất cho NTD. Đối thủ cạnh tranh của FCV là Vinamilk, Nestle, Mộc Châu, TH True Milk, Ba Vì.... các hãng này đều có những dòng SP cạnh tranh trực tiếp với hãng sữa đến từ Hà Lan. Trong đó đối thủ chính và trực tiếp là Vinamilk, Vinamilk có mặt hàng nào, ngay lập tức FCV có mặt hàng đó. Mục đích để cạnh tranh trực tiếp với thương hiệu sữa số 1 tại TT Việt Nam. Với CL này, dù gia nhập sau, FCV vẫn đứng thứ 2 chỉ sau Vinamilk.

(2) Chú trọng quản lý, kiểm soát chất lượng SP, nguyên liệu sữa tươi đầu vào: Sữa chỉ được thu hoạch ở những chú bò không nhiễm bệnh và được cấp giấy chứng nhận (I&R) bởi cơ quan thú y với số ID xác định xuất xứ. Có chương trình khám và ghi sổ định kỳ và các kỹ thuật theo dõi. Chỉ những công ty được cấp giấy chứng nhận ISO-9002 và HACCP mới được cung cấp thức ăn cho gia súc. Tiêu chuẩn này nhằm mục đích duy trì thành phần DD thiết yếu của sữa. Các nhà máy SX sữa đều được xây gần nông trại để rút ngắn thời gian thu gom và bảo quản sữa nhằm đảm bảo chất lượng sữa cao nhất khi đưa vào sản xuất.

(3) Qui chuẩn khắt khe về chất lượng SP sữa: Để có nguồn nguyên liệu đầu vào nội địa với chất lượng quốc tế tại Việt Nam, từ năm 1995 FCV đã đầu tư hơn 13 triệu USD cho chương trình phát triển ngành sữa, tổ chức và duy trì các hoạt động khuyến nông hỗ trợ Người chăn nuôi bò sữa, thiết lập các điểm thu mua trực tiếp cũng như xây dựng các trung tâm làm lạnh để đảm bảo chất lượng của nguồn sữa tươi đầu vào. FCV chỉ thu mua duy nhất nguồn sữa tươi nguyên liệu được SX từ những nông trại bò đạt chuẩn Hà Lan với 2600 HCN bò sữa tại các tỉnh Bình

¹ DN xuất nhập khẩu Việt Nam 2017 ngành sữa, Vibiz, 2017, P8

Dương, Long An, Tây Ninh, Lâm Đồng và HCM.

(4) Chú trọng thực hiện trách nhiệm xã hội với cộng đồng

FCV thường xuyên tổ chức hoạt động cộng đồng: Tư vấn trực tiếp cho bà mẹ được tổ chức tại các siêu thị, các kênh y tế, những buổi hội thảo, tư vấn về cách chăm sóc bé ngay từ khi còn trong bụng mẹ, lớp tập huấn dành cho cán bộ y tế, cho giáo viên mầm non. Lập Quỹ khuyến học đèn đom đóm năm 2002 với một mục tiêu ngăn dòng bỏ học của trẻ em có hoàn cảnh khó khăn, xây dựng ngôi trường mới khang trang nhằm giúp cho thầy cô và học sinh nơi vùng sâu vùng xa có điều kiện dạy và học tốt hơn (trên 30 tỷ đồng khuyến học Đèn Đom Đóm, mang đến 21 ngôi trường mới, hơn 25.000 suất học bổng cho trẻ em khó khăn có cơ hội được tiếp tục đến trường. FCV tham gia dự án “Ngân hàng bò” - dự án giúp người dân thoát nghèo do Trung ương Hội Chữ thập đỏ Việt Nam sáng lập. Kể từ năm 2012, FCV đã đóng góp hơn 240 con bò cho dự án với mong muốn tiếp sức và trợ giúp cho các hộ nông dân nghèo tại những xã, huyện trên cả nước. Với những hoạt động xã hội, FCV đã tạo sự tin tưởng và yêu thích của NTD về một thương hiệu chất lượng và thân thiện.

(5) Xây dựng mạng lưới phân phối rộng khắp

Kênh phân phối của FCV có mặt trên 63 tỉnh thành, TT nông thôn cũng được phủ sóng mạnh mẽ. FCV luôn dành những chính sách ưu đãi và giúp NPP đưa ra những CL phát triển đúng đắn. FCV sở hữu gần 200 NPP và hơn 100.000 điểm bán lẻ trên toàn quốc. Tuy nhiên điểm hạn chế của FCV là chưa có NPP độc quyền mà vẫn chỉ qua các bên trung gian PP. Thế nhưng NTD dễ dàng tìm mua các SP của hãng, các SP mới liên tục được cập nhật đã tạo ra lợi thế cho FCV trên TT VN.

(6) Truyền thông quảng cáo “push” mạnh

FCV tập trung vào mặt truyền thông qua những kênh tiếp thị truyền thống như TV, Báo.... Những TVC quảng cáo được hãng “push” mạnh mẽ trên TT phủ sóng khắp các kênh tin tức, trong cả những khung giờ vàng. Với mục đích tăng độ “reach” trên TT thì hãng cũng rất thành công khi độ nhận diện thương hiệu ở mức lớn về một thương hiệu sữa với tên gọi quen thuộc “Cô gái Hà Lan”. Slogan của FCV là “sẵn sàng một sức sống” khẳng định triết lý kinh doanh của mình hướng tới cộng đồng, và với những chiêu thức truyền thông quảng bá mạnh, những kênh truyền thông như Youtube hay Facebook được tận dụng một cách triệt để thì số lượng KH tiềm năng của hãng ngày một gia tăng và có chỗ đứng vững chắc tại TT sữa Việt Nam.

(7) CL truyền thông kỹ thuật số cho thương hiệu Friso thành công

FCV nhận thấy NTD đã thay đổi cách tiêu dùng và cách tiếp cận với các phương tiện truyền thông. Các bà mẹ Việt Nam là những NTD năng động nhất, họ

không ngừng tìm hiểu, trao đổi thông tin về SP, đặc biệt về SP dinh dưỡng. Các bà mẹ đều mong muốn con mình có đầy đủ DD và phát triển khỏe mạnh. Họ không ngừng tìm kiếm câu trả lời đáp ứng NC thông tin ngay lập tức của mình về vấn đề chăm sóc trẻ một cách tốt nhất, đặc biệt là khi quyết định mua sữa, dù là mua sữa trực tuyến tại nhà hay trực tiếp tại cửa hàng. Mọi người có NC muốn kết nối bất cứ đâu và bất cứ khi nào. FCV đã nắm bắt điều này lên đã đầu tư nhiều ngân sách cho hoạt động truyền thông online. Theo Mark Voncken (Giám đốc FCV Việt Nam): *"Tại bất kỳ một thời điểm trong ngày, luôn có một lượng lớn người dùng kết nối mạng. Với điện thoại thông minh, họ có thể kết nối bất kỳ lúc nào và không theo một khung giờ cố định. Vì vậy chúng tôi chủ động nắm bắt cơ hội này. Chúng tôi nhìn thấy cơ hội để thử nghiệm những cách khác nhau nhằm đạt được mục tiêu bằng cách đầu tư nhiều hơn vào các kênh truyền thông kỹ thuật số với chi phí hiệu quả, khả năng mở rộng và quan trọng nhất là đo lường được. Ngoài ra, đội ngũ của chúng tôi cũng nghiên cứu tổng thể hành vi mua sữa của người tiêu dùng ở tất cả mọi kênh, và đặc biệt là kênh trực tuyến trên mạng di động".* FCV xây dựng trang web cung cấp thông tin về DD, hướng dẫn trong thời kỳ mang thai. FCV triển khai một mạng lưới quảng cáo dạng banner và tìm kiếm quảng cáo, phát quảng cáo trên kênh YouTube nhằm tăng mức độ tiếp cận thương hiệu và thu hút NTD nhiều hơn. Nhờ CL này mà FCV đạt được thị phần cao. Kể từ 4/2016, Friso đã vươn lên trở thành thương hiệu dinh dưỡng công thức hàng đầu với thế mạnh về 'tiêu hoá' và 'miễn dịch'. Chỉ trong vòng 1 năm, Friso trở thành thương hiệu cao cấp được các bà mẹ lựa chọn.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, LA đã hệ thống hóa và làm rõ lý luận về CL marketing SP của DN sữa. Trên cơ sở đó cụ thể hóa những nội dung cơ bản của CL marketing SP bao gồm: Xác định mục tiêu và tình thế CL marketing SP; Lựa chọn giá trị; Sáng tạo giá trị, Phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị; Đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing; Đánh giá hiệu quả CL marketing SP. Luận án cũng tổng hợp lý luận về các yếu tố môi trường vĩ mô, môi trường ngành và các yếu tố nội tại ảnh hưởng tới CL marketing SP của DN sữa. Bên cạnh đó chương 1 cũng tổng hợp một số kinh nghiệm phát triển CL marketing SP của TH sữa nước ngoài gồm Nestlé, Abbott, FCV và rút ra bài học kinh nghiệm cho các DN sữa VN. NCS đã tạo lập khung lí luận về CL marketing SP của DN sữa, đây là cơ sở để tiếp cận và triển khai các chương tiếp theo của LA, và cũng là căn cứ để phân tích thực trạng CL marketing SP sữa của các DN sữa VN và cũng là căn cứ lý luận để đề xuất các GP hoàn thiện CL marketing SP của DN sữa VN tại chương 3.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SỮA VIỆT NAM

2.1. Khái quát về các doanh nghiệp sữa Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

a) *Vinamilk (phụ lục 02)*, thành lập năm 1976 với tư cách là DN nhà nước, sau đó tư nhân hóa, trải qua 42 năm hoạt động đến nay Vinamilk trở thành DN sữa số 1 của VN và nằm trong TOP 50 DN sữa lớn nhất thế giới. Vinamilk không chỉ phục vụ TT trong nước mà còn XK với DT chiếm 10% tổng DT. Danh mục SP gồm: Sữa bột; Bột DD; Sữa nước; SC; Sữa đặc; Kem; Sữa đậu nành; NGK; Đường. Về cơ cấu tổ chức (*phụ lục 03*), Vinamilk là DN tiên phong tại VN áp dụng mô hình quản trị tiên tiến từ 15/4/2017. Theo đó, Tiểu ban Kiểm toán trực thuộc HĐQT sẽ chịu trách nhiệm chính trong việc đảm bảo Công ty có hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro hoạt động hiệu quả. Hiện Vinamilk sở hữu các chi nhánh và đơn vị trong nước (13 trang trại bò sữa, 13 nhà máy SX, 03 chi nhánh văn phòng BH, 02 xí nghiệp kho vận, 01 trung tâm sữa tươi nguyên liệu Củ chi, 01 Phòng khám An Khang; Các công ty con và liên kết trong nước (06 Công ty); Các công ty con và liên kết nước ngoài (05 Công ty và 01 văn phòng đại diện).

b) *Nutifood (phụ lục 02)*, thành lập năm 1989 từ cơ sở thực phẩm Đồng Tâm. Đến năm 2000 thành lập Công ty CP Thực phẩm DD Đồng Tâm. Đến Năm 2012, đổi tên thành Công ty CP Thực phẩm DD NutiFood. Hiện nay các SP của NutiFood được bán tại 63 tỉnh thành trên toàn quốc và xuất khẩu sang TT Châu Á và Mỹ. Nutifood sở hữu danh mục SP đa dạng với gần 200 KPUs gồm các mặt hàng sữa bột, sữa đặc, sữa nước, sữa chua, bột DD, ngũ cốc. Năm 2018, Nutifood lấn sân sang mặt hàng cà phê sữa. Hiện Nutifood nổi tiếng và có thế mạnh với dòng SP sữa bột đặc trị dành cho trẻ em.

c) *IDP (phụ lục 02)*, thành lập từ năm 2004, IDP không ngừng phát triển SP sữa LIF Love'in Farm cũng như mô hình nông trại bò sữa khắp VN. Từ 11/2014-6/2017, IDP nhận 155,9 triệu USD từ Quỹ đầu tư VOF (Vietnam Opportunity Fund) do VinaCapital quản lý. Từ đó đến nay, IDP thực hiện tái cấu trúc Công ty, triển khai những CL truyền thông thương hiệu và định vị và đã tạo ra những thay đổi trong hoạt động kinh doanh của IDP, doanh thu cải thiện chậm và lợi nhuận bất ổn với khoản lỗ tương đối. IDP sở hữu các thương hiệu Ba Vì, LiF, Lif Kun, Men Sống với các dòng sữa nước, sữa chua, men sống.

e) *TH Milk (Phụ lục 02)*, thành lập 24/2/2009. Chỉ sau 10 năm, TH milk đã

trở thành một trong DN sữa hàng đầu Việt Nam với mô hình SXKD theo chuỗi khép kín, hiện đại. Việc sở hữu đàn bò sữa qui mô 45.000 con đã giúp TH Milk trở thành DN cung ứng sữa tươi lớn của cả nước. Hiện TH Milk sử dụng hơn 2000 lao động. TH Milk đã xây dựng thương hiệu sữa tươi sạch với hơn 70 SKUs gồm DTThT, STTT, SCA, SCU, kem, bơ, phomat. TH Milk đã đạt được nhiều giải thưởng uy tín về SP như giải Chất lượng VN, SP thực phẩm tốt nhất ASEAN, Giải Vàng, Bạc, Đồng thực phẩm của năm tại World food Moscow 2015, 2016 (Nga); 3 giải thưởng lớn tại Hội chợ Gulfood Dubai (2016). Tại World food Moscow 2017 Tập đoàn TH cũng vinh dự khi nhận 02 giải thưởng đó là Giải vàng dành cho dòng thức uống thảo dược TH true Herbal và giải SP mới xuất sắc nhất dành cho SP TH true MILK Organic. Hiện TH Milk là DN sữa duy nhất tại VN có thể tự cung cấp 100% sữa nguyên liệu cho SX. Năng lực SX sữa tươi hiện tại của TH Sữa là ước tính tương đương với 30% trong nước NC TT về sữa tươi.

e) *MC Milk (phụ lục 02)*, thành lập Nông trường Quân đội Mộc Châu năm 1958, Năm 2005 Chuyển đổi từ DN nhà nước sang Công ty Cổ phần. Đến 2016 cổ phần hóa 100%, trong đó GTNfoods sở hữu 51% cổ phần MC Milk. Đến 2019, Vinamilk sở hữu 38% cổ phần Công ty mẹ của MC Milk. Qua hơn 60 năm phát triển, MC Milk được NTD biết đến là thương hiệu chất lượng, với những SP tươi ngon, nguyên chất. Danh mục SP của MC milk gồm: Sữa nước, SC, bánh sữa, phô mai và váng sữa. Với thông điệp “Thảo nguyên xanh - Sữa mát lành”, MC Milk đang góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống, thể chất và trí tuệ VN. Các SP MC Milk được SX từ nguồn sữa tươi 100%. Về cơ cấu tổ chức (*phụ lục 04*), MC Milk hiện có 01 trung tâm giống và chuyển giao kỹ thuật, 10 đơn vị chăn nuôi bò sữa, 01 nhà máy chế biến thức ăn TMR, 01 nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi, 01 nhà máy sữa, cùng với hệ thống NPP khắp Miền Bắc.

2.1.2. Một số chỉ tiêu kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn 2012-2018

(1) *Vinamilk*: Giai đoạn 2012-2017 tăng trưởng DT bình quân 13,5%, Tuy nhiên đến năm 2018 tốc độ tăng trưởng doanh thu giảm sút so 2017 và chỉ đạt 2,9% làm cho tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2012-2018 chỉ đạt 8,2%; Lợi nhuận sau thuế 2018 giảm 0,7% so 2017, trong khi năm 2017 đạt tăng trưởng lợi nhuận bình quân sau thuế 12%, so với 2016 tăng 9,8%; Nguyên nhân tốc độ tăng trưởng DT giảm so với năm trước do ngành sữa 2018 sụt giảm nhiều. Năm 2017, DT 51.135 tỷ đồng, đạt 100,3% so với kế hoạch. LN sau thuế 10.278 tỷ đồng, đạt 105,6% so với kế hoạch. Thị phần chung của Vinamilk cuối năm 2017, tăng 2% so với 2016 (kế hoạch đề ra là tăng 1%). Thị phần năm 2018 tăng 0,9% so với 2017. Theo VNCS

của Vinamilk (8/2018), Cơ cấu DT Vinamilk theo SP 2017 (Sữa nước 40%, sữa bột 22%, SC 16%, Sữa đặc 10%, SP khác 12%). Thị phần ở các mảng SP của Vinamilk 2017 (Sữa nước: 58%, sữa bột 50%, SC 84%, sữa đặc 80%). Tổng thị phần chung của Vinamilk 2017 là 58%. DT nội địa chiếm 80%, XK 17% và Driftwoo 7%)

**Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh 5 doanh nghiệp sữa Việt Nam
giai đoạn 2012-2018**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VINAMILK							
Tổng doanh thu	27.102	31.586	35.187	40.223	46.965	51.135	52.629
LN trước thuế	6.930	8.010	7.613	9.367	11.238	12.229	12.052
Lợi nhuận sau thuế	5.819	6.534	6.068	7.770	9.364	10.278	10.206
MC MILK							
Doanh thu thuần			1.980	2.107	2.280	2.466	2.481
Tăng trưởng DT			6%	6,4%	8,2%	8,2%	0,6%
Lợi nhuận sau thuế			179,50	191,35	203,69	216,79	221,20
TH MILK							
Tổng doanh thu	2.000	3.915	4.000	4.800	3.368	5.385	7.000
Lợi nhuận sau thuế			27	54	130	319	450
NUTIFOOD							
Tổng doanh thu	1.613	2.754	4.500	6.810	7.369	9.205	11.120
Tăng trưởng DT	36,7%	70%	63%	51%	8,2%	25%	21.8%
Lợi nhuận sau thuế	139	107	143	905	1.195	1.209	1.354
Tăng trưởng LNST	309%	-23%	33,6%	532%	32%	1,2%	1,2%
IDP							
Tổng doanh thu		1.065	1.706	1.900	1.500	1.300	1.317
Tăng trưởng DT			60%	11,37%	-21%	-13,3%	1,3%
Lợi nhuận sau thuế	6,7	-9	-37	5,9	-260	-298	-43,8

Nguồn: VinaCapital (2014), Fcafe (2014), thuongtruong24h.vn (2018), Nutifood (2014) và Vietstock.vn (2018), Báo cáo thường niên Vinamilk (2012-2018), Báo cáo thường niên GTNfoods 2016, 2017, 2018

(2) *MC Milk*: DT của MC Milk tăng trưởng đều giai đoạn 2014-2017, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng sụt giảm mạnh 2018 và chỉ tăng 0,6% so 2017 do khó khăn chung của ngành sữa. Lợi nhuận gộp 2018 đạt 466,7 tỷ đồng tăng 3,5% so với 2017 (450 tỷ đồng). Năm 2018, MC Milk đã đẩy mạnh định vị thương hiệu, khẳng định

vị thế nhà chăn nuôi hàng đầu Việt Nam và chất lượng sữa tươi nguyên chất, điều chỉnh dịch chuyển cơ cấu hàng hóa sang các các mặt hàng sữa có tốc độ tăng trưởng tốt như SCA, SCU và đã đạt hiệu quả, giữ vững thị phần, đặc biệt là TT vùng nông thôn phía Bắc. Tỷ suất lợi nhuận gộp của MC Milk tăng tích cực từ 18% (2017) lên 19% (2018). Đây là kết quả do quá trình tái cơ cấu tại công ty mẹ Vilico, tối ưu hóa SX và giảm chi phí nguyên vật liệu đầu vào tại MC Milk.

(3) *TH Milk*: DT thuần của TH True Milk năm 2011 là 1.000 tỷ đồng và tăng gấp 2 vào. Sau khi DT tăng gấp đôi theo năm, TH True Milk đã xây dựng kế hoạch kinh doanh với mục tiêu DT cho 2015 là 15.000 tỷ đồng và 2017 là 23.000 tỷ đồng. Sau đó TH Milk điều chỉnh mục tiêu: DT dự kiến năm 2015 giảm xuống còn 6.000 tỷ đồng. Và kế hoạch DT 23.000 tỷ đồng được rời từ năm 2017 sang 2020 (chiếm 50% thị phần sữa tươi). Năm 2014, DT của TH Milk chỉ đạt khoảng 4.000 tỷ đồng. Mặc dù DT không đạt kế hoạch đề ra nhưng có tốc độ tăng trưởng tốt. DT của TH Milk giai đoạn 2014-2017 đạt tăng trưởng bình quân trên 20%/năm.

(4) *Nutifood*: Nhờ CL đầu tư đúng đắn, hợp tác với các đối tác tốt và uy tín, lên nhiều năm qua, tăng trưởng DT của Nutifood ổn định ở mức 20%-40%. Năm 2017 tăng nhẹ so với kỳ trước do Nutifood chi nhiều tiền hơn cho công tác chiết khấu đối với NPP và chi cho quảng cáo. Tổng chi phí BH và quản lý DN năm 2017 là 2.300 tỷ đồng, tăng 300 tỷ đồng so 2016. Năm 2018, doanh thu đạt hơn 11.000 tỷ đồng tăng 21,8% so với 2017. Các SP của Nutifood không chỉ đứng vững ở TT nội địa mà còn được XK đến nhiều TT như Campuchia, Myanmar, Lào, Trung Quốc, Mỹ. Theo Nutifood, 2014 thị phần sữa bột của Nutifood chỉ khoảng 10%, thì năm 2017, thị phần là 15%, chủ yếu tập trung ở phân khúc phổ thông. Tỷ suất lợi nhuận của Nutifood đạt 15%/năm trong khi Vinamilk đạt 25% nhờ lợi thế quy mô.

(5) *IDP*: Tình hình DT của IDP tăng trưởng tốt tuy nhiên lợi nhuận giai đoạn 2012-2018 bất ổn và lỗ liên tục qua các năm, nguyên nhân do IDP chi quá nhiều tiền cho hoạt động truyền thông và BH để dành thị phần. Năm 2012, IDP lãi 6.7 tỷ đồng, 2013 tăng lỗ lên 9 tỷ. Năm 2014, IDP đạt tăng trưởng doanh 60% nhưng lỗ tới 37 tỷ đồng, nguyên nhân do chi phí bán hàng quá cao 416 tỷ đồng, một trong những nguyên nhân là IDP dành ngân sách để đưa thương hiệu Love In Farm (LIF) của IDP vào TT miền Nam. Thương hiệu LIF gồm SC và sữa tươi ra đời được định vị thuộc nhóm cao cấp và nhắm vào phân khúc SP dành cho trẻ em, tập trung phục vụ TT thành thị mà trọng tâm là TT Phía Nam. Tuy nhiên kết quả phát triển TT chưa thực sự thành công do LIF ngay từ khi tung ra TT đã đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ Vinamilk, TH Milk và từ nhiều đối thủ ngoại như FCV, Nestle và một số thương hiệu nhập khẩu khác. Cuối năm 2014, Quỹ VOF do VinaCapital quản lý

cùng với Daiwa PI Partners đã chi 45 triệu USD để mua 70% cổ phần của (IDP). Sau khi tăng trưởng mạnh mẽ trong năm 2014, IDP đặt kế hoạch tăng trưởng 50% cho năm 2015 và 25%/năm cho năm 2016, 2017, 2018, tuy nhiên IDP không đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu đặt ra. Năm 2015 với sự tăng trưởng mạnh về DT thì tới năm 2016 chỉ đạt 1.500 tỷ đồng và 2017 đạt 1.300 tỷ đồng, 2018 tăng nhẹ 1.317 tỷ đồng. Với sự đầu tư vốn của VOF, IDP sẽ phải thực hiện tái cấu trúc DN theo 3 giai đoạn: Giai đoạn 1 tái cấu trúc xong vào giữa năm 2016 (tập trung vào tái cấu trúc nguồn vốn, tài sản cố định và danh mục SP); Giai đoạn 2 (2016- nửa đầu 2018): Triển khai những CL quảng bá TH và định vị SP; Giai đoạn 3 (từ giữa 2018): Quỹ VOF dự kiến IDP mới có lãi. Theo VOV, Giá trị các khoản đầu tư của VinaCapital vào IDP từ 11/2014 đến 6/2017 là 155,9 triệu USD.

2.2. Phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường marketing đến chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

2.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Các chính sách ngành sữa

a) Nhóm chính sách về phát triển chăn nuôi bò sữa

Theo TS. Tổng Xuân Chinh, Phó Cục trưởng Cục chăn nuôi (Phòng vắn chuyên sâu 2019), hiện có 2 chính sách hỗ trợ mà tổ chức, cá nhân chăn nuôi bò sữa có thể tham gia để thụ hưởng chính sách theo quy định hiện hành, đó là:

(1) Đối với nông hộ, *Quyết định số 50/2014/QĐ-TTg về chính sách hỗ trợ nâng cao hiệu quả chăn nuôi nông hộ giai đoạn 2015 - 2020*. Quyết định này quy định một số chính sách hỗ trợ HCN về phối giống nhân tạo gia súc, con giống vật nuôi, xử lý chất thải chăn nuôi nhằm nâng cao hiệu quả chăn nuôi nông hộ và bảo vệ môi trường. Đối tượng được hưởng chính sách: các HGD trực tiếp chăn nuôi lợn, trâu, bò, gia cầm, trừ các hộ chăn nuôi gia công cho các DN; người làm dịch vụ phối giống nhân tạo gia súc.

(2) Đối với các DN chăn nuôi, *Nghị định số 57/2018/NĐ-CP ngày 17/4/2018 của Chính phủ về cơ chế, chính sách khuyến khích DN đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn, trong đó có các DN chăn nuôi bò sữa*. Nghị định có 8 nội dung hỗ trợ bao gồm: Miễn, giảm tiền sử dụng đất; Miễn, giảm tiền thuê đất, thuê mặt nước của Nhà nước; Hỗ trợ tập trung đất đai; Tiếp cận, hỗ trợ tín dụng; Hỗ trợ DN nghiên cứu, chuyển giao, ứng dụng nông nghiệp công nghệ cao; Hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực, phát triển TT; Hỗ trợ đầu tư cơ sở: Bảo quản, chế biến nông sản; giết mổ gia súc, gia cầm; chế tạo thiết bị, linh kiện, máy nông nghiệp; sản xuất SP phụ trợ; Hỗ

trợ đầu tư cơ sở chăn nuôi bò sữa, bò thịt; Hỗ trợ DN cung cấp dịch vụ công và đầu tư kết cấu hạ tầng nông nghiệp, nông thôn.

Trên đây là 2 chính sách hỗ trợ mà tổ chức, cá nhân chăn nuôi bò sữa có thể tham gia để thụ hưởng chính sách theo quy định hiện hành.

b) Nhóm chính sách về phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa:

(1) Quyết định số 3399/QĐ-BCT ngày 28/6/2010 phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa VN đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025. Định hướng phát triển cho ngành sữa VN: Phát triển ngành công nghiệp SX sữa trên cơ sở phát huy các tiềm lực lợi thế địa phương, của mọi thành phần kinh tế và gắn liền phát triển chế biến với vùng nguyên liệu; Bảo đảm ATVSTP, nâng cao giá trị DD, tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường; Tăng cường áp dụng công nghệ, tiên tiến để nâng cao chất lượng và đa dạng SP, nghiên cứu SP mới đáp ứng NC trong nước và XK; Tập trung xây dựng thương hiệu quốc gia mạnh cho một số SP sữa nội để cạnh tranh hiệu quả trong hội nhập kinh tế quốc tế.

(2) Quyết định số QĐ1340, ngày 8/7/2016 của Thủ tướng Chính phủ về Phê duyệt Chương trình SHĐ cải thiện tình trạng DD góp phần nâng cao tầm vóc trẻ em mẫu giáo và tiểu học đến năm 2020. Chương trình chỉ ra các giải pháp về chính sách hỗ trợ cá nhân, DN có SP tham gia chương trình cũng như giải pháp truyền thông vận động và thông tin giáo dục truyền thông cho các cấp chính quyền, nâng cao nhận thức của cộng đồng, bố, mẹ, người chăm sóc về tầm trọng của DD đối với sự phát triển toàn diện về tầm vóc, thể lực và trí tuệ của trẻ em, đặc biệt là bữa ăn học đường và sử dụng các SP sữa phù hợp theo nhóm tuổi. Với chủ trương này sẽ tạo thói quen uống sữa cho trẻ ngay từ khi còn nhỏ. Đây cũng là cơ hội tốt cho các DN sữa nội quảng bá và xây dựng hình ảnh thương hiệu SP.

c) Nhóm chính sách quản lý giá sữa

(1) Quyết định số 1079/QĐ-BTC ngày 20/5/2014 của Bộ Tài Chính về áp dụng biện pháp bình ổn giá đối với SP sữa dành cho trẻ em dưới 6 tuổi. Ban hành mức giá tối đa trong khâu bán buôn đối với 25 SP, xác định giá tối đa trong khâu bán lẻ bằng giá tối đa trong khâu bán buôn cộng chi phí khác có liên quan theo hướng dẫn của cơ quan có thẩm quyền tối đa không quá 15% giá tối đa trong khâu bán buôn. Tính đến ngày 30/11/2015, đã có 787 SP sữa dành cho trẻ em dưới 06 tuổi được công bố giá tối đa, giá đăng ký, giá kê khai trên Cổng Thông tin điện tử của Bộ Tài chính và Sở Tài chính các địa phương. Mức giá các SP đang lưu thông trên TT cơ bản ổn định trong 11 tháng đầu năm. Hiện văn bản đã hết hiệu lực.

(2) Thông tư số 08/2017/TT-BCT ngày 26/6/2017 của Bộ Công thương qui định về đăng ký giá, kê khai giá sữa và thực phẩm chức năng dành cho trẻ em dưới

06 tuổi, có hiệu lực từ 10/8/2017 cho đến nay. Theo Thông tư này, mức giá bán lẻ của các thương nhân phải được niêm yết và không được vượt quá mức giá bán lẻ khuyến nghị đã đăng ký. Mức giá bán lẻ khuyến nghị đã đăng ký là cơ sở để cơ quan tiếp nhận đăng ký giá và các cơ quan nhà nước có thẩm quyền thực hiện quản lý nhà nước về giá và công bố cho người tiêu dùng. Thương nhân SX, nhập khẩu sữa có thể thực hiện đăng ký các mức giá bán lẻ khuyến nghị phù hợp với từng khu vực địa lý nhất định.

d) Nhóm chính sách về truyền thông

(1) Nghị định 181/2013/NĐ-CP: Tại khoản 1 Điều 12 Nghị định 181/2013/NĐ-CP thì việc quảng cáo SP sữa, SPDD bổ sung dùng cho trẻ phải được cơ quan nhà nước có thẩm quyền xác nhận nội dung quảng cáo trước khi thực hiện.

(2) Quy chuẩn Kỹ thuật quốc gia sữa dạng lỏng QCVN 5:1-2017/BYT của Bộ Y Tế, thay thế QCVN 5:1-2010/BYT, có hiệu lực từ 1/3/2018. Trong đó, cơ quan quản lý đã phân loại các nhóm sữa tươi và sữa bột pha lại, đồng thời yêu cầu ghi tên rõ ràng từng loại sữa để NTD hiểu được bản chất thực của từng loại sữa, tránh hiểu lầm cho NTD rằng tất cả các loại sữa dạng lỏng đều là sữa tươi. Với quy định mới, từ tháng 3/2018 trên TT chỉ còn 6 tên gọi về sữa dạng lỏng, bao gồm: Sữa tươi nguyên chất, sữa tươi nguyên chất tách béo, sữa tươi, sữa tươi tách béo, sữa hoàn nguyên và sữa hỗn hợp;

2.2.1.2. Yếu tố Dân số

(1) Qui mô và tốc độ tăng trưởng dân số tăng làm tăng qui mô TT tiêu dùng

Giai đoạn 2012-2018, dân số nước ta tăng bình quân khoảng 01 triệu người/năm. Năm 2018, qui mô dân số hơn 94,67 triệu, trong đó NT chiếm 64,08%, thành thị chiếm 35,92% và tốc độ tăng trưởng dân số trung bình là 1.2%/năm. Theo ước tính của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội đến năm 2025, dân số Việt Nam đạt 101 triệu người, và đến 2035 là 110 triệu người. Cơ cấu dân số cũng thay đổi đòi hỏi các DN sữa Việt Nam phải có CL thay đổi cấu trúc SP cho phù hợp với từng nhóm tuổi, theo dự báo trong nhiều năm tới, nhóm người lớn tuổi trên 50 tuổi đang tiếp tục tăng qua các năm và ước chiếm 22% tổng dân số VN vào năm 2020. Do vậy các DN sữa nội cũng cần có CL SP nhằm hỗ trợ nhóm tuổi này giúp họ tự chăm sóc bản thân, cũng như cung cấp các SP cho con cháu họ thể hiện sự quan tâm và báo hiếu của con cháu đối với ông bà và các bậc cha mẹ.

Bảng 2.2: Cơ cấu dân số và thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam giai đoạn 2012-2018

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dưới 15 tuổi (Tr.ng)	36,4	36,5	36,9	37,7	38,26	38,9	39,48
Từ 15 tuổi (Tr.ng)	52,35	53,25	53,75	53,98	54,45	54,8	55,19
Tổng dân số (tr.ng)	88,809	89,759	90,728	91,68	92,71	93,7	94,67
GDP/người (USD) *	1.540	1.960	2.050	2.109	2.215	2.385	2.587
GDP/người (tr.đ)	33,2	40	43,4	45,7	48,5	53,4	58,5

Nguồn: Tổng Cục Thống Kê

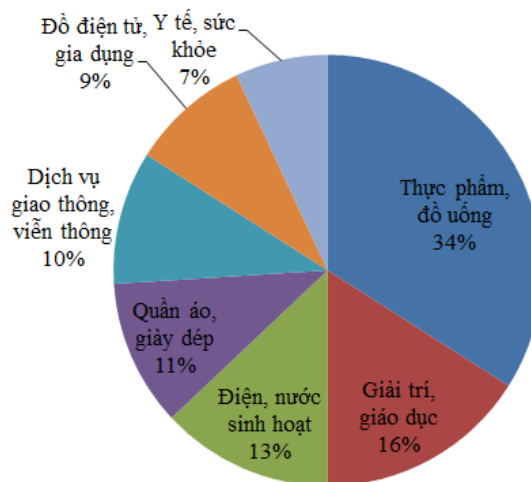
(2) Thu nhập bình quân đầu người tăng, tầng lớp trung và thượng lưu tăng

Giai đoạn 2012-2018, GDP bình quân đầu người của nước ta tăng trưởng bình quân 10%/năm. GDP bình quân đầu người năm 2018 ước tính đạt 58,5 triệu đồng (tương đương 2.587 USD), tăng 198 USD so với năm 2017. Theo BCG, tầng lớp trung và thượng lưu với mức thu nhập từ 714 USD/tháng ở VN sẽ tăng lên mức 33 triệu người trong thời gian 2014-2020. Trong khi đó, Nielson ước tính rằng dân số thuộc tầng lớp trung lưu của VN sẽ đạt mức 44 triệu người vào năm 2020 và đạt 95 triệu người vào năm 2030. Điều này, tạo cơ hội cho các ngành hàng tiêu dùng tăng trưởng mạnh mẽ, đặc biệt là các ngành hàng thực phẩm hữu cơ (organic) và bổ dưỡng cho sức khỏe.

(3) Mức sống tăng và những xu hướng tiêu dùng về thực phẩm và sữa

Theo Vietnam Report (2018), NTD Việt Nam dành 1/3 ngân quỹ cho tiêu cho thực phẩm và đồ uống, với cơ cấu chi tiêu cao nhất chiếm 34%, cho thấy ngành hàng này rất tiềm năng. Theo GSO (2018), chỉ số tiêu thụ của ngành thực phẩm và đồ uống trong 9 tháng đầu năm 2018 đã tăng lần lượt 8,1% và 10,2% so với cùng kỳ năm trước.

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu chi tiêu trung bình hàng tháng của NTD Việt Nam



Nguồn: Vietnam Report, 2018

Theo Vietnam Report (2018), có 3 xu hướng tiêu dùng về ngành thực phẩm đồ uống trong đó có SP sữa: (1) Hướng tới các thực phẩm tự nhiên, hữu cơ; (2) thay đổi quan niệm về thực phẩm tiện lợi; (3) sử dụng các ứng dụng công nghệ để trải nghiệm ẩm thực một cách dễ dàng hơn.

2.2.1.3. Yếu tố thuộc môi trường kinh tế

(1) Tốc độ tăng trưởng kinh tế và lạm phát

Bảng 2.3: Tăng trưởng kinh tế và lạm phát của Việt Nam giai đoạn 2012-2018

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tăng trưởng GDP (%)	5,25	5,42	5,98	6,68	6,21	6,81	7,08
CPI (%)	9,21	6,6	4,09	0,63	2,66	3,53	3,54

Nguồn: GSO, TTCK, NHNN

- *Tình hình lạm phát*: Giai đoạn 2012-2018, nước ta đã kiểm soát tốt chỉ số lạm phát giữ ở mức 1 con số, góp phần ổn định hoạt động SXKD, bình ổn giá cả hàng hóa, tăng trưởng kinh tế. Việt Nam hầu hết hoàn thành mục tiêu kiểm soát lạm phát do Quốc hội đề ra, như chỉ số CPI bình quân năm 2017 tăng 3,53% (Mục tiêu kiểm soát lạm phát dưới 4%). CPI bình quân năm 2018 tăng 3,54% so với bình quân năm 2017, dưới mục tiêu Quốc hội đề ra.

- *Tăng trưởng kinh tế*: Giai đoạn năm 2008 - 2018, kinh tế VN đạt mức tăng trưởng GDP ổn định, bình quân đạt 6,19%/năm, trong đó GDP năm 2018 tăng trưởng đạt 7,08% (kế hoạch 6,7%) cao nhất trong 10 năm qua. Diễn đàn Kinh tế thế giới xếp hạng năng lực cạnh tranh của VN tăng 5 bậc, lên thứ 55/137; WB xếp hạng môi trường kinh doanh của VN tăng 14 bậc, lên thứ 68/190 quốc gia, vùng lãnh thổ. Chỉ số phát triển bền vững của VN năm 2017 tăng 20 bậc, lên mức 68/157 quốc gia, vùng lãnh thổ. Năm 2018, chỉ số này 57/157 quốc gia, và hiện nay 2019 chỉ số này là 54. Điều này cho thấy nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định và khỏe mạnh, tạo thuận lợi cho các ngành kinh tế phát triển trong đó có ngành sữa.

(2) Các Hiệp định hợp tác kinh tế song phương và đa phương

- *Hiệp định CPTPP*: ký kết vào ngày 9/3/2018 gồm 11 quốc gia thành viên: Australia, Brunei, Canada, Chile, Nhật Bản, Malaysia, Mexico, New Zealand, Peru, Singapore và VN. Trong vòng 7 năm, SP sữa sẽ được giảm thuế suất xuống mức 0%. Bên cạnh NTD VN được hưởng lợi ích từ việc giảm thuế vì có thể mua được SP sữa ngoại với giá thấp hơn và có sự lựa chọn phong phú hơn. DN sữa nội cũng có cơ hội nhập thiết bị, dây chuyền SX, bò giống, NK các SP sữa với thuế suất thấp. Bên cạnh đó CTPP cũng mang tới thách thức: (i) *Thách thức đối với DN sữa VN*, hiện có 4/10 nước trong CPTPP xuất khẩu sữa sang VN. Theo TCHQ, năm 2018 Việt Nam NK từ New Zealand (260,36 triệu USD (26,9%), thứ hai là Singapore

(125,63 triệu USD), Malaysia (32,3 triệu USD) và Nhật Bản (31,17 triệu USD). Khi CPTPP hiệu lực, thuế suất các mặt hàng sữa từ các nước New Zealand, Singapore, Nhật Bản sẽ giảm xuống còn 0% khiến cho giá sữa trên TT VN sẽ cạnh tranh cao do nhiều SP sữa từ TT nước ngoài tràn vào đặc biệt từ các nước trong khuôn khổ hiệp định CPTPP. Ngoài ra VN đã thỏa thuận mở cửa TT nông sản trong khuôn khổ FTA giữa ASEAN và 2 nước Australia và Newzealan (ANNZFTA). Các SP sữa được NK từ Australia và Newzealan có mức thuế 7% trong năm 2015 và giảm về 0% từ năm 2018. (ii) *Thách thức lớn đối với ngành chăn nuôi bò sữa VN* vì, các SP chăn nuôi trong đó có sữa tại các nước có lợi thế như New Zealand, Australia, ... sẽ được nhập vào nước ta. Ngành chăn nuôi bò sữa, chế biến sữa trong nước gặp khó khăn về điều kiện khí hậu, sinh thái không thuận lợi cho chăn nuôi bò sữa; nước ta không có giống bò sữa tốt, kinh nghiệm, kiến thức về chăn nuôi bò sữa còn thiếu; phần lớn chăn nuôi bò sữa còn nhỏ, phân tán, không chuyên nghiệp, khó quản lý dịch bệnh, ATVSTP. Chi phí giá thành SX ra một lít sữa của nước ta cao hơn so với Australia, New Zealand. Theo IFCN (2013), chi phí SX sữa trung bình của thế giới ước tính 46 USD/100 kg sữa tươi NL, Australia và New Zealand là 35 USD, Mỹ 41,4 USD, châu Âu 40-55 USD... còn ở VN là khoảng 42-52 USD. Bên cạnh đó sự liên kết giữa HCN bò sữa, giữa các DN và đơn vị thu mua sữa, chế biến sữa chưa tốt. Chưa có sự phân định rõ ràng, minh bạch trong các tiêu chuẩn sữa, trong tuyên truyền quảng cáo về các SP sữa đã đưa đến sự hiểu nhầm ở NTD... Trong khi Australia, New Zealand đã đạt tiêu chuẩn cao về an toàn, chất lượng. Các SP sữa của những nước này đã và đang được nhập ồ ạt vào VN phần lớn dưới hình thức sữa bột pha lại (vì dễ vận chuyển, dễ bảo quản, chi phí thấp). (iii) *Thách thức đối với mặt hàng sữa tươi trong nước*: Việc NK sữa bột vào VN sẽ diễn ra theo xu hướng ồ ạt nếu giá xuống thấp và thuế suất NK về VN giảm xuống 0. Việc này sẽ phá vỡ xu hướng TD sữa hiện nay là hướng tới việc sử dụng sữa tươi (xu hướng tiêu dùng của thế giới). Hơn nữa, việc NK sữa tươi sẽ thuận lợi hơn so trước đây. Bên cạnh đó NTD trong nước luôn tin tưởng sữa tươi NK là thật 100%, trong khi đối với các loại sữa nước nội địa còn lẫn lộn giữa sữa tươi và sữa bột pha lại. Hiện trên TT sữa VN sử dụng sữa hoàn nguyên là chủ yếu vì sữa tươi chỉ mới đáp ứng được khoảng 28% NC. Sữa hoàn nguyên giá rẻ hơn nhưng thực tế giá sữa hoàn nguyên bán trên TT thấp hơn sữa tươi không đáng kể. Một nguyên nhân quan trọng là quy định ghi nhãn sữa không chặt chẽ, TT sữa chưa minh bạch.

- *Thực hiện cam kết WTO*: Các DN chế biến sữa sẽ phải gia tăng tỷ lệ sữa nội địa theo cam kết WTO. Tuy nhiên, tổ chức thu mua sữa tươi NL còn kém, giá thu mua sữa tươi thấp là hạn chế của ngành sữa khi VN mở cửa TT. Ngành sữa thu hút

các nhà đầu tư nước ngoài mang đến những công nghệ mới, tiên tiến để thúc đẩy ngành sữa phát triển. Ngành sữa phải minh bạch hóa TT sữa, điều này có lợi cho NTD trong việc lựa chọn SP, đồng thời mở rộng TT đầu ra cho người SX.

Bảng 2.4: Cam kết thuế suất của Việt Nam trong các FTA về sữa (%)

Nước	2016	2018	2022
ASEAN	0	0	0
ASEAN-Úc-Niu Di-lân	5,3	2,5	0
ASEAN-Nhật Bản	3-15	0-9	0-3
ASEAN-Trung Quốc	0	0	0
ASEAN-Hàn Quốc	0	0	0
ASEAN-Ấn Độ	3-18	3-15	0

Nguồn: VDA

Bên cạnh đó, thách thức với DN sữa VN là chịu sức ép cạnh tranh ngày một gia tăng do việc giảm thuế cho sữa ngoại nhập theo chính sách cắt giảm thuế quan của VN khi thực hiện các cam kết Hiệp định ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung trong Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (cam kết CEPT/AFTA), cam kết với Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).

- *Hiệp định EVFTA*², ký kết ngày 30/6/2019, EU sẽ xóa bỏ toàn bộ thuế quan lên các SP sữa của Việt Nam sau khi hiệp định EVFTA có hiệu lực, mặc dù vậy các DN sữa của VN gần như không được hưởng lợi từ việc này do EU vẫn chưa cấp phép NK sữa có xuất xứ từ VN. Nhưng EVFTA lại tạo thêm sức ép cạnh tranh lên các DN sữa nội do phải cạnh tranh với các SP sữa nhập khẩu từ EU vốn có ưu thế về chất lượng, DD và độ an toàn cho sức khỏe NTD. Tuy nhiên, áp lực này hiện chưa đáng kể, do các SP sữa mà VN hiện NK khá nhiều từ EU bao gồm sữa whey và các biến thể, bơ, pho mát, sữa bột và kem dạng bột, các SP này hiện chiếm tỷ trọng nhỏ trong tiêu thụ các SP sữa ở TTVN.

- *Nghị định thư giữa Việt Nam và Trung Quốc*, ký kết 4/2019 mở ra cơ hội xuất khẩu SP sữa sang TT qui mô 1.4 tỷ dân cho DN sữa nội và cũng mang đến cơ hội tốt cho HCN và DN chăn nuôi bò, thu hút đầu tư vào ngành chăn nuôi và chế biến sữa của VN, giúp cho việc đầu tư hiện đại hóa và nâng cao chất lượng SP sữa nội. Nghị định thư yêu cầu thú y và sức khỏe cộng đồng đối với các SP sữa của Việt Nam XK sang Trung Quốc, nước này chỉ chấp nhận sữa có nguồn gốc nguyên liệu từ Việt Nam hoặc quốc gia được phép XK sang Trung Quốc. Thứ trưởng Bộ

² <https://infonet.vn/det-may-da-giay-rau-qua-thit-huong-loi-thue-nhu-the-nao-khi-evfta-co-hieu-luc-post303957.info>

NN&PTNT nhận định: “Đây là cơ sở pháp lý rất quan trọng tạo điều kiện cho sữa của Việt Nam XK chính ngạch sang TT giàu tiềm năng với 1,4 tỷ người tiêu dùng này. Đây cũng là sự cam kết giữa hai Chính phủ và các cơ quan chức năng hai nước về việc trao đổi, lưu thông của các SP sữa và sữa để thúc đẩy phát triển chăn nuôi bò sữa và các NL phục vụ chế biến sữa và các SP sữa của VN trong thời gian tới”.

2.2.1.4. Đặc điểm địa lý và khí hậu tự nhiên của Việt Nam

Khí hậu VN là khí hậu nhiệt đới, đặc biệt là những vùng có khí hậu mát mẻ khá thuận lợi cho chăn nuôi bò sữa cũng như phát triển các nông trại và các đồng cỏ phục vụ chăn nuôi như Cao Nguyên Mộc Châu, Đà Lạt, Hà Tây, Bình Dương, ... Bên cạnh đó, Khí hậu Việt Nam chia làm 4 mùa ở miền Bắc cũng ảnh hưởng đến tình hình tiêu thụ sữa của NTD. Về mùa đông sữa nước và sữa chua có xu hướng giảm so với mùa hè do thời tiết lạnh. Trong khi ở Miền Nam thì NC tiêu dùng sữa ổn định quanh năm. Khí hậu cũng ảnh hưởng đến bảo quản sữa đặc biệt là khí hậu nóng ẩm như nước ta. Giao thông nước ta cũng rất thuận tiện cho vận chuyển nguyên liệu và phân phối SP sữa tới mọi miền tổ quốc qua nhiều hình thức vận tải khác nhau.

2.2.1.5. Môi trường văn hóa xã hội

Đầu thế kỷ 20, ngành chăn nuôi bò sữa mới phát triển tại Việt Nam, muộn hơn rất nhiều so với thế giới, tuy nhiên lượng bò sữa nước ta tăng trưởng nhanh chóng. Tính đến năm 2018, VN có khoảng 294,4 nghìn con bò với tổng cộng gần 20 nghìn HCN bò sữa. Chăn nuôi bò sữa cần vốn và công nghệ cao, tuy nhiên VN hiện nay hoạt động chăn nuôi chủ yếu thực hiện tại các HGD với quy mô nhỏ (dưới 20 con), người nông dân thiếu các kiến thức về chăn nuôi và phòng chống bệnh tật cho bò từ đó dẫn đến năng suất thấp, chi phí SX cao và chất lượng sữa không đồng đều so với nhiều quốc gia khác.

Về thói quen uống sữa: Người Việt Nam hiện nay đã quen thuộc với SP sữa, coi đó là SP dinh dưỡng tốt cho sức khỏe. Bên cạnh đó, chính phủ Việt Nam đang nỗ lực từng bước cải thiện mức sống cho người dân và hoàn thành mục tiêu DD thông qua chương trình sữa học đường. Với hành động này đã giúp xây dựng thói quen uống sữa ngay từ nhỏ cho các em học sinh mẫu giáo và tiểu học.

Về khía cạnh đạo đức kinh doanh sữa: Sự không rõ ràng trong việc ghi tên nhãn SP trên bao bì gây hiểu lầm cho NTD và làm mất lòng tin của NTD. Sự cố tặng sữa hết date cho KH, ngày 23/3/2017 tại Bệnh viện Ứng Hòa, Đà Nẵng của hãng Abbott, những vấn đề về ATVSTP...

2.2.1.6. Yếu tố khoa học công nghệ

Nhờ sự tiến bộ và phát triển của KHCN, nhiều thiết bị máy móc hiện đại

được áp dụng trong ngành chăn nuôi và SX chế biến sữa như Công nghệ bao bì, Công nghệ tiệt trùng UHT, Robot trong nhà máy sữa đã giúp cho các DN sữa Việt Nam tạo ra những SP chất lượng đạt tiêu chuẩn quốc tế. Công nghệ cũng giúp DN sữa tạo ra những SP mới ưu việt hơn, tuy vậy nó cũng khiến cho vòng đời SP rút ngắn lại đòi hỏi DN sữa phải thường xuyên NC và thay đổi trong sáng tạo giá trị để thích ứng với sự đổi của KH và TT. Bên cạnh đó với sự phát triển của CMCN 4.0, trên TT xuất hiện nhiều SP công nghệ mới, SP thông minh ..đã tác động đến mọi công đoạn kinh doanh của DN sữa, làm xuất hiện thêm những hình thức BH và PP mới, Phương tiện truyền thông mới..., Cách thức tiếp cận KH mới, như: BH online, nghiên cứu TT qua internet...Công nghệ cũng giúp DN sữa tìm kiếm thông tin TT và KH dễ dàng hơn, quản trị và chăm sóc KH hiệu quả hơn.

2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường ngành

(1) Tổng quan về ngành sữa Việt Nam

- *Qui mô doanh thu ngành sữa Việt Nam:* Hiện trên TT Việt Nam có khoảng trên 70 DN sản xuất chế biến sữa, với hơn 300 nhãn hiệu sữa trong và ngoài nước. TT sữa phát triển nhanh giai đoạn 2012-2018 với tốc độ tăng trưởng bình quân ngành trên 12,9 %/năm, trong đó cao nhất là năm 2015 đạt 22,7% so với 2014, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng có xu hướng giảm 2016 (3.2%) và 2018 (9%). Năm 2018, tổng ST ngành sữa Việt Nam đạt 109.000 tỷ đồng, tăng 9% so với năm 2017, trong đó Vinamilk đứng đầu DT ngành sữa với 52.629 tỷ đồng chiếm 48,2% thị phần chung.

Bảng 2.5: Doanh thu và sản lượng ngành sữa Việt Nam giai đoạn 2012-2018

Stt	Năm	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	DT (nghìn tỷ đồng)	53,39	62,2	75	92	95	100	109
2	Tăng trưởng %	12,7	16,7	20,6	22,7	3,2	5,3	9
3	Sản lượng sữa tươi (triệu lít)	701,3	760,7	846,5	1.027,9	1.105,5*	1.333,4	1.519,9
4	Sản lượng sữa bột (nghìn tấn)	81,2	87	92,2	99,3	110,8*	127,4	138

Nguồn: Tổng cục thống kê

Tăng trưởng DT ngành sữa do sự đóng góp của hai nhóm SP quan trọng nhất là mặt hàng sữa bột và sữa nước chiếm 74% tổng giá trị TT. Năm 2018, sản lượng sữa tươi đạt 1.519,9 nghìn lít, Sản lượng sữa bột đạt 138 nghìn tấn, tăng nhẹ 2,1% so với năm 2017.

- *Qui mô đàn bò sữa trên cả nước:* Theo GSO (01/10/2018), giai đoạn 2012 - 2018, số lượng bò sữa nước ta đã tăng gần 1,8 lần, từ 167.000 con (2012) lên

294.400 con (2018), tốc độ tăng đàn bình quân là 10,57%/năm. Đàn bò cho sữa thường xuyên tăng từ 100,1 ngàn con năm 2010 lên 196,7 ngàn con năm 2018 với tốc độ tăng trưởng bình quân là 8,8%/năm. Sản lượng sữa tươi tăng 2,5 lần từ 367,906 nghìn tấn (2012) lên 936 nghìn tấn (2018). So với 2001, sau 17 năm, lượng đàn bò tăng gấp 7,1 lần, sản lượng sữa tươi NL tăng 14,5 lần, cho thấy năng suất sữa tươi của đàn bò tăng.

Bảng 2.6: Sản lượng bò sữa và sản lượng sữa tươi nguyên liệu của Việt Nam giai đoạn 2012 - 2018

Năm	Số lượng bò sữa (con)		Sản lượng sữa (tấn)	
	Số lượng (con)	Tăng trưởng (%)	Số lượng (tấn)	Tăng trưởng (%)
2001	41.241	-	64.703	-
2012	167.000	13,03	367.906	15,00
2013	186.400	11,62	456.400	24,05
2014	227.600	22,1	549.500	20,40
2015	257.300	13,05	723.000	18,29
2016	283.990	10,37	795.144	22,33
2017	301.649	6,22	881.261	10,83
2018	294.400 (*)	-2,4	936.000	10,62

(* Số liệu thống kê đến 1/10/2018)

Nguồn: GSO và Bộ NN&PTNT

Số lượng đàn bò sữa trên cả nước tăng mạnh do các DN sữa tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng phục vụ SX, mở rộng quy mô chăn nuôi nhằm bảo đảm chất lượng nguồn sữa tươi nguyên liệu để đưa đến tay NTD.

Bên cạnh sự tăng trưởng của đàn bò và sản lượng sữa NL, ngành chăn nuôi bò sữa đang tồn tại hạn chế: *Một, hàng ngàn HCN bò sữa bỏ nghề*, nhiều trang trại bò sữa tại Củ Chi, Hóc Môn (TP. Hồ Chí Minh) hay Ba Vì, Gia Lâm (Hà Nội), Lâm Đồng, Sóc Trăng, nhiều HCN bò sữa mang sữa tươi cho heo ăn hay đổ đi, giã đàn. Nguyên nhân là do chất lượng sữa tươi NL thấp, chăn nuôi không theo qui hoạch, lợi ích giữa HCN và DN chưa thỏa đáng. Theo thống kê của sở NN&PTNT TP HCM, đến tháng 6/2018, toàn TP có 73.646 con bò sữa, giảm 25.744 con so với tháng 2/2016. Chỉ trong hơn 2 năm đã có hơn 1.900 hộ (tương đương khoảng 1/3 tổng HCN) ở huyện Củ Chi đã bỏ chăn nuôi bò trong hơn 2 năm. Nguyên nhân là sữa bị loại quá nhiều do tăng tiêu chuẩn thu mua, giá thu mua lại hạ, giá thức ăn cho bò ngày càng tăng³; *Hai*, Chi phí đầu tư trang trại và mua giống lớn: để có đàn bò

³<http://cafef.vn/hang-ngan-ho-nuoi-bo-sua-bo-nghe-20180625064236173.chn>

sữa chất lượng, DN sữa phải NK giống. Mỗi năm, nước ta phải nhập 500.000 liều tinh bò cao sản HF từ Mỹ, Canada, Europe. Nhập cỏ khô, thức ăn và hạt giống cỏ, Bò sữa cái và phôi bò, NL bổ sung; *Ba*, HCN bò sữa chưa có nhiều kinh nghiệm trong chăm sóc bò, thu gom, bảo quản sữa tươi trước chế biến”... Qui mô đàn bò tại mỗi HCN nhỏ lẻ, manh mún, khó khăn cho việc áp dụng KHCN để nâng cao năng suất và chất lượng sữa tươi nguyên liệu, giảm giá thành. Theo Cục chăn nuôi (2016), Số HCN có qui mô đàn bò dưới 5 con chiếm 62%, Số HCN có qui mô đàn bò từ 5-10 con chiếm 19,59%, Số HCN có qui mô đàn bò từ 10-20 con chiếm 12,42%, Số HCN có qui mô đàn bò trên 20 con chỉ chiếm 5,98%; *Bốn*, chi phí SX của nước ta ở mức cao, để SX ra 100kg sữa cần chi phí từ 42-52USD. Trong khi yêu cầu cạnh tranh và phát triển cần giảm chi phí ở mức 35-38USD/100 kg sữa tươi NL; *Năm*, Chăn nuôi bò sữa đòi hỏi đầu tư cao và kỹ thuật chăn nuôi phức tạp; *Sáu*, Khí hậu nhiệt đới, nóng ẩm không phù hợp hoặc làm gia tăng chi phí sản xuất sữa; *Bảy*, Nước ta không có đồng cỏ tự nhiên mà phải trồng, chế biến cỏ để nuôi bò sữa.

Vậy có thể thấy, thiếu hụt NL là vấn đề quan trọng trong CL marketing SP của DN cần được giải quyết để đảm bảo cho các DN sữa nội chủ động nguồn NL, hạn chế sự phụ thuộc vào NK, giảm chi phí SX, đa dạng các SP sữa thỏa mãn NC của KH. Và nếu DN sữa nội chủ động nguyên liệu sữa tươi sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh so với DN sữa ngoại.

- *Tình hình nhập khẩu sữa và các SP sữa*: Theo TCHQ, Giai đoạn 2012 - 2018, VN đã NK khoảng hơn 6.795,5 triệu USD mặt hàng sữa và các SP sữa để đáp ứng NC trong nước, trung bình nước ta NK sữa khoảng 971 triệu USD/năm tương ứng tốc độ tăng trưởng kim ngạch nhập khẩu sữa, SP sữa bình quân 1,4%/năm.

**Bảng 2.7: Kim ngạch nhập khẩu sữa và các sản phẩm từ sữa
giai đoạn 2012-2018**

Stt	Năm	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Giá trị NK (triệu USD)	1.016	1.105	1.096	900,7	849,4	865,4	963
2	Tỷ lệ (%)	18,3	8,7	-0,81	-17,8	-5,7	1,9	5,2

Nguồn: Tổng Cục Hải quan

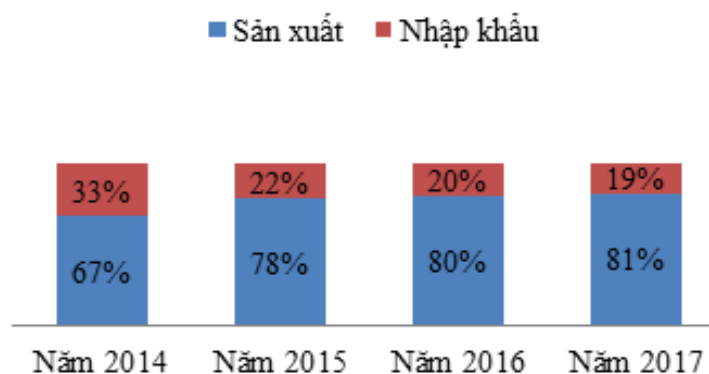
Tình hình NK sữa và các SP từ sữa có xu hướng giảm dần do các DN sữa trong nước đang nỗ lực đầu tư và mở rộng trang trại bò sữa. Theo TCHQ (2018), TT chính cung cấp sữa và SP từ sữa 11 tháng năm 2018 cho VN, đứng đầu là New Zealand đạt 260,36 triệu USD (tăng 27,39% so với cùng kỳ). Đứng thứ hai là Singapore đạt 125,6 triệu USD (tăng 10,37% so cùng kỳ). Thứ ba là Mỹ tuy chỉ đứng thứ ba về kim ngạch, nhưng so với cùng kỳ tăng gấp 2 lần (tức tăng 105,28%)

đạt 112,32 triệu USD. Việt Nam giảm mạnh nhập từ TT Ba Lan, giảm 39,46% tương ứng với 19,16 triệu USD.

DN sữa NK sữa bột nhiều nhất cả nước năm 2017 (*phụ lục 05*) là Công ty Đại Tân Việt với giá trị NK 176.685 nghìn USD (chiếm tỷ trọng về lượng 31,91%), đứng thứ hai là Vinamilk NK 73.795 nghìn USD (chiếm tỷ trọng 15.5%). Năm 2017, VN NK khoảng 223,2 nghìn tấn sữa bột gấp 1,73 lần năng lực SX trong nước. Trong top danh sách 10 DN NK sữa bột năm 2017 có sự góp mặt của DN sữa nội Vinamilk với giá trị NK 73.795 nghìn USD chiếm 15.5% tổng giá trị NK. Hai ĐTCT là Nestle có giá trị NK 14.459 nghìn USD tương ứng 4.25% và FCV có giá trị NK 29.067 nghìn USD tương ứng 5.5%

- *Tương quan giữa giá trị NK và giá trị SX ngành sữa*

Biểu đồ 2.2: Giá trị ngành sữa Việt Nam theo kênh sản xuất và nhập khẩu giai đoạn 2014-2017



Nguồn: VDSC

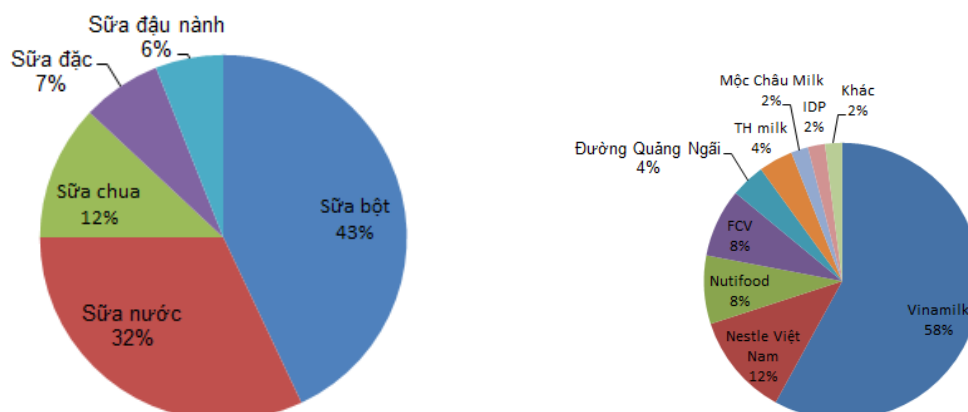
Có thể thấy mặc dù 4 năm trở lại đây giá trị NK sữa giảm, tuy nhiên với sự gia tăng của dư địa NC trong nước với sự phát triển trang trại bò sữa cung ứng NL sữa chưa theo kịp NC tiêu dùng cũng như NC SX chế biến sữa. Do vậy các DN sữa VN vẫn tiếp tục phụ thuộc vào nguồn NL sữa NK trong thời gian tới. Đây là bài toán khó đối với các DN sữa VN đặc biệt là với những DN sữa có qui mô vừa và nhỏ như MC Milk, IDP, Đà Lạt Milk, .. bởi chi phí để đầu tư trang trại cũng như đầu tư Nhà máy SX chế biến sữa là rất lớn. Chưa kể các DN sữa còn phải lo đầu ra cho SP.

- *Ngành sữa Việt nam vẫn được kỳ vọng tăng trưởng bền vững trong dài hạn do còn nhiều dư địa.* Theo Euromonitor (2018), hiện mức tiêu thụ sữa bình quân trên đầu người của Việt Nam chỉ khoảng 19 kg sữa/người/năm, còn khá thấp so với các nước trong khu vực, như Trung Quốc là 22,5 kg, Malaysia là 26,7 kg, Thái Lan là 31,7 kg và Hàn Quốc là 40,1 kg. SP sữa ngày càng phổ biến và được NTD tin dùng tại Việt Nam.

- *Về cấu trúc TT sữa VN*, Theo Stoxplus (2017), Cơ cấu TT sữa chia thành

các nhóm mặt hàng gồm sữa bột (Sữa bột thường, sữa bột chuyên biệt), sữa nước (Thanh trùng, tiệt trùng, hương vị), sữa đặc có đường, sữa chua (SCA, SCU), sữa thay thế (Sữa đậu nành, sữa khác).

Biểu đồ 2.3: Cơ cấu sản phẩm và cơ cấu thị phần chung ngành sữa năm 2017



Nguồn: Vinamilk, EMI, StoxPlus

Theo StoxPlus (2018), thị phần 5 DN sữa Việt Nam (Vinamilk, Nutifood, TH Milk, IDP) chiếm 74% thị phần toàn ngành sữa VN, trong đó có sự góp mặt của 5 DN sữa VN là Vinamilk chiếm thị phần cao nhất 58%, Nutifood đứng vị trí số 3 với 8% thị phần, TH Milk đứng vị trí số 5 với 4% thị phần, và vị trí thứ 6 là MC Milk và IDP đều chiếm 2% thị phần. Ở vị trí thứ 2 và thứ 3 thuộc về thương hiệu ngoại Nestle Vietnam (12% thị phần) và FCV (8% thị phần).

Cơ cấu sữa nước: TT sữa nước không bao gồm các SP từ sữa như SC, pho mai, kem, bơ, sữa bột. Năm 2018, doanh thu sữa nước đạt 48,9 nghìn tỷ, với tốc độ tăng trưởng ổn định 10%. CAGR dự đoán sẽ giảm những vẫn đạt khoảng 7% để đạt được 66 nghìn tỷ năm 2023.

Bảng 2.8: Quy mô thị trường sữa nước Việt Nam giai đoạn 2014 - 2018

Stt	Năm	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Qui mô (tỷ đồng)	27.736	32.451	36.994	40.412	44.454	48.899
2	Tăng trưởng(%)	-	17	14	9	10	10

Nguồn: babuki.vn và tính toán của NCS

Theo Babuki.vn (2018), Cơ cấu TT sữa nước 2018 gồm sữa tiệt trùng chiếm tỷ trọng lớn nhất 84%, sữa thanh trùng 4%, trong khi sữa thay thế khác (sữa đậu nành, sữa óc chó, sữa gạo...) đạt tỷ trọng 12%. Sữa thay thế được dự báo có tốc độ CAGR cao do xu hướng thay thế dần từ sữa bò sang sữa hạt của một bộ phận NTS.

(2) Tình hình cạnh tranh trên TT sữa Việt Nam

Cạnh tranh trên TT sữa bột: Theo báo cáo của FiinGroup, thị phần sữa bột thuộc thế mạnh của các DN nước ngoài như Abbott, FCV, Mead Johnson, Nestle...

đến từ nhiều nước có truyền thống và lợi thế về ngành sữa như Úc, Newzealan, Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Hà Lan..., có uy tín thương hiệu, SP đạt chất lượng quốc tế, tiềm lực mạnh, kinh nghiệm lâu năm. Đặc biệt là phân khúc cao cấp, các DN sữa nội không có lợi thế về phân khúc này. Tuy vậy ở TT sữa bột Vinamilk cũng có chỗ đứng vững trãi với khoảng 30% thị phần và chủ yếu tập trung phục vụ phân khúc trung bình, Còn Nutifood cũng rất thành công ở TT sữa bột cũng phục vụ phân khúc bình dân và tập trung vào NC DD chuyên biệt như sữa cho trẻ em thấp còi, tăng cân, Ở TT này, các DN sữa Việt Nam có lợi thế về giá với giá bán trên TT thấp hơn nhiều so với sữa bột nhập ngoại. Bên cạnh các DN sữa nội cạnh tranh với thương hiệu sữa bột ngoại có tên tuổi uy tín và chất lượng lâu đời trên thế giới, Nutifood và Vinamilk cũng phải đối mặt với sữa bột xách tay được nhập thông qua đường hàng không..., đang được bán rộng rãi trên TT, mạng xã hội (*phụ lục 7*).

Cạnh tranh TT sữa nước: Dư địa TT sữa nước còn rất lớn Năm 2017, mức tiêu thụ sữa uống bình quân đầu người đạt 12 lít /người/năm tại Việt Nam, bằng một nửa so với Thái Lan, Singapore. Năm 2018, DN sữa nội dẫn đầu hầu hết các loại SP sữa nước do am hiểu NTD và sử dụng các hoạt động marketing để tích cực xây dựng nhận thức về thương hiệu cho SP và tạo được lợi thế cạnh tranh. Tuy vậy, trên TT Việt Nam, có sự góp mặt của 2 ĐTCT quốc tế mạnh, uy tín là FCV và Nestlé Vietnam. Theo Euromonitor (2018), thị phần sữa nước theo giá trị bán lẻ đứng đầu là Vinamilk với thị phần 42,4%, Thứ 2 là đối thủ FCV 19,9%, thứ ba là TH Milk 10,9%, thứ 4 là đối thủ Nestle với thị phần 10,9% (*Phụ lục 08*). Và thị phần theo thương hiệu tính theo giá trị đứng đầu là nhãn hiệu Vinamilk chiếm 35,3%, thứ 2 là Dutchlady 16,4%, TH true milk 10,9% và Milo (Nestle) chiếm thị phần 7%. Mặc dù các hãng quốc tế này không có lợi thế về sự PP hoặc kiến thức địa phương như các DN sữa nội, nhưng họ có tiềm năng tài chính lớn hơn, quy mô kinh tế và nhiều kinh nghiệm hơn do hoạt động ở một số TT khác. Dự báo, mức độ cạnh tranh trong các SP này ngày càng khốc liệt, yếu tố quyết định thành công cho DN sữa là lòng trung thành của KH. Do vậy Các DN sữa nội cần tiếp tục nâng cao nhận thức của NTD về SP sữa nước, tập trung vào chất lượng SP và lợi ích sức khỏe. Dư địa TT sữa nước còn rất lớn, do vậy DN sữa nội cần chú ý đầu tư vốn cho công nghệ SX, phát triển vùng sữa tươi nguyên liệu.

Cạnh tranh trên phân khúc sữa chua: Theo Euromonitor (2018), SC tại TT VN tăng 9% về khối lượng bán lẻ và 13% về giá trị trong năm 2018, đạt 285.400 tấn và 14,6 nghìn tỷ đồng và do các thương hiệu sữa nội nắm giữ. Sức khỏe là yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy NC SC năm 2018 tăng. SCU có mức tăng trưởng giá trị bán lẻ nhanh nhất hiện nay là 14% trong năm 2018, đạt 5,1 nghìn tỷ đồng. Vinamilk

duy trì vị trí dẫn đầu về SC năm 2018, với 68,5% giá trị thị phần (*Phụ lục 09*), đứng thứ 2 là FCV chiếm thị phần 13,3% , đứng thứ 3 là IDP (5,7%), thứ 5 là Nutifood (3,4%), Thứ 6 là TH Milk (2,5%). Doanh số SC phần lớn đến từ SC nguyên chất, SP này được NTD Việt Nam TD thường xuyên trong một thời gian dài. Trong đó Vinamilk tiếp tục thống trị cả SC nguyên chất và SC khác nhờ vào nhận thức về thương hiệu mạnh, PP rộng rãi và tiếp thị tích cực, kể đến là TH Milk, Nutifood, IDP, MC Milk cũng có SC nguyên chất và hương vị với các lợi ích khác nhau, với mạng lưới PP rộng khắp và khuyến mãi mạnh để khuyến khích nhà bán lẻ và NTD chấp nhận, tạo nhận thức tốt về thương hiệu và thúc đẩy BH. Tuy nhiên phân khúc này bắt đầu cạnh tranh mạnh mẽ từ các thương hiệu ngoại như FCV và một số thương hiệu nhập khẩu khác từ Thái Lan, Pháp... Bên cạnh đó còn có SC tự làm từ các HGD.

Cạnh tranh trên phân khúc sữa đặc: ĐTCT trực tiếp của Nutifood và Vinamilk là FCV và các nhãn hiệu sữa đặc nhập khẩu khác. Về phân khúc sữa đặc thì thuộc về các DN sữa Việt Nam, trong đó Vinamilk chiếm 79%, thứ 2 là FCV với 17%. TT sữa đặc Việt Nam đang bão hòa, đặc biệt là ở TT thành thị do có nhiều SP khác thay thế như sữa nước và SC..

Về tổng thể chung, 5 DN sữa nội có một số lợi thế cạnh tranh sau:

Hình 2.1: Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sữa Việt Nam

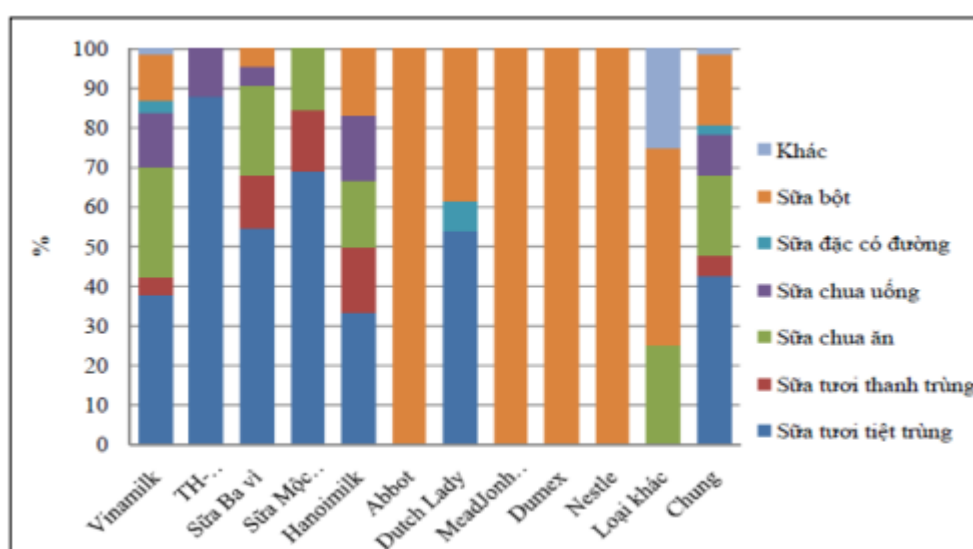
DN sữa	Lợi thế cạnh tranh
Vinamilk	Vị thế thương hiệu số 1 VN; Hệ thống kênh PP rộng khắp; Đi đầu trong phát triển SP mới chất lượng cao; Đi đầu đáp ứng xu thế TD sữa sạch, sữa hữu cơ. Sở hữu trang trại bò sữa hữu cơ và A2; Sở hữu danh mục SP đa dạng.
TH milk	Vị thế TH sữa sạch, khác biệt; 100% SP từ sữa tươi sạch chất lượng cao; Tự chủ nguồn sữa tươi nguyên liệu và sở hữu trang trại bò sữa lớn công nghệ cao; Đi đầu đáp ứng xu thế TD sữa sạch, sữa hữu cơ, Sở hữu trang trại bò sữa hữu cơ và A2.
MC Milk	Lợi thế về vùng nguyên liệu được thiên nhiên ưu đãi cho chất lượng nguyên liệu cao, chủ động nguyên liệu, 100% SP từ sữa tươi; Vị thế thương hiệu tại TT Miền Bắc đặc biệt nông thôn; Sở hữu đàn bò tiêu chuẩn Vietgap; Cạnh tranh về giá.
IDP	Xây dựng mô hình thương hiệu phù hợp cho từng phân khúc TT (LIF, Ba Vì, Kun). Có thế mạnh R&D SP mới khác biệt.
Nutifood	Lợi thế về đội ngũ chuyên gia DD, phát triển SP chuyên biệt; Hệ

	thống PP rộng khắp; Cạnh tranh về giá.
--	--

Nguồn: NCS tổng hợp từ khảo sát chuyên sâu (5/2019)

Uy tín thương hiệu sữa nội: Theo kết quả điều tra của IPSARD, NTD có xu hướng lựa chọn mua sữa bột của các hãng sữa ngoại như Abbott, Mead Johnson... và lựa chọn sữa nước, SC của các thương hiệu sữa nội như Vinamilk, TH Milk, Ha Noi Milk, Ba Vì (IDP), MC Milk. TT sữa VN cạnh tranh đa dạng về chủng loại. Sau một thời gian dài bị chi phối bởi các thương hiệu sữa ngoại, những năm gần đây, nhiều DN trong nước đã và đang triển khai CL TT riêng và có những thành tựu nhất định.

Biểu đồ 2.4: Cơ cấu các loại sản phẩm sữa được NTD sử dụng



Nguồn: IPSARD

Theo Vietnam Report (10/2018), năm 2018, trong 5 DN sữa nội, có 3 DN (Vinamilk, Nutifood và TH Milk) nằm trong Top 10 Công ty uy tín ngành thực phẩm - đồ uống năm 2018, các thương hiệu sữa ngoại cũng có sự góp mặt của Nestle và FCV.

Cạnh tranh thay thế: Hiện trên TT xuất hiện nhiều thực phẩm DD, thực phẩm chức năng, ngũ cốc, sữa thực vật, sữa hạt, đồ uống DD ..Song mặt hàng sữa vẫn là lựa chọn của nhiều NTD bởi sự tiện lợi, hàm lượng DD có trong sữa tốt cho NC phát triển và sức khỏe của cả trẻ nhỏ cũng như người lớn ở mọi lứa tuổi. Tuy nhiên SP sữa trong tương lai sẽ chịu ảnh hưởng nhiều từ các SP thay thế do NC thị hiếu thay đổi.

Cạnh tranh tiềm năng: Tiềm năng tăng trưởng ngành sữa VN sẽ hấp dẫn các nhà đầu tư kinh doanh sữa nước ngoài và kể cả các nhà đầu tư trong nước. Các DN sữa nội có thể sẽ phải đối mặt với nhiều TH nước ngoài mới gia nhập TT VN trong thời gian tới đặc biệt khi lộ trình giảm thuế NK sữa được thực hiện

theo các hiệp định kinh tế đã ký kết (CPTPP, AFTA, WTO, ASEAN...).

(3) *Các kênh PP và Người mua*: Cơ sở hạ tầng Kênh PP hiện nay phát triển rộng khắp là một thuận lợi cho các DN sữa nói chung và DN sữa VN nói riêng gia tăng độ bao phủ TT và tiếp cận tới mọi KH trên cả nước.

Theo báo cáo của Kantar Worldpanel (11/2018), Ở khu vực thành thị 4TP lớn, tốc độ tăng trưởng kênh mua sắm online rất cao đạt 127%, CH tiện lợi/Siêu thị mini tăng trưởng 45%, trong khi kênh tạp hóa tăng trưởng - 9%, Bách hóa -4% cho thấy xu hướng NTD ở Thành thị gia tăng lựa chọn mua sắm online, qua cửa hàng tiện lợi/siêu thị mini và đại siêu thị.. Trong khi xu hướng mua sắm của NTD ở khu vực nông thôn tập trung chủ yếu ở CH tạp hóa, chợ truyền thống và cửa hàng bách hóa. Hiện nay, CH tạp hóa được nâng cấp, hiện đại, bày trí đẹp mắt với không gian rộng, đa dạng mặt hàng đã thu hút và hấp dẫn thêm người mua mới.

Bảng 2.9: Tăng trưởng và thị phần kênh mua sắm ở Thành thị và Nông thôn TH11/2018

Kênh mua sắm	Tăng trưởng giá trị		% thị phần về giá trị			
	TT	NT	TT		NT	
	2018	2018	2017	2018	2017	2018
CH bách hóa	-4%	25%	33%	32%	10%	11%
Tiệm tạp hóa nhỏ	-9%	4%	26%	23%	66%	64%
Chợ truyền thống	1%	1%	10%	10%	16%	16%
CH chuyên doanh	11%	-	8%	9%	2%	2%
Siêu thị/Đại siêu thị	9%	10%	13%	14%	2%	2%
Siêu thị mini/CH tiện lợi	45%	-	4%	5%		
Online	127%	-		2%		
Khác	-	-	7%	6%	4%	5%

Nguồn: Kantar Worldpanel (11/2018)

Số lượng CH tiện ích, chuỗi CH ngày càng tăng: Với sự hấp dẫn của TT dân số trẻ và chính sách thông thoáng, các DN nước ngoài liên tục đầu tư mở các chuỗi CH tiện ích, siêu thị, các trung tâm bán lẻ tại VN. Theo Asia Plus, tính đến tháng 5/2018, Việt Nam có khoảng 1891 cửa hàng tiện ích, tăng 36,35% so với năm 2017 (1.334 cửa hàng) nổi bật chuỗi CH tiện lợi Circle K 261 CH (Mỹ), Vinmart + (805 CH). Hệ thống cửa hàng tiện ích chủ yếu tập trung ở 2 TP lớn là Hà Nội và TP Hồ Chí Minh (phụ lục 10).

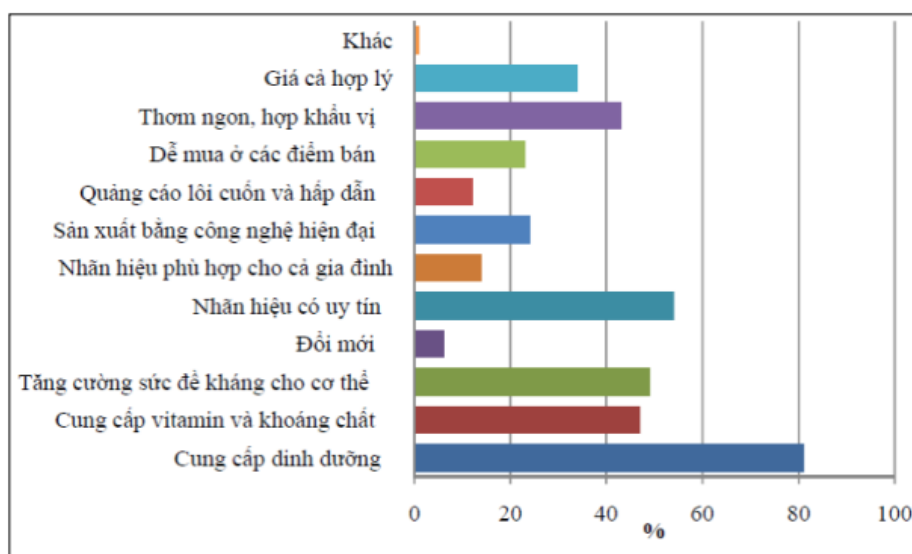
Theo thị phần giá trị tiêu thụ thì hiện nay kênh truyền thống vẫn chiếm ưu thế cả ở TT và NT. Các DN sữa Việt Nam cần chú ý tốc độ tăng trưởng của từng

loại kênh mua sắm và cơ cấu thị phần của từng kênh để có CL PP phù hợp cho từng mặt hàng chiến lược.

Kênh online/Thương mại điện tử của VN phát triển đứng thứ 2 Đông Nam Á, lượng khách mua sắm trực tuyến tăng trưởng 25%/ năm giai đoạn 2015-2018, đạt doanh số 8 tỷ USD năm 2018, tăng gấp 2 lần so với 2015 (4 tỷ USD). Hiện có 53% dân số VN sử dụng Internet và gần 50 triệu thuê bao sử dụng smartphone, trong đó 67% người dùng internet từng mua hàng trực tuyến ít nhất 1 lần. Trong топ 10 sàn TMĐT có lượng truy cập cao nhất khu vực Đông Nam Á (2018), thì có tới 5 sàn TMĐT Việt Nam, đó là Lazada, Shopee, Tiki, Thegioididong, Sendo (2 tập đoàn đa quốc gia: Lazada và Shopee). Các sàn TMĐT VN có lượng truy cập cao quý 1/2019: Shopee (>40 triệu lượt/tháng), Tiki (>35tr), Ladada (>29 triệu lượt/tháng, TGDĐ (>28triệu lượt/tháng), Sendo (>25triệu lượt/tháng). Với sự phát triển mạnh mẽ của TMĐT cũng như sự ra tăng người sử dụng internet, điện thoại smartphone đã làm thay đổi thói quen mua sắm của NTD Việt Nam. Đây thực sự là một kênh tiềm năng mà các DN sữa nội cần quan tâm để lựa chọn kênh online cho phù hợp với xu thế mua sắm của NTD.

(3) *Khách hàng*: KH của các DN sữa gồm NTD và KH tổ chức (Trường học, nhà máy, quán cà phê, nhà hàng,...)

- *Khách hàng NTD*: Theo GSO (2018), KH NTD có qui mô lớn trên 97 triệu người. TT sữa VN chia thành các nhóm KH: Dưới 15 tuổi, Nhóm trên 15 tuổi và Nhóm người già trên 60 tuổi. Mỗi một nhóm tuổi yêu cầu những NC DD về sữa khác nhau, và mỗi nhóm tuổi lại phân hóa thành những nhóm KH có những đặc tính khác nhau như: Nhóm trẻ suy DD và thấp còi, nhóm trẻ béo phì, Nhóm trẻ tiêu hóa kém, Nhóm người cao tuổi bị tiểu đường, ung thư, loãng xương, v.v.. ; *Thói quen mua hàng của NTD*, Theo IPSARD (2013) về tiêu chí lựa chọn các SP sữa của NTD, có 80% KH dựa vào tiêu chí “Cung cấp DD” để chọn mua SP sữa, tiếp đến là tiêu chí “Uy tín nhãn hiệu”, thứ 3 là “Tăng sức đề kháng cho cơ thể”, “Cung cấp Vitamin và khoáng chất”, “Thơm ngon và hợp khẩu vị”. Kết quả NC này cũng cho thấy giá cả là yếu tố được quan tâm ít hơn với tỷ lệ khoảng 30%; quảng cáo cũng không phải là yếu tố được NTD quan tâm lớn. Như vậy “Uy tín và chất lượng SP sữa là yếu tố hàng đầu ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn mua SP sữa của NTD.

Biểu đồ 2.5: Tiêu chí lựa chọn các sản phẩm sữa của NTD Việt Nam

Nguồn: IPSARD (2013)

Tuy nhiên, thực tế thì các DN sữa nội đang phải chi rất nhiều tiền để thực hiện các chiến dịch quảng cáo rầm rộ để truyền thông SP sữa tới NTD. Bên cạnh đó NTD Việt Nam vẫn còn tâm lý “sính hàng ngoại” và “các cơ quan kiểm định chất lượng sữa VN chưa tạo dựng được niềm tin cho công chúng về chất lượng sữa nội để NTD thay đổi nhận thức và yên tâm sử dụng sữa nội địa”.

Xu hướng tiêu dùng sữa ở NT và thành thị: Theo NC của Kantar Worldpanel (2017), tiêu dùng sữa của VN ở Thành thị giảm 3,5%, Nông thôn tăng 2,7%. Trong khi năm 2016, tiêu dùng ở Thành thị tăng trưởng 3,7% và 5,8% ở nông thôn. Có thể thấy xu hướng TD sữa giảm đặc biệt là TT Thành thị trong khi ngành TD nhanh (FMCG) của VN năm 2017 tăng trưởng 5,3% ở thành thị và là một trong những nước có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất Châu Á. Năm 2018 cũng cho thấy Sữa và SP từ sữa đóng vai trò tăng trưởng tốt ở TT Nông Thôn (Tăng trưởng giá trị 9,8%, tăng trưởng khối lượng 8,5% so với cùng kỳ 2017), nguyên nhân là các SP ngày càng mở rộng mạng lưới và gia tăng khối lượng tiêu dùng. Trong khi đó tại Thành Thị 4 TP khối lượng tiêu dùng sữa và SP từ sữa sụt giảm và tăng trưởng âm (Tăng trưởng giá trị -0,1%, tăng trưởng khối lượng -1,8%). Điều này cho thấy TT sữa khu vực thành thị 4TP đang bão hòa. Tuy nhiên các DN sữa Việt Nam cần chú ý và nắm bắt xu hướng SP mới ở khu vực thành thị là đồ uống có nguồn gốc từ thực vật (sữa gạo, ngũ cốc và các loại hạt) đang có tốc độ tăng trưởng cao hơn mức trung bình của ngành, với mức tăng trưởng khối lượng 41% so với cùng kỳ, mức độ tiếp cận 19% tổng số HGD tại thành thị 4TP, điển hình là SP sữa Óc Chó của Vinamilk ra mắt tháng 3/2018 đạt tỷ lệ dùng thử 8% (cao hơn với trung bình ngành là 5%), tỷ lệ

mua lại 31% (trung bình ngành 28%), TH true Nut có tỷ lệ dùng thử 3% ở phân khúc cao cấp và tỷ lệ mua lại đạt 30%. TT xuất hiện hiệu SP mới như sữa gạo, sữa đậu nành Fami go mới dùng thay thế cho bữa ăn sáng đủ chất nhắm vào giới trẻ, sinh viên, và người lao động trẻ ở TP lớn không kịp ăn sáng do không đủ thời gian. Bên cạnh đó thị hiếu NTD ở các thành phố lớn đang chuyển dịch sang các SP có hàm lượng DD cao hơn, chuyên biệt hơn. Do vậy DN sữa nội cần có sự đột phá trong phát triển SP mới nhằm thu hút và hấp dẫn NTD.

Tâm lý “sính ngoại” là đặc điểm mà các DN SX sữa nội cần quan tâm để có giải pháp về truyền thông hiệu quả nhằm tác động đến tâm lý tiêu dùng, làm thay đổi nhận thức của NTD về chất lượng SP sữa nội để gia tăng sự ưa thích và tiêu dùng sữa nội.

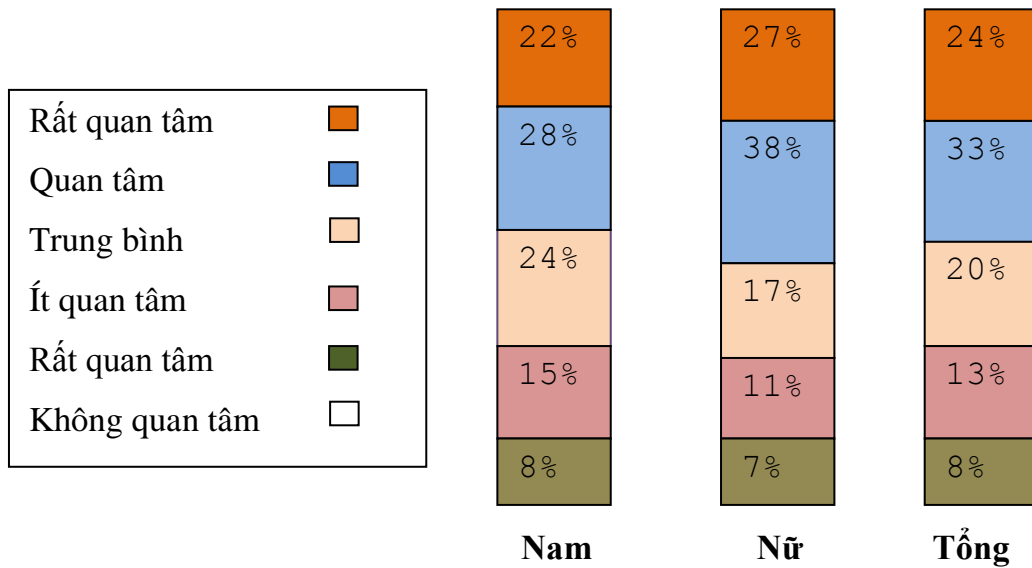
Xu hướng tìm hiểu tham khảo trải nghiệm SP trên internet, mạng xã hội hoặc những người có tầm ảnh hưởng (KOLs- Key Opinion Leaders): Với sự phát triển của Internet và ra đời của thiết bị smartphone đã làm thay đổi thói quen của NTD, họ có thể dễ dàng truy cập vào mạng Internet để tìm kiếm thông tin về SP, giá cả, nhãn hiệu..của nhiều DN sữa khác nhau. Sau đó họ có thể đặt mua online hoặc đến CH gần nhà để “trải nghiệm” về SP. Do đó, DN sữa nội cần kết hợp cả online và offline để thu hút KH.

Xu hướng quan tâm nhiều hơn tới sức khỏe: Nhiều người tham ra các nhóm hay lớp học tập thể hình, tập Gym, erobic, khiêu vũ, chú ý đến các bữa ăn đảm bảo sức khỏe, ăn uống lành mạnh, chăm sóc sức khỏe. Theo Báo cáo DN Bền vững của Nielsen (2018), NTD VN có ý thức về xã hội cao nhất Châu Á - Thái Bình Dương, gần 86% người Việt sẵn sàng trả giá cao hơn cho SP, dịch vụ từ những DN cam kết tạo tác động tích cực cho môi trường và xã hội, so với con số trung bình 76% của khu vực. Khảo sát cũng chỉ ra rằng những yếu tố phát triển bền vững có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua sắm của người Việt, bao gồm SP chất lượng cao (79%), SP tốt cho sức khỏe (77%) và SP làm từ NL tươi, tự nhiên (77%).

Xu hướng giảm tiết kiệm, gia tăng chi tiêu của NTD: Theo Nielsen (2018), có 63% người Việt Nam lựa chọn tiết kiệm cho khoản tiền nhân rồi, thấp hơn 13% so với 2017, điều này đồng nghĩa với việc chi tiêu cho các NC khác nhau tăng lên.

Xu hướng tiêu dùng SP sữa organic: Theo báo cáo của VDSC, NC tiêu dùng sữa tại Việt Nam đang phân hóa khi NTD ngày càng quan tâm hơn tới sức khỏe bản thân, chuyển dịch sang tiêu dùng các loại SP có hàm lượng dinh dưỡng cao, đồ uống có lợi cho sức khỏe. Vì thế, NTD tăng NC tiêu thụ các dòng sữa cao cấp, SC và SP sữa thay thế từ thực vật. Đây cũng là xu hướng TD hiện tại ở các nước phát triển như Mỹ, EU.

Biểu đồ 2.6: Thang đo mức độ quan tâm của người tiêu dùng đối với dòng sản phẩm sữa Organic cao cấp



Nguồn: Q&Me, CTCK Rồng Việt

Theo VDSC (2018), Mức độ quan tâm của NTD đối với dòng SP sữa organic cao cấp đạt 77% NTD quan tâm từ mức trung bình đến rất quan tâm.

(5) Nhà cung cấp

Các nhà cung cấp cho các DN sữa Việt Nam gồm các nhà cung cấp nước ngoài (Máy móc thiết bị, bò giống, sữa bột, sữa nguyên liệu, bao bì..) và các nhà cung cấp trong nước (HCN bò sữa, trang trại bò sữa, nguyên liệu, máy móc thiết bị, các giải pháp marketing, dịch vụ nghiên cứu TT..) (*phụ lục 11*):

Đối với nhà cung cấp sữa nguyên liệu và sữa thành phẩm gồm nguồn trong nước và NK. Theo Bộ Công Thương (2017), nguyên liệu sữa tươi tại chỗ mới chỉ đáp ứng được 35% sản lượng, số còn lại được bù đắp bằng NK chủ yếu dưới dạng sữa hoàn nguyên. Hiện chỉ có TH Milk là chủ động nguồn nguyên liệu sữa trong nước tự cung cấp 100% nguyên liệu, các DN còn lại tự chủ một phần nguyên liệu, một phần mua từ HCN theo hình thức liên kết (MC Milk, IDP) hoặc nhập khẩu (Nutifood, Vinamilk). Ngoài những nhà máy SXCB sữa nuôi bò tập trung, khoảng 70% đàn bò sữa hiện nay được chăn nuôi phân tán bởi các HCN với quy mô nhỏ do với diện tích đất nhỏ hẹp. Mặc dù các DN sữa nội đã chú trọng phát triển và gia tăng qui mô đàn bò, tuy nhiên hiện nay năng lực cung cấp trong nước ở mức thấp đáp ứng khoảng 30% (gồm 02 nguồn, từ trang trại bò sữa của chính các công ty SXCB sữa chiếm 10% và thu mua từ các HCN là 20%) còn lại 70% là NK cả NL và sữa thành phẩm. Do phải NK NL với số lượng lớn nên SP sữa nội ảnh hưởng rất lớn từ nguồn NL nhập khẩu, đặc biệt là chịu ảnh hưởng về giá nguyên liệu thế giới đang

có xu hướng tăng. Bên cạnh đó chi phí SX sữa trong nước đắt hơn so với thế giới.

Nhà cung cấp giống bò sữa: DN sữa nội NK bò sữa giống từ nước các nước Mỹ, Úc, Newzealan, nhập khẩu Công nghệ chế biến sữa, công nghệ bao bì đóng gói và bảo quản sữa, thức ăn chăn nuôi bò.v.v..từ Đức và Thụy Điển.

2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường nội tại của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

Theo kết quả khảo sát 20 Nhà quản lý cấp trung và phỏng vấn chuyên sâu đại diện 5 nhà quản lý cấp cao của 05 DN sữa về các chỉ tiêu năng lực nội tại (phụ lục 05) về cơ bản các chỉ tiêu năng lực tài chính, năng lực nhân sự, năng lực nghiên cứu phát triển SP mới, năng lực SX và cung ứng sữa nguyên liệu, năng lực công nghệ hầu hết được được đánh giá ở mức trung bình, tốt đến rất tốt. Một số chỉ tiêu có đánh giá ở mức không tốt như năng lực tài chính (IDP), Năng lực cung ứng sữa tươi nguyên liệu (Nutifood), cụ thể:

(1) Năng lực tài chính

Vinamilk tiềm lực tài chính mạnh (Mức đánh giá rất tốt) do có qui mô doanh thu lớn và có nguồn lợi nhuận cao, tạo thuận lợi cho các hoạt động mở rộng và phát triển kinh doanh cũng như triển khai CL marketing SP, thực hiện chiến dịch marketing và truyền thông dài hơi. TH Milk cũng tự đánh giá có năng lực tài chính rất tốt thể hiện ở việc đầu tư chuỗi sản xuất khép kín từ đồng cỏ đến sản xuất, phân phối, với qui mô trang trại đàn bò lớn nhất Đông Nam Á, Áp dụng công nghệ cao. Nutifood mặc dù qui mô không lớn nhưng có mức đánh giá chỉ tiêu năng lực tài chính ở mức tốt, còn MC Milk (tự đánh giá năng lực tài chính ở mức trung bình) Và IDP (tự đánh giá năng lực tài chính ở mức không tốt) có qui mô nhỏ với năng lực tài chính hạn chế. Đại diện IDP cũng khẳng định rằng một trong những nguyên nhân thị phần và doanh thu tăng trưởng chậm là do ngân sách không đủ để theo đuổi chiến dịch truyền thông dài hơi mặc dù hãng đã đầu tư nghiên cứu và cho ra đời các dòng SP mới và phát triển thương hiệu mới LIF, Lif Kun. Nguồn vốn của IDP đang phụ thuộc vào quỹ đầu tư VOF do VinaCapital quản lý. MC Milk chưa có ngân sách đủ mạnh để phát triển hệ thống PP rộng khắp ra TT phía nam bởi chi phí xây dựng hệ thống kênh PP và bán hàng cực tốn kém. Ngân hàng Nhà nước VN có định hướng giảm lãi suất cho vay để hỗ trợ DN và nền kinh tế. Tuy nhiên, khả năng tiếp cận nguồn vốn của DN được dự báo là tương đối khó khăn và phức tạp, đặc biệt là các DN vừa và nhỏ. Do vậy, nhiều DN sữa nội đã chủ động nguồn vốn cho hoạt động SXKD. Các nguồn vốn DN sữa VN đã và đang huy động: Từ hợp tác M&A, từ Ngân hàng thương mại, từ các Quỹ, Phát hành cổ phiếu, Hợp tác liên doanh, liên kết chuỗi...

(2) Năng lực nhân sự

Về năng lực nhân sự, trong đó đặc biệt là nhân sự marketing và bán hàng, có 3/5 DN sữa đánh giá ở mức tốt (Vinamilk, TH Milk, Nutifood), 2/5DN đánh giá ở mức trung bình (MC Milk, IDP). Nhân sự là yếu tố được các DN sữa VN đặc biệt coi trọng từ khâu tuyển dụng cho đến đào tạo cũng như quản lý. Với đặc điểm là đội ngũ nhân sự rất đông trung bình hàng 1000 người/DN, lên việc quản lý nhân sự hiệu quả là vấn đề được coi trọng. Nhiều DN sữa VN đã sử dụng phần mềm quản lý nhân sự, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh. Theo kết quả khảo sát cán bộ quản lý cấp trung 5 DN sữa nội, 100% DN thực hiện đào tạo NVBH về kỹ năng bán hàng ít nhất 1 lần/năm. Đội ngũ BH đáp ứng yêu cầu phục vụ KH ở mức tốt đến rất tốt. Trong số 5 DN nghiên cứu, Vinamilk thường xuyên thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của NPP và CH bán lẻ ít nhất 1 lần/năm và Vinamilk cũng là một trong số DN có môi trường làm việc tốt nhất hiện nay. Đội ngũ quản trị có trình độ, chuyên môn về hoạch định, ra các quyết định về marketing và TT. Các DN sữa cũng tập trung vào tái cấu trúc nhân sự đặc biệt là nhân sự cấp CL như IDP, Vinamilk. Vinamilk là một trong những DN sữa nội rất chú trọng chuẩn hóa đội ngũ cán bộ chuyên môn. Đối với đội ngũ khâu chăn nuôi, Vinamilk đã và đang ký hợp đồng tư vấn với chuyên gia nước ngoài giàu kinh nghiệm trong chăn nuôi bò sữa của Mỹ, Israel, Nhật Bản để tổ chức tập huấn, trao đổi kinh nghiệm, chuyển giao khoa học kỹ thuật.

(3) Năng lực nghiên cứu và phát triển SP mới: Theo kết quả khảo sát, hàng năm các DN sữa nội đều giới thiệu ra TT những SP mới và SP cải tiến (*Phụ lục 17*), trong đó nhiều nhất phải kể tới Vinamilk, trung bình giới thiệu hàng chục SP mới và cải tiến mỗi năm, với mức đánh giá năng lực rất tốt, đánh giá năng lực R&D ở mức tốt có (IDP, Nutifood, TH Milk), và đánh giá ở mức trung bình (MC Milk). Các DN đều chú trọng đầu vào hoạt động R&D SP mới. Bên cạnh đó DN chú trọng tìm kiếm và hợp tác với các tổ chức, viện nghiên cứu DD trong và ngoài nước để tạo ra những thành phần DD mới, SP mới đáp ứng xu hướng tiêu dùng của TT. Một trong những DN đi đầu trong phát triển SP mới bắt kịp xu thế như Vinamilk và TH milk cho ra dòng sữa A2, Organic, sữa hạt.

(3) Năng lực sản xuất và cung ứng sữa nguyên liệu

Về năng lực SX đáp ứng NC, cả 5 DN đều đánh giá ở mức tốt, với công xuất SX như hiện tại, các DN sữa Việt Nam hoàn toàn đáp ứng NCTD trên TT mục tiêu.

Về năng lực cung ứng sữa nguyên liệu, Hiện MC Milk Và TH milk có khả năng đáp ứng nguyên liệu sữa tươi ở mức tốt và không phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu. Còn Vinamilk và IDP đánh giá ở mức trung bình, hiện nay

Vinamilk và IDP đang tích cực hợp tác trong và ngoài nước và liên kết với HCN để mở rộng qui mô đàn bò, gia tăng nguồn nguyên liệu sữa tươi để chủ động nguồn nguyên liệu trong nước. Nutifood tự đánh giá là chưa tốt, do kế hoạch phát triển đàn bò bị chậm không đạt mục tiêu đề ra, với qui mô đàn bò không lớn.

Bảng 2.10: Năng lực sản xuất và cung ứng sữa nguyên liệu của 5 Doanh nghiệp sữa Việt Nam

DN sữa	Số lượng nhà máy	Công suất sản xuất	Bò sữa (con)	Năng suất (lít/ngày)
Vinamilk	13 + 03 (Mỹ, New Zealand và Campuchia)	1.200 triệu lít/năm	137.000	22
TH milk	01 + 01 (Nga)	500 triệu lít/năm	45.000	23
IDP	03	120 triệu lít/năm	17.000	20
Nutifood	03 + 01 (Thụy Điển 2019)	200 triệu lít/năm	17.000	20
MC Milk	02	100.000 tấn sữa tươi/năm	24.500	26

Nguồn: Kết quả khảo sát 5 DN sữa Việt Nam (2018)

Trong những năm tới sản lượng sữa NL nội địa có xu hướng tăng do các DN sữa nội đang tích cực xây dựng trang trại và mở rộng qui mô chăn nuôi bò sữa, điều này sẽ giúp các DN sữa VN chủ động nguồn NL: (1) *Vinamilk* tính đến 31/12/2018 sở hữu 27.000 con với 12 trang trại bò sữa tại Việt Nam và thu mua từ HCN gần 120.000 con. Sản lượng bình quân 22 lít/con/ngày. Trang trại bò sữa qui mô 4.000 con tại Lào đang trong quá trình xây dựng, 09 trang trại tiêu chuẩn Global Gap và 1 trang trại organic, 13/13 nhà máy đạt chứng nhận FSSC 22000, 5/13 nhà máy đạt chứng nhận SX theo chuẩn hữu cơ; (2) *MC Milk* hiện có 24.500 con theo mô hình liên kết hiệu quả nhất cả nước với 566 HCN, qui mô trung bình 45 con/HCN) (trong đó có 3.000 con thuộc trang trại tập trung qui mô lớn của DN). Sản lượng bình quân 26 lít/con/ngày (cao nhất ngành sữa). Sản lượng trung bình 100.000 tấn sữa tươi/năm. MC Milk sở hữu 01 nhà máy thức ăn chăn nuôi và 02 nhà máy chế biến sữa; (3) *TH milk* sở hữu nông trại bò sữa công nghệ cao lớn nhất Đông Nam Á với 45.000 con bò sữa. Sản lượng trung bình 23 lít sữa/con/ngày; (4) *Nutifood* hiện sở hữu 6.000 con bò sữa. Bên cạnh đó còn hợp tác với Hoàng Anh Gia Lai năm 2015 để phát triển đàn bò 120.000 con bò sữa. Nutifood sẽ đầu tư Nhà máy sữa tại Gia Lai với công suất 500 triệu lít/năm. Tuy nhiên sự hợp tác này không thuận lợi, hiện Hoàng Anh Gia Lai mới phát triển được 11.000 con bò sữa nâng tổng đàn bò của Nutifood lên 17.000 con; (5) *IDP* qui hoạch vùng nguyên liệu

sữa tươi Ba Vì và vùng phụ cận với trên 10.000 nghìn con bò sữa, lượng sữa thu mua 100 tấn/ngày. Tuy nhiên, việc chăn nuôi bò sữa trên địa bàn huyện còn mang tính nhỏ lẻ thủ công theo quy mô HGD, diện tích đất đủ điều kiện để chuyển đổi xây dựng chuồng trại, phát triển chăn nuôi còn hạn chế; việc trồng cỏ, chế biến thức ăn thô và tinh chưa trở thành tập quán, thói quen của người dân. Việc ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào chăn nuôi còn hạn chế...

Với sự gia tăng đàn bò sữa của các DN sữa VN là tiền đề cho ngành chế biến sữa và các SP từ sữa tăng trưởng mạnh, giúp các DN sữa nội nâng cao năng lực cạnh tranh và giảm bớt sự phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu NK.

(4) Năng lực về công nghệ

Một số DN sữa VN đầu tư công nghệ cao vào chăn nuôi bò sữa, áp dụng công nghệ tiên tiến nhất trên thế giới vào sản xuất và đóng gói sữa thành phẩm, tạo ra những SP sữa đạt tiêu chuẩn chất lượng quốc tế như: Công nghệ UHT, Công nghệ tự động hóa, kho thông minh, hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế như ISO, HACCP. Bên cạnh đó, vẫn còn tồn tại một số cơ sở sản xuất nhỏ lẻ tồn tại nhiều vấn đề về chất lượng và an toàn thực phẩm.

Hầu hết nhà máy sữa được đầu tư sau năm 1990 có quy mô đầu tư hoàn chỉnh và hiện đại. Dây chuyền thiết bị đồng bộ và công nghệ tiên tiến được nhập khẩu từ các nước có công nghệ và thiết bị ngành sữa phát triển như Thụy Điển, Đan Mạch, Đức, Ý, Thụy Sĩ.... với dây chuyền sản xuất khép kín tự động và bán tự động. Công ty CP Cơ điện lạnh Eresson và Tập đoàn Tetra Pak (Thụy Điển) là 02 tập đoàn chuyên cung cấp, lắp đặt các dây chuyền, thiết bị cho ngành sữa VN. Từ năm 2007 đến 2015, Tetra Pak đã lắp đặt hệ thống máy đóng gói sữa tiệt trùng tự động cho hầu hết các nhà máy sữa (357 thiết bị); lắp đặt trọn vẹn 25 dây chuyền chế biến sữa tiệt trùng, 3 dây chuyền chế biến SC, 3 dây chuyền chế biến sữa đậu nành; lắp đặt 32 thiết bị chính chế biến sữa tiệt trùng, 16 thiết bị chế biến sữa thanh trùng, 25 bồn vô trùng, 15 thiết bị trộn, 22 thiết bị CIP và 42 thiết bị đồng hoá. Về công nghệ bao bì sữa, DN sữa Việt Nam đầu tư đổi mới dây chuyền SX đồng bộ, hiện đại để đa dạng hoá bao bì SP, đặc biệt là bao bì giấy tiệt trùng có cấu tạo đặc biệt 6 lớp giúp bảo vệ SP trước tác hại từ ánh sáng, không khí, độ ẩm. Hai nhà cung cấp độc quyền bao bì hộp giấy cho DN sữa Việt Nam là Tetra Park (Thụy điển) và Combiblock (Đức); Về công nghệ SX, SP sữa nước được chế biến và đóng gói theo công nghệ thanh trùng và tiệt trùng, SC áp dụng công nghệ lên men tự nhiên chủng vi khuẩn lactic hoặc sử dụng enzym thủy phân sữa và bổ sung các chất phụ gia tạo độ đặc; Sữa bột, đã có những đổi mới trong công nghệ ở công đoạn sấy và chiết lon là áp dụng công nghệ thổi khí, bơm hỗn hợp khí Nitơ, khí Hydro vào trong quá trình

đóng gói để hạn chế ôxy trong SP.

2.3. Thực trạng chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

2.3.1. Phân tích tình thế và mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

2.3.1.1. Phân tích tình thế chiến lược marketing sản phẩm

Trên cơ sở phân tích các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường nội tại DN ở mục 2.2, kết hợp kết quả phỏng vấn chuyên sâu đại diện lãnh đạo cấp cao của 05 DN sữa Việt Nam (Vinamilk, Nutifood, TH milk, IDP, MC Milk) và các chuyên gia ngành sữa (đại diện Cục chăn nuôi, Đại diện Hiệp hội sữa, Đại diện Hiệp hội gia súc lớn, Đại diện Cục KHCVN, NCS tổng hợp những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức quan trọng có ảnh hưởng mạnh đến CL marketing SP của các DN sữa VN (*phụ lục 13*).

2.3.1.2. Thực trạng xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

Các DN được khảo sát đều quan tâm và có định hướng rõ ràng về phát triển CL marketing SP. Các DN sữa cũng xây dựng các mục tiêu ngắn, trung và dài hạn theo các chỉ tiêu thị phần, DT, lợi nhuận, mở rộng TT mới, phát triển SP mới, tăng sự nhận biết thương hiệu, mở rộng kênh PP.... Bên cạnh những DN sữa mạnh luôn đạt mục tiêu kế hoạch đề ra và có tăng trưởng DT và lợi nhuận đều đặn qua các năm, thì một số DN không đạt kế hoạch như IDP (DT tăng nhưng lợi nhuận thường xuyên lỗ), Hay TH Milk, doanh thu tăng cao nhưng vẫn chưa đạt mục tiêu kế hoạch đề ra do đề ra mục tiêu quá cao so với tiềm lực của DN. Điều đó thể hiện mức đầu tư, thời gian, nhận thức và tầm nhìn của các DN sữa là khác nhau về xác định mục tiêu cho hoạt động SXKD nói chung và CL marketing SP nói riêng, cụ thể:

(1) *Vinamilk*: Giai đoạn 2012-2018, các mục tiêu của DN đề xuất đều thực hiện đạt hoặc vượt kế hoạch đề ra. Mục tiêu thị phần tăng 1%/năm, 2017 tăng 2%; Về SXKD 2017: Doanh số: thực hiện 51.135 tỷ đồng, đạt 100,3% so với kế hoạch; Lợi nhuận sau thuế: thực hiện 10.278 tỷ đồng đạt 105,6% so với kế hoạch, mở rộng TT xuất khẩu. Các định hướng phát triển CL marketing SP. Đến 2018, Vinamilk đã xuất khẩu tới hơn 40 quốc gia và vùng lãnh thổ. Vinamilk luôn hoàn thành vượt chỉ tiêu so với kế hoạch về DT, lợi nhuận, thị phần, phát triển TT, phát triển SP mới và thực hiện tái cấu trúc bộ máy tổ chức hiệu quả.

(2) *Nutifood*: Trong cuốn sách “TH dành cho lãnh đạo”, Richard Moore viết: “Với trọng tâm TT rõ ràng, với tên gọi đáng nhớ và một bản sắc thương hiệu tập trung, NutiFood đã sẵn sàng cho những thành công kế tiếp tại VN cũng như

trên TT xuất khẩu”. Từ 2012, Nutifood tập trung SPDD. Đến năm 2013, tái cơ cấu lại tập đoàn, tập trung toàn lực vào kinh doanh cốt lõi là sữa. Với mục tiêu phát triển dòng SP sữa bột đặc trị cho trẻ em suy DD, biếng ăn, béo phì và người lớn tiểu đường, sau thời gian dài 5 năm để NC và phát triển SP mới, Nutifood đã tung ra TT dòng SP đặc trị và trở thành TH dẫn đầu TT đặc trị năm 2017 (Grow Plus, Grow Plus +). Kết quả từ 2013 đến nay, DT ổn định và đạt tốc độ tăng trưởng trung bình 20%. Tuy nhiên mục tiêu phát triển đàn bò 120.000 con bị đổ bể do kết quả hợp tác với Hoàng Anh Gia Lai cho đến nay gặp khó khăn, qui mô đàn bò của Hoàng Anh Gia Lai mới phát triển được 11.000 con bò sữa. Điều này đã cản trở Nutifood thực hiện mục tiêu lấn sân và phát triển mặt hàng sữa tươi.

(3) *TH Milk*: Từng đặt mục tiêu “ Trở thành tập đoàn dẫn đầu TT sữa tươi vào 2015, mục tiêu DT 2015 là 3.700 tỷ, 2017 là 1 tỷ USD, thị phần chiếm 50% TT sữa tươi VN”. Tuy nhiên thực tế mặc dù DT tăng nhưng không đạt mục tiêu đề ra (như đã phân tích ở mục 2.1.2). Tuy nhiên TH Milk cũng đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh 3 năm trở lại đây trung bình 20%/năm. TH đã đưa ra TT SP sữa tươi sạch nhắm đúng vào tâm lý NTD, và vào lúc TT sữa tươi còn đang bỏ ngõ, đã giúp TH Milk xây dựng hình ảnh thành công và được NTD tin dùng.

(4) *MC Milk*: Từ trước đến nay, mục tiêu CL của MC Milk tập chung vào TT miền Bắc và miền Trung khu vực NT đã mang đến cho MC Milk nhiều thành tựu với 20% thị phần sữa nước toàn miền Bắc. Mục tiêu tiếp theo là đa dạng hóa SP, mở rộng kênh PP phát triển TT phía Nam. Về mục tiêu doanh số MC Milk đạt mục tiêu đề ra, tuy nhiên về mục tiêu phát triển mở rộng kênh PP tiến hành chậm chạp.

(5) *IDP*: Với sự đầu tư vốn từ Vinacapital, IDP thực hiện tái cấu trúc theo 3 giai đoạn đã cam kết. Hiện đang thực hiện giai đoạn 2 và 3. Với mục tiêu DT 2015 tăng 50%, và 3 năm tiếp theo đạt tăng trưởng DT 25%/năm. IDP đã không đạt được mục tiêu DT và lợi nhuận đề ra, lợi nhuận lỗ sâu. Mục tiêu phát triển TT miền nam với TH mới LIF đã không thành công, hơn nữa mục tiêu mở rộng TT xuất khẩu cũng gặp khó khăn.

Để đề ra mục tiêu CL marketing phù hợp, các DN sữa VN cần căn cứ vào CL kinh doanh chung, vào tầm nhìn, sứ mệnh, căn cứ vào nguồn lực, đặc điểm TT và ĐTCT cũng như các yếu tố môi trường. Tránh đưa ra mục tiêu quá cao, viễn vông hoặc quá thấp không khai thác hết năng lực nguồn lực, bỏ lỡ cơ hội.

2.3.2. Thực trạng lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng của các doanh nghiệp sữa Việt nam

2.3.2.1. Thực trạng phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

SP sữa được chia thành các nhóm mặt hàng CL: sữa bột, sữa chua, sữa nước,

sữa đặc. Trong 05 DN sữa nội có Vinamilk và Nutifood SXKD đầy đủ các mặt hàng, còn IDP, MC Milk và TH Milk chỉ SX sữa nước, SC và các SP từ sữa khác.

Hình 2.2: Các nhóm mặt hàng chủ lực của 5 doanh nghiệp sữa Việt Nam

Stt	DN sữa nội	Sữa bột	Sữa nước	Sữa chua	Sữa đặc
1	Công ty CP Sữa VN	x	X	x	X
2	Công ty CP thực phẩm DD Nutifood	x	X	x	X
3	Công ty CP sữa Quốc tế IDP	x	X	x	
4	Công ty CP sữa TH true milk		X	x	
5	Công ty CP giống bò sữa Mộc Châu		X	x	

Nguồn: NCS tổng hợp từ kết quả phỏng vấn chuyên sâu 2019

a) Phân khúc thị trường

Đối với Vinamilk, trong 4 nhóm mặt hàng CL, Vinamilk tập trung CL vào sữa bột, sữa nước và SC, còn sữa đặc Vinamilk vẫn tiếp tục duy trì và bảo vệ TT. Nutifood tập trung vào mặt hàng chủ lực là sữa bột đặc trị dành cho trẻ em và người lớn. Còn IDP, TH Milk và MC Milk tập trung vào mặt hàng chủ lực là SX và sữa nước. Để lựa chọn các phân khúc TT mục tiêu cho các nhóm mặt hàng CL, các DN sữa sử dụng các tiêu chí sau để phân khúc.

(1) Tiêu chí phân khúc và TT mục tiêu của các DN sữa VN tại TT nước ngoài

Đối với TT XK, DN sữa nội sử dụng tiêu chí phân khúc theo địa lý (quốc gia, khu vực). Đến 2018, Cả 5DN sữa nội đều XK hoặc đầu tư ra TT nước ngoài. Trong đó chủ yếu kim ngạch XK sữa thuộc về Vinamilk. MC milk XK TT Trung Quốc (2018); TH Milk (XK Trung Quốc, Campuchia..và đầu tư sang Nga); Nutifood XK Trung Quốc, Philipin (2017), XK sang Lào, Campuchia và Myanmar (2018), mở rộng XK sang Mỹ, Hàn Quốc, Nhật và Châu Phi, Châu Á..; IDP (Trung Quốc, Campuchia, Hà Quốc). Năm 2017, Kim ngạch XK sữa của toàn ngành đạt khoảng 300 triệu USD, chủ yếu đến từ SC và các SP từ sữa, vượt xa kế hoạch đặt ra là 120-130 triệu USD/năm. Sữa bột và sữa nước được XK sang các TT chính như: Philippines, Campuchia, Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống Nhất, Trung Quốc, Sudan. Tổng giá trị NK từ 5 TT này đạt 47,9 triệu USD, chiếm khoảng 89,5% tổng kim ngạch XK sữa bột và sữa nước. Trong đó Vinamilk là DN XK sữa bột lớn nhất cả nước trong năm 2017 và giá trị xuất khẩu đạt 46,6 triệu USD chiếm 55% lượng sữa bột XK cả nước. Iraq là TT XK đầu tiên của Vinamilk (1998) theo phương thức “đổi dầu lấy lương thực của Liên hợp quốc với 300 tấn sữa bột và 2.000 tấn sữa béo nguyên kem”. Đến nay, Vinamilk đã XK đến 43 nước và 3 vùng lãnh thổ trên thế giới như Mỹ, Pháp, Canada, Ba Lan, Đức, khu vực Trung Đông, khu vực Đông

Nam Á.v.v.

Bảng 2.11: Top 5 doanh nghiệp xuất khẩu sữa bột năm 2017

Stt	DN	Giá trị XK (1000.USD)	Tỷ trọng về lượng
1	Công ty CP Sữa Việt Nam (Vinamilk)	46.622	55%
2	Công ty TNHH SX TM An Thịnh Phú	1.037	2,6%
3	Công ty TNHH TM Quốc tế Hoàng Nam Anh	756	1,9%
4	Công ty TNHH XNK TM CN DV Hùng Duy	479	1,3%
5	Công ty TNHH Owl International VN	322	1,1%

Nguồn: Vibiz (2018)

Mặc dù VN thuộc top 20 quốc gia NK sữa lớn nhất thế giới, song hoạt động XK sữa vẫn có tiềm lực tăng trưởng. Năm 2017, DT xuất khẩu của DN sữa nội đóng góp 55% về lượng cho toàn ngành sữa cho thấy chất lượng SP sữa nội địa đã được khẳng định trên TT thế giới được KH nước ngoài chấp nhận và tin dùng. Trong thời gian tới, song song với TTXK truyền thống, DN sữa nội cần quan tâm đầu tư cho công tác NC TT mở rộng TT XK.

(2) *Tiêu chí phân khúc và lựa chọn TT mục tiêu của các DN sữa VN tại TT nội địa:* gồm địa lý, thu nhập, độ tuổi, lợi ích, sự tiện lợi, mức độ sử dụng (phụ lục 14). Mỗi mặt hàng CL, DN sữa VN sử dụng kết hợp nhiều tiêu chí phân khúc TT để tạo ra những phân khúc có NC và đặc điểm riêng.

- *Đối mặt hàng sữa bột:* Vinamilk và Nutifood sử dụng kết hợp nhiều tiêu chí để phân khúc (Thu nhập, lứa tuổi, lợi ích) và tập trung nhiều cho phân khúc phổ thông, chưa tập trung nhiều cho phân khúc cao cấp, đặc biệt là dòng sữa bột công thức dành cho trẻ em. Hiện phân khúc sữa bột cao cấp do các nhãn hiệu sữa ngoại nắm giữ (Abbott, Nestle, FCV...). Vinamilk và Nutifood cũng phục vụ dòng bệnh lý, chuyên biệt đặc trị dành cho các phân khúc bà bầu, người bệnh, Trẻ em thấp còi, sữa DD cho người lớn tuổi, tuy nhiên cả 2 hãng chưa tập trung nhiều cho phân khúc người lớn và người già, tại phân khúc này nổi bật lên thương hiệu Anlene của hãng Fonterra chuyên cung cấp canxi cho người lớn tuổi và cho người loãng xương với 80% thị phần ở phân khúc này; Ensure (Abbott) dành cho người ốm, gầy cần bổ sung DD. Ở phân khúc người lớn tuổi, DN sữa VN chưa khai thác triệt để và đang bỏ ngỏ trong khi tỷ lệ người lớn tuổi đang tăng cao do xu hướng già hóa dân số ở Việt Nam trong những năm tới.

- *Mặt hàng sữa nước:* Đối với TT này, DN sữa nội phân chia TT theo độ tuổi, thu nhập, lợi ích SP, địa lý. Trong đó (1) *về độ tuổi*, chủ yếu sữa dùng chung cho cả người lớn và trẻ em từ 1 tuổi trở lên, một số ít nhãn hàng dành riêng cho trẻ

em như (Kun, susu). (2) *Theo thu nhập*, có dòng sữa tươi organic, A2 dùng cho phân khúc cao cấp (Vinamilk và TH milk), còn hầu hết các nhãn hàng còn lại của MC Milk, IDP, Nutifood, Vinamilk tập trung vào phân khúc phổ thông. Riêng TH Milk tập trung phân khúc trung và cao cấp với hướng đi sữa sạch (3) *Theo khu vực địa lý* (Nông thôn và thành thị), MC milk và Nutifood lựa chọn tập trung vào TT nông thôn, trong khi TH Milk tập trung nhiều hơn vào TT thành thị, còn IDP và Vinamilk tập trung cả TT nông thôn và thành thị. (4) *Theo lợi ích SP*: Trong 5 DN sữa NC thì MC Milk và TH Milk cung ứng sữa nước ra TT từ NL 100% từ sữa tươi, còn lại Vinamilk, Nutifood, IDP ngoài sữa nước có NL từ sữa tươi, còn có SP sữa nước hoàn nguyên pha từ sữa bột nhập khẩu.

- *Mặt hàng Sữa chua*: Các DN sữa nội sử dụng tiêu chí phân khúc theo lợi ích là chủ yếu (Đẹp da, ít đường, tốt tiêu hóa...), lứa tuổi (trẻ em và người lớn), thu nhập (cao cấp và bình dân).

- *Mặt hàng sữa đặc*: Sử dụng tiêu chí phân khúc TT theo địa lý (khu vực thành thị và nông thôn), Thu nhập (Cao cấp và bình dân). Hiện TT sữa đặc đang bão hòa, lên các DN sữa VN (Vinamilk và Nutifood đang duy trì TT thành thị và theo đuổi phân khúc TT NT. SP sữa đặc có đường là SP phổ thông bình dân.

b) *Về lựa chọn TT mục tiêu của các DN sữa nội*: Theo kết quả khảo sát, DN sữa nội chưa thực sự hiểu rõ đặc điểm, khả năng sinh lời của các phân đoạn TT mục tiêu (50% ý kiến); DN sữa nội cũng chưa nhận dạng được hết các cơ hội cũng như thách thức đối với từng phân đoạn TT. Thực tế, DN sữa nội chưa khai thác tốt những phân khúc TT tiềm năng và thậm trí bỏ ngỏ một số phân khúc có nhiều cơ hội tăng trưởng cao, cụ thể:

(1) *Đối với sữa bột*, Các DN sữa nội chủ yếu tập chung vào sữa bột công thức cho trẻ nhỏ, chưa quan tâm đến người người lớn đặc biệt là người lớn tuổi. Phân khúc sữa bột cao cấp cũng chưa được quan tâm thỏa đáng. Bên cạnh đó nhiều phân khúc TT mới nổi do xuất hiện những NC mới và xu hướng TD mới và qui mô ngày càng tăng như: Phân khúc KH cao tuổi, những người đã về hưu rất cần đến DD cho sức khỏe, Những KH là phụ nữ cần DD làm săn chắc và giữ gìn vóc dáng và đẹp da (hiện phân khúc này được các SP chức năng TH ngoại nhập đáp ứng); Ngày càng nhiều người tham gia tập gym, tập thể hình cần SP nhiều DD, làm săn chắc cơ và phát triển cơ bắp; ngày càng nhiều người hướng tới SP sữa bột và sữa tươi hữu cơ (Organic); (2) *Đối với sữa nước*, mặc dù các DN sữa VN chiếm tới 90% TT, tuy nhiên DN nội cần quan tâm và chủ động đón đầu: Xu hướng tiêu dùng hướng tới những SP ATVSTP, sạch, DD cao như sữa tươi organic - sữa sạch, sữa từ thực vật như sữa óc chó, sữa đậu nành... . Những vấn đề trên TT sữa tươi như: Tình

trạng không rõ ràng trong việc minh bạch nguồn gốc NL trên bao bì sữa nước, còn nhập nhằng giữa “STThT, tiết trùng và sữa hoàn nguyên” gây nhầm lẫn cho NTD, dẫn đến thiệt hại cho NTD và có thể NTD sẽ không còn tin tưởng vào chất lượng TH sữa tươi nội trong thời gian tới; Sự thiếu hụt NL sữa tươi trong nước đang đặt ra cho các DN sữa VN trong việc mở rộng trang trại, khu vực chăn nuôi bò sữa đáp ứng NC SX và TD đang ngày càng tăng. (3) *Đối với sữa chua*: NTD có Xu hướng dùng SC có nguồn gốc thiên nhiên, những SP tươi sạch, bổ dưỡng để bồi bổ sức khỏe, phòng tránh bệnh tật và giữ gìn sắc vóc. (4) *Đối với sữa đặc*, TT trong nước đang bão hòa do có sự thay thế trong TD và xu hướng dùng SP ít đường, đòi hỏi DN sữa VN có CL tìm TT mới như xuất khẩu hoặc tạo ra những công dụng mới cho SP, song song với giữ vững thị phần TT trong nước, tiếp tục khai thác TT NT.

Về thực hiện lựa chọn giá trị cung ứng, hầu hết các DN sữa nội dựa trên quan điểm giá trị và xu hướng tiêu dùng của KH, với kết quả khảo sát 15/20 ý kiến tán đồng quan điểm “Thực hiện lựa chọn giá trị cung ứng dựa trên quan điểm giá trị và xu hướng tiêu dùng của KH”, có 5/20 ý kiến tán đồng một phần. Do vậy các DN sữa nội cần có sự đột phá trong phát triển SP mới, cao cấp hơn nhằm thu hút NTD và thỏa mãn NC phong phú và ngày càng cao của các phân khúc TT.

2.3.2.2. *Thực trạng định vị giá trị cho các mặt hàng chiến lược của các doanh nghiệp sữa Việt Nam*

Theo kết quả khảo sát (phụ lục 07) về lựa chọn và định vị giá trị cung ứng cho TT mục tiêu, thì DN sữa VN chưa triển khai tốt các lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn TT khác nhau (chỉ có 6/20 ý kiến tán đồng nhận định “Triển khai tốt các lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn TT khác nhau”, 10/20 ý kiến tán đồng một phần, và 4/20 ý kiến không đồng ý). Về “xây dựng tiêu chí và CL định vị, rõ ràng, cụ thể, tạo lợi thế cạnh tranh và khác biệt cho từng mặt hàng CL trên từng phân đoạn TT” chưa hiệu quả (chỉ có 5/20 ý kiến tán đồng với nhận định, có đến 9/20 ý kiến chỉ đồng ý một phần, và có 6/20 ý kiến không đồng ý).

Thực tế, các lựa chọn định vị của các DN sữa VN rất phong phú và cũng thay đổi theo thời gian cho phù hợp hơn với thị hiếu NTD cũng như sự thay đổi của môi trường, cụ thể: Vinamilk định vị “chất lượng quốc tế” với thông điệp cho NTD Việt Nam thấy Vinamilk là công ty duy nhất của VN xuất khẩu SP sữa ra thế giới. Hiện nay Vinamilk tái định vị “mẹ yêu bé”. NutiFood định vị là “vì tương lai Việt” để khẳng định mình là SP sữa thuần Việt nhất. Sau đó Nutifood chuyển sang định vị “Dinh dưỡng đến từ chuyên gia”. NutiFood cũng lựa chọn giá thành thấp để định vị cho SP sữa bột Nuti, nhằm chiếm thị phần ở khu vực NT và bên cạnh những khu

công nghiệp. Bên cạnh chiến lược định vị chung cho Doanh nghiệp, DN sữa kết hợp chiến lược định vị theo lợi ích SP và theo đối tượng KH sử dụng cho từng mặt hàng chiến lược, cụ thể:

Chiến lược định vị mặt hàng sữa bột: DN sữa lựa chọn Định vị dựa vào lợi ích SP và đối tượng sử dụng (Trẻ em: Sữa bột đặc trị dành cho trẻ em suy DD và thấp còi/cho trẻ biếng ăn/phát triển chiều cao/phát triển toàn diện/trẻ chậm tăng cân/phát triển trí não/béo phì/cải thiện tiêu hóa/dành cho trường học/sữa bột organic chuẩn EU (Vinamilk)); Phòng bệnh dành cho cả gia đình; Người lớn (Dành cho người bị tiểu đường, người chậm tăng cân, người già, người bệnh, chống loãng xương); Bà bầu (Cung cấp dinh dưỡng DHA, phát triển trí não..).

Chiến lược định vị mặt hàng sữa nước, DN sữa nội thường định vị dựa vào thành phần DD, chất lượng: Nguyên chất, organic, không đường, ít đường, hương vị: (1) *Vinamilk*, định vị Sữa tươi đàn bò 100% nguyên chất, sữa hữu cơ organic cao cấp đạt chuẩn Châu Âu; (2) *TH Milk*: Nắm bắt được tâm lý NTD rất ưa chuộng hàng ngoại và quan tâm SP sạch, TH chọn tên SP đánh trúng tâm lý NTD TH - true milk (sữa thật hạnh phúc), với cam kết sữa tươi sạch đã xây dựng được niềm tin từ NTD. TH-True Happiness có nghĩa là hạnh phúc đích thực và Slogan: “*Thật sự thiên nhiên*”, “*Dòng sữa tươi sạch tinh túy thiên nhiên sự thật trong từng giọt sữa tươi sạch*” đã khiến NTD cảm thấy hạnh phúc mỗi ngày khi uống sữa TH true milk. TH Milk phối hợp hài hòa động bộ giữa thông điệp định vị, thương hiệu, slogan, bao bì, truyền thông đã truyền tải CL định vị “Sữa tươi sạch” trong tâm trí NTD. Có thể nói đây là CL định vị hết sức khác biệt, đánh trúng tâm lý NTD khi TT đang lập lờ giữa thực phẩm bẩn và sạch lẫn lộn; (3) *IDP*, định vị thương hiệu Ba Vì trong tâm trí KH về một SP xanh và sạch tuy nhiên thương hiệu chưa đạt được thành công, bởi nó được gán là thương hiệu địa phương tạo cảm giác hoạt động trên phạm vi TT hẹp, chưa mang tầm quốc gia và quốc tế. Với Thương hiệu LIF, LIF Kun, IDP đang nỗ lực xây dựng TH lớn mạnh ở TT trong nước và tầm nhìn hướng về TT quốc tế, Công ty xây dựng một TH hoàn toàn mới cho SP sữa tươi và nhắm vào đối tượng trẻ em. Theo ông Minh⁴ “cần phải tạo ra SP sữa uống vừa ngon, vừa tạo cho trẻ sự hứng thú. Từ ý tưởng CL như vậy, IDP đã xây dựng nội dung thông điệp truyền thông thông qua những câu chuyện hấp dẫn trẻ em”. Tuy nhiên cho đến thời điểm hiện tại, hiệu quả chưa cao; (4) *Nutifood*, định vị dựa vào cảm xúc, với thông điệp vui nhộn “*Sữa Nuti- Ngon mê li*” (5) *MC Milk* nhấn mạnh vùng đất tạo lên nguồn nguyên liệu sữa tươi ngon với thông điệp “*Mộc châu, thảo nguyên xanh, sữa*

⁴ “Ông Trần Bảo Minh- Tổng Giám đốc IDP”

mát lạnh” và nhấn mạnh nguyên liệu 100% sữa tươi nguyên chất tạo lên hương vị thơm ngon và được NTD ưa thích.

Chiến lược định vị mặt hàng sữa chua: Nhấn mạnh vào lợi ích, đặc tính, hương vị của SP như đẹp da, tốt cho tiêu hóa, bổ sung canxi, vị cam,dâu, nguyên chất, có đường, không đường...

Chiến lược định vị mặt hàng sữa đặc: Định vị dựa vào mục đích sử dụng Như thông điệp “cho vị cà phê sữa ngon đúng điệu- Ngôi sao Phương Nam”, ” Vị ngon đi cùng năm tháng - Ông Thọ”, “Nutli -Ngon mê li”.

Bên cạnh CL định vị thành công, thì CL định vị của một DN sữa VN vẫn còn chung chung, chưa cụ thể, chưa làm nổi bật lên đặc điểm khác biệt cho từng nhãn hàng của từng nhóm mặt hàng CL. Không có nhiều sự khác biệt nhiều giữa CL định vị của các thương hiệu, xu hướng bắt trước hoặc định vị tương đồng nhau.

2.3.3. Thực trạng sáng tạo giá trị cho các mặt hàng chiến lược đáp ứng thị trường mục tiêu của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

Một trong những lợi thế của các DN sữa nội là sở hữu danh mục SP đa dạng và phong phú. Theo kết quả phỏng vấn chuyên sâu 2019 thì Vinamilk hiện sở hữu hơn 250 SKUs (SKUs-đơn vị hàng hóa/mã hàng), Nutifood sở hữu 170 SKUs, còn IDP, MC Milk Và TH Milk sở hữu khoảng trên 60SKUs cho mặt hàng sữa nước, SC và các chế phẩm từ sữa khác (*Phụ lục 15*). Kết quả khảo sát 20 Nhà quản trị cấp trung của 5 DN sữa (*phụ lục 07*), hầu hết các ý kiến đều tán đồng nhận định: “Cơ cấu danh mục mặt hàng phong phú về chủng loại, thương hiệu, đa dạng về các mức chất lượng tương ứng các mức giá đáp ứng NC khác nhau của từng phân khúc TT” với 17/20 ý kiến tán đồng, chỉ có 3/20 ý kiến đồng ý một phần nhận định này (2 ý kiến đến từ MC Milk, 1 ý kiến đến từ IDP). 100% ý kiến cho rằng các SP sữa đảm bảo chất lượng trong nước và quốc tế, ATVSTP và Bao bì đóng gói đa dạng, chất lượng thuận tiện cho việc lựa chọn mua và sử dụng. Các SP, thương hiệu đạt tín nhiệm tiêu dùng cao (có 15/20 ý kiến tán thành; 5/20 ý kiến đồng ý một phần). Có 11/20 ý kiến cho rằng các DN sữa thường xuyên phát triển và giới thiệu SP mới ra TT, 7/20 ý kiến chỉ đồng ý một phần; 16/20 ý kiến cho rằng DN sữa đã triển khai dịch vụ đi kèm SP hiệu quả, tạo lợi thế cạnh tranh. Cụ thể phân tích thực trạng sáng tạo giá trị cho từng mặt hàng CL của DN sữa nội như sau:

2.3.3.1. Thực trạng sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa bột của các doanh nghiệp sữa Việt nam

a) Sáng tạo giá trị thông qua các thông số của SP

Sáng tạo giá trị thông qua các yếu tố của SP cụ thể chính là tạo ra các giá trị liên quan trực tiếp đến SP cụ thể (như đặc tính SP, thành phần DD, sự tiện lợi và tiết

kiệm trong bao gói SP...) cũng như tạo ra các giá trị về dịch vụ đi kèm SP và xây dựng những giá trị về hình ảnh thương hiệu của SP cho KH:

(1) Về đặc tính SP

- *Lựa chọn các mức chất lượng SP sữa bột*: Nếu như các thương hiệu sữa bột ngoại tập trung vào phân khúc cao cấp, chất lượng cao đạt tiêu chuẩn quốc tế và giá cao với lợi thế về uy tín, công nghệ SX và ra đời lâu năm trên TT quốc tế và được NTD Việt Nam ưa thích và tin dùng thì các thương hiệu sữa bột nội chủ yếu tập trung vào phân khúc phổ thông nhiều hơn là cao cấp. Năm 2018, để bắt kịp với xu hướng tiêu dùng SP chất lượng cao theo hướng hữu cơ, Vinamilk cho ra đời dòng SP sữa bột DD Organic cao cấp dành cho trẻ em. Các SP sữa bột của Vinamilk và Nutifood tiêu thụ ở Việt Nam đều đạt tiêu chuẩn chất lượng trong nước và XK. Nhiều SP sữa bột của Vinamilk và Nutifood đạt tiêu chuẩn chất lượng XK sang TT khó tính như Mỹ, EU. Nutifood (SBPS Pedia Plus chứng nhận FDA Mỹ), Vinamilk (Optimum Gold- Hệ thống Quản lý Chất Lượng Quốc tế UKAS Anh Quốc; Dielac Grow Plus - Viện DD chứng nhận lâm sàng khẳng định hiệu quả sử dụng lâm sàng đối với trẻ em VN, Tổ chức quốc tế FAO/WHO chứng nhận chất lượng; Dielac Grow (đỏ)- tiêu chuẩn quốc tế CODEX; Sữa bột DD Organic - Tiêu chuẩn EU). Để nâng cao chất lượng SP, cũng như tạo ra những SP có DD phù hợp với NC và thể trạng của NTD Việt Nam, ngày 21/9/2017, Vinamilk đã ký kết hợp tác CL với Tập đoàn DD hàng đầu thế giới Chr. Hansen (Đan Mạch) để triển khai CL ứng dụng các chủng Probiotic vào SP sữa Vinamilk, giúp tăng cường sức khỏe hệ tiêu hóa, hấp thu tốt và tăng sức đề kháng cho trẻ em và gia đình VN⁵.

- *Đặc tính SP, công năng tính dụng, thành phần DD, hương vị*: SP sữa bột Việt Nam chia làm 3 nhóm chính là sữa bột công thức (trẻ em) và sữa bột dinh dưỡng (người lớn) và Bà mẹ mang thai và cho con bú: Đối với phân khúc trẻ em, các SP sữa bột nội tập chung vào thành phần DD để giúp các bé: tăng cân, tăng chiều cao, phát triển trí não, giảm suy DD và thấp còi, phát triển toàn diện, tốt cho tiêu hóa, chống biếng ăn; Đối với người lớn, các SP sữa bột tập trung các đặc tính DD: Bổ xung can xi phòng và ngăn ngừa loãng xương, tiểu đường, giảm cân, bổ sung DD cho người ốm bệnh, người già, chắc xương khớp, ăn kiêng. Hương vị phổ biến là hương vani và chocolate.

(2) Sáng tạo giá trị qua kiểu dáng thiết SP sữa: DN sữa nội gia tăng giá trị cho SP thông qua việc tạo cho NTD có thêm sự thuận tiện khi sử dụng, thêm sự lựa

⁵ <http://www.sggp.org.vn/nang-cao-chat-luong-san-pham-dinh-duong-noi-dia-470613.html>

chọn giữa SP sữa bột và SBPS (Grow Plus +, Optimum..) nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và thành phần DD.

(3) Sáng tạo giá trị qua thương hiệu SP

Để đáp ứng NC đa dạng về SP sữa (NC làm đẹp, tăng/giảm cân, phòng ngừa bệnh loãng xương, tăng trưởng chiều cao, ...), DN sữa nội đã nghiên cứu và phát triển mục danh mục SP, thương hiệu đa dạng cho từng phân khúc TT (*phụ lục 16*).

Đối với mặt hàng sữa bột, Vinamilk áp dụng mô hình TH gia đình kết hợp với TH cá biệt (mô hình đa thương hiệu bất đối xứng) (*phụ lục 17*). Các dòng SP sữa bột của Vinamilk đều sử dụng song song thương hiệu mẹ là Vinamilk và thương hiệu cá biệt của SP như Sữa bột cho người lớn (Vinamilk sure Prevent/Vinamilk sure Diacerna/Vinamilk CanxiPro/Vinamilk Dinh dưỡng); Dòng phổ thông với thương hiệu Dielac và dòng đặc trị Grow Plus Hay dòng sữa bột cao cấp Otimum Gold/Optimum Comfort/Optimum Mama. Bên cạnh đó Vinamilk cũng sử dụng một thương hiệu SP hoàn toàn mới với thương hiệu mới cho phân khúc sữa DD cấp như thương hiệu *Organic Gold* (2018) với mục đích phân khúc TT cũng như tạo khác biệt hóa SP qua tên thương hiệu.

Nutifood sử dụng mô hình thương hiệu cá biệt, mỗi nhóm KH có thương hiệu riêng (*phụ lục 18*), như Riso Opti Gold (Hệ tiêu hóa), Nuti IQ (Phát triển toàn diện/trí não), PediaPlus (trẻ Biếng ăn), GrowPlus (Đặc trị suy DD và thấp còi), Dr.Lucen (Dòng cao cấp cho gia đình), Diabet Care (Tiểu đường), Enplus (Người già/bệnh), Nucalci (Ngừa loãng xương)...Bên cạnh đó từ thương hiệu đã thành công, Nutifood triển khai CL mở rộng tuyến thương hiệu như thương hiệu Dr.Lucen được mở rộng dựa trên thành phần DD mới và đối tượng NC mới (Dr.Lucen CanxiMax-chắc xương/Dr.Lucen NutriMax-Biếng ăn/Dr. Lucen Mum care-Bà bầu/Dr. Lucen GainMax-Tăng cân/Dr. Lucen 1,2,3..). Hay thương hiệu GrowPlus+ (Xanh-Tăng cân/Đỏ-Suy DD và thấp còi/Vàng - Chậm tăng cân...Với mô hình thương hiệu cá biệt kết hợp với CL mở rộng tuyến thương hiệu đã giúp cho Nutifood sở hữu một danh mục thương hiệu phong phú và đa dạng giúp NTD dễ dàng phân biệt và lựa chọn thương hiệu phù hợp với từng NC riêng biệt của mỗi thành viên trong gia đình. Với cách làm như vậy, Nutifood đã gặt hái thành công và trở thành DN топ đầu trên TT sữa bột đặc trị. Theo Nielsen (2017), Nhãn hàng GrowPlus+ đứng đầu phân khúc sữa bột đặc trị cho trẻ em trên TT với thị phần theo sản lượng chiếm 39,3%.

Thông qua mô hình thương hiệu, DN sữa Việt Nam đã truyền tải được thông điệp định vị giá trị cung ứng cho KH và đã tạo dựng được sự tín nhiệm, cũng như được nhiều NTD biết đến, cụ thể:

Theo báo cáo Thương hiệu uy tín trên TT sữa Việt Nam của Vibiz (1/2018) về mức độ nhận biết và tin dùng các thương hiệu sữa bột được SX tại Việt Nam và Nhập Khẩu (*phụ lục 19*). Các thương hiệu sữa bột trong nước cũng đã đạt được mức độ nhận biết và tin dùng cao, cụ thể Vinamilk có chỉ số đạt từ 79,2% - 85,3% (Hiện diện của 4 thương hiệu SP: Dielac Alpha, Dielac Alpha Gold, Dielac Optimum), Nutifood có sự hiện diện 2 thương hiệu là Nuti (78,7%) và Nutifit (33%), trong khi đối thủ cạnh tranh FCV có sự hiện diện của 4 thương hiệu và chỉ số từ 38,7% đến 71,5% (Lady Khám phá, Dutch Lady Sáng tạo, Dutch Lady Nguyên kem, Friso gold), và hiện FCV cũng là DN chiếm một thị phần sữa bột lớn trong nước, Nestle có hiện diện của 2 thương hiệu là Milo (82,4%) và Lactoren gold (46,5%). Còn thương hiệu Abbott hiện là một trong những đối thủ lớn của DN sữa trong nước trên TT sữa bột với 24% thị phần và sở hữu nhiều nhãn hàng được NTD Việt Nam tin dùng như nhãn hàng Similac, Similac gain, Gain plus, PediaSure có mức độ nhận biết và tin dùng cao lần lượt là 88.3%, 81.7%, 56.8% và 66.3%.

(4) Sáng tạo giá trị thông qua dịch vụ đi kèm SP.

Hiện Nutifood thực hiện chính sách đổi date SP cho mặt hàng sữa bột còn Vinamilk thì không. Trong khi những ĐTCT mạnh như Nestle, MeadJohnson cũng đều có chính sách đổi date cho KH. Các SN sữa đều áp dụng dịch vụ giao hàng tận CH; đối với dịch vụ giao hàng tận nhà cho NTD có Vinamilk và TH Milk thông qua chuỗi cửa hàng của công ty tại Hà Nội Và Hồ Chí Minh. Vinamilk và TH true milk cũng xây dựng hệ thống bán hàng trực tiếp (CH Giác mơ sữa Việt - Vinamilk và Hệ thống CH True Mart của TH true milk), dịch vụ bán hàng trực tuyến và thanh toán điện tử, đường dây nóng tư vấn về DD và giải đáp thắc mắc của KH.

Bên cạnh đó các DN sữa cũng xây dựng mạng lưới chăm sóc KH, xây dựng các trung tâm tư vấn sức khỏe và DD cũng như giải quyết, xử lý những thắc mắc, khiếu nại của KH. Đại diện các DN sữa Việt Nam đều cho rằng DN thực hiện tốt dịch vụ này và hầu hết KH đều hài lòng. Cũng trong 5 DN sữa Việt Nam, thì chỉ có Vinamilk là tiến hành thực hiện khảo sát sự hài lòng của NPP, các CH bán lẻ về các dịch vụ của Công ty (Như thái độ phục vụ của NVBH/lái xe trở hàng, dịch vụ giao hàng đúng đủ, dịch vụ thanh toán tiền trung bày và khuyến mãi, dịch vụ xử lý khiếu nại và tỷ lệ hài lòng đạt ở mức cao khoảng 95%-100% tùy theo từng tiêu chí (Theo Báo cáo thường niên 2018 của Vinamilk).

(5) Sáng tạo giá trị qua bao bì sản phẩm sữa: Các DN sữa VN đã không ngừng đầu tư đổi mới thiết bị hiện đại trong SX bao bì SP

Theo kết quả khảo sát các nhà quản lý cấp trung gian của 5 DN sữa, thì các DN đặc biệt chú trọng đến việc lựa chọn chất liệu bao bì, thiết kế và đóng gói bao

bì, cũng như công nghệ SX bao bì. Bao bì của các DN sữa đều đảm bảo giữ được chất lượng cũng như thành phần dinh dưỡng của sữa, mà nó còn giúp cho DN tạo sự khác biệt cho SP cũng như phân khúc KH. Bao bì sữa được đóng gói kích cỡ và chất liệu khác nhau: Bao bì hộp giấy, hộp thiếc, với những kích cỡ và dung tích lớn nhỏ khác nhau phổ biến là: Sữa dạng bột (350g, 380g, 400g, 800g, 850g, 900g, 1.5kg), SBPS (110ml, 180 ml, 200ml, 237ml). Với sự đa dạng về kích cỡ đóng gói với nhiều chất liệu khác nhau không chỉ mang đến cho KH sự tiện lợi khi sử dụng như sử dụng ít thì dùng hộp nhỏ và ngược lại, bên cạnh đó còn giúp NTD tiết kiệm khi mua hộp lớn thì giá thành sẽ rẻ hơn.

Màu sắc của bao bì tạo sự khác biệt cho SP đối với từng đối tượng KH cũng như hàm ý chất lượng của SP và được DN khai thác triệt để, các màu sắc của lon sữa màu đỏ (Grow Plus), vàng, xanh (Optimum/...), xanh lá (Sữa bột DD Organic của Vinamilk), Tím (Dielac Mama gold- Vinamilk) giúp NTD dễ dàng phân biệt khi lựa chọn SP.

b) Thực trạng sáng tạo giá trị cho dòng sản phẩm đối với mặt hàng sữa bột của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

(1) Chiến lược kéo dài dòng sản phẩm: Đối với dòng cho trẻ em và bà bầu, Vinamilk thực hiện chiến lược kéo dài dòng hướng lên TT trên với chất lượng và giá cao hơn đáp ứng phân khúc cao cấp (Optimum dành cho trẻ em và bà bầu, Sữa bột DD Vinamilk organic Gold tiêu chuẩn Châu Âu dành cho trẻ em). Trong khi Nutifood phát triển dòng cao cấp cho cả bà bầu (Dr. Lucen Mum Care), trẻ em (Dr. Lucen, Dr. Lucen NutriMax, Pedia Plus Gold, Pedia Plus) và người lớn (Dr. Lucen GainMax/BoneMax/CareMax).

Nutifood và Vinamilk đang thực hiện CL dẫn dòng hướng lên trên với chất lượng và giá cả cao hơn dành cho KH thu nhập cao. *Vinamilk* giới thiệu nhãn hiệu Optimum Gold, Optimum Comfort dành cho trẻ em, Optimum mama dành cho bà bầu (vinmailk). Năm 2018, Vinamilk tiếp tục giới thiệu dòng sữa bột DD cao cấp Vinamilk organic gold tiêu chuẩn Châu Âu, với nguyên liệu nhập khẩu dành cho trẻ em ở các độ tuổi và bổ sung dòng theo độ tuổi và qui cách đóng gói bao bì khác nhau, cụ thể từ 0-6th và từ 6th-12th với qui cách đóng gói hộp thiếc 350g và 850g và dành cho trẻ từ 1-2 tuổi và trên 2 tuổi với qui cách 850g. *Nutifood* giới thiệu nhãn hàng dòng đặc trị Pedia Plus Gold (cao cấp) từ 1 tuổi: lon thiếc 400g, 900g; Dr. Lucen cho Trẻ em (từ 6-12 tháng), trên 1 tuổi dạng bột đóng lon 400g, 900g và nhãn hiệu Dr. Lucen NutriMax dành cho trẻ gầy và biếng ăn (trên 1 tuổi), lon 400g, 900g của Nutifood. Năm 2018, nhãn hiệu đặc trị cho trẻ biếng ăn SBPS Pedia Plus Shake 110ml của Nutifood được xuất khẩu sang TT Mỹ, theo đó hãng Delori sẽ

giúp Nutifood phân phối SBPS Pedia Plus vào hơn 300 siêu thị tại bang California của Mỹ. NutiFood cũng XK sang Philippines, Myanmar, Lào, Campuchia và Trung Quốc. Riêng tại Philippines, ở phân khúc sữa dành cho người bệnh, Enplus của NutiFood đang đứng thứ ba TT, với doanh thu khoảng một triệu USD mỗi năm.

(2) Chiến lược bổ sung/lấp đầy dòng sản phẩm

Để NTD có nhiều sự lựa chọn, Vinamilk và Nutifood đóng gói nhiều qui cách khác nhau: hộp thiếc 350g, 380g, 400g, 850g, 800g, 900g, 1500g cho dạng bột và dung tích hộp giấy 110ml, 180ml, 200ml cho SBPS. DN sữa nội còn thiết kế cấu tạo SP dạng bột và sữa bột pha sẵn tiện lợi cho NTD. Về hương vị phổ biến hương vanilla và số ít nhãn hàng có hương vị chocolate.

(c) Thực trạng sáng tạo giá trị cho danh mục sản phẩm đối với mặt hàng sữa bột của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

(1) Đặc điểm bề rộng, chiều dài, chiều sâu và mức độ hài hòa danh mục SP

Bảng 2.12: Số SKUs trong danh mục mặt hàng sữa bột của Vinamilk và Nutifood

Doanh nghiệp	Người lớn, già		Trẻ em		Bà bầu		Tổng (SKU)
	Tổng	Cao cấp	Tổng	Cao cấp	Tổng	Cao cấp	
Vinamilk	9	0	102	31	7	3	118
Nutifood	26	14	99	24	8	2	133

Nguồn: NCS tổng hợp từ Vinamilk và Nutifood 2018

Vinamilk và Nutifood đã xây dựng được danh mục SP sữa bột đa dạng, với nhiều dòng SP cho đối tượng trẻ em, người lớn, bà mẹ mang thai và cho con bú ở cả phân khúc cao cấp và phổ thông (*Phụ lục 28*). Hiện Vinamilk sở hữu 9 dòng sữa bột với độ đa dạng khoảng 118 SKUs, gồm 03 dòng cho trẻ em (cao cấp, phổ thông, dòng đặc trị), 02 dòng cho bà bầu (Cao cấp, phổ thông) và 04 dòng sữa bột cho người lớn (Cho tim khỏe mạnh, tiểu đường, xương khớp, DD). *Nutifood* hiện đang sở hữu 13 dòng sữa bột với độ đa dạng khoảng 133 SKUs (Dòng hỗ trợ hệ tiêu hóa, Phát triển toàn diện, Phát triển trí não, Phát triển chiều cao, Biếng ăn, Trẻ béo phì, Trường học, Đặc trị suy DD, Dòng cao cấp dành cho gia đình, Dòng cho người già và người bệnh, Tiểu đường, Ngăn ngừa loãng xương, Người gầy và kém ăn). Các SKU được chia theo tên SP, qui cách đóng gói, màu sắc, lứa tuổi, hương vị, thành phần DD, lợi ích SP... Vinamilk có mức độ hài hòa cao do các dòng SP sữa bột đều SX từ nguyên liệu sữa bò, trong khi Nutifood sở hữu cả dòng sữa bột chế biến từ sữa bò và sữa dê.

(3) Chiến lược danh mục sản phẩm

Cùng với sự cạnh tranh mạnh mẽ trên TT sữa bột cũng như xu thế phân hóa

TT lớn thành nhiều phân khúc TT nhỏ hơn, TT sữa xuất hiện những phân khúc mới, Các DN sữa nội đã cố gắng tạo ra những dòng SP sữa bột có mức giá, đặc tính, lợi ích khác nhau để đáp ứng cho nhiều phân khúc TT, cụ thể: (i) *CL Mở rộng danh mục*, Vinamik mở rộng 9 dòng sữa bột, Nutifood mở 13 dòng đáp ứng cho nhiều phân khúc TT; (ii) *CL kéo dài từng dòng trong danh mục*, DN sữa nội chú trọng kéo dài dòng sữa bột dành cho trẻ em lên danh mục SP sữa bột cho trẻ em đa dạng và có nhiều lựa chọn hơn so với dòng sữa bột cho người lớn và bà bầu. Hướng kéo dài dòng tập trung vào phân khúc phổ thông hơn là phân khúc cao cấp; (iii) *CL Ra tăng chiều sâu danh mục*: Gia tăng theo kích cỡ đóng gói, hiện mặt hàng sữa bột có qui cách đóng gói từ nhỏ đến lớn gồm hộp thiếc 350g, 380g, 400g, 850g, 800g, 900g, 1500g cho dạng bột và dung tích hộp giấy 110ml, 180ml, 200ml cho SBPS; Gia tăng theo hương vị, hiện sữa bột nội mới chỉ có hương vani (chủ yếu) và Chocolate. Đối với phân khúc trẻ em, DN sữa nội tạo ra SP phù hợp với từng độ tuổi (0-6th, 6-12th, 1-2 tuổi, từ 1-3 tuổi, 2-6 tuổi, 2-10 tuổi, từ 1 tuổi, từ 2 tuổi, từ 3 tuổi. Đối với người lớn Nutifood tạo ra SP dành cho tuổi từ 12, từ 19-50 tuổi, từ 51 tuổi trở lên

Với CL dòng và Danh mục SP, Vinamilk và Nutifood đã tạo ra danh mục SP sữa bột vô cùng đa dạng, và nhiều dòng SP đạt được những thành công và có vị thế cao trên TT như Dòng sữa bột đặc trị pha sẵn GrowPlus+ của Nutifood hiện đang đứng đầu TT. Theo Nielsen “SBPS GrowPlus của NutiFood là nhãn hiệu đứng đầu trong phân khúc SBPS trên toàn quốc với thị phần 37,4%, trong khi nhãn hàng đứng thứ hai chiếm 19,1%”.

Đối với phân khúc bà mẹ mang thai và cho con bú, không phải là lợi thế của Dn sữa nội, với mức độ đa dạng chỉ 15 SKUs trong đó có 05 SKUs thuộc phân khúc cao cấp thì NTD không có nhiều lựa chọn khi mua SP. Hơn nữa hương vị sữa nội cũng rất hạn chế với 2 hương vị vani và chocolate. Trong khi nhiều TH sữa nước ngoài uy tín có giá thành cao hơn nhiều sữa VN được tin dùng. Các nhãn hiệu sữa bà bầu ngoại được ưa chuộng hiện nay: EnfaMama A+ (mỹ), Meiji Merry Mama, sữa bột Morinaga (Nhật bản) có 4 hương vị khác nhau như: trà xanh, trà sữa, sữa chua, bánh qui (mỗi hộp gồm 12 gói), Friso Gold Mum, Anmum Materna Gold, Celia Expert Mama (Pháp), Similac Mom (Mỹ), trong đó phải kể đến Abbott là ĐTCT lớn của DN sữa nội trên phân khúc sữa bột cao cấp. Hiện Abbott đạt doanh thu gần 10.000 tỷ từ bán sữa bột cho các bà mẹ Việt⁶. Các SP chính của Abbott tại VN là sữa bột như Ensure, Pediasure, Similac, Grow”...Năm 2014 và 2015, DT tập đoàn Abbot này đạt lần lượt 357 và 331 triệu USD, tương ứng trên dưới 7.500 tỷ

⁶ <http://cafef.vn/abbott-thu-gan-10000-ty-tu-ban-sua-bot-cho-cac-ba-me-viet-20170524133449586.chn>

đồng/năm. Sang năm 2016, DT Abbott tăng vọt lên tới 434 triệu USD, tức khoảng gần 10.000 tỷ đồng. Như vậy, tổng cộng trong 3 năm gần nhất, Abbott thu về hơn 1,1 tỷ USD tại TT VN, khoảng 25.000 tỷ đồng.

Đối với dòng sữa bột cho người lớn và người già, đây là phân khúc mà các DN sữa nội chưa đạt nhiều thành công, và cũng chỉ mới đầu tư phát triển phân khúc này từ vài năm nay. Vinamilk tạo ra 9SKUs cho phân khúc phổ thông, còn Nutifood tạo ra 26 SKUs trong đó có 14 SKUs cho phân khúc cao cấp. Nhãn hiệu sữa bột nổi tiếng của nước ngoài được ưa chuộng như Ensure (dành cho người ốm dậy và người bệnh), Alene (Dành cho người bị loãng xương, xương khớp), sữa Majesty XO (Hàn Quốc). Trên phân khúc sữa dành cho người loãng xương, ĐTCT nặng ký của Vinamilk và Nutifood là Anlene, hiện dẫn đầu TT với 80% thị phần, có uy tín nhiều năm trên TT VN và được NTD VN đón nhận. Xét về mức độ đa dạng SP, Anlene tạo 12 KPUs (AleneMoverpro hương vani 19-50 tuổi, gói 20g/400g/800g và Alene Gold Moverpro từ 51 tuổi hương socola/vani hộp giấy 440g, 1000g, hộp thiếc 400g/800g. Bên cạnh đó Alene còn có dạng SBPS tiện lợi Anlene UHT hộp 180 có đường/không đường từ 19 tuổi và Anlene đậm đặc 4X hương vani ít béo 125ml) tương ứng với 12 sự lựa chọn cho KH hơn hẳn Nutifood có 9 SKUs. Hiện Anlene giữ vị trí số 1 về thị phần phân khúc sữa loãng xương với 80% thị phần tại VN.

Đối với phân khúc sữa dành cho người lớn và cao tuổi, TT VN được đánh giá rất tiềm năng do cơ cấu dân số VN đang chuyển từ thời kỳ dân số vàng sang thời kỳ già hóa dân số nhanh với tỷ lệ người già ngày càng cao. Theo Viện Lão Khoa Quốc Gia, trung bình một người cao tuổi tại VN sẽ có khoảng 3 bệnh lý, trong đó phổ biến là bệnh tăng huyết áp, thoái hóa khớp và các bệnh lý tiêu hóa⁷. Năm 2017, VN có khoảng 10,1 triệu người cao tuổi, chiếm 11% dân số, trong đó số người từ 80 tuổi trở lên là 02 triệu người. Dự báo đến năm 2030, tỷ trọng người cao tuổi VN chiếm 18% và năm 2050 là 26%. Bên cạnh đó, tình trạng thoái hóa khớp ngày càng trở nên phổ biến ở người mới 35 tuổi. Theo thống kê chưa đầy đủ, có 30% người trên 35 tuổi, 60% người trên tuổi 65 và 85% người trên tuổi 80 bị thoái hóa khớp. WHO xếp VN vào nhóm các nước có tỷ lệ dân số mắc bệnh xương khớp cao nhất thế giới⁸. Số người VN mắc bệnh tiểu đường cũng khá cao, khoảng 3,5 triệu người mắc bệnh tiểu đường (2017) và dự báo 2040, sẽ tăng lên là 6,1 triệu⁹ (Trên thế giới có 415 triệu người mắc đái tháo đường, trong đó có 90% là đái tháo

⁷ Theo báo cáo điều tra sức khỏe ở người cao tuổi của Viện Lão khoa Quốc gia VN, năm 2008

⁸ “<https://baomoi.com/nguoi-tre-mac-benh-xuong-khop-dang-ngay-cang-gia-tang/c/23533633.epi>”

⁹ <http://nhandan.com.vn/suckhoe/item/34936702-viet-nam-co-hon-3-5-trieu-nguoi-mac-dai-thao-duong.html>

đường tuýp 2). Mặt khác theo khảo sát mới nhất của Nielsen VN với 30.000 người, cho thấy, SP và dịch vụ cho người cao tuổi chưa được các DN quan tâm. Trong đó, có đến 43% số người được hỏi cho rằng quá khó để kiếm được các SP đáp ứng NC DD cho đối tượng này. Do vậy phân khúc người cao tuổi có qui mô ngày càng lớn, với các đặc điểm về chống thoái hóa khớp và loãng xương, tiểu đường, tiêu hóa... có qui mô ngày càng tăng trong tương lai, tạo ra NC về SP thuộc phân khúc này sẽ tăng cao. Vì thế các DN sữa VN cần có một CL phát triển SP mới phù hợp để phát triển và gia tăng thị phần.

2.3.3.2. Thực trạng sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa nước của các doanh nghiệp sữa Việt nam

a) Sáng tạo giá trị thông qua các thông số của SP cụ thể

(1) Đặc tính SP: Hầu hết các SP sữa của DN sữa VN đạt tiêu chuẩn chất lượng tốt, các SP sữa nội được tập chung chủ yếu cho phân khúc phổ thông, bình dân chiếm phần lớn trên TT nội địa, và cũng phù hợp với thu nhập của NTD VN đặc biệt là khu vực NT. Riêng TH Milk với CL xây dựng TH sữa sạch hoàn toàn tự nhiên, đạt tiêu chuẩn chất lượng cao cung ứng cho NTD thuộc phân khúc thu nhập khá, giá thành cao hơn các nhãn hàng sữa tươi khác trên TT. Một trong những SP chất lượng cao của TH milk là nhãn hàng sữa tươi công thức tiết trùng Topkid được làm hoàn toàn từ sữa tươi hữu cơ - DD ‘vàng’ cho trẻ từ 2 tuổi. Bên cạnh đó, các DN sữa VN khác cũng hướng tới những SP chất lượng cao đáp ứng NC thuộc phân khúc cao cấp như SCA và sữa tươi hữu cơ 100% Organic theo tiêu chuẩn Châu Âu (Vinamilk) Sữa A2 (2018), Sữa tươi organic 100% của TH Milk (2018).

Các DN sữa cũng tạo ra nhiều hương vị thơm ngon khác nhau, thành phần DD khác nhau để hấp dẫn mọi đối tượng NTD cũng như tạo cho NTD có nhiều sự lựa chọn SP cho phù hợp: như sữa tươi không đường, có đường, ít đường, sữa tươi 100% nguyên chất, sữa sạch organic, sữa ít béo, sữa vị cam/dâu/ trái cây/nho/ sô cô la/ổi/ dừa/ việt quất/ dưa gang, sữa tăng chiều cao... Các SP đạt tiêu chuẩn ATVSTP và quốc tế (*Nutifood* đạt chứng nhận Hệ thống quản lý chất lượng ABS-QE Hoa Kỳ chứng nhận ISO 9001, Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2015, Hệ thống quản lý ATTP FSSC 22000, hệ thống quản lý an toàn, sức khỏe OHSAS 18001:2007, được cấp chứng nhận HALAL cho SP cà phê sữa đá tươi NutiCafe và 6 KPU sữa chua); MC Milk áp dụng qui trình SC trên dây truyền hiện đại của Tetra Pak - Thụy Điển, đạt ATVSTP QCVN5:1: 2010/BYT, Quản lý chất lượng ISO 22000:2005. IDP có SP thương hiệu LIF được tổ chức Trade Leaders Club

trao cúp & giấy chứng nhận giải thưởng Cúp vàng Châu Âu về chất lượng (2013). Ngày 22/1/2015, IDP ký hợp tác CL 3 năm về phát triển công thức DD theo tiêu chuẩn thế giới với Trung tâm công nghệ và đổi mới toàn cầu Kerry (Singapore) để nghiên cứu các giải pháp DD cho SP nội địa, tất cả các công thức phối hợp giữa hai bên là độc quyền. Kết quả đầu tiên của hợp tác này là bổ sung hai công thức DD mới về tăng trưởng chiều cao, trí não và hỗ trợ tiêu hóa cho hai SP thương hiệu LIF và giới thiệu ra TT năm 2013, được phát triển dựa trên các nghiên cứu toàn diện về NC, khẩu vị và thói quen TD sữa đặc trưng của VN. Việc Hợp tác với Kerry giúp NTD Việt thêm nhiều lựa chọn.

Với chính sách gia tăng giá trị cho KH thông qua chất lượng SP, DN sữa Việt Nam đã tạo ra nhiều KPUs sữa nước đáp ứng mọi đối tượng KH và đã đạt được những danh hiệu chất lượng cao trong và ngoài nước cũng như đạt được sự tín nhiệm của NTD.

(2) Sáng tạo giá trị qua thương hiệu sản phẩm

Nếu như TH Milk và MC Milk sử dụng thương hiệu gia đình tức sử dụng một thương hiệu duy nhất là Moc Chau, TH true milk và áp dụng CL phát triển mở rộng tuyến thương hiệu bằng cách gắn tên thương hiệu với hương vị, thành phần dinh dưỡng... (Mộc Châu dừa/Mộc Châu Cam/ Mộc Châu không đường/có đường/ít đường/ nếp cẩm...) hay TH ít đường/có đường...giúp tập trung vào một phân khúc KH, tuy nhiên cũng hạn chế là chưa đa dạng, chưa có nhiều thương hiệu riêng biệt cho những phân khúc KH theo những lứa tuổi hay thu nhập khác nhau...Còn Vinamilk và IDP sử dụng mô hình thương hiệu cá biệt (Vinamilk - 100% nguyên chất, Su su - trẻ em, Organic- cao cấp, Flex, ADM -bổ sung vi chất, A2- cao cấp.), IDP (LIF- Phân khúc cao cấp, KUN - trẻ em, Ba vì - Phân khúc trung bình thấp). Với CL phát triển thương hiệu này đã giúp cho Vinamilk cũng như IDP phân biệt được những phân khúc KH khác nhau.

Nutifood đi theo mô hình thương hiệu khác biệt hơn, đó là mô hình kết hợp một phần tên công ty (NU) với thương hiệu SP (cacil/ti/vita) tạo thành Nuti, Nuvita... giúp NTD dễ dàng nhận ra thương hiệu DN quen thuộc. Tuy nhiên với cách đặt tên SP với hậu tố cacil/ti/vita chưa thực sự dễ hiểu và khó liên tưởng đối với NTD đó là sữa nước dành cho đối tượng nào.

Về uy tín thương hiệu, theo báo cáo của Vibiz (2018) (phụ lục 20), thì mức độ nhận biết và tin dùng của thương hiệu sữa nước nội rất cao, trong đó Vinamilk có chỉ số gần như tuyệt đối (sữa tươi Vinamilk 100% đạt chỉ số 98,7%, Vinamilk ADM GOLD đạt 95.3%. Ngoài ra Vinamilk còn tung ra TT SP Sữa tươi Vinamilk 100% Organic (56,9) và Sữa tiệt trùng Flex (34,8), các SP này mặc dù ra đời sau

nhưng cũng nhanh chóng được đông đảo NTD biết tới và tin dùng. FCV có thị phần đứng thứ 2 sau Vinamilk, nhãn hàng ST cô gái Hà Lan 100% có mức độ nhận biết (65%), ST Cô Gái Hà Lan Active 20+™ (78.3%), Sữa Cô Gái Hà Lan Cao Khỏe™ (45.9%) đều có mức độ nhận biết và tin dùng khá cao. TH True Milk tuy ra đời sau nhưng tốc độ tăng trưởng mạnh, vươn lên đứng thứ 3 trong thị phần sữa nước tại VN với các SP được nhiều NTD biết đến như Sữa tươi TH True Milk (90,3%), Sữa tươi hữu cơ TH True Milk Organic (28,1%), IDP cũng góp mặt của thương hiệu Sữa tươi Ba Vì là thương hiệu truyền thống được nhiều NTD biết tới có chỉ số 78,1% và thương hiệu Lif Kun ra đời sau đạt chỉ số (26,9%), Sữa tươi Mộc châu đạt chỉ số cũng khá cao là 69%. Còn nutifood không có sự xuất hiện của thương hiệu sữa nào. Bên cạnh những thương hiệu sữa nước được sản xuất trong nước, các DN sữa Việt Nam cũng chứng kiến sự xuất hiện của nhiều nhãn hàng sữa nước nhập khẩu của các DN uy tín có tên tuổi trên thế giới và cũng được NTD Việt Nam ưa thích với mức độ nhận biết và tin dùng SP cao như Ensure (88,3%), Anchor (80,3%). Devondale (78,8%), President (67,3%).

(3) *Sáng tạo giá trị qua dịch vụ đi kèm SP*: Các dịch vụ đối với mặt hàng sữa nước được các DN triển khai giống mặt hàng sữa bột, tuy nhiên dịch vụ đổi trả SP quá date không được áp dụng cho mặt hàng này. Ngoài Vinamilk, thì TH Milk cũng triển khai hệ thống BH qua chuỗi CH của DN và bán hàng online.

(4) *Sáng tạo giá trị qua bao bì SP*

Hiện các DN sữa đều sử dụng bao bì tiêu chuẩn quốc tế của 2 hãng là Tetra Pak (Thụy Điển) và Combibloc (Đức) cho sữa nước với các kích cỡ đóng gói phổ biến 110ml, 180ml, 1L. Trong đó Vinamilk sử dụng 3 loại bao bì chuẩn quốc tế cho sữa nước của nhà sản xuất: SIG (Combibloc, Combibloc Xslim), Tetra Pak. Ba loại bao bì này dùng cho các SP 100% sữa tươi, ADM Gold, 100% sữa tươi Organic, Super Susu, Flex, SCU tiệt trùng, Susu.

Về thông tin ghi trên bao bì của DN sữa còn nhiều điều chưa rõ ràng

Bộ Y tế cũng ban hành quy chuẩn mới, QCVN 5-1:2017/BYT năm 2017 chia sữa dạng lỏng thành 4 nhóm: Nhóm sữa tươi; Sữa hoàn nguyên; Sữa hỗn hợp; Sữa cô đặc và sữa đặc có đường. Trong đó nhóm sữa tươi được chế biến hoàn toàn từ sữa tươi nguyên liệu, sữa hoàn nguyên là sữa bột pha lại, sữa hỗn hợp chế biến từ sữa bột pha lại có thêm sữa tươi nguyên liệu.

Qui chuẩn QCVN 5-1:2017/BYT đã loại bỏ tên gọi "sữa tiệt trùng" khiến NTD không phân biệt được bản chất sữa tươi hay sữa bột pha lại trong nhiều năm qua. Tuy nhiên đến thời điểm hiện tại, vấn đề ghi thông tin về trên bao bì sữa nước có nhiều điểm chưa rõ ràng và chưa ghi theo tên đã qui định trong qui chuẩn QCVN

5-1:2017/BYT: Theo khảo sát của NCS một số SP sữa nước trên kệ hàng (2019), Vinamilk ADM Golg ghi là “Sữa DD có đường” (Với cách ghi này không có tên trong qui chuẩn), Ghi thành phần: Sữa (96%) (Nước, sữa bột, chất béo sữa, sữa tươi), đường 3,8%,...Nếu thành ghi thành phần như thế này thì không rõ sữa bột chiếm bao nhiêu %, sữa tươi chiếm tỷ lệ bao nhiêu %, và với sự pha trộn sữa sữa tươi và sữa bột, nước thì SP phải được ghi là “*Sữa hỗn hợp*” trên bao bì theo qui định. Hay như thương hiệu Nestle NutriStrong ghi trên bao bì là “Sữa tiết trùng” - đây là ghi theo công nghệ sản xuất, trong khi thành phần gồm (nước, sữa bột tách kem 9%, đường, dầu bơ từ sữa, dầu thực vật...) khi tỷ lệ không rõ ràng, tỷ lệ sữa quá ít, và nếu là sữa bột pha nước thì phải ghi theo qui chuẩn là “*Sữa hoàn nguyên*”. Hiện nay Vinamilk có 11 SP ghi là “Sữa DD”¹⁰

b) Sáng tạo giá trị qua tổ hợp và dòng sản phẩm

Theo Kantar World Panel (2018), sữa nước trên TT Việt Nam có nguồn gốc chủ yếu từ sữa bò chiếm tỷ trọng 88%, trong đó sữa tiết trùng có tỷ trọng lớn nhất (84%), sữa thanh trùng (4%) và sữa thay thế khác (sữa đậu nành, Óc chó,...) có tỷ trọng 12%, phân khúc này được dự báo có tốc độ CAGR trong năm tới cao nhất 18% do xu hướng thay thế dần sữa bò sang sữa hạt của một bộ phận NTD. TT sữa nước có tính cạnh tranh ít hơn so với sữa bột vì các DN trong nước có lợi thế về nguồn cung tại chỗ. Phân khúc này có tốc độ tăng trưởng gộp bình quân giai đoạn 2012-2017 khoảng 14,6%/năm và tăng trưởng 13% trong năm 2018. Hiện đứng đầu thị phần sữa nước là Vinamilk với 55% thị phần. Hiện nay Vinamilk, TH Milk đang áp dụng (1) *CL hướng lên trên*, hướng tới phân khúc cao cấp khi cho ra các dòng sữa hữu cơ organic, đón đầu xu hướng TD sữa sạch chất lượng cao của NTD. Tuy nhiên dòng sữa tươi organic có sản lượng rất nhỏ, chưa đa dạng do hạn chế về nguồn sữa nguyên liệu, (2) *Chiến lược phát triển chiều sâu danh mục SP* dựa trên Phát triển các kích cỡ bao bì (110ml, 180ml, 200ml, 500ml, 1L) và đa dạng hương vị (cam/dâu/nho/việt quất/dừa/nếp cẩm/không đường/có đường/ít đường/óc chó..).

2.3.3.3. Thực trạng sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa chua của các doanh nghiệp sữa Việt nam

Phân khúc SC rất tiềm năng, đặc biệt NTD VN ngày càng quan tâm đến sức khỏe. Phân khúc SC đóng góp 12% giá trị ngành sữa năm 2016. Theo StoxPlus Năm 2016, Vinamilk chiếm 67% thị phần nội địa (trong đó SCA chiếm 84.7%, sữa uống chiếm 33.9%), tiếp đến là FCV chiếm 13% và IDP chiếm 8.5%, còn lại là các

¹⁰ <https://giaoduc.net.vn/Giao-duc-24h/Ai-tiep-tay-de-Vinamilk-doi-sua-bot-pha-lai-thanh-sua-dinh-duong-hoc-duong-post197238.gd>

hãng sữa khác.

a) Sáng tạo giá trị thông qua các thông số của SP cụ thể

(1) *Đặc tính SP*: Mặt hàng SC công dụng chính cung cấp dinh dưỡng và tốt cho tiêu hóa, bên cạnh đó còn giúp làm đẹp da...được NTD rất ưa chuộng có thể dùng để làm món tráng miệng, hoặc dùng trong bữa phụ hoặc thay thế cho món ăn khác như hoa quả, đồ uống. Nhận thức được NC cao cũng như giá trị và sự tiện ích của SC, các DN sữa Việt Nam đã nghiên cứu và tạo ra SP với rất nhiều hương vị và công dụng khác nhau: Làm đẹp, cung cấp canxi, dinh dưỡng, giúp tiêu hóa, ..với các hương vị (có đường/không đường/trái cây/dứa/lựu/việt quất...). SP cũng được sản xuất nhiều loại phục vụ cho những đối tượng khác nhau (Dòng cao cấp/phổ thông/trẻ em/phụ nữ...)

(2) *Sáng tạo giá trị qua kiểu dáng thiết kế SP*: Đối với SC có 2 dạng lỏng (SCU, SCU men sống), dạng đặc (SCA) phù hợp cho từng sở thích của NTD.

(3) *Sáng tạo giá trị qua thương hiệu SP*: Các thương hiệu SC nội địa đã đạt những thành tựu lớn khi chiếm thị phần áp đảo, SP phong phú đa dạng mang lại nhiều lựa chọn cho NTD: *Vinamilk* kết hợp đan xen các mô hình thương hiệu khác nhau cho SC, mô hình thương hiệu gia đình và áp dụng CL mở rộng tuyến SP theo hương vị, thành phần DD. Các SP đều lấy thương hiệu *Vinamilk* gắn với hậu tố là thành phần dinh dưỡng, hương vị: SCA *Vinamilk* (tươi 100%/Tăng đề kháng/nha đam/trái cây/nếp cẩm)...đáp ứng cho những sở thích khác nhau của NTD. Và kết hợp mô hình đa thương hiệu kết hợp thương hiệu gia đình và cá biệt: SC *Vinamilk* (*Vinamilk organic*-cao cấp/*Kefir*- cao cấp chuyên biệt/*Susu*-trẻ em/*Greek*- cao cấp, làm đẹp/star- phổ thông/..) để phân biệt đối tượng sử dụng theo độ tuổi và thu nhập; *TH Milk* bao gồm SCA và SCU, sử dụng mô hình đa thương hiệu kết hợp thương hiệu gia đình với thương hiệu SP, SCA *TH true yogurt* (*TH true* dứa tự nhiên/men sống việt quất/men sống trái cây, trà xanh matcha/nha đam/ không đường/sầu riêng/coongg thức *Topkid vanilla*...), SCU *TH true* (*TH true Yougurt* Hương Việt quất/Hương dâu/Hương cam; *TH true Topteen* vị đào mơ/vị việt quất..); *MC Milk* và *Nutifood* cũng áp dụng mô hình thương hiệu gia đình: *Nutifood* có thương hiệu *Nuti* gồm SCA *Nuti* (có đường/nha đam) và SCU *Nuti* (Tiết trùng/men sống), Còn *MC milk* có Thương hiệu SCA *Mộc Châu* (có đường/không đường/nha đam/khoai môn/nếp cẩm/trái cây/phô mai), SCU *Mộc Châu* (Vị cam/dâu/ổi); *IDP* sử dụng mô hình thương hiệu cá biệt: SCA *Lif* có đường/men sống, SCA *Ba Vì* vị chanh dây/có đường, SCU *Kun cam/dâu*.

SC nội địa tạo dựng được sự tin tưởng của NTD và trở thành mặt hàng được ưa chuộng. Theo báo cáo Nghiên cứu mức độ phổ biến Thương Hiệu (PBI) SCA do

Vinaresearch (6/2018) thực hiện khảo sát trực tuyến ngẫu nhiên 800 người (400 nam, 400 nữ) có sử dụng SCA trong vòng 3 tháng thì Top 5 thương hiệu có chỉ số PBI cao nhất TT thuộc về Vinamilk có 3 thương hiệu là Vinamilk (73.3), Susu (3.9) và Probi (2.3), TH true Yogurt (10.1) đứng thứ 2 và Ba Vì (4.2) đứng vị trí thứ 3.

Bảng 2.13: Mức độ phổ biến thương hiệu (PBI)¹¹ sữa chua ăn 06/2018

Chỉ tiêu	Vinamilk	TH true Yogurt	Ba Vì	Susu	Probi
Mức độ nhận biết thương hiệu					
TOM %	81,4	5,9	4,6	3,5	0,8
PRONT %	97,9	69,1	64,8	55,4	32,6
Độ phủ quảng cáo	73,3	10,5	2,3	5,5	2,5
Mức độ quen thuộc nhãn hiệu					
Từng sử dụng	93,3	42,8	36,5	26,9	17,5
Sử dụng thường xuyên	77,9	8,5	4,4	3,1	2,0
Mức độ mong muốn sử dụng trong tương lai	60,8	16,5	4,3	4,0	4,3
Mức độ phổ biến nhãn hiệu	73,7	10,1	4,2	3,9	2,3

Nguồn: NCS tổng hợp từ nghiên cứu của Vinaresearch (6/2018)

Về mức độ nhận biết thương hiệu: Mức độ nhận biết TOM: 81% người tham gia gia khảo sát nhắc ngay đến thương hiệu sữa SC Vinamilk (TOM), trong khi TH true Yogurt chỉ đạt 5,9% và 4,6% người nhắc đến thương hiệu Ba Vì; Tổng mức độ nhận biết (Pront) của các thương hiệu SC ăn theo thứ tự từ thấp đến cao trong top 5 là Vinamilk (97.9%), TH true Yogurt (69.1%), Ba Vì (64.8%), Susu (55.4%) và Probi (32.6%).

Về độ phủ quảng cáo: SCA Vinamilk có độ phủ quảng cáo rộng nhất (73.3%) gấp 7 lần so với thương hiệu đứng thứ 2 TT TH True Yogurt (10.5%).

Mức độ quen thuộc với nhãn hiệu: Cứ 100 người nhận biết thì có 93 người đã từng sử dụng thương hiệu SCA Vinamilk và khoảng 78 người tiếp tục duy trì sử dụng thương hiệu này thường xuyên nhất trong vòng 3 tháng qua => Chỉ số thương hiệu quen thuộc* 83.5%. Đối với thương hiệu TH true Yogurt thì trung bình trong 100 người nhận biết có 43 người đã từng sử dụng và chỉ có khoảng 9 người đang sử

¹¹ * Chỉ số thương hiệu quen thuộc: được tính dựa trên tỷ lệ % số người từng sử dụng và số người sử dụng thường xuyên nhất.

** PBI (Popular Brand Index) được tính dựa trên mức độ nhận biết đầu tiên (30%), độ phủ quảng cáo (20%), sử dụng thường xuyên nhất (25%) và mong muốn sử dụng nhất trong tương lai (25%)

dụng thương hiệu này thường xuyên nhất trong vòng 3 tháng qua => Chỉ số thương hiệu quen thuộc 19.9%.

Mức độ mong muốn sử dụng trong tương lai: Vinamilk là thương hiệu được mong muốn sử dụng trong tương lai nhất với chỉ số 60.8%, sau đó đến TH true milk và Ba Vì.

(4) *Sáng tạo giá trị qua dịch vụ đi kèm SP:* Mặt hàng SCA và SCU men sống có thời gian sử dụng ngắn và yêu cầu bảo quản khắt khe hơn do phải bảo quản nhiệt độ lạnh, Theo kết quả khảo sát nhà quản lý cấp trung DN sữa VN, hiện nay hầu hết các hãng đều trang bị thiết bị bảo quản SC cho một phần các CH tạp hóa, siêu thị.... Các hãng còn cũng thực hiện hỗ trợ cho các nhà bán lẻ một khoản tiền điện dưới dạng tiền mặt hoặc SP. Ngoài ra MC Milk còn hỗ trợ một phần đối với SP hết date đối với SCA cho nhà bán lẻ.

(5) *Sáng tạo giá trị qua bao bì SP:* Hiện các SP SCA được đóng gói dưới dạng hộp nhựa với một dung tích tiêu chuẩn thường là 100g, được cho là phù hợp với 1 lần dùng của NTD. SCU men sống được đựng trong lọ nhựa với dung tích khác nhau 65ml và 130ml, chai 700ml tùy theo NC uống nhiều ít, hoặc dùng cho cá nhân hoặc cả gia đình.

b) *Sáng tạo giá trị qua tổ hợp và dòng SP:* Đối với SC thì hiện Vinamilk, IDP phục vụ phân khúc trung bình và cao cấp, TH Milk cao cấp, còn Nutifood và MC Milk phân khúc trung bình. Vinamilk có tổ hợp SP đa dạng nhất với 19 SKUs SCA (Dòng cao cấp làm đẹp; Dòng chuyên biệt cao cấp; Dòng phổ thông, Dòng trẻ em) và 15SKUs SCU (Dòng cho cả gia đình, Dòng cho trẻ em, đẹp da); TH Milk sở hữu 10 SKUs SCA và 14 SKUs SCU với nhiều hương vị mới lạ và khác biệt, và tập trung phục vụ trẻ em là chính. Nutifood, IDP và MC Milk sở hữu tổ hợp SP SC ít phong phú hơn với trên dưới 10 SKUs.

Hiện Vinamilk và IDP áp dụng CL dẫn dòng hướng lên TT trên với các SP cao cấp như SCA Organic, Vinamilk Probeauty lựu/việt quất/nha đam(Vinamilk); SCA và SCU cao cấp LIF (IDP)

CL lấp đầy dòng cũng được Vinamilk và TH Milk triển khai với thế mạnh R&D tạo ra nhiều SKUs mới thông qua việc đa dạng hóa hương vị, qui cách bao bì cho cả phân khúc cao cấp và phổ thông cho cả đối tượng trẻ em, người lớn và cả gia đình.

2.3.3.4. *Thực trạng sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa đặc của các doanh nghiệp sữa Việt nam*

Theo StoxPlus (2016), sữa đặc chiếm tỷ trọng 7% tổng giá trị ngành sữa. Trong đó Vinamilk chiếm 80% thị phần, tiếp đến là FCV 17.1%, Nestlé 2% . TT

sữa đặc đang bão hòa, tuy nhiên vẫn còn được ưa chuộng ở TT Nông thôn.

a) Sáng tạo giá trị thông qua các thông số của sản phẩm cụ thể

(1) Đặc tính SP

- *Chất lượng SP*: Sữa đặc là mặt hàng truyền thống và quen thuộc đối với người dân Việt Nam từ hàng nhiều thập kỷ nay, nó có đặc điểm là rất ngọt. Hiện nay đời sống tăng lên, NC tiêu dùng thay đổi theo xu hướng tiêu dùng SP ít đường, và có nhiều SP khác thay thế cho sữa đặc. Các nhãn hiệu sữa đặc được sản xuất phục vụ chủ yếu cho TT nông thôn. Các hãng sữa nội cung ứng cả dòng sữa đặc cao cấp (Vinamilk) và bình dân (Vinamilk, Nutifood)

- *Công năng tính dụng, thành phần dinh dưỡng, hương vị*: Với thành phần của sữa đặc có đường thì thành phần chủ yếu là sữa bò, đường, nước, chất béo...có mùi thơm, ngày thường để dùng ăn với bánh mì và pha chế đồ uống, làm SC, bánh flan hoặc có thể pha với nước ấm để uống trực tiếp. Năm 2018, Vinamilk giới thiệu thêm SP sữa đặc bổ sung dầu ăn (Ông Thọ- Vinamilk). Hiện nay trên TT xuất hiện các SP sữa đặc không đường NK như Carnation (Nestle) và Sữa đặc có đường hữu cơ Santini California Farms 400g (Mỹ).

(2) Sáng tạo giá trị qua kiểu dáng thiết kế sản phẩm: Sữa đặc hiện nay ở dạng lỏng đậm đặc, đối với sữa đặc không đường thì lỏng hơn so với sữa đặc có đường. Và hiện các thương hiệu sữa đặc Việt Nam đều là sữa đặc có đường.

(3) Sáng tạo giá trị qua thương hiệu sản phẩm: Đối với dòng sữa đặc thì hầu hết các DN sữa nội áp dụng mô hình thương hiệu cá biệt, Vinamilk sở hữu 3 nhãn hàng gồm Ông Thọ (đỏ/trắng/xanh), Ngôi sao phương nam (xanh lá, xanh dương/cam), Vinamilk- Tài Lộc. Đứng thứ 2 là đối thủ cạnh tranh FCV (Hoàn Hảo, DucthLady, Trường Sinh), Còn Nutifood sở hữu nhãn hàng sữa đặc Nuti nhưng chiếm thị phần rất nhỏ. Các DN sữa nội đang phải đối mặt với sự bão hòa của TT này, bên cạnh đó trên TT VN đang xuất hiện rất nhiều thương hiệu sữa đặc khác nhau được nhập khẩu.

(4) Sáng tạo giá trị qua dịch vụ đi kèm SP: Các dịch vụ đối với mặt hàng sữa đặc được các DN triển khai giống mặt hàng sữa bột, tuy nhiên dịch vụ đổi trả SP quá date không được áp dụng cho mặt hàng này.

(5) Sáng tạo giá trị qua bao bì SP: Bao bì đóng gói sữa đặc có dạng lon qui cách 380g, hộp giấy 1284g dùng cho các quán cà phê để pha chế cà phê sữa đá hoặc làm SC, chế biến nước hoa quả, làm bánh. Riêng vinamilk còn đóng gói dạng hộp vi nhỏ 40g dùng để ăn kèm bánh mì hoặc pha cà phê, sử dụng 1 lần rất tiện lợi và dễ bảo quản. Màu sắc bao bì sữa đặc khá bắt mắt, thường sử dụng màu trắng, màu xanh dương, màu xanh lá, màu đỏ. Một số SP còn thiết kế nắp khuy để KH dễ bật nắp khi sử dụng như Ông thọ lon màu trắng của vinamilk. Bên cạnh đó màu sắc bao

bì của sữa đặc còn thể hiện phân khúc TT. Ví dụ sữa đặc Ông Thọ bao bì trắng phục vụ phân khúc cao cấp, màu đỏ phục vụ phân khúc trung bình.

b) Sáng tạo giá trị qua tổ hợp và dòng sản phẩm

Danh mục SP sữa đặc của Vinamilk gồm ba thương hiệu Ngôi sao Phương Nam, Ông Thọ, Vinamilk Tài Lộc với hơn 20 SKUs. Ngôi sao Phương Nam và Ông Thọ là 2 nhãn hàng lâu đời và khắc sâu trong tâm trí NTD VN, và được ưa chuộng. Vinamilk đã tạo ra nhiều sự lựa chọn cho KH về sự đa dạng theo nhiều cách đóng gói khác nhau 40g, 380g, 1284g. Năm 2018, Vinamilk tung ra TT nhãn hàng mới Creamer đặc có đường với thương hiệu Vinamilk - Tài Lộc, và SP cải tiến là sữa đặc Ông Thọ xanh/đỏ có bổ sung dầu thực vật. Còn Nutifood có nhãn hàng Nuti đỏ/xanh, lon 380g, hộp 385g, hộp 1,284kg.

So với đối thủ ngoại, DN sữa nội chiếm ưu thế thị phần phân khúc sữa đặc, với lợi thế là SP truyền thống ra đời sớm, danh mục SP đa dạng, phân giải khoảng giá hợp lý có nhiều lựa chọn cho NTD. Bên cạnh đó Vinamilk cũng tích cực cải tiến và cho ra SP mới, bổ sung thành phần DD. Tuy nhiên TT sữa đặc thực sự đang ở giai đoạn bão hòa do NC thay đổi và có nhiều SP thay thế, tăng trưởng TT chậm lại và hầu hết chỉ được tiêu thụ ở các vùng nông thôn hoặc để pha chế đồ uống, làm SC, làm bánh. Để khai thác tốt phân khúc sữa đặc, Các DN sữa nội như Vinamilk và Nutifood lên đa dạng mẫu mã, kích cỡ bao bì sữa đặc để tạo sự thuận tiện cho quá trình sử dụng cũng như bảo quản, nghiên cứu phát triển SP mới về sữa đặc để theo kịp với xu thế TT thế giới (*sữa đặc hữu cơ, sữa đặc không đường, sữa đặc ít béo...*). Bên cạnh đó trong khi TT trong nước bão hòa, bên cạnh song song với duy trì DT trong nước đặc biệt là khu vực TT NT thì các DN sữa VN cần tích cực tìm kiếm và mở rộng TT xuất khẩu.

2.3.4. Thực trạng phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị cung ứng cho khách hàng

2.3.4.1. Thực trạng hoạt động truyền thông giá trị sản phẩm

Theo kết quả khảo sát (2018), các DN sữa nội thường chi ít nhất 20% doanh thu cho quảng cáo, chi phí khuyến mại, trưng bày, hỗ trợ bán hàng cho kênh PP. Trong đó xu hướng chi phí dành cho khuyến mại, trưng bày, hỗ trợ bán hàng ngày càng tăng cao do hiệu quả từ hoạt động quảng cáo giảm. Từ năm 2015, khi Việt Nam bỏ quy định mức trần chi phí cho quảng cáo, tiếp thị và sẽ được trừ khi tính thuế thu nhập DN, các hãng sữa đã chi ngân sách rất lớn cho quảng cáo.

Các DN sữa nội sử dụng kết hợp nhiều phương tiện truyền thông để quảng bá và gia tăng độ nhận biết TH và thu hút KH như Quảng cáo, PR, Triển lãm trong và ngoài nước, trưng bày, hỗ trợ bán hàng, truyền thông online, khuyến mại cho TGPP và NTD. Theo kết quả khảo sát 20 Nhà quản lý cấp trung 5 DN sữa về mức

độ sử dụng các phương tiện truyền thông, cụ thể: (1) Công cụ Quảng cáo trên báo, tạp chí, truyền hình được các DN sữa nội áp dụng ở mức độ thường xuyên đến rất thường xuyên; (2) Về tham gia hội trợ, triển lãm SP trong và ngoài nước, các DN sữa ít tham gia nguyên nhân là do các đợt triển lãm được tổ chức trong nước không nhiều, đối với các đợt triển lãm quốc tế ở nước ngoài, thì chỉ thu hút những DN sữa có hoạt động xuất khẩu (Vinamilk), còn TH Milk, MC Milk và Nutifood, IDP tham ra tần suất không nhiều; (3) Tổ chức sự kiện, hoạt động cộng đồng, hội nghị KH, hội thảo chuyên đề cũng là công cụ được các DN sữa lựa chọn đặc biệt là tổ chức hội nghị KH và tổ chức hội thảo; (4) Truyền thông trên mạng xã hội (Facebook, zalo, fanpage..), Website, TMĐT ít được chú trọng hơn so với các công cụ khác, hiện có Vinamilk và TH Milk đang bắt đầu quan tâm đầu tư cho TMĐT, bán hàng và quảng cáo online; (5) Thường xuyên tổ chức chương trình xúc tiến dành cho TGPP và cho NTD được các DN sữa nội thực hiện ở mức thường xuyên và rất thường xuyên để gia tăng độ phủ SP cũng như thúc đẩy bán hàng.

Về hiệu quả truyền thông: Thông điệp truyền thông truyền tải được nội dung định vị giá trị tới TT mục tiêu (17/20 ý kiến đồng ý, chỉ 3/20 ý kiến đồng ý một phần); Với nhận định “Các công cụ truyền thông được phối hợp sử dụng linh hoạt và hiệu quả đối với từng mặt hàng CL” chỉ có 12/20 ý kiến đồng ý, 5/20 ý kiến đồng ý một phần, 3/20 ý kiến không đồng ý, cho thấy sự phối hợp linh hoạt các công cụ cho từng mặt hàng CL chưa đạt hiệu quả cao.

Một số hoạt động truyền thông nổi bật của các DN sữa nội:

(1) Vinamilk:

Hoạt động khuyến mại và quảng cáo: Vinamilk là một trong DN sữa nội chi mạnh tay hàng nghìn tỷ đồng cho quảng cáo và khuyến mãi mỗi năm. Và xu hướng chi phí cho khuyến mại, trưng bày và hỗ trợ BH ngày càng tăng cao, còn chi quảng cáo có xu hướng giảm.

Bảng 2. 14: Chi phí quảng cáo, khuyến mại, trưng bày sản phẩm và hỗ trợ bán hàng của Vinamilk giai đoạn 2012-2018

Năm	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chi phí khuyến mại, trưng bày và hỗ trợ BH (tỷ đồng)	1.041	1.455	1.300	2.863	6.947	7.674	8.524
Chi phí quảng cáo (tỷ đồng)	587	878	973	1.777	2.033	1.703	1.755
Doanh thu trên 1 đồng quảng cáo (đồng)	45,3	35,2	35,9	22,6	23	30	30

Nguồn: Báo cáo thường niên Vinamilk 2012-2018

Từ 2014 trở về trước, khoản chi cho khuyến mại, trưng bày và hỗ trợ bán hàng chỉ chiếm khoảng dưới 1.000 tỷ đồng. Tuy nhiên sang năm 2015, chi phí này

tăng gần gấp 3 lần lên 2.900 tỷ đồng, năm 2016 tăng đột biến lên 7.000 tỷ đồng, và năm 2017 là 7.674 tỷ đồng, năm 2018 là 8.524 tỷ đồng. Có thể thấy Vinamilk đang có xu hướng chi nhiều hơn cho hoạt động khuyến mại, trưng bày và hỗ trợ bán hàng, chiết khấu cho các đại lý và nhà PP với mong muốn SP của Vinamilk trưng bày ở vị trí đẹp hơn so với các ĐTCT trên các kệ hàng, giúp tăng khả năng tiêu thụ. Trong khi chi phí quảng cáo có xu hướng tăng nhẹ và giảm đi so năm trước do hiệu quả doanh thu trên 1 đồng quảng cáo giảm. Cuối năm 2016, Vinamilk mở rộng TT bán lẻ thông qua hợp tác với FPT để bán sữa tại các CH FPT Shop, đồng thời gia nhập TT TMĐT, bán hàng online.

Hoạt động quảng cáo nổi bật: Quảng cáo sữa bột Dielac Alpha - Vinamilk với tên gọi: *“Bí quyết nuôi con phát triển toàn diện”* - Phiên bản *“Vợ Người Ta”* dẫn đầu bảng xếp hạng Quảng cáo Youtube Khu vực châu Á - Thái Bình Dương; Hình ảnh “chú bò” sôi động, ngộ nghĩnh, độc đáo trong mỗi clip quảng cáo SP. Những năm gần đây, nội dung phim quảng cáo của Vinamilk không chỉ tập trung nhắc nhở cho NTD nhớ tới SP mà còn nhấn mạnh tới chất lượng SP đó là yếu tố sữa nguyên chất *“sữa tươi nguyên chất 100%”* đánh trúng tâm lý NTD mang lại hiệu quả cao; Phim TVC *“6 triệu ly sữa”* sử dụng bài hát của nhạc sĩ Trịnh Công Sơn *“Sống trong đời sống cần có một tấm lòng, để làm gì em biết không, để gió cuốn đi..”* Hình ảnh những quả bóng mang những hộp sữa Vinamilk đến cho trẻ em nghèo mang đậm tính nhân văn. Chiến dịch *“40 năm vươn cao VN”* cho thấy sự thống nhất, xuyên suốt một thông điệp trong CL truyền thông của Vinamilk.

Hoạt động PR: Chương trình *“6 triệu ly sữa cho trẻ em nghèo VN”*, *“Quỹ sữa vươn cao VN”*, *“Quỹ học bổng Vinamilk”* *“Ươm mầm tài năng trẻ VN”*,... Tổ chức các chương trình cho các bé đến tham quan Nhà máy (Siêu nhà máy sữa Việt Nam), Trang trại Organic Đà Lạt. 77 triệu hộp sữa cho 1,4 triệu trẻ em mầm non và tiểu học trên cả nước với tổng ngân sách lên đến 155 tỷ đồng. Quỹ sữa Vươn cao VN đến nay đã trao tặng 31,5 triệu ly sữa với tổng giá trị gần 130 tỷ đồng đến gần 400.000 trẻ em khó khăn tại VN. Hơn 400.000 cây xanh được trồng tại hơn 20 tỉnh, thành. SP Vinamilk đồng hành cùng Hội nghị trong khuôn khổ Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á Thái Bình Dương (APEC 2017).

Bán hàng cá nhân: Hiện tại Vinamilk có một đội ngũ NVBH đông đảo, được đào tạo bài bản, hiểu tâm lý KH, làm việc chuyên nghiệp *“Chúng tôi có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định thị hiếu và xu hướng TD, đồng thời hỗ trợ các NVBH trực tiếp, những người hiểu rõ thị hiếu NTD thông qua việc tiếp cận thường xuyên với KH tại nhiều điểm BH”*. Theo Vinamilk (BCTN 2018), Để nâng cao năng lực và chất lượng tư vấn cho KH, năm 2018 Vinamilk chú

trọng việc đào tạo và giám sát NVBH, nhằm đem lại dịch vụ tư vấn và phục vụ KH chuyên nghiệp, hiệu quả và kịp thời hơn. Đặc biệt trong năm 2018, Vinamilk đã phục vụ SP cho Văn Phòng Chính Phủ, Văn Phòng Quốc Hội, Thanh Tra Chính Phủ, Tòa Án Tối Cao theo đúng lịch giao hàng các cơ quan yêu cầu. Công tác chăm sóc, giải quyết thỏa mãn KH được quan tâm chú trọng, kết quả khảo sát sự thỏa mãn của KH đạt tuyệt đối 100%. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của KH nội địa (Mức độ hài lòng của đối tác bán lẻ trong nước là 98,7% hài lòng; 99% Hài lòng về tiêu chí giao hàng đúng giờ, 98,9% Hài lòng về thái độ chăm sóc KH của nhân viên; 100% KH hài lòng về thu hồi SP hỏng). Đối với KH nước ngoài, mức độ hài lòng của đối tác XK trọng yếu đạt 100% (Khảo sát đối với KH có doanh thu trên 300.000 USD/năm).

Marketing trực tiếp: Không chỉ chú trọng kênh tiếp thị truyền thống, Vinamilk sử dụng hoạt động truyền thông tiếp thị số (digital communication) qua kênh Youtube và mạng xã hội. Các video ca nhạc với sự góp mặt của các nhân vật nổi tiếng cùng lời bài hát biến tấu phù hợp với từng SP quảng bá của Vinamilk. Qua đó vừa thể hiện sự nhanh nhạy trong việc bắt kịp các xu hướng nổi bật cũng như góp phần đưa SP tới gần NTD hơn.. Năm 2017, trên kênh YouTube có 442 triệu lượt xem và 465.000 người theo dõi, Trên Google có 3,7 triệu lượt truy cập tới Website các ngành hàng, 8 triệu lượt truy cập Website Vinamilk, 2,5 triệu lượt truy cập trang giấc mơ sữa việt, Trên facebook VNM babycare có 2,4 triệu lượt tương tác và Bí quyết ngon khỏe là 1,1 triệu lượt tương tác. Năm 2018 Vinamilk tiếp tục phủ sóng trên hầu hết các kênh truyền thông: Phát sóng vào “khung giờ vàng” trên hầu hết các kênh truyền hình tại Việt Nam; mạng xã hội: facebook, youtube...; các website TMDT: Vinamilk e-Shop (Giấc mơ Sữa Việt), website Vinamilk; quảng cáo run-ads trên Google... Với hình ảnh sống động, giai điệu vui tươi, thông điệp độc đáo và dễ nhớ, các phim và hình ảnh quảng cáo của Vinamilk đã trở nên quen thuộc với đông đảo NTD, đặc biệt là trẻ em. Cũng năm 2018, Vinamilk đã tham dự 12 Hội chợ quốc tế tại các TT Asean, Châu Phi, Trung Đông, Trung Quốc.

(2) *TH Milk:* Mặc dù ra đời sau nhưng TH Milk đã có những bước đi dài đầy ngoạn mục để trở thành DN sữa top đầu TT sữa nước và đứng đầu TT sữa tươi. Một trong những yếu tố then chốt tạo ra thành công đó là CL khác biệt hóa, khác biệt về SP, bao bì, khác biệt về định vị và truyền thông thương hiệu:

Quảng cáo: Với slogan: "TH True Milk - Thật sự thiên nhiên", TH Milk muốn truyền đi thông điệp "Tinh túy thiên nhiên được giữ vẹn nguyên trong từng giọt sữa tươi sạch, thông qua câu chuyện thật: Hệ thống trang trại chăn nuôi bò sữa qui mô công nghiệp với qui trình chăm sóc và quản lý đàn bò theo công nghệ hiện

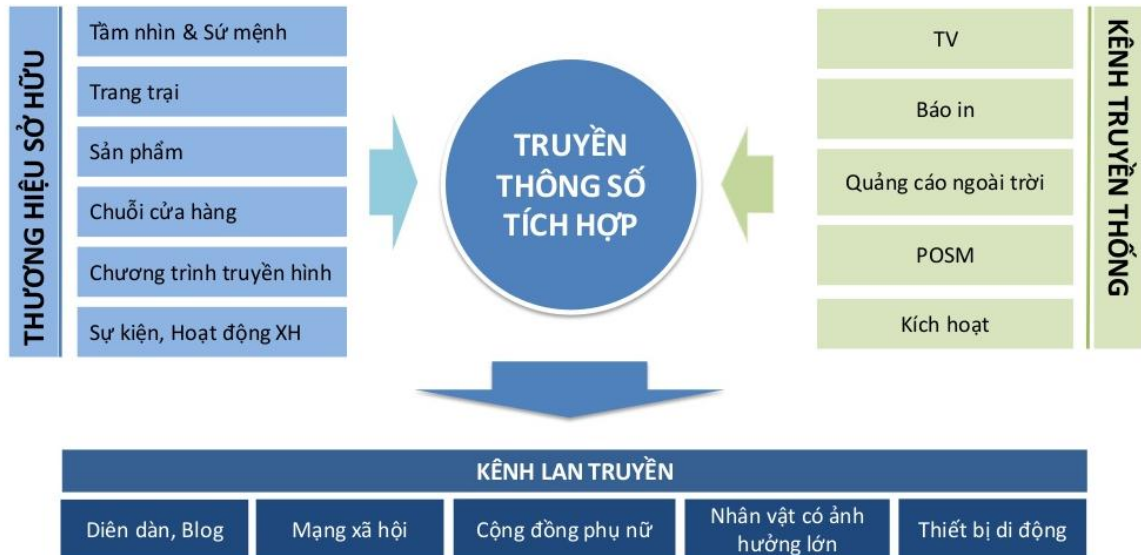
đại, bò được nghe nhạc, được uống nước sạch, được tắm mát mỗi ngày. Các thông điệp quảng cáo của TH Milk thực hiện trên VTV3, VTV1, VTV6, HTV7, SCTV2,... với hình ảnh về quy trình SX sữa tươi sạch; Quảng cáo trên báo chí, báo như Phụ nữ, Tuổi trẻ, Sài Gòn tiếp thị, Doanh nhân Sài Gòn, Hà Nội mới,...; Banner ngoài trời quảng cáo, mô hình trưng bày từ đồng cỏ đến ly sữa”, Mô hình trang trại, nhà máy, hộp đèn tại nhà chờ xe buýt,...; Truyền thông tại điểm bán, các LCD chiếu liên tục tại các TVC quảng cáo SP; Tại các siêu thị, tổ chức kệ hàng bắt mắt bên cạnh Vinamilk, Duchlady...; Tại các CH tạp hóa cung cấp biển hiệu quảng cáo, hỗ trợ kệ trưng bày SP.

Tổ chức sự kiện: Sự kiện “Chung tay vì tầm vóc Việt” hướng tới yếu tố sức khỏe, nâng cao thể trạng của thể hệ trẻ VM, đã tạo ra hiệu ứng tốt và thiện cảm đối với KH, giới truyền thông về một thương hiệu với những SP tốt cho sức khỏe. Kết quả, 15 adpage chiến dịch “chung tay vì tầm vóc Việt”, 55 lượt đăng bài về sự kiện, 70.000 lượt view về những thông tin sự kiện. Sự kiện được 15 báo giấy đưa tin (Pháp luật và thời đại, Lao động, Thanh Niên, Phụ nữ Việt Nam, Tiền Phong...), phát sóng trên 9 kênh truyền hình-phát thanh (O2TV, VOV, ANTV, HTV7, VTC1...). TH Milk cũng tạo được danh tiếng lớn khi tạo lập Quỹ “Vì tầm vóc việt” với hơn 200 tỷ đồng.

Khuyến mãi: Tặng truyện tranh “chinh phục vũ trụ” khi mua TH Milk. Tổ chức cho KH uống thử sữa tươi miễn phí khi khai trương hệ thống CH TH true Mart. Trang bị cho CH tủ mát để bảo quản SC, hỗ trợ tiền điện, trang bị kệ trưng bày SP, trang bị tủ kem TH, Sticker A4 SCA TOPKID, tặng mũ bảo hiểm, Herbal_Kệ để bàn trưng bày, Standee Khung sắt SCA Sầu Riêng, thẻ học thông minh, Kệ sắt 5 tầng CLUB 2017, Kệ Trưng bày Topteen_T08&T09, Sticker tủ mát-Spoon Yogurt_Summer v.v.)

Các hoạt động PR: Các hoạt động nổi bật như “Con đã lớn khôn” cho các bé từ 2-5 tuổi; Tài trợ độc quyền cho chương trình truyền hình “Braniest Kid” tại VN dành cho trẻ em từ 11-14 tuổi; Trao học bổng cho học sinh nghèo vượt khó với thông điệp “Ngày khai trường- Tầm vóc việt”; Họa sĩ nhí TH. Ngoài ra TH tMilk còn tổ chức các cuộc thi cho trẻ em như: "Khoảng khắc thiên nhiên"; trò chơi xã hội nâng cao nhận thức cho trẻ như "Nông trại thiên nhiên"; chương trình giáo dục "Ly sữa học đường", "Chinh phục",...

Truyền thông kỹ thuật số tích hợp để tiếp cận KH “Lai” của TH: là DN tiên phong sử dụng truyền thông kỹ thuật số tích hợp để tiếp cận KH “Lai”

Hình 2.3: Mô hình truyền thông số tích hợp của TH Milk**Định hướng tiếp cận khách hàng “Lai”**

TH Milk triển khai nhiều hình thức tương tác và tư vấn DD với KH “Lai” qua các kênh truyền thông số (Web, Mạng xã hội, diễn đàn), đặc biệt với các bà mẹ qua diễn đàn (Webtretho & Lamchame); Tổ chức Tour du lịch xanh - thăm quan trang trại bò sữa. Tối ưu sức mạnh công nghệ, tiếp cận KH qua hệ thống 10 camera truyền phim, ảnh trực tiếp từ trang trại, nhà máy TH. KH có thể xem “truyền hình trực tiếp phim, hình ảnh” từ trang trại và nhà máy sữa TH bằng Web, facebook, thiết bị di động... và màn hình LCD tại hơn 250 cửa hàng TH Mart trên toàn quốc. Từ đó KH sẽ chia sẻ những câu chuyện thật trên các diễn đàn, mạng xã hội tạo hiệu ứng lan truyền cho DN.

(3) Truyền thông và xúc tiến bán hàng của Nutifood

Quảng cáo: CL quảng cáo truyền miệng của Grow Plus+ đã tạo hiệu quả cho Nutifood, theo Ông Lê Nguyên Hòa - Phó chủ tịch Hội đồng quản trị NutiFood cho rằng, mỗi năm các công ty phải bỏ ra hàng nghìn tỷ đồng để quảng cáo tiếp thị nhưng không phải chiến dịch nào cũng thành công. Tuy nhiên nhãn hàng Grow Plus+ thành công một phần là nhờ sự trải nghiệm và tin dùng của các bà mẹ. Qua sự truyền miệng, họ tạo nên hiệu ứng cho Grow Plus+, vươn lên dẫn đầu ngành sữa đặc trị.

Hoạt động PR: Vì phụ nữ nghèo và bệnh tật, Quỹ “Hỗ trợ DD bệnh nhân nghèo TP. HCM”; Ngày hội trẻ thơ; Ngày hội DD và vận động hợp lý phòng chống đái tháo đường; Nhịp cầu Y tế; Câu lạc bộ bệnh nhân tiểu đường; tài trợ cho Đội tuyển bóng đá nữ quốc gia 6 tỷ đồng thông qua chương trình “Đồng hành cùng

bóng đá nữ VN- Hướng đến World Cup 2015”, Tài trợ DD toàn diện cho Học Viện Hoàng Anh Gia Lai- Arsenal – JMG. Năm 2014, tổ chức Giải U19 Quốc tế - Cup NutiFood lần 1 tại TP. HCM gồm U19 Nhật Bản - U19 AS Roma, U19 Tottenham Hotspur và U19 VN, gây một cơn sốt bóng đá chưa từng thấy của người hâm mộ cả nước. Tài trợ chính Giải U19 Đông Nam Á mở rộng - Cup NutiFood lần 2 tại Hà Nội, gây một hiệu ứng tốt khi U19 Việt Nam thi đấu hay, mang lại một không khí cuồng nhiệt cho người hâm mộ cả nước. Năm 2015, ký kết hợp đồng thành lập Học viện bóng đá Nutifood - Hoàng Anh Gia Lai - Arsenal - JMG. Với việc tài trợ cho học viện Hoàng Anh Gia Lai 20 tỷ đồng đã giúp cho hình ảnh và thương hiệu Nutifood xuất hiện trong tất cả các hoạt động của đội bóng giai đoạn 2013-2017 thu hút dư luận quan tâm và biết đến thương hiệu trong thời gian khá dài.

Khuyến mãi: Hình thức thường áp dụng là tặng quà là vật dụng nhà bếp cho KH khi mua SP như nồi cơm điện Lock & Lock trị giá 799.000đ khi Mua 10 lon GrowPLUS+ suy DD 900g hoặc mua 20 hộp/lon 400g hoặc mua 06 lon 1.5kg GrowPLUS+ suy DD (2017); Năm 2016, tặng 01 nồi Elmich khi KH mua 04 lon 900 g hoặc mua 08 hộp/lon 400 g hoặc mua 03 lon 1.5 kg GrowPLUS suy DD, hoặc mua 05 lon 900 g hoặc mua 10 hộp/lon 400 g hoặc mua 04 lon 1.5 kg GrowPLUS tặng cân khoẻ mạnh; Năm 2015, tặng 1 chảo Supor cao cấp cho KH khi mua 03 lon GrowPLUS+ Suy DD 900g

(4) *Hoạt động Truyền thông và xúc tiến bán của IDP:* Thông điệp “Yêu thương trong từng giọt sữa” nhắm vào yếu tố cảm xúc, tình cảm của người tiêu dùng mà IDP sử dụng cho dòng LIF. Năm 2016, IDP Phát triển TH LIF vào TT Miền Nam, với CL mở rộng TT này làm tiêu tốn nhiều kinh phí marketing và truyền thông, là một trong nguyên nhân khiến hoạt động SXKD của DN rơi vào tình trạng lỗ. IDP đã mạnh tay thuê hãng JWT để thiết kế CL truyền thông cho nhãn hàng Kun. CEO của JWT VN nói: “*Chúng tôi không coi Kun là một nhãn hàng trong ngành FMCG. Ngược lại, chúng tôi xem nhãn hàng này như một TH giải trí giống như Dreamworks và Pixar. Kun giúp trẻ học tập và vui chơi tốt hơn, chung tay khám phá với trẻ, mở ra một thế giới khác. SP trở thành tấm vé giúp trẻ vào cổng thế giới diệu kì. Chúng tôi đang xây dựng chuỗi câu chuyện về gia đình nông dân siêu phàm này, và ý tưởng này hoàn toàn khác biệt với những cách tiếp cận thường thấy trên TT.*” Với ý tưởng truyền thông sáng tạo, nội dung quảng cáo với những nhân vật hoạt hình đã giúp IDP tạo sự khác biệt so với ĐTCT.

Các chương trình khuyến mãi của IDP: Chương trình mở nắp sữa chua trúng điện thoại Oppo A39 (2017): Chương trình KM: “Cào trúng quà KUN, KUN như thần tượng” (2017): mua một lốc sữa LIF KUN bất kì sẽ nhận được một thẻ cào

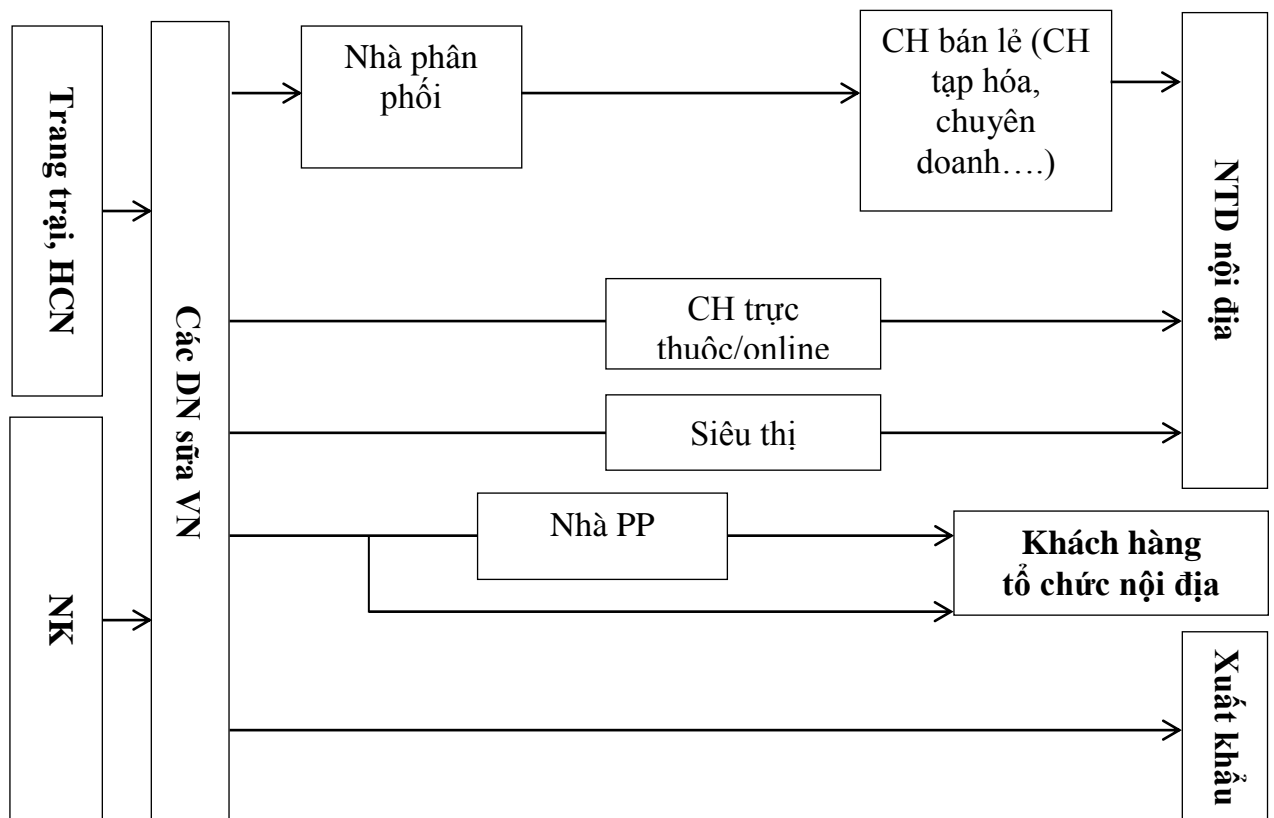
đính kèm và có cơ hội trúng 01 chuyến đi Universal Studio cùng Sơn Tùng hoặc 01 con quay xé gió.

(5) *Truyền thông và xúc tiến bán hàng MC Milk*: Tổ chức cuộc thi Hoa hậu bò sữa Mộc Châu, hội thi này thực sự tạo dấu ấn trong tâm trí NTD, khiến họ phải nhớ một hội thi độc và lạ, nhớ đến thảo nguyên xanh bát ngát, một dòng sữa mát lành nguyên chất. Không những vậy, “cuộc thi Hoa hậu bò sữa Mộc Châu cũng trở thành ngày hội của đồng bào các dân tộc trên vùng cao nguyên này. Nó góp phần không nhỏ thúc đẩy phát triển du lịch và các dịch vụ nơi đây, nâng cao đời sống vật chất và văn hóa tinh thần cho vùng dân tộc thiểu số”; Quảng cáo trên truyền hình; Trang bị tủ mát cho cửa hàng, Khuyến mãi SP cho NTD..

2.3.4.2. *Thực trạng kênh phân phối và phương pháp bán hàng*

Hiện các DN sữa nội sử dụng kết hợp kênh PP truyền thống và hiện đại trong đó kênh truyền thống vẫn giữ vị trí trọng yếu.

Hình 2.4: Hệ thống kênh phân phối sản phẩm sữa của doanh nghiệp sữa Việt Nam



Nguồn: NCS tổng hợp và xây dựng

Tại TT trong nước, các DN sữa VN sử dụng các các TGPP là các CH tạp hóa, CH chuyên doanh, nhà PP, siêu thị/đại siêu thị, chuỗi CH tiện ích để đưa hàng hóa tới NTD, còn đối với KH tổ chức nội địa như Trường học, bệnh viện, nhà máy,

các DN sữa nội thực hiện thông qua kênh cấp 1 (qua nhà PP) hoặc trực tiếp để triển khai cung ứng giá trị đến KH.

Theo kết quả khảo sát 2018 đối với 20 nhà quản lý cấp trung của 5DN sữa về thực trạng kênh PP và bán hàng, 17/20 phiếu đồng ý và hoàn toàn đồng ý về nhận định “Triển khai tốt kênh phân phối/bán hàng có mức độ bao phủ, thâm nhập TT cao”, chỉ có 3/20 phiếu đồng ý một phần với nhận định này; Hoạt động kênh PP cũng được đánh giá có hiệu suất cao và an toàn, kịp thời với 15/20 phiếu đồng ý và rất đồng ý với ý kiến này, 5/20 phiếu chỉ đồng ý một phần; 100% số phiếu cho rằng hệ thống PP và mạng lưới điểm bán của DN tạo sự tiện lợi, đáp ứng đầy đủ, kịp thời NC lựa chọn SP của KH; Về Triển khai các hoạt động bán hàng kết hợp với CL xúc tiến bán hiệu quả (có 12/20 rất đồng ý và đồng ý với nhận định này, 8/20 phiếu chỉ đồng ý một phần) cho thấy mức độ phối hợp 2 yếu tố này đạt hiệu quả chưa cao (Mục 5, Phụ lục 07); Có 12/20 phiếu đồng ý nhận định “DN có mối quan hệ tốt đẹp và bền chặt với NPP và Nhà Bán lẻ”, 5/20 phiếu đồng ý một phần, và có 3/20 phiếu không đồng ý với nhận định này, chứng tỏ mối quan hệ giữa DN sữa với NPP và Nhà bán lẻ chưa thực sự tốt và bền chặt.

Về cơ bản kênh PP là một lợi thế cạnh tranh của các DN sữa VN so với đối thủ nước ngoài do độ bao phủ, sự đa dạng của kênh PP, sự thuận lợi về địa lý và am hiểu TT trong nước. Tuy nhiên mật độ PP và mức độ bao phủ TT của từng DN sữa VN không đồng nhất do qui mô TT cũng như khả năng nguồn lực, cụ thể:

a) Hệ thống kênh phân phối và bán hàng của Vinamilk

TT nước ngoài: TT truyền thống của Vinamilk là khu vực Trung Đông, TT mới là Châu Phi và các nước Đông Nam Á. Sang năm 2017, Vinamilk mở rộng thêm 04 TT mới là New Zealand, Brunei, MadagaSCAr và Yemen. Năm 2018, Tiếp tục thâm nhập các TT quốc tế với CL chuyển đổi mô hình xuất khẩu hàng hóa truyền thống sang các hình thức hợp tác sâu với các đối tác phân phối tại các TT trọng điểm mới, giảm dần sự phụ thuộc vào TT truyền thống, mở thêm 3 TT mới thuộc khu vực Asean và châu Phi là Timor, Cameroon, Sierra Leon. Riêng năm 2018, Vinamilk đã xuất hàng đến 40 quốc gia khác nhau thông qua 70 KH. Đến nay, Vinmilk đã tiếp cận và xuất khẩu tới 49 Quốc gia và vùng lãnh thổ.

Kênh PP TT trong nước: (i) *Kênh gián tiếp:* Phân phối SP thông qua các TGPP, CH, Siêu thị: Tính đến cuối năm 2018, có 208 NPP tăng 6 NPP so 2017 (202 NPP) với tổng số điểm lẻ toàn quốc đạt 249.991; 3.209 siêu thị lớn nhỏ; 1.190 CH tiện lợi; (ii) *Kênh trực tiếp:* (1) Chuỗi CH “Giấc mơ sữa Việt” tăng lên 426 điểm (năm 2017 là 418 điểm), trong đó Hà Nội (97 CH), HCM (91 cửa hàng), Các tỉnh Miền Bắc (35 CH), Các tỉnh Miền Duyên Hải (50 CH), Các tỉnh Miền Trung (64 CH); Các tỉnh Miền Đông (43 CH), Các tỉnh Miền Tây (38 CH); (2) *Kênh KA (Key*

Account) áp dụng KH tổ chức gồm bệnh viện, nhà hàng, khách sạn, DN,... cũng được tăng cường, điển hình, năm 2018, Vinamilk ký kết hợp tác CL 05 năm đến 2023 với Vietnam Airlines, theo đó Vinamilk sẽ cung cấp SPDD chất lượng tiếp cận KH toàn cầu trên các chuyến bay của Vietnam Airlines; Khối trường học được chú trọng, năm 2018, Vinamilk trở thành đơn vị cung cấp SP cho chương trình sữa học đường ở Đà Nẵng, Bến tre và Hà Nội, nâng tổng số tỉnh thành thực hiện chương trình sữa học đường của Vinamilk lên 9/11 tỉnh thành đang thực hiện chương trình SHĐ trên toàn quốc; (3) *Kênh TMĐT*: <https://giacmosuaviet.com.vn/>, đặt hàng 24/24h, hoạt động từ năm 2016, rất ổn định và hiệu quả. KH có thể đặt tất cả các SP của Vinamilk qua website, với nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn. SP được nhân viên giao tận tay trong vòng 08 giờ làm việc, đảm bảo độ tươi ngon, hương vị và chất lượng của SP.

Công tác tổ chức và quản trị kênh PP hiệu quả: Năm 2018, Vinamilk tiến hành tái cấu trúc và tăng cường năng lực hệ thống các NPP. Các NPP đã được tái quy hoạch theo hướng gia tăng độ lớn, nâng mức thỏa mãn điểm lẻ và đạt hiệu quả cao khi khai thác tốt lợi thế độ lớn. Mỗi NPP của Vinamilk đều được đánh giá kỹ lưỡng và giám sát chặt chẽ, đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn của Công ty về: điều kiện pháp lý, khả năng xung đột lợi ích; tài chính; phương tiện vận tải; mặt bằng, kho bãi, điều kiện lưu kho, bảo quản và vận chuyển hàng hóa.

Về dịch vụ KH: Để hỗ trợ hệ thống PP, Vinamilk chú trọng nâng cao năng lực BH và chất lượng tư vấn cho KH. Năm 2017, Vinamilk đã thực hiện nhiều khóa đào tạo nâng cao kỹ năng cho NVBH như “Khóa học kỹ năng bán hàng dành cho NVBH với số lượng học viên 2.649 (37 lớp); Khóa Kỹ năng giao tiếp phục vụ KH dành cho PG siêu thị với 618 người (6 lớp); Khóa học Kỹ năng chăm sóc, phục vụ KH dành cho nhân viên CH là 632 người (10 lớp)”. Vinamilk cũng mở rộng các kênh tiếp nhận thông tin và ý kiến để NTD chia sẻ NC, từ đó đưa ra định hướng phát triển SPDV phù hợp hơn: Hotline chăm sóc KH: 1900 636 979; Email: vinamilk@vinamilk.com.vn; Web: <https://www.vinamilk.com.vn/vi/goc-khach-hang>; Tư vấn trực tuyến trên các fanpage của Vinamilk: “Vinamilk - Cùng con khôn lớn, Vinamilk - Bí quyết ngon khỏe từ thiên nhiên, Vinamilk Baby Care, Vinamilk - Giấc mơ Sữa Việt”. Phòng Dịch vụ KH tiếp nhận và xử lý các khiếu nại của KH 24/24h. Đối với NTD nhỏ lẻ, tiếp nhận ý kiến thông qua các kênh chăm sóc KH, hoặc tiếp nhận thông tin và ý kiến thông qua các kênh truyền thông. Đối với các nhóm KH lớn, định kỳ, Vinamilk tổ chức khảo sát trực tiếp dựa trên các tiêu chí: Chất lượng dịch vụ giao hàng (đúng, đủ, kịp thời); Thái độ chăm sóc KH của NVBH; Tỷ lệ KH hài lòng về xử lý khiếu nại, thu hồi SP hỏng. Hiện Vinamilk đang sử dụng hệ thống CALL CENTER, mục đích nâng cao hiệu suất chất lượng tư vấn

KH với các tính năng nổi bật: tiếp nhận 30 cuộc gọi một lúc, cho phép KH để lại lời nhắn khi các giao dịch viên đều bận; Hệ thống tự động phân bổ cuộc gọi (các cuộc gọi nhờ của KH, các cuộc hẹn đến ngày giải quyết); Hàng quý, Vinamilk khảo sát các điểm bán lẻ thông qua điện thoại hoặc website. Năm 2017, kết quả khảo sát các điểm bán lẻ do Vinamilk thực hiện: Giao hàng đúng, đủ và kịp thời 99,3%; Thái độ chăm sóc KH của nhân viên 98,4%, Tỷ lệ KH hài lòng về thu đổi SP hồng 95,3%.

Năm 2017, Vinamilk cũng thực hiện khảo sát đo lường mức độ hài lòng của NPP, Khảo sát thực hiện trên 90% NPP theo phương thức trao đổi trực tiếp giữa nhân viên và NPP hoặc khảo sát trực tuyến trên Website của Công ty, kết quả cụ thể: 68% NPP rất hài lòng và hài lòng về thời gian giao hàng, 85% hài lòng về tính chính xác của số lượng hàng đã giao, trong khi tình trạng hàng hóa đạt hài lòng 70%, Hành vi thái độ phục vụ lái xe đạt 78%, Thanh toán khuyến mãi trung bày đạt 78%, Thời gian xử lý khiếu nại của kênh chăm sóc KH đạt 73%. Đối với tiêu chí Hạn mức tín dụng, chính sách đổi trả đạt mức độ hài lòng thấp tương ứng đạt 54%, 66%. Các tiêu ý còn lại hầu hết đánh giá ở mức bình thường. Ngoài ra, Vinamilk cũng khảo sát mức độ hài lòng của NPP về chất lượng phục vụ của các nhân viên bao gồm: Giám sát NPP, Trưởng bán hàng vùng, Nhân viên CSKH - DVKH, Nhân viên Xử lý đơn hàng - DVKH, Điều phối Xí nghiệp kho vận/ Cung ứng điều vận, lái xe Vinamilk và cả lái xe của đơn vị vận chuyển thuê ngoài. Kết quả khảo sát được thu thập, tổng hợp và phân tích, từ đó đưa ra các biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ. Đặc biệt, đối với các trường hợp NPP không hài lòng, Vinamilk cũng cử đội ngũ đến trao đổi kỹ lưỡng hơn để tìm hiểu và giải quyết các vấn đề còn tồn đọng, từ đó, cải thiện mối quan hệ giữa Vinamilk và NPP, cùng chung tay xây dựng hệ thống PP ngày càng vững mạnh, trên nền tảng hợp tác, hai bên cùng có lợi.

Với hệ thống kênh PP rộng khắp và phủ sóng truyền thông toàn diện, Vinamilk không chỉ duy trì mà còn gia tăng thị phần ngay cả trong năm ngành sữa VN tăng trưởng âm

b) Kênh phân phối và bán hàng của TH Milk

Hiện TH Milk sở hữu 168 NPP, 886 tuyến BH, 399 siêu thị, 250 CH TH true mart đạt chuẩn quốc tế trên 56 tỉnh thành trên toàn quốc (trong đó Miền Bắc có 82 CH, Miền Trung 33 và Miền Nam 93 CH) cùng dịch vụ giao hàng tận nhà, tiếp cận 125.690 điểm bán lẻ trên toàn quốc, hơn 1.000 NCBH. TH Milk cũng phân phối SP qua hệ thống siêu thị và CH tiện ích như Big C, Metro, Vinmart +...

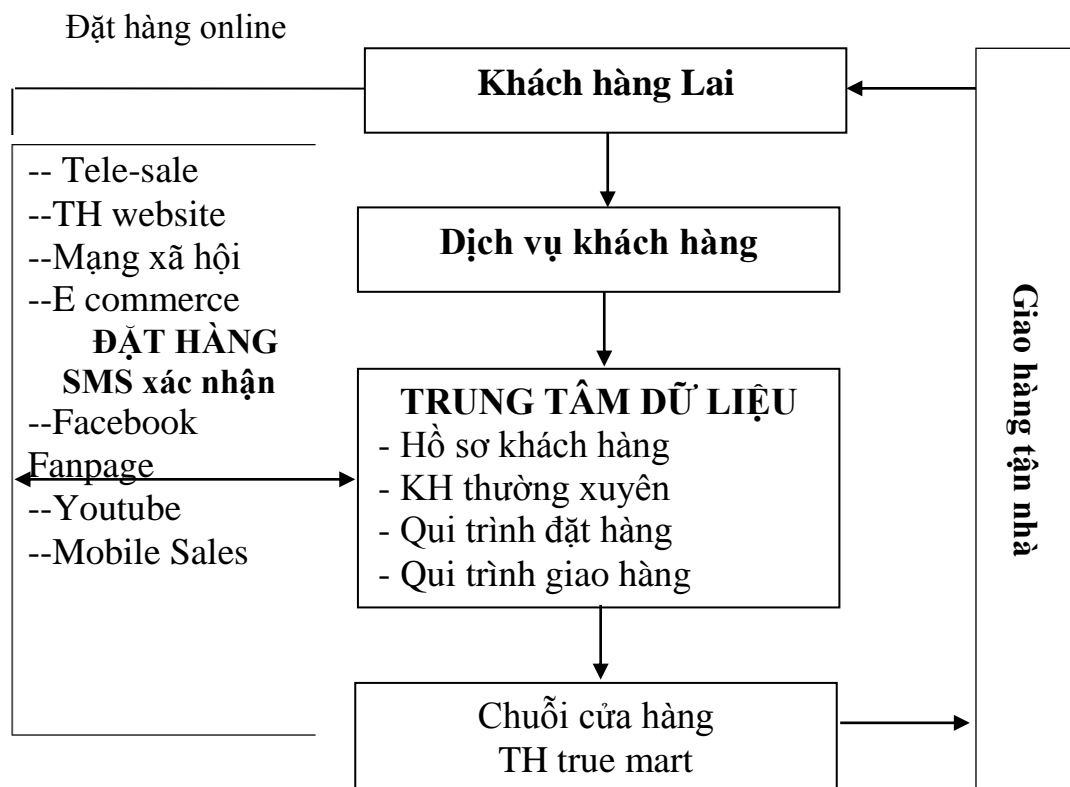
(1) Với kênh phân phối trực tiếp: (i) xây dựng chuỗi cửa hàng TH true Mart (250CH), mục đích Quảng bá hình ảnh tới NTD; giới thiệu trực tiếp SP và bán hàng trực tiếp tới NTD; (ii) Với hình thức đặt hàng trực tuyến: KH chỉ cần đặt hàng trên internet, đơn hàng được gửi về trung tâm điều hành, nhân viên sau đó sẽ kiểm tra

thông tin KH đã điền và gọi điện xác nhận đơn hàng của KH đã đặt thành công. Sau đó lựa chọn trung tâm phân phối hoặc cửa hàng TH true Mart gần nhất để chuyển đơn hàng cho nơi đó và tiến hành giao hàng cho KH trong vòng 48h và miễn phí vận chuyển; (iii) *Kênh KA*, phục vụ các KH tổ chức gồm Nhà hàng, khách sạn, trường học, công đoàn...

(2) *Kênh phân phối gián tiếp*: TH Milk sử dụng các trung gian (i) *PP hiện đại* thông qua siêu thị/đại siêu thị/chuỗi cửa hàng tiện ích. SP của TH Milk có mặt ở tất cả hệ thống siêu thị trên toàn quốc. Ở kênh này, TH thực hiện PP trực tiếp cho các siêu thị với tỷ lệ chiết khấu phụ thuộc vào qui mô và số lượng siêu thị của từng hãng và (ii) *Trung gian truyền thống*, TH sử dụng hình thức PP VMS, các thành viên trong kênh PP gồm NSX, NPP, NBL ký kết hợp đồng ràng buộc về quyền lợi, nghĩa vụ. SP của TH theo kênh truyền thống cũng có mặt ở khắp mọi nơi như tiệm tạp hóa, CH chuyên doanh sữa

(3) *Kênh PP tiếp cận khách hàng “Lai”*: Năm 2018, TH Milk là DN nội tiên phong xây dựng hệ thống kênh PP hướng tới KH “Lai”. Đối với KH truyền thống, Đối với KH “Lai”, TH sử dụng Tele-sale (Gọi trực tiếp, hotlines), Qua Website (TH Web, E- Commerce, Mạng xã hội), Bán hàng di động (SMS, ứng dụng).

Hình 2.5: Mô hình phân phối và bán hàng hiện đại nhằm tiếp cận Khách hàng “Lai” của TH Milk



Nguồn: TH Milk (2018)

Mặc dù TH Mik đã xây dựng mạng lưới PP trên toàn quốc, và tạo sự khác biệt thông qua hệ thống cửa hàng TH true mart cũng như ứng dụng công nghệ kỹ thuật số vào BH Tuy nhiên mức độ tiếp cận của các điểm bán lẻ tới NTD còn thấp so với DN trong ngành.

c) Kênh phân phối và bán hàng của MC Milk

Độ phủ TT của MC Milk mới chỉ trải dài từ phía Bắc tới các tỉnh Ninh Thuận, Bình Thuận. Hiện thị phần MC chiếm 2,4%, nếu tính riêng thị phần sữa nước miền Bắc, MC Milk có thể đạt thị phần 20% sau TH Milk và Vinamilk, tương đương thị phần của sữa Cô gái Hà Lan. Hiện MC Milk bỏ ngỏ toàn bộ TT Miền Nam. Tính đến năm 2018, MC Milk sở hữu 76 NPP với khoảng 70.000 điểm bán lẻ (2017-2018) tại 45 tỉnh miền bắc và một số tỉnh Miền trung, trung bình MC Milk tăng thêm 10.000 điểm bán/năm), đội ngũ NVBH khoảng 800 người. MC Milk sử dụng kết hợp kênh PP trực tiếp và gián tiếp với 3 kênh chính: Kênh CH, kênh hiện đại và kênh truyền thống. Nhằm củng cố TH và vị thế tại Hà Nội cũng như các TP khác ở Miền Bắc cũng như mang đến sự tiện lợi cho các KH, luôn tin tưởng các dòng SP từ nguồn sữa tươi nguyên chất của cao nguyên Mộc Châu, MC Milk xây dựng 12 CH giới thiệu SP (Showroom MC store) tập trung tại Hà Nội và áp dụng phương thức bán hàng online và giao hàng tận nhà.

Như vậy về độ phủ TT, MC Milk sở hữu số điểm bán còn rất hạn chế so với các DN sữa trong ngành, cần đẩy mạnh CL marketing và mở rộng hệ thống kênh PP, tiến tới SP phủ khắp miền Bắc, Thâm nhập sâu TT Miền Trung và xây dựng CL TT dài hạn cho khu vực Miền Nam,

d) Kênh phân phối và bán hàng của IDP

IDP xây dựng hệ thống phân phối rộng khắp cả nước qua các CH tạp hóa, siêu thị, CH tiện lợi...Để hỗ trợ cho các điểm bán lẻ, IDP trang bị hàng ngàn tủ lạnh bảo quản SC cũng như các vật dụng khác.

e) Kênh phân phối và bán hàng của Nutifood

Nutifood có 3 trung tâm PP ở TP Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Đà Nẵng. SP của Nutifood được PP rộng rãi qua các siêu thị, CH tiện ích, CH tạp hóa..trên toàn quốc: (i) *Kênh truyền thống*: đây là kênh PP chủ yếu, hiện Nutifood có 96 nhà phân phối và trên 60 nghìn điểm bán lẻ trên toàn quốc; (ii); *Kênh các CH, siêu thị*: SP của Nutifood đã có mặt trên khắp các siêu thị trên toàn quốc như Co-op mart, Metro, BigC, Maximart, Citimart; (3) *Kênh trường học*: Nutifood hiện đang thực hiện việc bán hàng trực tiếp đến trên 1200 trường mầm non và tiểu học trên 26 tỉnh thành. Lực lượng BH trực tiếp tại các trường học được đào tạo chuyên nghiệp và bài bản. So với các DN trong ngành, Nutifood cũng sở hữu mạng lưới kênh PP

tương đối bao phủ các tỉnh thành trên cả nước.

2.3.4.3. *Thực trạng chiến lược giá của doanh nghiệp sữa Việt Nam*

Giá là một yếu tố quan trọng giúp DN sữa tạo lợi thế cạnh tranh, song giá cũng là yếu tố giúp DN sữa phân khúc KH. Hiện các SP sữa nội chủ yếu tập trung phân khúc thu nhập trung bình và thấp, do vậy phân giải khoảng giá đặc biệt là giá sữa bột thấp hơn so với sữa ngoại rất nhiều (*Phụ lục 21*).

a) Đối với dòng sữa bột: Vinamilk và Nutifood chủ yếu tập trung phân khúc trung bình thực hiện CL định giá thấp hơn so đối thủ cạnh tranh ngoại.

Vinamilk và Nutifood cũng có CL giá cho các phân khúc khác nhau. Bên cạnh đó, *Vinamilk áp dụng CL giá cao, chất lượng cao*, nâng cấp SP lên có giá trị DD cao hơn SP đang bán như Dielac chuyển thành Dielac Alpha giá cao hơn.

b) Mặt hàng sữa đặc có đường: Vinamilk định giá cao cho dòng cao cấp (Ông thọ hộp trắng giật lộp) và định giá thấp cho các dòng còn lại. Nutifood định giá thấp (Nuti).

c) Mặt hàng sữa nước và sữa chua: Đối với mặt hàng SC, các hãng sữa sử dụng chính sách giá ổn định, hầu như không tăng giá. Bên cạnh đó các hãng thường xuyên có chính sách khuyến mại tặng SP như MC Milk. Các hãng MC milk, IDP và Nutifood áp dụng CL giá thấp cho các SP SC, trong khi TH Milk áp dụng CL định giá cao, Vinamilk cũng áp dụng CL định giá cao cho SC cao cấp, làm đẹp và định giá thấp cho các dòng phổ thông. Đối với sữa nước, giá sữa nước của hầu hết các DN đều gia tăng hàng năm, đặc biệt là TH milk có mức tăng giá tương đối cao so với các thương hiệu sữa nước khác với mức tăng giá trung bình 15%-20%. Tuy nhiên có MC Milk gần như không tăng giá, thậm chí còn gia tăng chính sách khuyến mại để cạnh tranh. TH Milk khi bắt đầu tham gia TT, TH true milk đã định vị là “sữa tươi sạch”, khác biệt với các SP trên TT, phục vụ phân khúc cao cấp. Do vậy TH Milk lựa chọn CL định giá cao cho SP đánh vào tâm lý tiền nào của đầy của NTD. Tại các chuỗi CH và kênh TMĐT, TH Milk cũng định giá bán lẻ cao hơn giá bán tại các siêu thị, tiếp tạp hóa... để đảm bảo quyền lợi cũng như tránh mâu thuẫn giữa các trung gian trong kênh PP. Vinamilk cũng áp dụng chính sách giữ nguyên giá nhưng chất lượng cao hơn đối với các dòng sữa tiệt trùng và sữa chua khi ra SP mới của Vinamilk hầu như giữ nguyên giá.

MC milk, với TT mục tiêu là Phân khúc trung bình thấp và tập trung ở TT nông thôn, MC Milk áp dụng CL giá thấp và bán thấp hơn so với các hãng sữa cùng loại khác trên TT và giữ mức giá tương đối ổn định qua nhiều năm. Sữa nước: có giá bán lẻ từ 25.000-26.000/vi 4 hộp x180ml. Sữa chua có giá bán lẻ từ 19.000-20.000/vi thấp hơn so với các nhãn hiệu SCA khác trên TT mà chất lượng không

thua kém, lại được làm hoàn toàn từ sữa tươi nguyên liệu.

Nutifood, Nutifood áp dụng CL định giá thấp hơn ĐTCT. Giá bán của Nutifood thường thấp hơn Vinamilk khoảng 10-15% với các SP cùng loại, với mục tiêu dành KH, gia tăng thị phần.

IDP, IDP sở hữu 3 thương hiệu LIF, Kun và Ba Vì cho các phân khúc TT khác nhau. Đối với Thương hiệu sữa tươi LiF Úc, IDP định giá cao hơn hẳn so với các dòng cùng loại 33.000-35.000 đồng/Hộp 1L. Còn các dòng sữa nước Ba vì, Sữa trái cây LiF hương vị định giá bằng nhau 5.833/hộp 180ml và thấp hơn so với TT. Đối với SCA: SCA Ba Vì định giá thấp hơn ĐTCT 4.700/hộp, SCA LiF định giá cao đáp ứng phân khúc cao cấp có giá 5.463/hộp 100g, SCA men sống có giá 3.350-3600g/hộp.

Chính sách giá KM cũng được các DN sữa nội áp dụng thường xuyên, giảm giá, tặng quà cho các trung gian bán lẻ để thúc đẩy danh số bán và sự hiện diện của SP trên kệ hàng, cũng như khuyến mãi cho NTD dưới hình thức tặng vật phẩm, tặng SP. Theo kết quả khảo sát nhà quản lý 5 DN sữa, thì 100% ý kiến tán đồng và cho rằng DN đã triển khai CL giá có lợi thế cạnh tranh so với ĐTCT trên TT.

2.3.5. Thực trạng đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing

2.3.5.1. Đảm bảo ngân sách marketing

Ngân sách marketing là một trong những yếu tố lõi để đảm bảo cho phát triển và triển khai CL marketing SP thành công, cũng là bộ phận cấu thành tổng chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, bao gồm chi phí R&D, chi phí nghiên cứu TT, chi phí quảng cáo và xúc tiến bán, chi phí phát triển kênh phân phối và bán hàng, chi phí tổ chức vận hành bộ máy marketing thực hiện triển khai CL...

Đối với ngành sữa, chi phí marketing ngày càng gia tăng do áp lực cạnh tranh. Thông thường các DN ngành sữa Việt Nam dành khoảng từ 10-20% chi phí quảng cáo và BH, khuyến mại, trong đó DN sữa nội có xu hướng thay đổi cơ cấu ngân sách với chi phí dành cho quảng cáo giảm và gia tăng chi phí cho BH, khuyến mại và hỗ trợ trưng bày giới thiệu SP.

Kết quả khảo sát 5 DN sữa về đảm bảo nguồn lực cho CL marketing SP (phụ lục 07), cụ thể: Về ngân sách, 8/20 ý kiến tán thành “Ngân sách và tài trợ đảm bảo cho CL marketing SP được thực hiện đầy đủ, đồng bộ và hiệu quả”, 6/20 ý kiến tán thành một phần, 4/20 ý kiến không tán thành; Vinamilk có năng lực tài chính mạnh mẽ bởi có qui mô doanh thu và lợi nhuận cao, Nutifood cũng là DN chi mạnh cho hoạt động truyền thông qua những chương trình tài trợ lớn cho câu lạc bộ bóng đá Hoàng Anh Gia Lai. IDP cũng là quan tâm cho hoạt động truyền thông nhưng hiệu quả mang lại chưa cao do thiếu ngân sách. MC Milk cũng hạn chế về tài chính trong

việc truyền thông và triển khai phát triển hệ thống kênh phân phối. TH Milk là DN khá mạnh và tự chủ được về ngân sách marketing.

2.3.5.2. Đảm bảo nhân lực và tổ chức marketing

Với đặc điểm đội ngũ nhân sự rất đông, đặc biệt là đội ngũ bán hàng lên tới hàng nghìn người, lên việc quản lý nhân lực hiệu quả được coi trọng. Theo kết quả khảo sát 5 DN, 100% DN sử dụng phần mềm quản lý nhân sự, quản lý hiệu quả bán hàng của lực lượng bán hàng thông qua phần mềm bán hàng. Hầu hết đội ngũ bán hàng được các DN đào tạo về kỹ năng bán hàng, về giới thiệu SP mới ít nhất 1 lần/năm. 100% DN sữa Việt Nam có bộ phận chuyên trách về marketing, phát triển SP thương hiệu và BH, cũng như nghiên cứu và phát triển SP mới. Đội ngũ nhân sự cấp cao và cấp trung có trình độ chuyên môn về hoạch định, ra các quyết định về CL và TT, có năng lực triển khai và thực thi CL marketing SP. Bên cạnh đó, Với sự thay đổi của môi trường kinh doanh trong nước cũng như quốc tế, nhiều DN sữa trong nước tập trung tái cấu trúc tổ chức để nâng cao hiệu quả SXKD cũng như thích ứng điều kiện KD mới, trong đó đặc biệt là đội ngũ nhân sự cấp cao (IDP, Vinamilk). Tuy nhiên trước sự thay đổi của môi trường, áp lực cạnh tranh, mở rộng qui mô SXKD cũng như sự phát triển của cách mạng công nghiệp 4.0, các DN sữa Việt Nam cũng nhận thấy nguồn nhân lực cấp điều hành về marketing chưa thực sự đáp ứng yêu cầu về chuyên môn và năng lực ra quyết định, bên cạnh đó việc đảm bảo chất lượng và số lượng lực lượng bán hàng đáp ứng NC công việc cũng đang là vấn đề cần giải quyết do sự biến động về NVBH (Hiện tượng NVBH nghỉ việc, nhảy việc, thường xuyên phải tuyển mới ở một số DN sữa nội vẫn diễn ra), Theo Kết quả khảo sát Nhà quản lý cấp trung 5 DN sữa về đảm bảo nguồn lực cho CL marketing SP (phụ lục 07), cụ thể, về đảm bảo nhân lực và tổ chức marketing, có 6/20 ý kiến tán thành nhận định “Đảm bảo nguồn nhân lực cấp điều hành marketing và nhà quản trị marketing cấp trung có trình độ chuyên môn và năng lực ra quyết định hiệu quả”, 11/20 ý kiến đồng ý một phần và có 3/20 ý kiến không đồng tình; 9/20 ý kiến tán đồng “Lực lượng bán hàng đảm bảo số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc”, có 7/20 ý kiến chỉ đồng ý một phần, và có 4 ý kiến không đồng ý với nhận định trên.

2.3.5.2. Đảm bảo hệ thống thông tin và công nghệ marketing

Hệ thống thông tin marketing quyết định chất lượng các quyết định về CL kinh doanh nói chung và CL marketing SP nói riêng. Nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của thông tin, cũng như đứng trước thực tế qui mô các DN sữa ngày càng mở rộng đòi hỏi cao về năng lực quản trị thông tin, một số DN sữa đã đầu tư ứng dụng công nghệ vào lưu trữ và quản trị thông tin để đảm bảo cung cấp thông tin

chính xác kịp thời phục vụ qui trình SX, quản lý hàng tồn kho và marketing cũng như ra các quyết định CL kinh doanh: (1) *Vinamilk*, ngay từ những năm 2007, *Vinamilk* đã áp dụng hệ thống thông tin hoạch định nguồn nhân lực DN (ERP). Đến năm 2013, *Vinamilk* nâng cấp phần mềm ERP thông qua dịch vụ của Công ty Hệ thống thông tin FPT (FPT IS). Và cũng trong năm này, *Vinamilk* triển khai hệ thống quản lý BH do Viettel cung cấp. Tại Trụ sở *Vinamilk* xây dựng Trung tâm dữ liệu với hệ thống máy chủ và cơ sở hạ tầng CNTT hiện đại nhất. *Vinamilk* cũng trang bị thiết bị liên lạc cầm tay PDA các giám sát và các NVBH, hệ thống Solomon sử dụng tại các NPP để kết nối thông tin và báo cáo về Trung tâm về tình trạng tồn kho, hàng hóa, doanh thu, công nợ..của mỗi NPP. *Vinamilk* sử dụng giải pháp quản trị DN tổng thể ERP EBS11i để kết nối 13 điểm gồm các trụ sở, nhà máy, kho hàng của *Vinamilk* trên toàn quốc. Với Hệ thống thông tin hiện đại đã giúp *Vinamilk* lưu chuyển thông suốt và kịp thời giữa Công ty với NPP cũng như NVBH. Hệ thống phần mềm SAP giúp tích hợp thông tin từ hệ thống ERP cùng Hệ thống Solomon (tại NPP) và ứng dụng PDA (của NVBH) tạo thành kho dữ liệu phục vụ cho hệ thống báo cáo thông minh, giúp Ban lãnh đạo có được thông tin chính xác và trực tuyến về tình hình hoạt động kinh doanh trên toàn quốc; (2) *TH Milk* cũng triển khai hệ thống quản lý PP với ACUMATICA từ 2013, giúp chuẩn hóa hoạt động BH, tăng năng suất làm việc giữa NVBH và văn phòng; Đồng bộ hóa kết nối thông tin của 180 NPP trên toàn quốc, gia tăng khả năng quản lý đội ngũ BH. Thông tin TT trực quan, cập nhật giúp đưa ra những quyết định khuyến mãi đúng thời điểm, Dự báo kế hoạch BH và SX chính xác hơn. GSBH có thể giám sát trực tuyến hoạt động BH của NVBH như xem các CH đã viếng thăm, các đơn hàng đã thực hiện, từ đó giúp GSBH xác định NVBH nào cần hỗ trợ thêm để đạt KPI của họ (Chỉ số hiệu suất công việc). Acumatica cũng cho phép NVBH có thể báo cáo ngay lập tức với *TH Milk* với một nút bấm về thông tin TT, về những SP đang được bày bán hoặc trưng bày của ĐTCT, sự xuất hiện SP mới ... Bên cạnh đó, với việc áp dụng giải pháp Cloud DMS, bộ phận quản lý *TH MILK* chỉ cần một cú click chuột là có thể theo dõi được số liệu BH của hệ thống CH True Mart. Số liệu từ hệ thống DMS được đồng bộ với hệ thống nội bộ *TH MILK* vào cuối mỗi ngày, giúp bộ phận kế toán *TH MILK* quản lý công nợ True Mart và KH chặt chẽ và hiệu quả. *TH milk* cũng triển khai Trung tâm call center hoạt động 24/7 và 3 văn phòng tại 3 TP lớn. Các NPP có thể gọi đường dây nóng DMSPro để xử lý sự cố và nhân viên DMSPro sẽ đi thực địa khi cần thiết; (3) *MC Milk* cũng đã áp dụng hệ thống quản lý hệ thống PP và BH DMS, giúp quản lý đơn hàng, NVBH, tồn kho và cập nhật kịp thời về công ty; (4) *IDP* triển khai hệ thống quản trị SAP ERP trên nền tảng SAP-HANA từ

2015, cho phép phân tích các dữ liệu đa chiều tại DN để đưa ra giải pháp phù hợp, nhanh chóng, đáp ứng những yêu cầu điều hành cả ở tầm vĩ mô và vi mô. IDP sử dụng giải pháp hệ thống hoạch định nguồn lực DN (ERP) SAP-HANA cùng giải pháp quản lý giá Vistex. Khi sử dụng SAP, IDP sẽ tự động hóa tất cả qui trình KD, nâng cao hiệu quả công tác điều hành và ra quyết định thông qua dữ liệu đa chiều được phân tích trong thời gian thực với tốc độ nhanh nhất. Bên cạnh đó Vistex giúp IDP thiết kế và thực thi các CL về giá, khuyến mãi một cách linh hoạt, hữu dụng khi TT sữa cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Nutifood triển khai thành công hệ thống quản trị nguồn lực DN phiên bản 12: Oracle E-Business Suite Release 12.1.2 vào năm 2011, giúp đồng bộ dữ liệu giữa các phòng ban, kiểm soát cả quá trình SXKD và quản lý rủi ro, dữ liệu và nhân lực, các thông số trong các báo cáo và phân tích, từ đó tối đa hóa hiệu quả quản lý xuyên suốt DN. NutiFood đã gia tăng sức cạnh tranh bằng cách hợp lý hoá các quy trình nghiệp vụ như: quản lý tài chính, quản lý BH, quản lý mua hàng, quản lý kho & chuỗi cung ứng. Các thông tin của DN được tập trung, đầy đủ, kịp thời và có khả năng chia sẻ cho mọi đối tượng liên quan như KH, đối tác, cổ đông. KH sẽ hài lòng hơn do việc giao hàng sẽ được thực hiện chính xác và đúng hạn, năng suất lao động sẽ tăng do các dữ liệu đầu vào chỉ phải nhập một lần cho mọi giao dịch có liên quan, đồng thời các báo cáo được thực hiện với tốc độ nhanh hơn, chính xác hơn. Khả năng kiểm soát tốt hơn các hạn mức về tồn kho, công nợ, chi phí, doanh thu, lợi nhuận... đồng thời có khả năng tối ưu hóa các nguồn lực như nguyên vật liệu, nhân công, máy móc thi công... vừa đủ để SXKD, tránh lãng phí nguồn lực..¹²

Bên cạnh áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý hệ thống thông tin, thì 100% các DN sữa nội đều triển khai hệ thống thông tin gồm hệ thống tin nội bộ, điều tra marketing, nghiên cứu marketing và phân tích marketing để có được những dữ liệu tổng hợp nhất, đầy đủ nhất và cập nhật về môi trường kinh doanh, tình thế TT, về đối thủ cạnh tranh, nhà phân phối, KH...cung cấp cho ban lãnh đạo các cấp để ra các quyết định CL marketing SP của DN. Tuy nhiên một số DN chưa có thể mạnh về hoạt động nghiên cứu marketing để thu thập thông tin TT do hạn chế về nguồn lực tài chính và nhân sự (IDP, MC Milk). Theo kết quả khảo sát 2018, có 4/20 ý kiến tán thành “Hệ thống công nghệ thông tin marketing đảm bảo cung cấp đầy đủ và cập nhật kịp thời thông tin cho việc ra quyết định”, có tới 12 ý kiến tán thành một phần và 4 ý kiến không đồng ý, như vậy về hệ thống thông tin hoạt

¹² <https://vietnamnet.vn/vn/thi-truong-tieu-dung/nutifood-quan-tri-nguon-luc-thanh-cong-nho-oracle-e-business-suite-7396.html>

động thực sự chưa hiệu quả, thông tin cập nhật không đầy đủ và kịp thời; Về “Sự phối hợp giữa các phòng chức năng đạt sự đồng bộ và hiệu quả tốt” có 15/20 ý kiến tán thành, có 5/20 ý kiến tán thành một phần.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1 Những thành công

Một, Hiệu quả kinh doanh của ngành sữa nói chung và của các DN sữa Việt Nam nói riêng khá tốt. Các DN đều giữ vững được doanh thu và thị phần qua các năm. Trong đó nổi bật nhất là Vinamilk vẫn giữ vị trí thống lĩnh TT sữa nhiều năm liền, với thị phần chung năm 2018 chiếm tới 58% toàn ngành sữa. Thị phần 5 DN nghiên cứu chiếm tới 69% tổng thị phần (2016), 75% tổng thị phần (2017).

Hai, Các DN sữa Việt Nam đều có những CL cho hoàn thiện và gia tăng chất lượng SP sữa để nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như đáp ứng NCDD ngày càng cao của KH. Một số DN sữa nội đã theo kịp xu hướng tiêu dùng sữa cao cấp của thế giới cũng như trong nước, đó là Vinamilk và TH true milk đã nghiên cứu và cho ra đời dòng sữa cao cấp gồm sữa hữu cơ Organic và sữa tươi A2 nguyên chất. Đây là hai dòng mà được NTD trong và ngoài nước đang rất quan tâm.

Ba, Năng lực cạnh tranh của DN sữa nội ngày càng cải thiện và có ưu thế, đặc biệt trên phân khúc sữa nước, sữa chua và sữa đặc, thị phần thuộc về các DN sữa Việt Nam. Năm 2017 Tỷ trọng sữa nước toàn TT là 32%, trong đó Vinamilk chiếm 54.4%, các TH sữa nước được NTD sử dụng nhiều là TH Milk, Vinamilk, Ba Vì, MC Milk.

Bốn, DN sữa Việt Nam đã phát triển tốt kênh trường học thông qua Chương trình sữa học đường, trong đó phải kể đến Vinamilk và TH true milk. Với chương trình sữa học đường, đây là cách thức hữu hiệu để hình thành thói quen uống sữa Việt cho các em học sinh ngay từ khi còn bé, từ đó giúp DN xây dựng hình ảnh tốt đẹp về thương hiệu và SP trong trí nhớ của trẻ. Năm 2016, TH Milk là DN đầu tiên đồng hành đóng góp 25 triệu ly sữa cho Chương trình sữa học đường, và cũng tại thời điểm đó TH true milk là đơn vị duy nhất có SP sữa học đường đạt chuẩn được Bộ Y tế công nhận. SP sữa học đường TH School milk là kết quả cộng tác giữa Viện DD Quốc gia, chuyên gia Pháp cùng TH Milk thực nghiệm nghiên cứu lâm sàng công thức sữa học đường trên 3.600 học sinh tại 12 trường học ở Nghĩa Đàn, Nghệ An và cho ra đời công thức sữa giàu DD, phù hợp nhất cho trẻ Việt Nam ở lứa tuổi vàng (từ 2-12 tuổi). TH School Milk, SX hoàn toàn từ sữa tươi, bổ sung vi chất phù hợp với thể trạng của trẻ. TH School Milk sau đó được Bộ Y tế xác nhận có hiệu quả trong cải thiện tình trạng DD và vi chất DD của trẻ em. Tháng 6/2015, TH School Milk được công nhận là thực phẩm tốt nhất ASEAN. Tháng 9/2015, TH School Milk đoạt giải

Vàng tại Triển lãm thực phẩm Quốc tế tại Liên bang Nga. Tháng 2/2016, TH School MILK và những nỗ lực triển khai Sữa học đường của TH được BTC Gulfood vinh danh: Sáng kiến tốt nhất về sức khỏe học đường. Ngày 23/11/2018, Vinamilk trở thành nhà cung ứng sữa cho các trường học trên địa bàn Hà Nội trị giá 3,8 nghìn tỷ đồng cho đến hết năm 2020. Theo Đề án Sữa học đường giai đoạn 2018 - 2020 đã được UBND TP. Hà Nội phê duyệt, giá mỗi hộp sữa sẽ được ngân sách nhà nước hỗ trợ 30%, DN cung cấp sữa hỗ trợ 20%, phụ huynh đóng góp 50%. Đối với trẻ em thuộc diện hộ nghèo và cận nghèo, người dân tộc thiểu số, thuộc diện chính sách sẽ được ngân sách nhà nước hỗ trợ 50% và DN hỗ trợ 50%, phụ huynh không phải đóng tiền. Giá trúng thầu 6.286 đồng/hộp của Vinamilk thấp hơn giá trần của 1 hộp sữa quy định trong đề án là 514 đồng/hộp. Ngoài ra, Vinamilk còn cam kết hỗ trợ 23%, cao hơn mức mời thầu 3% (thay vì 20% theo đề án).

Năm, Chất lượng SP sữa của các DN sữa ngày càng ổn định và nhiều nhãn hàng sữa nội đạt tiêu chuẩn xuất khẩu sang TT khó tính như Mỹ. SP được kiểm tra nghiêm ngặt và quản lý chất lượng toàn diện từ NL đầu vào, chế biến, SX thành phẩm và PP đến NTD. Một số DN sữa VN đã và đang từng bước triển khai mô hình khép kín như TH Milk, Vinamilk. DN sữa nội đã áp dụng quản lý chất lượng SP theo các hệ thống tiêu chuẩn chất lượng quốc tế: ISO 22000: 5000, Các giấy chứng nhận chất lượng (Vinamilk) gồm: "ISO 9001:2008; ISO 14001; HALAL; BRC; FSSC 22000...".

Sáu, Các DN sữa đã quan tâm đầu tư cho công tác nghiên cứu và phát triển SP mới, tăng cường hợp tác với các đối tác, viện nghiên cứu DD trong và ngoài nước để tạo ra những SP mới có thành phần DD ưu việt có ích cho sức khỏe NTD cũng như nâng cao sức cạnh tranh cho DN. Mỗi năm có hàng trăm SP cải tiến và SP mới của các DN sữa Việt Nam giới thiệu ra TT. Nhiều SP mới thương hiệu sữa Việt đã đạt giải thưởng SP xuất sắc nhất trên cả TT trong nước và quốc tế như "Thương hiệu TH True Nut đạt giải thưởng SP xuất sắc 2018,

Bảy, Các DN sữa VN đã xây dựng được hệ thống PP rộng khắp cả nước, sử dụng kết hợp nhiều kiểu kênh PP gồm kênh truyền thống, kênh hiện đại và kênh trực tuyến để PP hàng tới KH. Hợp tác đa dạng với các trung gian PP: Nhà PP, Các chuỗi CH tiện tích, siêu thị, tạp hóa trên toàn quốc.

Tám, Xây dựng được uy tín TH và đạt được những vị thế cạnh tranh trên một số khu vực TT nhất định (Sữa bột đặc trị, sữa chua, sữa tươi 100%, sữa đặc). Uy tín TH sữa nội dần được nâng lên, NTD VN ngày một tin tưởng và yêu thích hơn với nhãn hiệu sữa trong nước. Những SP mới chất lượng đang được TT đón nhận và có

vị trí cao như Grow Plus + pha sẵn (Nutifood) dẫn đầu thị phần phân khúc sữa đặc trị (39%), Vinamilk dẫn đầu phân khúc sữa nước 54%, sữa chua, sữa đặc (80%), TH true milk dẫn đầu phân khúc sữa tươi nguyên chất với thị phần 40%.

Chín, Mức độ nhận biết và tin dùng các SP sữa nước Việt Nam của NTD ở mức cao như thương hiệu ST Vinamilk 100% (98,7%), Vinamilk ADM Gold (95,3%), ST Thtrue milk (90,3%). Mức độ nhận biết và tin dùng các SP sữa bột VN của NTD ở mức cao như thương hiệu Optimum, GrowPlus, Dielac Alpha. Những thương hiệu SC có mức độ phổ biến cao như Vinamilk, Ba Vì...

Mười, Về định vị, Nhiều thương hiệu sữa Việt Nam đã xây dựng thành công CL định vị, tạo được hình ảnh trong tâm trí và sự ưa thích của NTD như TH milk đã có thông điệp định vị rõ nét và khác biệt “Sữa tươi sạch”, Hay Nutifood “Sữa đặc trị” đã khẳng định sự khác biệt của SP tập trung vào phân khúc sữa bột đặc trị. Hay MC Milk định vị sữa tươi nguyên chất có hương vị thơm ngon.

Mười một, Cơ cấu danh mục SP sữa Việt ngày càng đa dạng, phong phú, đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng tiêu dùng khác nhau từ trẻ em, người lớn, người già, người bệnh, người béo phì, người chậm tăng cân, bà bầu, trẻ suy DD, phụ nữ...

Mười hai, Các DN sữa Việt Nam đã chú trọng phát triển vùng nguyên liệu và mở rộng qui mô đàn bò, nâng cao năng lực cung ứng sữa tươi nguyên liệu tại chỗ, một số DN nội còn qui hoạch vùng nguyên liệu tại TT nước ngoài dưới hình thức liên doanh, liên kết (Vinamilk, Nutifood, IDP, TH Milk), nhằm gia tăng nguồn sữa nguyên liệu, giảm bớt sự phụ thuộc vào nguồn sữa nguyên liệu nhập khẩu cũng như giá sữa thế giới.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Một, về xác định tình thế và mục tiêu CL marketing SP

Một số DN sữa chưa thực hiện tốt, bài bản và đầy đủ công tác nghiên cứu marketing để cập nhật thông tin ĐTCT theo từng phân khúc TT theo từng mặt hàng CL. Thông tin thu thập chưa thực sự đầy đủ để phục vụ ra quyết định phù hợp với từng tình thế CL. Các mục tiêu mà DN sữa đề ra chưa thực sự phù hợp với tình thế CL cũng như nguồn lực của DN, một số DN không đạt được mục tiêu đề ra (IDP không đạt mục tiêu lợi nhuận và mở rộng TT, Nutifood không đạt mục tiêu mở rộng qui mô đàn bò, TH Milk không đạt mục tiêu doanh thu). Theo kết quả khảo sát các Nhà quản lý cấp trung, chỉ có 13/20 ý kiến tán thành với nhận định “Nghiên cứu marketing được thực hiện bài bản, cập nhật thông tin về KH, ĐTCT trên từng phân khúc TT cho từng mặt hàng CL”, 4/20 ý kiến đồng ý một phần và có 3/20 ý kiến không đồng ý. Có 7/20 ý kiến cho rằng DN “Đảm bảo đầy đủ thông tin để ra các quyết định CL ứng xử phù hợp đối với từng tình thế CL”, có tới 13/20 ý kiến đồng

ý một phần về nhận định trên. Về tình hình áp dụng hiệu quả mô hình phân tích TOWS và các công cụ phân tích tình thế phổ biến khác thì hầu hết các DN sữa nghiên cứu chưa tận dụng và phát huy hiệu quả của các công cụ phân tích tình thế vào phân tích tình thế CL của DN, chỉ có 3/20 ý kiến cho rằng DN áp dụng tốt, 7/20 ý kiến không hoàn toàn đồng ý và có tới 10/20 ý kiến không đồng tình về nhận định này. Về công tác “đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai kế hoạch marketing ngắn, trung và dài hạn” (17/20 ý kiến đồng tình, 3/20 ý kiến đồng ý một phần). 100% ý kiến cho rằng các mục tiêu của DN được hoạch định trong ngắn, trung và dài hạn. Và chỉ có 7/20 ý kiến tán đồng quan điểm “Các mục tiêu đặt ra phù hợp với tình thế marketing, nguồn lực DN và luôn hoàn thành mục tiêu đề ra”, trong khi có tới 5/20 ý kiến chỉ tán đồng một phần và 9/20 ý kiến không tán đồng nhận định trên.

Hai, Về lựa chọn giá trị cung ứng KH:

- Một số DN sữa Việt Nam đang bỏ trống và một số khác chưa tập trung nguồn lực khai thác một số phân khúc TT ngách có tiềm năng tăng trưởng cao và một số phân khúc TT mới nổi: Phân khúc người cao tuổi, phân khúc sữa bột công thức cao cấp dành cho trẻ em, Phân khúc sữa cao cấp dành cho người lớn, Phân khúc người tập Gym và thể hình, Phân khúc KH năng động, Hay phân khúc sữa tươi hữu cơ cao cấp như dòng organic, sữa A2 đang là lựa chọn hàng đầu của NTD thu nhập cao (hiện mới có TH Milk và Vinamilk cung cấp 2 dòng sữa này tuy nhiên số lượng còn rất khiêm tốn so với NC TT).

- Đối với phân KH hàng tổ chức, hiện các DN sữa cũng mới chỉ tập trung vào các trường tiểu học và mẫu giáo theo Chương trình sữa học đường do Chính phủ phát động, tuy nhiên một khu vực rất lớn và có qui mô TT khá lớn là các bếp ăn tập thể của các nhà máy thuộc các khu công nghiệp và chế xuất chưa được các DN sữa VN quan tâm khai thác, những SP tiềm năng có thể tiêu thụ cho đối tượng này là sữa chua và sữa nước có thể được dùng làm món tráng miệng, hay bổ sung vào thành phần bữa ăn của bữa ăn phụ.

- Về CL định vị giá trị. Nhiều DN sữa đưa ra thông điệp định vị chung chung, chưa cụ thể rõ ràng để làm nổi bật điểm khác biệt đối với từng mặt hàng CL cho từng phân khúc TT. Các định vị mà các DN lựa chọn đang có xu hướng đồng nhất và thường dựa trên công dụng của SP, do vậy dễ bị bắt chước và một thời gian sau sẽ không còn thể hiện sự khác biệt và nổi trội. Một số thông điệp định vị còn chung chung như Nutifood “, Vinamilk với thông điệp “Vươn cao Việt Nam”, Nutifood “Giải pháp dinh dưỡng đến từ chuyên gia”, hay “Sữa tươi Nuti/Sữa đậu nành Nuti/Sữa chua Nuti - ngon mê li, giàu dinh dưỡng”, MC Milk “Mộc Châu, thảo nguyên xanh, sữa mát lạnh” “Sữa can xi”.

Ba, Về sáng tạo giá trị cho từng mặt hàng CL cung ứng cho KH

(1) Mặt hàng sữa bột:

- Cần đa dạng hình thức SP tạo sự thuận lợi cho NTD đối với sữa bột (hiện mới có dạng bột và dạng nước pha sẵn). Tuy nhiên trên thị trường đã xuất hiện nhiều dòng SP sữa bột dạng viên và dạng thanh thương hiệu nước ngoài đến từ Nhật, Hàn Quốc...đang được bán khá rộng rãi trên TT sữa Việt Nam, đặc biệt là kênh mạng xã hội và Thương mại điện tử, Dạng đóng gói thể rắn này được người tiêu dùng khá ưa chuộng do tính tiện lợi trong quá trình pha uống cũng như dễ mang đi, dễ bảo quản do đóng gói từng viên/thanh nhỏ.

- Chưa có nhiều dòng sữa bột đáp ứng cho phân khúc cao cấp, đặc biệt là sữa bột công thức dành cho trẻ sơ sinh, một trong nguyên nhân là sữa bột công thức đòi hỏi tiêu chuẩn chất lượng khắt khe về sản xuất cũng như thành phần DD. Sữa ngoại bột ngoại có chất lượng tốt vì được SX bởi những Công ty sữa tên tuổi trên thế giới và theo tiêu chuẩn quốc tế của Nhật, Châu Âu, Mỹ, Anh Quốc về chất lượng, tạo tâm lý yên tâm và tin tưởng cho NTD Việt Nam. Bên cạnh đó, sữa bột cho trẻ sơ sinh có vai trò đặc biệt quan trọng cho giai đoạn đầu đời của trẻ nhỏ cũng như giai đoạn phát triển từ 1 đến 10 tuổi, trong nhiều trường hợp do lý do từ người mẹ, các bé vừa sinh phải uống sữa ngoại (sữa bột công thức) thay cho sữa mẹ, do vậy các bậc phụ huynh sẵn sàng lựa chọn hàng NK có chất lượng tốt nhất, dù giá cao hơn sữa nội rất nhiều. Những thương hiệu sữa ngoại nhập uy tín được ưa chuộng nhất hiện nay trên TT Việt Nam như Meiji, Morinaga, sữa Friso của Hà Lan, sữa Nan của Nga, Physiolac của Pháp, Abbott Grow, Similac Neosure IQ của Mỹ, Aptamil của Anh. Đây cũng là vấn đề đặt ra đối với các DN sữa Việt Nam khi triển khai phát triển SP sữa bột công thức cho trẻ nhỏ cần chú trọng nâng tầm chất lượng cũng như truyền thông đề khẳng định chất lượng cũng như làm thay đổi tâm lý “xinh ngoại” của NTD Việt Nam.

(2) Mặt hàng sữa nước: Một số DN có danh mục SP sữa chưa đa dạng do năng lực nghiên cứu và phát triển SP mới hạn chế hơn (MC Milk), Nutifood (Sữa nước, SC). Vấn đề ghi nhãn tên SP đối với sữa dạng lỏng chưa đúng phân loại theo qui chuẩn mới, còn chưa rõ ràng gây nhầm lẫn sữa tươi, sữa hoàn nguyên và sữa hỗn hợp. Cách ghi thành phần đối với sữa nước cũng không rõ ràng về tỷ lệ thành phần cũng như tên gọi; Tại phân khúc Trường học, những SP sữa dành cho Học đường bên cạnh DN phục vụ tốt, SP chất lượng đảm bảo như TH Milk, thì một số DN sữa nội đang phải đối mặt với những thông tin tiêu cực liên quan đến vấn đề ghi nhãn thành phần DD cũng như chất lượng SP không đảm bảo, vấn đề ATVSTP đã xảy ra từ khi Chính phủ triển khai chương trình sữa học đường từ năm 2016 đến

nay. Những thông tin tiêu cực về sữa học đường được đăng tải khắp các trang báo điện tử (Thông tin Vinamilk ghi thành phần không rõ ràng đối với sữa học đường đầu 2019). Báo Điện tử Giáo Dục Việt Nam đã đưa, sau bữa trưa ngày 2/3 (có uống sữa Nutifood); Năm 2018, 73 học sinh trường Tiểu học Phạm Văn Đồng và Trường Mầm non Phú Lộc, Xã Phú Lộc, Huyện Tân Phú, Đồng Nai đã phải vào viện cấp cứu với những biểu hiện nôn ói và đi ngoài sau khi uống sữa Nutifood trong chương trình "Sữa học đường" đang được áp dụng trên địa bàn tỉnh, Ngày 27/10/2017, hàng trăm học sinh ở Thị xã Ngã Bảy (Hậu Giang) được uống sữa miễn phí của công ty quảng cáo MC được Nestle Việt Nam ủy quyền cũng đã xảy ra tình trạng nôn ói phải nhập viện. Những thông tin tiêu cực cũng như những sự cố về ngộ độc sữa đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự tin tưởng của NTD vào chất lượng sữa học đường, gây tâm lý hoang mang, đòi hỏi các DN cần phải có những giải pháp về chất lượng SP cũng như ứng xử kịp thời, giải quyết thỏa đáng để KH yên tâm.

(3) Về sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa đặc: DN sữa nội chưa theo kịp xu hướng tiêu dùng, NTD ngày càng có xu hướng sử dụng SP ít đường, ít hàm lượng chất béo để ngăn tình trạng béo phì và tiểu đường. Tuy nhiên những SP sữa đặc thương hiệu Việt Nam rất ngọt vì nhiều đường. Vấn đề đặt ra đối với DN là TT sữa đặc đang bão hòa do xu hướng tiêu dùng thay đổi, xuất hiện nhiều SP thay thế, và mục tiêu dùng SP sữa đặc cũng thay đổi. Nếu như trước đây dùng sữa đặc như là một SP bổ sung dinh dưỡng cho sức khỏe, thì hiện nay sữa đặc chủ yếu được dùng để chế biến các món ăn và đồ uống khác.

Bốn, Về sự phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị tới KH: Các DN chưa chú trọng nhiều tới kênh bán hàng online, kênh phân phối cho KH tổ chức. Một số Thông điệp quảng cáo chưa thực sự làm rõ định vị giá trị của SP, lên hiệu quả truyền thông chưa cao. Một số DN chưa xây dựng được CL marketing mix hiệu quả cho từng mặt hàng CL.

Năm, Về đảm bảo nguồn lực cho CL marketing SP

Việc đảm bảo ngân sách cho triển khai thực thi CL marketing SP của DN sữa Việt nam còn hạn chế khiến cho tiến độ các dự án đầu tư trang trại, đầu tư nhà máy chậm (Nutifood), Trong số 5 DN NC, ngoài trừ Vinamilk là DN đứng đầu ngành sữa có tăng trưởng DT và lợi nhuận cao, tài chính mạnh và có khả năng thực hiện những chương trình quảng bá rầm rộ để gia tăng KH thì các DN còn lại đều là DN có qui mô vừa và nhỏ, có nguồn lực tài chính hạn hẹp gây khó khăn trong phát triển kênh PP (Mộc Châu), triển khai trang trại bò sữa (Nutifood) hay triển khai chiến dịch truyền thông và mở rộng hệ thống kênh PP (IDP).. Trình độ của đội ngũ nhân lực các nhà quản trị cấp trung trực tiếp thực hiện kế hoạch, chương trình marketing,

giải pháp phát triển CL marketing SP chưa đáp ứng được đòi hỏi của thực tế. Số nhà quản trị cấp trung chuyên ngành về marketing chưa nhiều đặc biệt là kỹ năng về quản trị CL marketing SP còn thiếu.

Sáu, Sữa NL thiếu hụt, do qui hoạch bò sữa trong nước không đủ cung cấp cho NC SX và TD, bên cạnh đó chất lượng sữa tươi NL một số khu vực không ổn định, khó kiểm soát do một phần lớn là các DN sữa VN thu mua từ các HCN, mà hầu như các HCN ít kinh nghiệm chăm sóc bò sữa, qui mô nhỏ lẻ manh mún khó áp dụng trình độ chăn nuôi tiên tiến.

Bảy, Năng lực NC và mở rộng TT còn hạn chế. Ngoại trừ Vinamilk là DN mạnh có nhiều lợi thế, hầu hết các DN sữa nội chưa thực hiện hoặc thực hiện không thường xuyên về NC TT do tài chính hạn chế.

Tám, Tiến độ bắt kịp xu hướng TD và phản ứng TT còn chậm: (1) Xu hướng sữa sạch, DD cao. Trên TT VN nhiều năm nay đã xuất hiện những SP DD chất lượng cao ngoại nhập như Váng sữa của (Đức/Pháp), Sữa hữu cơ, Sữa óc chó (Hàn Quốc)...Đến năm 2017, Vinamilk và TH Milk mới tung ra TT sữa Organic tuy nhiên khả năng cung ứng thấp hơn nhiều so với NC. Nguyên nhân do chi phí đầu tư cho trang trại, đồng cỏ và nhà máy sữa organic vô cùng tốn kém, hơn nữa cần phải tìm được vùng có khí hậu và địa lý thuận lợi cho chăn nuôi bò sữa cũng xây dựng nhà máy chế biến; (2) Xu hướng TD những SP đáp ứng NC DD cho hoạt động thể thao, thể hình. Nhiều thương hiệu sữa nước ngoài (Elite Lab Mass Muscle Gainer; MuscleTech Masstech Extreme 2000; MuscleTech Premium Mass Gainer; Ultimate Nutrition Muscle Juice 2544” v.v) dành cho người tập thể hình, người thường xuyên tập thể dục, vận động viên được bán phổ biến trên TT và Internet, mục đích giúp người tập gym tăng cân, tăng cơ bắp, săn chắc cơ thể, giữ dáng. Tuy nhiên chưa có nhãn hiệu sữa nội nào dành cho nhóm KH này.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trong chương hai, NCS phân tích sự tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, các yếu tố thuộc môi trường ngành và môi trường nội tại ảnh hưởng đến CL marketing SP từ đó làm rõ những điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đối với DN sữa hiện nay; Chương 2 cũng làm rõ đặc điểm ngành sữa, TT sữa VN về các khía cạnh nguồn cung và cầu, xu hướng tiêu dùng. Tiếp theo NCS làm rõ thực trạng CL marketing SP của các DN sữa VN bao gồm: Thực trạng xác định tình thế và mục tiêu CL marketing, lựa chọn giá trị cung ứng (phân đoạn CL, phân khúc và lựa chọn TT mục tiêu, các CL định vị TT); Thực trạng sáng tạo giá trị cho từng mặt hàng CL, đó là Mặt hàng sữa bột, Mặt hàng sữa nước, Mặt hàng sữa chua và mặt hàng sữa đặc của các DN sữa VN. Sáng tạo giá trị cho từng mặt hàng CL được xem xét phân tích theo các khía cạnh: sáng tạo giá trị thông SP cụ thể, Sáng tạo giá trị thông qua dòng và danh mục SP; Thực trạng phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị cho KH bao gồm công cụ giá, phát triển hệ thống kênh PP, các hoạt động truyền thông và xúc tiến bán hàng; Thực trạng qui hoạch nguồn lực cho CL marketing SP.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường, thực trạng CL marketing SP, sẽ làm rõ những điểm mạnh, điểm yếu, những thời cơ NCS thực hiện đánh giá những kết quả đạt được và những hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế, từ đó làm cơ sở thực tiễn để đề xuất giải pháp ở chương 3.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC MARKETING SẢN PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SỮA VIỆT NAM

3.1. Dự báo xu hướng phát triển thị trường sữa và quan điểm hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025

3.1.1. Dự báo xu hướng phát triển thị trường sữa thế giới và Việt Nam

3.1.1.1. Dự báo xu hướng phát triển thị trường sữa thế giới

a) Triển vọng sản xuất sữa thế giới.

Theo IFCN (2018), Khoảng 876 triệu tấn sữa được sản xuất trên toàn thế giới, dự kiến đến năm 2030 sản lượng sẽ tăng 35%. Phần lớn sự tăng trưởng trong SX sữa được thúc đẩy bởi khu vực Nam Á và dự kiến khu vực này sản lượng tăng thêm 64% vào 2030. Theo Tiến sĩ Torsten Hemme, Giám đốc điều hành của IFCN: “*Cần có thêm sữa trên TT. Sự gia tăng NC không chỉ là do dân số thế giới tăng, mà tiêu thụ bình quân đầu người sẽ tăng lên do sự thịnh vượng ngày càng tăng và đầu tư toàn cầu vào phát triển SP sữa*”. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, dự báo sản lượng sữa tươi và các SP sữa sẽ tăng trưởng đều đặn từ nay đến năm 2026. Theo đó, sản lượng sữa tươi sẽ tăng 25% trong vòng 9 năm tới, sản lượng bơ, pho mát, sữa bột gầy và sữa bột nguyên kem đều tăng lần lượt là 22%, 14,7%, 20,8% và 24,4% từ nay cho đến hết năm 2026.

b) Triển vọng tiêu dùng sữa thế giới

TT sữa chua ít béo và không béo thế giới có triển vọng tăng trưởng cao. Theo Market Research (2017), phân khúc TT sữa chua ít béo và không béo toàn cầu được dự báo tăng trưởng 25% trong giai đoạn 2016 -2025 do nhận thức của NTD về những lợi ích sức khỏe của sữa chua. Hiện TT sữa chua ít béo và không béo toàn cầu đạt giá trị khoảng 14 tỷ USD và dự báo đạt 36 tỷ USD vào cuối năm 2026

Xu hướng tiêu thụ sữa hữu cơ toàn cầu tăng trưởng vượt bậc trong giai đoạn tới: Theo dự báo của IFOAM, tổng doanh thu SP sữa hữu năm 2019 là 26 tỷ USD và dự báo đạt 32,205 tỷ USD năm 2021, tăng gần gấp đôi so với năm 2015. Theo Báo cáo IFOAM và FiBL (Viện nghiên cứu nông nghiệp hữu cơ), tổng DT sữa hữu cơ trên toàn cầu đạt 15 tỷ USD năm 2014 và 16,701 tỷ USD năm 2015. Năm 2015, khu vực Bắc Mỹ chiếm 50,08% thị phần sữa hữu cơ toàn cầu, tiếp theo là châu Âu. Dự báo lên 26 tỷ USD năm 2019 và dự kiến đạt 32,205 tỷ USD năm 2021, với chỉ số tăng trưởng CAGR đạt 11,56% cho giai đoạn từ 2015 đến 2021.

Bên cạnh đó theo tổng hợp của Markus Agency, có 6 xu hướng chi phối TT

sữa toàn cầu: (1) *Phát triển nhãn hiệu sữa sạch*, chỉ SP không chứa chất phụ gia, chất bảo quản, các hóa chất gây hại cho NTD; (2) *Sữa hữu cơ, không biến đổi gen* (Organic, Non-GMO); (3) *Minh bạch thông tin*, NTD có quyền biết các thông tin về nguồn nguyên liệu, nguồn nhân công, DD, qui trình SX, quyền lợi của NTD... họ ngày càng nhạy cảm hơn với thông tin. Theo khảo sát trên mạng xã hội của Deloitte (2014), đối với tin tiêu cực về ngành thực phẩm, NTD sẽ phản ứng tiêu cực hơn 3,4 lần so với ngành khác. Báo Mintel cũng chỉ ra, 43% người dùng Millennials (thế hệ sinh từ 1980-1998) cho biết họ không tin vào quảng cáo các nhãn hiệu sữa, trong khi thế hệ già hơn chỉ chiếm 18%.; (4) *Hương vị độc đáo, mới lạ*, theo infinitiresearch.com 2018) “ Việc tạo ra một cái gì đó mới cho SP giúp DN lôi kéo KH mới, trẻ trung và năng động hơn.; (5) *Xu hướng giảm bớt đường, giảm chất béo, giảm lượng calo, giảm cholesterol..dành cho người ăn kiêng, như Nestle đã giảm 25% đường cho SP sữa đặc; (6) Gia tăng thành phần DD có lợi cho sức khỏe, bổ sung thêm protein, omega3, vitamin và khoáng chất, collagen...; (7) Xu hướng sữa được chế biến từ nguyên liệu thực vật (đậu nành, sữa gạo, sữa đậu nành, hạnh nhân, dừa, óc chó), lành mạnh, thanh nhẹ hơn sữa thực vật.*

Về tốc độ tăng trưởng ngành sữa khu vực Đông Nam Á

Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng ngành sữa các Quốc gia Đông Nam Á 2018-2022

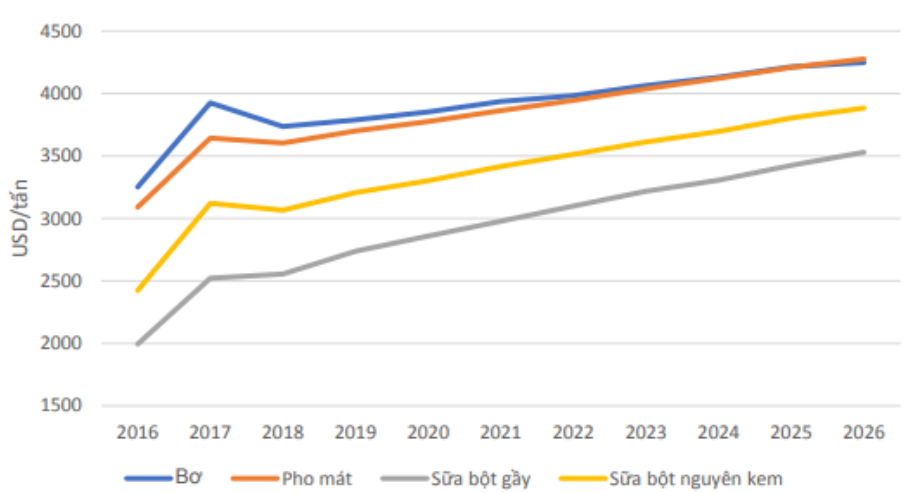
CAGR %; 2018-2022F	Sữa chua (%)	Sữa uống (%)	Sữa đặc (%)
Việt Nam	10,3	10,2	4,9
Thái Lan	4,7	6,2	4,8
Indonesia	10,3	5,8	4,9
Myanmar	N/A	N/A	N/A
Malaysia	4,1	4,9	1,5
Tổng	7,4	6,8	4,1

Nguồn: Euromonitor, RongViet Securites

Theo VDSC dẫn dự báo của Euromonitor cho rằng ngành hàng SC sẽ dẫn đầu mức tăng trưởng khu vực Đông Nam Á với 7,4% giai đoạn 2018-2022, sau đó là mặt hàng sữa uống với 6,8%, trong khi sữa đặc chỉ 4,1%.

c) Triển vọng giá

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, giá các SP từ sữa trong năm 2018 sẽ không tăng mạnh, thậm chí giảm ở bơ, pho mát và sữa bột nguyên kem. Sau năm 2018, giá các SP từ sữa sẽ hồi phục và tăng dần đều đến hết năm 2026.

Biểu đồ 3.1: Dự báo giá một số các sản phẩm từ sữa đến năm 2026

Nguồn: OECD, FAO

3.1.1.2. Dự báo xu hướng phát triển trị trường sữa Việt Nam

a) Dự báo cung

Theo Quy hoạch phát triển ngành Công nghiệp chế biến sữa VN đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, sản lượng sữa tươi SX trong nước sẽ đạt 1 tỷ lít đáp ứng 38% NC tới năm 2020 và 1,4 tỷ lít đáp ứng 40% NC tới năm 2025. Trên thực tế, từ trước đến nay, 70% sữa nước được SX tại VN là từ sữa hoàn nguyên. Trong khi đó, NC về sữa tiệt trùng và sữa thanh trùng (sữa nước, sx từ sữa tươi) ngày càng tăng cao do thay đổi nhận thức của NTD đối với các SP bổ dưỡng hơn. Bên cạnh đó, mức tiêu thụ các SP khác được SX từ sữa tươi ở mức tốt, đặc biệt là SC cũng đẩy NC về sữa tươi lên cao. Hiện ngành chăn nuôi bò sữa trên thế giới đang ổn định, một số quốc gia XK lớn như Úc, New Zealand đang tồn kho nhiều, dự báo nguồn cung sữa NL tại VN sẽ tiếp tục dồi dào trong mấy năm tới. BMI Research cũng dự báo sản lượng sữa tại VN sẽ tăng khoảng 10% trong thời gian tới do năng lực SX của các DN sữa tăng, vốn đầu tư vào trang trại chăn nuôi bò và SX sữa ngày càng nhiều cho thấy DN sữa VN sẽ giảm sự lệ thuộc vào sữa NK, điển hình như Vinamilk, TH Milk.

Bảng 3.2: Tăng trưởng bình quân hàng năm đối với các sản phẩm sữa giai đoạn 2011-2025

Tăng trưởng bình quân	Đơn vị	2011-2015	2015-2020	2020-2025
Sữa thanh, tiệt trùng	%/năm	10	8	6
Sữa đặc có đường (sữa hộp)	%/năm	1	0,8	0,5
Sữa chua	%/năm	7	6	5
Sữa bột các loại	%/năm	11	8,5	7
Bơ	%/năm	5	5	5
Pho mát	%/năm	3	3	2
Kem các loại	%/năm	8	7	7
Các SP sữa khác (bột DD)	%/năm	15	8	5

Nguồn: Bộ Công thương

Theo dự báo của Euromonitor (2018) (*Phụ lục 24*), Tại TT Việt Nam, mặt hàng SC có tốc độ tăng trưởng doanh số bán hàng theo giá trị giai đoạn 2018-2023 đạt 51%, trong đó dòng SCU có tốc độ tăng trưởng cao nhất cho giai đoạn này đạt 66,4%, kế đến là SCA hương vị đạt 50,5% và SCA nguyên chất có tốc độ tăng trưởng thấp hơn là 41,6%. Sữa nước có tốc độ tăng trưởng doanh số theo giá trị giai đoạn 2018-2023 đạt 34,4%, trong đó sữa tươi là 43,4%, sữa uống có hương vị đạt 29,2% và sữa thay thế (sữa hạt) đạt tới 119,1%.

b) Dự báo cầu

(1) NC tiêu dùng sữa tiếp tục tăng trưởng tốt trong những năm tới:

Theo Euromonitor dự báo, sản lượng tiêu thụ sẽ tăng từ 975 nghìn tấn (2018) lên 1.253 tấn (2022). Dự báo của Bộ Công thương cho thấy NC tiêu thụ các mặt hàng sữa tăng lên 27 lít/người vào năm 2020 và 34 lít/người vào 2025. Quy mô TT cũng tăng do sự gia tăng dân số với tốc độ tăng trưởng bình quân đến 2025 là 0,9%/năm

Bảng 3.3: Nhu cầu tiêu thụ các mặt hàng sữa của Việt Nam đến 2025

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2015	2020	2025	CAGR (*)
Dân số	Triệu người	86.7	91,13	95,3	99,18	0.9%
NC sữa	Lít/người	15	21	27	34	5.6%
Sữa uống	Triệu lít	480	780	1150	1500	7.9%
Sữa đặc	Triệu hộp	377	400	410	420	0.7%
Sữa chua	Triệu lít	86	120	160	210	6.1%
Sữa bột	Nghìn tấn	47	80	120	170	8.9%

Nguồn: Bộ Công thương

() CAGR: Tăng trưởng bình quân hàng năm*

Như vậy, trong những năm tới tiêu thụ sữa sẽ tiếp tục tăng với tốc độ tăng trưởng ngành sữa khoảng 10% và sẽ đạt mức 27-28 lít/người/năm vào 2020. Cơ sở cho sự tăng trưởng đó là do thu nhập NTD tăng, sự phát triển của các chuỗi bán hàng hiện đại, NC SP sữa có giá trị cao tăng mạnh do dân số trẻ và số lượng người thuộc tầng lớp trung lưu ở các đô thị tăng. Dự báo từ AC Nielsen, số dân thuộc tầng lớp trung lưu của VN sẽ đạt 44 triệu người vào năm 2020 và đạt 95 triệu người vào năm 2030, so với số liệu này từ Tổ chức lao động Quốc Tế (ILO), là khoảng 14,7 triệu người năm 2015. Đối tượng KH này thường có NC trải nghiệm SP mới, đặc biệt là SP hữu cơ, xu hướng sử dụng sữa hạt. NC tiêu thụ bơ và phô mai sẽ tăng trưởng với tốc độ nhanh chóng. Sữa đặc và sữa chua cũng được dự báo có lượng tiêu thụ cao.

(2) Sự thay đổi trong hành vi và xu hướng tiêu dùng SP sữa: NTD ngày càng khắt khe với những thông tin về SP và thương hiệu sữa mà họ đang tiêu thụ, và không dễ dàng tin vào quảng cáo như trước, Theo báo cáo Nielsen (4/2018), 88% NTD VN đọc rất kỹ thông tin trên bao bì SP sữa trước khi mua, 76% đòi hỏi biết mọi thứ về SP (Thông tin thành phần DD, chất phụ gia, hạn sử dụng, công nghệ SX...), đòi hỏi DN minh bạch thông tin và nâng cao uy tín thương hiệu. Theo hướng sạch, dinh dưỡng cao, đa dạng hương vị; Xu hướng tiêu dùng SP sữa hữu và sữa từ thực vật sẽ ngày càng tăng do NTD ngày càng ưu tiên các thực phẩm có chất lượng cao, những SP có lợi cho sức khỏe; *(Xu hướng thay đổi NC về DD* theo hướng ít dùng SP nhiều đường và chất béo. Theo ý kiến của 13.000 chuyên gia DD tại Hội nghị DD thực phẩm 2017 được tổ chức tại Chicago (Mỹ), có 7 xu hướng DD là: Xu hướng sử dụng nguyên liệu giảm bột, giảm đường, giảm béo, gia tăng chất xơ trong SP DD, chất Omega-9 có khả năng điều chỉnh đường huyết và tăng cân lành mạnh sẽ có trong SP DD, Probiotics từ thực vật là những lợi khuẩn có lợi cho tiêu hóa và đường ruột, Những SP dành cho người Bệnh Alzheimer còn gọi là đá tháo đường Type 3, Ngũ cốc nguyên hạt, Đường stevia được chiết xuất từ loại cỏ ngọt stevia có vị ngọt gấp 250 - 300 lần so với đường ăn và không chứa calorie phù hợp với những người béo phì và những người muốn cắt giảm calorie trong chế độ ăn. 10%, từ New Zealand là 5%.

c) Dự báo cạnh tranh: Với triển vọng tăng trưởng cao của ngành sữa đã, đang và sẽ hấp dẫn nhiều ĐTCT mới cả trong và ngoài nước, làm cho cạnh tranh trên TT nội địa ngày càng khốc liệt. Bên cạnh đó với lộ trình cắt giảm thuế xuất NK sữa theo cam kết CPTPP, AFTA..., các DN sữa nước ngoài có thể sẽ đầu tư vào TT Việt Nam, làm gia tăng áp lực cạnh tranh về giá.

d) Dự báo xuất nhập khẩu sữa của Việt Nam: Hàng năm, Việt Nam vẫn nhập gần một tỷ USD các SP sữa chủ yếu từ New Zealand do nguồn cung trong nước vẫn còn thiếu hụt. Trong những năm tới, Việt Nam vẫn sẽ tiếp tục nhập khẩu sữa nguyên liệu. Tuy nhiên, xuất khẩu sữa của Việt Nam bắt đầu có dấu hiệu phát triển và ngày càng mở rộng TT trong khu vực và thế giới, điển hình là một số DN đầu tư, mở rộng TT sang các TT Trung Đông, Đông Nam Á, châu Âu, Hoa Kỳ và Trung Quốc như Vinamilk, Nutifood, IDP, TH Milk.

3.1.2. Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2025

Quy hoạch phát triển Ngành công nghiệp chế biến sữa VN được nêu cụ thể tại Quyết định số 3399/QĐ-BCT ngày 28/6/2010 của Bộ Công thương phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa VN đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, cụ thể:

(1) Mục tiêu phát triển: Từng bước xây dựng ngành công nghiệp chế biến sữa VN phát triển bền vững theo hướng hiện đại, đồng bộ từ sản xuất NL đến thành phẩm, có khả năng cạnh tranh để chủ động hội nhập với khu vực và thế giới, đáp ứng NC ngày càng tăng của xã hội và một phần xuất khẩu. Mục tiêu cụ thể, đến 2020 cả nước sản xuất 2,6 tỷ lít quy ra sữa tươi, tiêu thụ đạt trung bình 27 lít/người 1 năm. Sữa tươi SX trong nước đạt 1 tỷ lít đáp ứng 38% NC. Kim ngạch xuất khẩu đạt 120- 130 triệu USD. Đến Năm 2025 cả nước SX 3,4 tỷ lít quy ra sữa tươi, tiêu thụ đạt trung bình 34 lít/người 1 năm. Sữa tươi SX trong nước đạt 1,4 tỷ lít đáp ứng 40% NC. Kim ngạch xuất khẩu đạt 150-200 triệu USD”.

(2) Định hướng phát triển: Phát triển ngành sữa theo hướng hiện đại, bền vững, SX sạch hơn, xử lý chất thải triệt để, bảo đảm ATVSTP. Tiếp tục đầu tư mới và mở rộng các cơ sở SX sẵn có nhằm đáp ứng NC tiêu dùng trong nước và dành một phần xuất khẩu. Tập trung phát triển năng lực SX sữa thanh trùng và tiệt trùng, sữa bột và SC. Các nhà máy xây dựng mới phải áp dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại để sản xuất SP đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, đa dạng về chủng loại và mẫu mã; Tăng dần tỷ lệ sử dụng NL sữa tươi trong nước và giảm dần tỷ lệ NL sữa bột nhập ngoại. Phát triển công nghiệp chế biến sữa gắn chặt với việc phát triển đàn bò sữa trong nước.

(3) Quy hoạch phát triển SP và quy hoạch phân bố năng lực SX theo vùng lãnh thổ: Theo Bộ công thương, qui hoạch phát triển SP sữa gồm: (1) Sữa thanh, tiệt trùng năm 2020 đạt 1.150 triệu lít, năm 2025 đạt 1.500 triệu lít; (2) Sữa đặc có đường năm 2020 đạt 410 triệu hộp, năm 2025 đạt 420 triệu hộp; (3) Sữa chua năm 2020 đạt 160 triệu lít, năm 2025 đạt 210 triệu lít; (4) Sữa bột năm 2020 đạt 120

ngàn tấn, năm 2025 đạt 170 ngàn tấn. Đối với qui hoạch phân bổ công suất chế biến các SP sữa theo 6 vùng lãnh thổ sẽ giúp cân bằng chi phí vận chuyển cũng như tạo sự thuận tiện trong PP SP (phụ lục 25).

(4) *Nhu cầu đầu tư phát triển ngành sữa*: Tổng NC vốn đầu tư toàn ngành giai đoạn 2016-2020: 5.230 tỷ đồng và giai đoạn 2021-2025: 6.060 tỷ đồng”. Nguồn vốn đầu tư được huy động từ mọi thành phần kinh tế trong xã hội, vốn vay các ngân hàng trong và ngoài nước, vốn huy động từ nguồn phát hành cổ phiếu, trái phiếu DN, vốn vay ưu đãi của Nhà nước.

Bảng 3.4: Nhu cầu đầu tư phát triển ngành sữa giai đoạn 2010-2025

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Hạng mục	2010-2015	2016-2020	2021-2025
1	Vốn cho CN chế biến	1.190	1.280	1.500
2	Vốn cho phát triển NL	2.150	3.130	3.490
3	Vốn cho phát triển CN hỗ trợ	720	630	850
4	Vốn xây dựng trạm thu mua sữa	180	190	220
	Tổng toàn ngành	4.240	5.230	6.060

Nguồn: Bộ Công thương

3.1.3. Định hướng phát triển của các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong thời gian tới

(1) *Vinamilk*: Mục tiêu đến 2021, Duy trì vị thế dẫn đầu ngành sữa Việt Nam, trở thành DN tạo ra nhiều giá trị nhất tại Đông Nam Á, đi đầu trong đổi mới sáng tạo mang tính ứng dụng cao, nằm trong top 30 DN sữa lớn nhất Thế giới về doanh thu. Tăng trưởng thị phần trung bình 1%/năm. Đến 2021 đạt doanh số 80.000 tỷ đồng tương đương 3,3 tỷ USD. Kết hợp giữa KD và marketing để thực hiện hiệu quả và chất lượng các chương trình tung và tái tung SP; Cải tiến và phát triển SP mới nhằm cách tân và đa dạng hóa danh mục SP phù hợp với thị hiếu của NTD và NC của KH; Nâng tầm các hoạt động tiếp thị nhằm tạo ra giá trị cao hơn; Tiếp tục thực thi tái cấu trúc và tăng cường năng lực hệ thống NPP; Thực thi nhiều hoạt động để gia tăng tính cạnh tranh trên TT; Qui hoạch đàn bò sữa chất lượng cao; Tập trung khai thác TT nội địa, duy trì TT thành thị, chú trọng TT nông thôn với sức tiêu thụ hiện nay chỉ bằng 50% sức tiêu thụ của thành thị trong khi tỷ lệ cơ cấu dân số thành thị/nông thôn là 35%/65%; Phân khúc TT và định vị SP: Đẩy mạnh tập trung vào phân khúc Trung và cao cấp với các giá trị gia tăng ở thành thị. Tiếp tục thâm nhập TT nông thôn với các dòng phổ thông; Trở thành công ty sáng tạo ra nhiều giá trị nhất Đông Nam Á: ưu tiên tìm kiếm các cơ hội sát nhập với các Công ty sữa

<p>tại các quốc gia khác với mục đích mở rộng TT và tăng doanh số; Tích cực xây dựng hình ảnh thương hiệu thông qua các phương tiện truyền thông đồng thời đầu tư cao ở các khâu, đặc biệt lợi thế về mạng lưới PP, tiếp thị và nguồn nhân lực.</p> <p>Đối với TT nước ngoài: Mở rộng thị trường xuất khẩu tiềm năng đặc biệt là các quốc gia thuộc ASEAN, chú trọng TT Trung Quốc; Đa dạng các hình thức hợp tác quốc tế. SP xuất khẩu chủ lực gồm Sữa bột, Bột DD, Sữa nước, Sữa đặc, SDN, NGK.</p>
<p>(2) <i>TH Milk</i>: Trở thành DN số 1 Việt Nam trên phân khúc sữa tươi. Phát triển phân khúc cao cấp cả nông thôn và thành thị. Hướng tới xuất khẩu, đầu tư xây dựng nhà máy chế biến và SX sữa tại Nga theo mô hình nông trại khép kín.</p>
<p>(3) <i>Nutifood</i>: Không ngừng đầu tư về thiết bị, tăng cường nghiên cứu để đưa ra TT những sản phẩm sữa ưu việt, có tính cạnh tranh cao, đặc biệt phát triển các dòng SP dinh dưỡng chuyên biệt, phù hợp với NC dinh dưỡng của trẻ em, nhất là trẻ em suy DD thấp còi. Mặt khác, NutiFood tiếp tục đồng hành với TP Hồ Chí Minh trong việc bình ổn các mặt hàng sữa bột, sữa nước, nhằm tạo sự ổn định chung về mặt bằng giá sữa. Tiếp tục duy trì hợp tác với các nhà khoa học, viện nghiên cứu trên thế giới để cho ra những SP tốt nhất. Mục tiêu trở thành DN sữa hàng đầu Châu Á. Phát triển TT nông thôn. Mở rộng TT xuất khẩu sang Mỹ và Trung Quốc.</p>
<p>(4) <i>MC Milk</i>: Kiên định với mô hình kinh doanh trang trại bò sữa và tiếp tục phát triển mô hình liên kết với các nông hộ, đầu tư phát triển cả về chất và lượng, luôn kiểm soát tốt chất lượng nguyên liệu sữa đầu vào và không bị ảnh hưởng từ sự biến động giá nguyên liệu trên thế giới. Tập trung đầu tư vào R&D và hệ thống sản xuất để nâng cao chất lượng SP đầu ra, đáp ứng NC tiêu dùng ngày càng khắt khe của TT. Tiếp tục kiện toàn tổ chức, tăng cường tái định vị thương hiệu và định vị SP với các hoạt động truyền thông, xúc tiến bán hàng; Nâng cấp, củng cố và phát triển kênh PP, tăng cường điểm bán, mở rộng kênh bán hàng hiện đại, bao phủ TT miền Bắc, mở rộng TT Miền Nam. Mục tiêu tăng trưởng doanh thu 15%-20%/năm, nâng quy mô đàn bò sữa lên 100.000 con. Đến 2020 đạt 35.000 con bò sữa, tốc độ tăng trưởng bò sữa bình quân trong những năm tới 15%-20%/năm, năng suất sữa bình quân 25,18kg/con/ngày.</p>
<p>(5) <i>IDP</i>: Tập trung khôi phục và phát triển sức mạnh thương hiệu Kun, làm mới thương hiệu Ba Vì. Tiếp tục phát triển thương hiệu LIF. Tiếp tục CL thâm nhập và phát triển TT miền Nam. Tiếp tục tái cấu trúc hệ thống kênh PP. Tại TT nước ngoài, xây dựng nhà máy và quy hoạch nông trại tại nước ngoài như Úc. Tiếp tục mở rộng TT xuất khẩu đặc biệt là Trung Quốc, Campuchia, Hàn Quốc.</p>

Nguồn: Kết quả phỏng vấn chuyên sâu 2019

3.1.4. Quan điểm hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025

a) Căn cứ xác lập quan điểm

Quan điểm hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa VN dựa trên những căn cứ sau: (1) Căn cứ vào lý thuyết và nội dung CL marketing SP đã đề cập ở chương 1 của LA; (2) Căn cứ vào đặc điểm TT sữa, thực trạng CL marketing SP của DN sữa VN giai đoạn 2012-2018; (3) Những xu hướng TT và môi trường vĩ mô cũng như định hướng CL marketing SP của các DN sữa VN trong những năm tới

b) Quan điểm hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt nam giai đoạn đến 2025

Trên cơ sở các căn cứ trên hình thành lên các quan điểm hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa VN giai đoạn đến 2025 gồm: (1) Doanh nghiệp sữa Việt Nam cần thay đổi tư duy chiến lược, đổi mới qui trình hoạch định, nội dung chiến lược trước những thay đổi quan trọng của môi trường marketing, quyết định sự tồn, vong của các DN sữa Việt Nam, sản phẩm sữa trong những năm tới (2) CL marketing SP là CL cấp chức năng trong hệ thống phân cấp CL của DN. Việc hoàn thiện CL marketing SP căn cứ trên mục tiêu CL kinh doanh tổng thể của công ty, căn cứ thực trạng và nguồn lực phục vụ CL marketing SP của Các DN sữa VN; (3) Giải pháp trong LA được đề xuất mang tính chất định hướng cho các DN sữa VN trong việc hoàn thiện CL marketing SP cho thời gian tiếp theo; (4) Giải pháp hoàn thiện CL marketing SP được thiết lập cho từng mặt hàng CL theo định hướng gia tăng giá trị cung ứng cho KH.

3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện các nội dung của chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025

3.2.1. Hoàn thiện phân tích tình thế tình thế và xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm

3.2.1.1. Hoàn thiện xác định mục tiêu chiến lược marketing sản phẩm

Các DN sữa Việt Nam cần xây dựng mục tiêu cụ thể cho từng mặt hàng CL: Sữa bột, sữa đặc, sữa chua, sữa nước về doanh thu, thị phần, mức độ tăng trưởng cũng như các mục tiêu về phát triển các phân đoạn TT, định vị, kênh phân phối và truyền thông trên từng phân khúc TT. Hiện hầu hết các DN sữa mới chỉ đưa ra các chỉ số mục tiêu thị phần chung cho toàn bộ danh mục mặt hàng CL.

3.2.1.2. Đề xuất áp dụng mô hình phân tích TWOS vào phân tích tình thế marketing phục vụ ra quyết định chiến lược marketing sản phẩm

a) Thời cơ, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu

(1) *Các cơ hội:* Sự ra đời của Quy chuẩn Kỹ thuật quốc gia sữa dạng lỏng.

Những qui định về giá sữa là yếu tố giúp TT sữa ngày càng minh bạch, các DN cạnh tranh lành mạnh; Chính sách ưu tiên và tạo điều kiện cho các DN sữa nội có quỹ đất để qui hoạch vùng nguyên liệu và trang trại chăn nuôi bò sữa; Thuế nhập khẩu giảm theo lộ trình giảm thuế (WTO, AFTA, TPPCPT) giúp DN nội hưởng thụ Công nghệ tiên tiến, NK nguyên phụ liệu ngành sữa với giá tốt, hợp tác M&A; Chương trình sữa học đường của chính phủ tạo thói quen uống sữa cho KH ngay từ khi còn nhỏ; ĐTCT đang suy yếu hơn do các vấn đề liên quan đến chất lượng và quan điểm người Việt dùng hàng Việt được hưởng ứng mạnh mẽ; Thu nhập, mức sức tăng, NTD ngày quan tâm đến SPDD tốt cho sức khỏe; Dự địa nhu cầu SP sữa còn rất lớn và tiếp tục tăng trưởng trong những năm tới.

(2) *Thách thức*: Hệ thống pháp luật quản lý ngành sữa chưa đầy đủ; Tâm lý sử dụng hàng ngoại nhập của Việt Nam vẫn còn phổ biến; Luôn tiềm ẩn rủi ro về ATVSTP đòi hỏi DN sữa luôn đảm bảo chất lượng SP; Ngày càng nhiều ĐTCT tham gia TT; Năng xuất sữa nguyên liệu còn thấp. Chi phí SX cao do qui mô đàn bò/HCN nhỏ lẻ khó áp dụng KHCN; Phụ thuộc giá nguyên liệu sữa thế giới.

(3) *Điểm mạnh*: Mạng lưới phân phối rộng khắp, kết hợp kênh truyền thống và hiện đại; Danh mục SP sữa nội đa dạng, mẫu mã phong phú đáp ứng mọi đối tượng KH; Thiết bị công nghệ của hầu hết DN sữa VN hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế; Hoạt động R&D khá tốt như Vinamilk và Nutifood. Lợi thế nguyên liệu tại chỗ cho sữa tươi, sữa chua; Giá của các DN sữa nội thấp hơn tương đối so với sữa ngoại.

(4) *Điểm yếu*: Phụ thuộc lớn vào nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên liệu phụ thuộc vào giá nguyên liệu thế giới và biến động của tỷ giá. Thị phần sữa bột còn thấp đặc biệt là phân khúc cao cấp; kinh nghiệm làm marketing và năng lực tạo ra SP chất lượng cao hạn chế; Chi phí thức ăn chăn nuôi bò sữa chiếm 70% giá bán sữa trong khi ở Thái Lan (57%), Đài Loan (43%), dẫn đến giá thành nguyên liệu sữa cao, trong khi giá nhập nguyên liệu của các DN chế biến sữa thấp, HCN có lợi nhuận thấp, lại bị DN thu mua ép giá khiến các HCN nản, nhiều HCN bỏ nghề (như hiện tượng ở Củ Chi năm 2016, 2017; Một số DN sữa nội có nguồn lực tài chính hạn chế, Năng lực đội ngũ marketing và ra quyết định CL chưa thực sự đáp ứng yêu cầu thực tế.

b) Lựa chọn các phương án chiến lược kết hợp

(1) *Phương án chiến lược ST*: Phát huy thế mạnh về mạng lưới kênh phân phối để giành thêm thị phần sữa bột tại các vùng nông thôn và đô thị nhỏ; Xây dựng mối quan hệ tốt với nhà cung cấp nhằm chủ động về giá, chất lượng và số lượng sữa tươi nguyên liệu; Đẩy mạnh hoạt động truyền thông marketing, tạo dựng thói quen dùng hàng Việt Nam; Phát triển thương hiệu DD uy tín, đáng tin cậy cho NTD Việt Nam; Tăng cường NCKH trong nghiên cứu phát triển DD phù hợp với NTD Việt

Nam, tạo ra các SP chất lượng cao tiêu chuẩn quốc tế đáp ứng NC trong nước và XK; Phối hợp với Nhà nước và HCN trong việc nâng cao sản lượng và chất lượng nguyên liệu sữa bằng cách hướng dẫn HCN công nghệ chăn nuôi bò sữa, mở rộng trang trại qui mô lớn, công nghiệp. Bên cạnh đó tìm kiếm nguồn nguyên liệu nhập khẩu có giá rẻ tại các nước thuộc CTPPP và WTO để hưởng thuế suất giảm.

(2) *Phương án chiến lược WO*: Tận dụng ưu đãi của Chính phủ đối với ngành chăn nuôi bò sữa để phát triển mở rộng, qui hoạch vùng chăn nuôi lớn và Giá nguyên liệu sữa giảm theo lộ trình WTO để chủ động hơn về giá và nguồn nguyên liệu, ổn định nguồn đầu vào; Tận dụng TT còn dư địa NC khá lớn, Các DN sữa Việt Nam cần tranh thủ tăng cường phát triển thị phần sữa bột, đặc biệt là ở các khu vực nông thôn và đô thị nhỏ; Nâng cao hình ảnh về chất lượng SP, đặc biệt là đối với TT sữa bột khi mà một số DN sữa ngoại từng làm mất lòng tin với NTD Việt nam về chất lượng SP.

(3) *Phương án chiến lược WT*: Đẩy mạnh quan hệ hợp tác bền chặt với nhà cung cấp và HCN để chủ động nguyên liệu đầu vào.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện chiến lược lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng mục tiêu theo các mặt hàng chiến lược

3.2.2.1. Phát triển các phân khúc thị trường mới hấp dẫn cho từng mặt hàng chiến lược

Như đã phân tích ở chương 2, các DN sữa VN có 4 nhóm mặt hàng CL chính: sữa bột, sữa nước, sữa chua, sữa đặc. Trên cơ sở phân đoạn CL, các DN sữa sẽ lựa chọn các tiêu chí phân khúc mới cho từng nhóm mặt hàng CL để lựa chọn các phân đoạn TT mới. Sau đây NCS xin đề xuất một số phân đoạn TT tiềm năng mà các DN sữa nội có thể tập trung khai thác để mở rộng TT, gia tăng thị phần và doanh thu cho DN của mình trên TT nội địa (*phụ lục 25*)

a) Phát triển các phân khúc KH tổ chức

- *Các Công ty hàng không*: TT hàng không Việt Nam có mặt 5 hãng là Vietnam Airlines, Vietjet Air, Jetstar Pacific, VASC, Bamboo Airway (gia nhập 2019), trong đó đứng đầu là Vietnam Airlines và Vietjet Air. Qui mô TT hàng không có thể mang đến hàng chục triệu lượt khách mỗi năm cho DN ngành sữa. Năm 2017, Vietnam airline đạt 26,5 triệu lượt khách tăng 6,7% so 2016; Vietjet Air đạt 17,11 triệu lượt khách tăng 21,8% so 2016; Jetstar Pacific. Cho đến nay, mới chỉ có Vinamilk tiếp cận phân khúc KH này thông qua chương trình hợp tác 5 năm (2018- 2023) ký kết ngày 6/8/2018 với Vietnam Airlines. Theo đó, Vinamilk cung cấp các SP dinh dưỡng cho Vietnam Airlines và các công ty con của Vietnam Airlines, ngoài ra, hai công ty sẽ tiến hành hợp tác trong các lĩnh vực khác, bao

gồm: hợp tác về thương hiệu trong một số sự kiện, chương trình co-branding, marketing; chia sẻ các kinh nghiệm quản lý và vận hành chuỗi cung ứng, hệ thống kho bãi, các thông tin liên quan đến TT tiêu dùng và các báo cáo đánh giá về thương hiệu. Các SP của Vinamilk sẽ xuất hiện với bao bì được thiết kế riêng mang hình ảnh đồng thương hiệu trên các chuyến bay của Vietnam Airlines xuất phát từ Việt Nam. Tổng giá trị SP của Vinamilk cung cấp lên máy bay của Vietnam Airlines dự kiến tăng trưởng 10% mỗi năm. Việc các DN sữa nội cung ứng SP sữa cho nhóm KH này không chỉ đóng góp vào DT ngành sữa mà quan trọng hơn sẽ giúp cho TH sữa nội được quảng bá hình ảnh khắp thế giới, được nhiều KH quốc tế biết đến. Đây là phân khúc TT ngách hết sức quan trọng và có ý nghĩa trong việc quảng bá hình ảnh và TH sữa nội ra TT quốc tế.

- *Các Nhà máy trong các khu công nghiệp (KCN):* Tính hết năm 2018, VN có 250/326 KCN đang hoạt động và 17 Khu Kinh tế. Với số lượng hàng triệu công nhân đang làm việc trong các nhà máy tại các KCN và khu kinh tế là một TT hấp dẫn, trong đó Ngành dệt may và giày dép hiện có khoảng 2,3 triệu lao động. Ngành công nghiệp điện tử của VN hiện nay có khoảng 510.000 lao động. Hãng Samsung Electronics Vietnam (SEV) ở Bắc Ninh và nhà máy SEVT ở Thái Nguyên có 170.000 suất ăn/ngày. Với đặc thù của công nhân trong các nhà máy thường ăn trưa, ăn ca tại các nhà máy và thời gian dành cho bữa ăn không nhiều thì khẩu phần ăn có đầy đủ chất DD, dễ hấp thụ, đảm bảo sức khỏe cũng như thể lực cho công nhân tái tạo sức lao động, đảm bảo năng suất lao động và nâng cao hiệu quả làm việc là vô cùng quan trọng. Sữa là một trong những thực phẩm lựa chọn ưu việt đặc biệt là dùng để làm món tráng miệng hoặc cho bữa ăn phụ hoặc bữa ăn ca cho công nhân. Những SP phù hợp có thể là mặt hàng SC hoặc sữa nước rất tiện lợi cho người sử dụng cũng như dễ hấp thụ và cung cấp nhiều DD cho sức khỏe, tái tạo sức lao động.

- *Tích cực khai thác các trường học mầm non, tiểu học, căng tin trường Đại học:* KH tiềm năng cho các DN sữa nội là khối trường mầm non và tiểu học. Hiện nay nhóm trẻ này chiếm 1.3 dân số, trong đó số trẻ mầm non 4.627.316 em; Số trẻ mẫu giáo: 3.978.521 em, số trẻ học tiểu học 7.790.009 em. Thời gian tới, các DN sữa VN cần tiếp tục tích cực tham gia và thực hiện tốt chương trình sữa học đường theo chương trình của Chính phủ đến 2020. Đây là một cơ hội tốt để DN sữa VN xây dựng hình ảnh TH, nâng cao sự nhận biết và tạo dựng lòng trung thành TH ở trong tâm trí NTD ngay từ khi còn nhỏ. Các DN sữa nội cần xác định đây là CL phát triển TT lâu dài, xây dựng TH bền vững, bên cạnh tạo ra SP chuyên biệt cho phân khúc này với chính sách giá hấp dẫn, ưu đãi dành cho các Trường học, DN sữa cần chú trọng kiểm soát chất lượng SP để các em được tiếp cận và thụ hưởng SP

sữa chất lượng và giá thành tốt nhất.

- *Các bệnh viện:* Việc kết nối với các bệnh viện và các trung tâm y tế DD là một kênh hiệu quả để tiếp cận KH đặc biệt là đối với mặt hàng sữa bột gồm SP sữa bột dành cho trẻ sơ sinh, cho bà mẹ mang thai và cho con bú, và SP sữa bột và SBPS dành cho người bệnh. Mặc dù các DN sữa VN cũng đã triển khai tiêu thụ qua kênh này, tuy nhiên hiệu quả chưa cao. Tại một số bệnh viện lớn và uy tín cấp Trung ương và địa phương xuất hiện nhiều TH sữa ngoại nhập phục vụ đối tượng KH này.

- *Các nhà hàng, khách sạn, trung tâm sự kiện:* tổ chức hội họp, tiệc cưới, hội nghị KH, các sự kiện của các cơ quan, tổ chức. Các DN sữa cần NC những SP với kích cỡ đóng gói, mẫu mã bao bì, kiểu dáng và thành phần DD phù hợp cho nhóm KH này, và có CL marketing tạo NC tiêu dùng sữa trong các bữa tiệc lớn như hội nghị, đám cưới, liên hoan.... Như là món ăn chính hoặc dùng để tráng miệng: Ví dụ tráng miệng bằng sữa chua hoa quả, Sữa tươi, bánh mì ăn với sữa tươi, dùng sữa đặc pha chế cà phê, nước hoa quả...

- *Các quán cà phê và đồ uống:* Những SP thích hợp cho nhóm KH này là sữa đặc có đường, sữa chua và sữa nước dùng để pha chế đồ uống (Pha cà phê, sinh tố hoa quả, cacao..), hoặc ăn trực tiếp. Các DN sữa cần có những SP chuyên biệt cho ngành pha chế, và đóng gói bao bì thích hợp với kích cỡ lớn để tiết kiệm chi phí, hạ giá thành SP.

b) Phát triển các phân khúc KH tiêu dùng

- *Phát triển phân khúc nữ giới trưởng thành (từ lứa tuổi 16 đến 30) có NC muốn giữ vóc dáng và săn chắc cơ thể:* Hiện nay sữa dành cho phân khúc này hầu như rất ít, hiện mới có sữa bột và bột pha sẵn thương hiệu Allene (19-50 tuổi) chủ yếu bổ sung canxi cho xương chắc khỏe và chống loãng xương. Ở lứa tuổi này đòi hỏi nhiều dinh dưỡng, tuy nhiên cũng rất dễ bị tăng cân, và phân khúc này cũng nằm trong giai đoạn sinh nở của nữ giới do vậy cơ thể sau sinh thường không được săn chắc, cũng dễ tăng cân. Do vậy cần thiết có một SP hoàn hảo vừa giúp cung cấp dinh dưỡng cho cơ thể nhưng lại không tăng cân.

- *Phát triển phân khúc nhóm KH năng động:* thường xuyên làm việc cường độ cao, hoạt động nhiều, đi lại nhiều, trong môi trường khắc nghiệt, những người thường xuyên tập luyện thể thao, bóng đá, tennis, bóng bàn, erobic... Những người này đòi hỏi nhiều năng lượng, DD nhưng lại khá bận rộn, do vậy sữa là một SP vô cùng tiện lợi và thích hợp, đặc biệt là sữa nước và SBPS, SC.

- *Phát triển phân khúc KH tập thể hình, vận động viên thể thao chuyên nghiệp:* Đối tượng này đòi hỏi NC DD rất cao và đặc biệt, giàu protein và giúp tăng

cơ. Trên TT VN hiện nay chưa có nhiều SP dành cho nhóm KH này, chỉ có một số nhãn hiệu nước ngoài còn các DN sữa nội gần như không có SP phục vụ phân khúc này, một số nhãn hiệu nước ngoài như Elite Lab Mass Muscle Gainer (Mỹ); Allmax Allwhey Classic (Canada), MuscleTech Masstech Extreme 2000; SERIOUS MASS, sữa WHEY PROTEIN, BNS Syntha, AST Nutrition; Dymatize Super Mass Gainer¹³

- *Phát triển phân khúc KH cao tuổi, người già từ 50 tuổi:* Hiện các DN sữa VN đã tập trung rất lớn các SP DD dành cho trẻ em, tuy nhiên các DN sữa Việt đang bỏ ngỏ phân khúc dành cho người già từ 50 tuổi (dự đoán chiếm 20% dân số vào 2020), hiện danh mục SP sữa nội dành cho đối tượng này chưa đa dạng, ít sự lựa chọn, đặc biệt là những SP chất lượng, cao cấp. Vì vậy các DN sữa VN cần có CL đầu tư và tập trung vào nhóm tuổi trên 50 trong thời gian tiếp theo. Hiện nhãn hiệu sữa nước ngoài chiếm tới 80% thị phần thuộc phân khúc sữa canxi dành cho người cao tuổi và người lớn là Allene.

(4) Phát triển TT nông thôn và duy trì TT thành thị

Với tốc độ tăng trưởng bình quân ngành sữa giai đoạn 2012-2018 là 12,9% /năm và trong đó cao nhất là năm 2015 đạt 22,7% so với 2014, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng có xu hướng giảm 2016 (3.2%) và 2018 (9%) cho thấy xu hướng bão hòa trên TT sữa Việt Nam, đặc biệt ở khu vực thành thị, năm 2017 tốc độ tăng trưởng tiêu dùng sữa ở Thành Thị giảm, ở nông thôn tăng chậm hơn so với 2016, bên cạnh đó trên TT xuất hiện những SP thay thế như sữa óc chó của Nhật, sữa ngũ cốc, thực phẩm chức năng, các SP sữa hạt, từ thực vật... Do vậy mỗi DN sữa nội cần có CL phát triển SP phù hợp cho từng phân khúc TT. Đối với TT thành thị, DN sữa nội nên tập trung vào phân khúc thu nhập trung và cao cấp. Đối với TT nông thôn, tiếp tục khai thác phân khúc TT phổ thông dành cho nhóm KH thu nhập thấp và trung bình, tiếp đến là khai thác phân khúc thu nhập trung và cao cấp tại TT NT.

d) Phát triển phân khúc thu nhập cao cho mặt hàng sữa bột và sữa nước

Đối với mặt hàng sữa bột: Với thu nhập và mức sống người dân ngày càng nâng cao, sự quan tâm ngày càng lớn tới sức khỏe đòi hỏi những SP có dinh dưỡng và chất lượng cao đáp ứng NC SP cao cấp của NTD. Bên cạnh đó trên TT phân khúc cao cấp, các DN sữa Việt Nam cũng bỏ ngỏ và chưa thực sự quan tâm nhiều trong những năm qua đặc biệt là phân khúc sữa bột cho trẻ em sơ sinh, với đặc tính các mẹ luôn quan tâm, lo lắng cho con trẻ và luôn chọn mua những SP tốt nhất, chất

¹³ <http://www.thehinh.com/2017/02/top-10-sua-tang-can-cho-nguoi-gay-tap-gym-tot-nhat.html#ftoc-heading-12>
<https://gymstore.vn/sua-tang-can>

lượng nhất cho con dù giá SP có đắt.

Đối mới mặt hàng sữa nước, các DN sữa Việt Nam cũng cần đa dạng hóa các SP chất lượng DD cao và gia tăng năng lực cung ứng. Hiện mặc dù một số DN sữa nội đã và đang quan tâm đến phân khúc cao cấp thông qua nghiên cứu và phát triển các dòng sữa cao cấp, sữa sạch organic như Vinamilk, TH true milk tuy nhiên khối lượng SX còn thấp chưa đáp ứng kịp NC ngày càng tăng của phân khúc này.

e) Định hướng phát triển TT xuất khẩu cho các DN sữa Việt Nam

Trong bối cảnh TT trong nước cạnh tranh mạnh mẽ và có xu hướng bão hòa tại một số mảng SP như sữa đặc, sữa hoàn nguyên... Và bên cạnh đó xuất hiện nhiều SP thay thế như sữa hạt, nước giải khát... Thì việc tìm kiếm TT mới để mở rộng thị phần, gia tăng doanh số cũng như khai thác lợi thế sẵn có về SP có vai trò quan trọng đối với DN sữa nội. Tùy vào những lợi thế của riêng mình, DN sữa VN bên cạnh duy trì và thâm nhập sâu vào các TT xuất khẩu trên các TT truyền thống như Trung Đông, Châu phi. Các DN sữa VN cần đầu tư NC khảo sát một số TT tiềm năng để khai thác như sau:

(1) Phát triển TT xuất khẩu chính ngạch sang Trung Quốc

Trung Quốc là TT đầy tiềm năng với mặt hàng sữa với qui mô dân số 1.420 triệu dân (16/8/2019). Theo FAO, NC tiêu thụ sữa của Trung Quốc sẽ tăng trưởng cao, bền vững do tốc độ đô thị hóa nhanh, thói quen ăn uống thay đổi, chuỗi cung ứng lạnh được mở rộng. Tính đến năm 2025, dự kiến tăng trưởng nhập khẩu của Trung Quốc khoảng 45%. Với Nghị định thư về yêu cầu thú y và sức khỏe cộng đồng đối với các SP sữa của Việt Nam và Trung Quốc được ký kết ngày 26/4/2019, sẽ là cơ sở pháp lý rất quan trọng tạo điều kiện cho sữa của Việt Nam xuất khẩu chính ngạch sang TT giàu tiềm năng này. Tháng 5/2017, Vinamilk cũng ký “bản ghi nhớ hợp tác cung cấp SP sữa vào TT Trung Quốc. Cũng trong năm này, Nutifood đã xuất khẩu thành công lô hàng sữa đậu nành Nuti sang TT Trung Quốc, sau khi đã xuất khẩu đơn hàng thử cho đối tác. Nutifood đã tiến hành khảo sát TT Trung Quốc và thấy rằng TT NT Trung quốc còn khoảng trống về các SP sữa và đây là phân khúc tốt mà DN Sữa VN lên tập trung.. Hiện NC của Trung Quốc không chỉ sữa bột, mà các dòng sữa nước, đồ uống từ sữa... ngày càng đa dạng. Theo Ông Vũ Ngọc Quỳnh, Tổng thư ký Hiệp hội Sữa VN cho biết, nhiều SP sữa của VN hiện đang được người dân Trung Quốc ưa chuộng, như các loại SC có đường/không đường/tiệt trùng/nguyên kem và một số loại sữa nước khác. Mặc dù vậy, để XK sữa bột sang TT Trung Quốc, các DN sữa nội cần vượt qua các rào cản về thủ tục kiểm tra về chất lượng, ATVSTP. Ngoài Nutifood và Vinamilk đã có những bước khởi đầu cho TT Trung quốc thì MC Milk cũng có nhiều điều kiện thuận lợi nếu phát triển sang

TT Trung quốc vì có điều kiện địa hình địa lý gần Trung Quốc hơn các DN khác.

(2) Tăng cường phát triển TT xuất khẩu sang các nước khu vực Đông Nam Á

Như phân tích ở trên, TT Indonesia và Myanmar là 2 TT tiềm năng cho các nhà sản xuất sữa, có cơ cấu dân số tương đồng với TT Việt Nam. Dân số đông và có tốc độ tăng dân số cao (Myanmar là 0,87%; Indonesia là 1,12%/năm). Cơ cấu dân số trẻ với độ tuổi dưới 15 chiếm khoảng 27% tổng dân số. Đây là lứa tuổi vàng với NC các SP sữa cao nhất cả nước. Đồng thời mức tiêu thụ bình quân của 2 quốc gia này thấp nhất so với các nước khác trong khu vực.

- *Đối với TT Myanmar:* VDSC đánh giá là TT sơ khai đang ở giai đoạn đầu của sự phát triển. Một số thông số các DN sữa Việt Nam có thể quan tâm xem xét xâm nhập TT này: Khoảng 85% sản lượng sữa đến từ các trang trại bò sữa tại Mandalay, Yangon, Naypyidaw với cơ sở chế biến nhỏ lẻ, công tác kiểm soát chất lượng SP sữa nguyên liệu đầu vào vẫn khá hạn chế. Theo báo cáo của Frontier, hơn 300 trẻ em trong số 835 trẻ em tiểu học (khoảng 36%) tại Myanmar uống sữa ít hơn 1 lần/tuần. Điều này chứng tỏ TT Myanmar rất tiềm năng khi thói quen tiêu dùng sữa và các chế phẩm từ sữa khá thấp. SP sữa được tiêu thụ chủ yếu là sữa tươi, sữa đặc, sữa chua và kem. Trong đó sữa tươi và sữa đặc được tiêu dùng phổ biến do thói quen sử dụng đồ uống trà, cà phê kết hợp SP từ sữa. Người dân ở đây vẫn có thói quen tiêu dùng sữa chua do gia đình tự làm hơn là SC sản xuất công nghiệp. Để xâm nhập TT này, Các DN sữa Việt Nam cần có CL về phân phối và truyền thông SP làm thay đổi nhận thức tiêu dùng sữa của NTD Myanmar.

- *TT Indonesia:* Mức tăng trưởng doanh thu tiêu thụ SP sữa và chế phẩm từ sữa đạt 12,5% trong 5 năm qua và sẽ tiếp tục tăng trưởng trong thời gian tiếp theo, đặc biệt là ngành hàng sữa chua có mức tăng trưởng cao nhất khoảng 10,3%/năm. NTD Indonesia thích SC hương vị hơn SC trắng. Trên TT Indonesia, 77% thị phần đang tập trung vào 4 hãng sữa lớn gồm Nestle (thị phần 26%), Frisian Flag Indonesia (21%), Ultrajaya Milk Industry và Indolakto PT.

- *Thái Lan* là TT truyền thống của VN nhưng đối với một số SP như sữa, hoa quả tươi, sấy khô thì đây lại là TT mới. Nhiều vùng của Thái Lan trong đó có Đông Bắc là địa bàn thuận lợi để VN đưa hàng XK sang nhưng nhiều DN chưa tận dụng được. Hiện nay, nước này chủ yếu NK sữa nước từ New Zealand, Australia, Indonesia, Hoa Kỳ và Hà Lan. Đối với các nước ASEAN, trong đó có VN, việc NK sữa và SP sữa vào TT Thái Lan không bị áp dụng hạn ngạch thuế quan NK và được hưởng thuế suất thuế NK 0% theo lộ trình giảm thuế của nước này trong Hiệp định Thương mại hàng hóa ASEAN (ATIGA). DN VN đầu tiên chính thức xuất khẩu sữa sang TT Thái Lan là Vinamilk vào năm 2012.

3.2.2.2. Hoàn thiện định vị giá trị cho từng mặt hàng chiến lược đối với các phân khúc thị trường mục tiêu.

Để đảm bảo tiêu chí định vị hiệu quả, DN sữa phải đảm bảo yêu cầu định vị và có thể lựa chọn theo tiêu thức định vị nhất định. Với đặc điểm TT hiện nay, xu thế phân hóa các đoạn TT ngày càng rõ nét do xuất hiện những phân khúc mới, đặc thù hơn (như phân khúc người tập thể hình và vận động viên thể thao chuyên nghiệp, Phân khúc người cao tuổi và người già, ...). Các DN sữa cần có quyết định lựa chọn tiêu thức định vị theo một hoặc một số tiêu thức trên cho phù hợp với từng dòng, từng item trong mặt hàng CL để làm nổi bật những lợi thế khác biệt của SP/thương hiệu so với ĐTCT cũng như đáp ứng được NC từng phân khúc. Chẳng hạn đối với sữa bột mà ở phân khúc cao cấp có thể lựa chọn định vị theo giá trị/Lợi ích SP. Sữa bột cũng có thể định vị theo nhóm KH cụ thể để người TD dễ dàng lựa chọn mua SP (Sữa tăng cơ bắp cho vận động viên thể hình, Sữa dành cho bệnh nhân ung thư...) Hoặc Sữa tươi, sữa chua hướng tới phân khúc cao cấp có thể làm nổi bật nguồn gốc, công nghệ, thành phần dinh dưỡng của SP (Sữa tiêu chuẩn Organic, Sữa A2 dinh dưỡng hoàn chỉnh dễ hấp thu cho hệ tiêu hóa...). Hay đối với sữa đặc trong điều kiện bão hòa như hiện nay, DN cần tạo ra những NC mới cho SP (Định vị dựa theo vấn đề và giải pháp, hay theo tiêu thức thói quen tiêu dùng và công dụng).

3.2.3. Hoàn thiện sáng tạo giá trị sản phẩm cung ứng cho khách hàng mục tiêu theo từng mặt hàng chiến lược

3.2.3.1. Hoàn thiện sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa bột cung ứng cho KH mục tiêu

(1) Đa dạng hóa các dạng SP để mang đến cho KH nhiều sự lựa chọn trong mua sắm và tiêu dùng

Hiện nay trên TT thế giới, các hãng sữa nước ngoài SX sữa dạng viên nén hoặc dạng thanh rất thuận tiện cho bảo quản và sử dụng. Trên TT Việt Nam cũng đã xuất hiện thời gian gần đây tuy nhiên đều là thương hiệu nước ngoài (như Sữa Meiji dạng thanh (Nhật), sữa dê dạng viên nén Healthy Care (Úc). Sữa bột và SBPS, sữa bột dạng viên có thể thả vào cốc nước dễ dàng hòa tan hoặc có thể ăn trực tiếp như kẹo hay bánh mà không cần phải pha mà vẫn đảm bảo đủ lượng DD như một cốc sữa thông thường. Đặc biệt nó đảm bảo đo lường sữa chính xác cho 1 lần dùng để pha cho bé, an toàn đảm bảo vệ sinh, nhỏ gọn, không kồng kênh khi mang theo ra ngoài. Do vậy đối với DN sữa bột như Nutifood hay Vinamilk có thể xem xét phát triển dạng SP này.

(2) Hoàn thiện các mức chất lượng và đặc tính lợi ích SP sữa cho từng nhóm KH mục tiêu

DN sữa VN cần phát triển chất lượng SP theo hướng tiêu chuẩn quốc tế, và

đón đầu xu hướng TD mới để tranh thủ lợi thế đi đầu trong việc đáp ứng NC NTD. Những xu thế về chất lượng SP các DN sữa VN cần chú trọng trong quá trình phát triển SP để nâng cao chất lượng và năng lực cạnh tranh: chất lượng quốc tế, organic đáp ứng phân khúc cao cấp dành cho trẻ em và người lớn; Phát triển những SP có DD phù hợp với người già và người cao tuổi (từ 50 tuổi trở lên); NC và phát triển SP sữa bột với các thành phần DD chuyên biệt và đặc trị cho từng phân khúc TT, phù hợp từng nhóm tuổi và từng nhóm KH; Phát triển SP theo hướng nâng cao thành phần DD và tiện dụng trong quá trình sử dụng; Các SP sữa cần chú ý điều chỉnh một số chỉ tiêu DD như giảm lượng đường, giảm chất béo trong thành phần của SP,...do NTD hiện nay có xu hướng không thích dùng những SP quá ngọt làm tăng cân, gây béo phì hoặc tiểu đường.

(3) Hoàn thiện chiến lược thương hiệu cho mặt hàng sữa bột

Mặt hàng sữa bột là một trong những mặt hàng có sự góp mặt của hàng trăm nhãn hàng trong và ngoài nước. Bên cạnh những SP sữa bột nhập khẩu chính ngạch còn có những SP sữa bột xách tay khiến cho NTD “bối thực” về nhãn hiệu sữa bột. Do vậy DN sữa Việt Nam cần lựa chọn một mô hình phát triển thương hiệu phù hợp để có thể phân hóa được các đoạn TT mục tiêu cũng như tạo sự khác biệt cho các đoạn TT khác nhau, để NTD có thể dễ dàng phân biệt và thuận tiện khi lựa chọn SP. Với xu hướng TT tổng thể ngày càng phân hóa thành những phân khúc TT nhỏ hẹp hơn, đòi hỏi các DN sữa song song với việc nghiên cứu phát triển các SP mới và cải tiến thì DN sữa cũng phải có CL phát triển thương hiệu tương ứng cho SP. DN sữa nội trên cơ sở CL phát triển SP và các phân khúc TT của mình có thể lựa chọn một trong các mô hình CL phát triển thương hiệu theo ma trận Thương hiệu - SP hay Ma trận Thương hiệu- KH:

Hình 3.1: Ma trận thương hiệu - Sản phẩm cho doanh nghiệp sữa Việt Nam

		SP			
		1	2	N
Thương hiệu	A				
	B				
	...				
	M				

Hình 3.2: Ma trận thương hiệu - sản phẩm cho doanh nghiệp sữa Việt Nam
KH

Thương hiệu	KH			
	1	2	N
A				
B				
...				
M				

(4) Hoàn thiện các dịch vụ hỗ trợ trước, trong và sau bán đối với mặt hàng sữa bột.

Các DN sữa cần phát triển và hoàn thiện hệ thống dịch vụ KH ở các khâu của quá trình bán hàng như: *Các dịch vụ trước bán*, tư vấn chăm sóc sức khỏe, tư vấn dinh dưỡng, tổ chức các buổi hội thảo, tọa đàm về dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe, hội nghị giới thiệu SP mới, dùng thử SP nhằm nâng cao nhận thức tiêu dùng sữa Việt. Phối hợp với bệnh viện/trung tâm y tế/viện DD để tổ chức triển khai dịch vụ khám và kiểm tra sức khỏe cho NTD, cho trẻ em để biết được thực trạng cân nặng, sức khỏe dinh dưỡng để từ đó có những tư vấn sử dụng loại SP sữa cho phù hợp; *Phát triển mạnh mẽ các dịch vụ trong bán hàng*, Dịch vụ bán hàng hàng trực tuyến, Đa dạng hóa các hình thức thanh toán đặc biệt là khi mua online hoặc qua hệ thống CH bán lẻ của hãng, đổi hàng khi mua về không phù hợp đối tượng, dịch vụ ship hàng tận nhà...; *Các dịch vụ sau bán hàng*, Triển khai dịch vụ đổi hàng, hoặc đổi date SP sữa bột cho cửa hàng bán lẻ, dịch vụ luân chuyển hàng nhằm hỗ trợ cho CH bán chậm.

(5) Hoàn thiện CL phát triển dòng SP cho mặt hàng sữa bột: Hiện các dòng sữa bột thương hiệu Việt Nam gồm: Dòng đặc trị cho trẻ em, Dòng sữa bột công thức cho trẻ sơ sinh, Dòng sữa bột dinh dưỡng cho người lớn, Dòng sữa bột dành cho người tiêu đường... Và hầu hết các dòng sữa bột của Việt Nam tập trung vào phân khúc bình dân. Để đáp ứng NC ngày càng khắt khe của NTD, DN sữa Việt Nam lên lựa chọn các hướng phát triển dòng SP cho mặt hàng sữa bột như sau:

Hình 3.3: Đề xuất chiến lược phát triển dòng sản phẩm cho mặt hàng sữa bột

CL dòng SP	Sữa bột cho trẻ em	SB người lớn	Sữa bột cho người già
CL dẫn dòng SP	CL dẫn lên phía trên đáp ứng phân khúc cao cấp	CL dẫn lên phía trên đáp ứng phân khúc cao cấp	CL dẫn lên phía trên đáp ứng phân khúc cao cấp
CL bổ sung lấp đầy SP	SP hiện tại lên bổ sung thành phần DD, hương vị mới	SP hiện tại lên bổ sung thành phần DD, hương vị mới	SP hiện tại lên bổ sung thành phần DD, hương vị mới
CL hiện đại hóa dòng SP	Cải tiến mẫu mã, bao bì. bổ sung bao gói kích cỡ nhỏ sử dụng một lần, đa dạng các dạng SP (bột/pha sẵn/dạng thanh/dạng viên	Cải tiến mẫu mã, bao bì. bổ sung bao gói kích cỡ nhỏ sử dụng một lần, đa dạng các dạng SP (bột/pha sẵn/dạng thanh/dạng viên	Cải tiến mẫu mã, bao bì. bổ sung bao gói kích cỡ nhỏ sử dụng một lần, đa dạng các dạng SP (bột/pha sẵn/dạng thanh/dạng viên

Nguồn: NCS xây dựng

(6) *Mở rộng tổ hợp SP cho mặt hàng sữa bột*: bằng cách thêm dòng SP mới vào tổ hợp. Những gợi ý đề xuất dòng SP mới gồm: Các Dòng SP DD cho người cao tuổi, lớn tuổi, dòng SP DD đẹp da, dòng DD cho người tập gym thể hình, Dòng DD cho người bệnh (ung thư, suy giảm trí nhớ, tiểu đường, ..);

3.2.3.2. Hoàn thiện sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa nước cung ứng cho khách hàng mục tiêu

(1) *Đa dạng các cấp độ chất lượng khác nhau* đáp ứng mọi phân khúc TT, trong đó chú trọng phân khúc đang là xu hướng trên TT thế giới cũng như Việt Nam đó xu hướng sữa sạch hữu cơ organic và những thành phần DD tốt cho sức khỏe.

(2) *Phát triển SP sữa có thành phần dinh dưỡng từ thực vật*: Trước sự thay đổi NC do xuất hiện các SP thay thế như sữa từ thực vật. Mặc dù các DN sữa nghiên cứu có tỷ trọng SP sữa chế biến từ sữa bò là chủ yếu. Tuy nhiên với áp lực cạnh tranh, để đa dạng hóa mặt hàng và hỗ trợ tiêu thụ, Các DN sữa Việt Nam có thể cân nhắc phát triển thêm SP sữa với 100% từ thực vật đặc biệt có nguyên liệu từ các hạt ngũ cốc có nguyên liệu rất sẵn có ở Việt Nam hoặc phát triển những dòng SP sữa trên cơ sở có nguồn gốc từ sữa bò như hiện tại nhưng có bổ sung thêm thành phần từ sữa hạt như (Hạt óc chó, gạo, đậu xanh, ngô, khoai, cacao, macca..). Sữa

thực vật chế biến từ các loại hạt như hạt óc chó, hạt hạnh nhân,... được xem là nguồn DD thơm ngon, dễ uống, có lợi cho sức khỏe, phù hợp với nhiều độ tuổi, đặc biệt dùng được cho cả những người không dung nạp được lactose có trong sữa động vật. Các loại sữa thực vật, đặc biệt là sữa hạt ngày càng được ưa chuộng vì ích lợi của nó. NL làm sữa hạt là những loại hạt giàu dưỡng chất như hạt óc chó, hạnh nhân... chứa nhiều đạm (protein), giúp cơ thể luôn khỏe mạnh và tràn đầy năng lượng.

(3) Hoàn thiện thông tin ghi nhãn trên bao bì SP và thực hiện làm tem truy xuất nguồn gốc cho SP sữa đối với mặt hàng sữa nước

NTD càng khát khe với những thông tin về SP và thương hiệu sữa họ đang tiêu thụ, họ không dễ dàng tin vào Quảng cáo như trước đây. Theo báo cáo của Nielsen (4/2018), có tới 88% NTD Việt Nam đọc rất kỹ thông tin trên bao bì SP sữa trước khi mua, 76% đòi hỏi được biết mọi thứ về SP: thông tin thành phần DD, các chất phụ gia, hạn sử dụng, công nghệ SX... Bên cạnh đó, TT sữa nước VN một thời gian dài đã gây nhầm lẫn cho người tiêu dùng về các khái niệm liên quan đến sữa tươi. Đa bộ phận dân chúng hiểu rằng sữa nước đóng hộp là sữa tươi. Tuy nhiên thực tế trên TT sữa nước có 3 SP chính là STThT (100% là sữa tươi), STTT (99% là sữa tươi) và SHN tiệt trùng (được làm từ sữa bột pha trộn với nước). Tuy nhiên NTD không phân biệt được sữa tươi và sữa bột hoàn nguyên do việc ghi nhãn không rõ ràng của các NSX sữa việc ghi thông tin trên bao bì nhãn mác đối với các SP sữa nước cũng chưa rõ ràng nên nhận thức của NTD về SP sữa tươi và sữa dạng lỏng làm từ sữa bột còn nhiều hạn chế. Điều này gây ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của các SP sữa tươi. Cũng theo phân tích của các chuyên gia, sự nhập nhằng này khiến nhiều DN được lợi rất nhiều trong việc dùng sữa hoàn nguyên để chế biến vì DN không phải tốn chi phí nào trong việc đầu tư, trang bị hệ thống bảo quản khi thu mua sữa tươi, đào tạo, huấn luyện con người... Sự nhập nhằng này đã gây ra những khó hiểu đối với NTD và hơn nữa chất lượng cũng như giá cả không đúng với thực tế đã làm cho quyền lợi NTD không được bảo vệ. Tại các quốc gia phát triển như Nhật, Hàn Quốc, Châu Âu... thì sữa nước được SX từ sữa tươi NL 100%. Trên bao bì SP, mọi thông tin về nguồn gốc NL được ghi rõ ràng và minh bạch. Do vậy đòi hỏi các DN sữa Việt Nam cần minh bạch hóa thông tin trên bao bì. Việc Dán nhãn cũng như ghi các thông tin trên bao bì SP là qui định bắt buộc của pháp luật, phù hợp với thông lệ quốc tế, nó cũng là yếu tố nhận diện TH, là “người bán hàng thầm lặng” giúp NTD có những thông tin thiết yếu về SP, hỗ trợ ra quyết định mua hàng. Song song ghi rõ nguồn gốc xuất xứ của nguyên liệu, SP, cùng với những thông tin theo qui định khác, DN sữa cũng cần làm ngay truy xuất nguồn gốc xuất xứ hàng hóa, truy xuất nguồn nguyên liệu tạo ra SP để đảm bảo tính minh bạch, rõ ràng, tăng

niềm tin và thuận tiện cho NTD lựa chọn mua SP.

(3) *Đề xuất ứng dụng công nghệ bao bì cản quang nhằm đảm bảo toàn diện giá trị dinh dưỡng cho mặt hàng sữa nước.*

Tại Hội thảo diễn ra ngày 31/5/2019 trong khuôn khổ Triển lãm quốc tế ngành sữa Vietnam Dairy 2019, công ty Noluma International LLC (Mỹ) đã chia sẻ kết quả nghiên cứu khoa học về tác động tiêu cực của ánh sáng đến thực phẩm, đặc biệt là SP sữa. Ánh sáng từ đèn huỳnh quang, đèn LED, đèn trong tủ lạnh ... trong các khâu từ sản xuất đến cửa hàng đều làm giảm hàm lượng dinh dưỡng trong sữa, đặc biệt là lượng vitamin và protein quan trọng. Một thử nghiệm đối với chai nhựa thông thường chỉ còn chứa 49% lượng vitamin A. Sau 1 giờ tiếp xúc với ánh sáng mặt trời, hàm lượng vitamin B trong sữa tiệt trùng nguyên kem giảm đến 28%. Các chỉ số dinh dưỡng tiếp tục giảm mạnh theo thời gian dài tiếp xúc với ánh sáng trên kệ hàng. Sau 12 tuần tiếp xúc ánh sáng trên kệ hàng, sữa tiệt trùng hầu như không còn giá trị DD đáng kể, thất thoát ghi nhận lên đến 93% vitamin và 100% lượng vitamin B2. Bên cạnh đó Noluma cũng giới thiệu công nghệ *Bao bì cản quang* được cấp bằng sáng chế có thể tính toán được khả năng bao bì có thể bảo vệ và duy trì lượng dinh dưỡng, giữ được độ tươi mới, tính ổn định, màu sắc, hình thức cảm quan, kéo dài thời hạn sử dụng của SP và hiệu quả cao hơn so với bao bì hiện nay. Với công nghệ bao bì cản quang, đây là sự lựa chọn mới cho DN sữa Việt Nam trong việc đảm bảo chất lượng SP đến tay NTD.

(4) *Hoàn thiện CL phát triển thương hiệu cho mặt hàng sữa nước*

Đối với mặt hàng sữa nước, DN sữa có thể lựa chọn CL thương hiệu theo ma trận thương hiệu- KH, với mỗi phân khúc KH, DN xây dựng một thương hiệu riêng theo thu nhập và mở rộng tuyến theo độ tuổi kết hợp mở rộng tuyến thương hiệu theo hương vị/màu sắc/đóng gói/thành phần dinh dưỡng/NC.

Hình 3.4: Đề xuất chiến lược phát triển thương hiệu cho mặt hàng sữa nước

Thương hiệu	KH	Mở rộng tuyến thương hiệu theo lứa tuổi	Mở rộng tuyến thương hiệu theo hương vị/màu sắc/đóng gói/thành phần DD/NC
Thương hiệu A	Thu nhập cao	Người già, Người lớn, Trẻ em	Tăng cân/giảm cân/Suy dinh dưỡng/biếng ăn/chiều cao...; Có đường/ít đường/hương dâu/cam/dừa; Sữa tươi/sữa hỗn hợp/Sữa hoàn nguyên.
Thương hiệu B	Thu nhập bình dân	Người già, Người lớn, Trẻ em	

Nguồn: NCS xây dựng

3.2.3.3. Hoàn thiện sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa chua cung ứng cho khách hàng mục tiêu

Với xu hướng NTD ngày càng quan tâm đến sức khỏe, mặt hàng SC có nhiều thành phần DD có lợi cho sức khỏe, do vậy được NTD lựa chọn. Với lợi thế nguồn sữa tươi tạo chỗ, DN sữa Việt Nam cần chú trọng phát triển các dòng SP sữa chua làm từ nguyên liệu sữa tươi nguyên chất với thành phần DD giảm lượng đường và chất béo. Bên cạnh đó chú trọng tạo ra những hương vị mới và độc đáo hơn nữa để thu hút và lôi kéo những KH mới, trẻ trung và năng động.

Những hương vị trái cây NTD yêu thích, các DN sữa cần tham khảo: Hương vị dâu được ưa chuộng nhất, kế đến là hương vị hoa quả, lô hội và Kiwi và chuối.

Bảng 3.5: Sếp hạng doanh thu bán hàng sữa chua theo hương vị giai đoạn 2013-2018

SC hương vị	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hương vị Dâu	1	1	1	1	1	1
Hương vị Lô hội	3	3	3	3	3	2
Hương vị Hoa quả	2	2	2	2	2	3
Hương vị chuối	5	5	5	5	5	4
Hương vị Kiwi	4	4	4	4	4	5

Nguồn: Euromonitor (2018)

3.2.3.4. Hoàn thiện sáng tạo giá trị cho mặt hàng sữa đặc cung ứng cho khách hàng mục tiêu

TT sữa đặc đang ở giai đoạn bão hòa, tuy nhiên qui mô khối lượng tiêu thụ vẫn rất lớn. Hiện các DN sữa Việt Nam đã giữ ưu thế về thị phần, tuy nhiên với xu thế cạnh tranh ngày càng cao, trên TT xuất hiện ngày càng nhiều nhãn hiệu sữa đặc nhập khẩu, vì vậy DN sữa Việt Nam cần tăng cường cải tiến và nghiên cứu các SP mới để duy trì thị phần hiện tại cũng như thu hút KH của ĐTCT (sữa đặc của FCV, Nestle và các nhãn sữa đặc nhập khẩu khác). Một trong những nguyên nhân TT sữa đặc bão hòa là do xuất hiện những SP dinh dưỡng khác thay thế, một mặt sữa đặc có độ ngọt cao, mà NTD hiện nay không muốn ăn SP có hàm lượng đường cao. Việc cải tiến và phát triển SP mới đối với sữa đặc theo hướng thay đổi thành phần DD, giảm thiểu hàm lượng đường và chất béo, đưa ra các dòng sữa đặc không đường, sữa đặc hương vị mới, và chú trọng thành phần DD cao cấp hơn. DN cần tạo ra những SP sữa đặc với những thương hiệu khác nhau cho từng đối tượng nhóm KH, như sữa đặc dùng cho ăn bánh mì, Sữa đặc chuyên để pha chế cà phê và đồ uống, sinh tố, sữa đặc để chế biến bánh, kẹo, Sữa đặc dành cho người tiểu đường, sữa đặc

dành cho trẻ em..v.v. Đa dạng nhiều hình thức đóng gói: Bổ sung hình thức đóng bao bì thành những gói nhỏ dùng 1 lần.

Bên cạnh đó, DN sữa xem xét phát triển những SP làm nguyên liệu cho những ngành khác: Gói sữa đặc có đường tiện dụng khi pha cà phê, chế biến đồ uống, nước sinh tố hoa quả, làm bánh, làm kem, làm sữa chua... Hoặc phát triển nhóm SP phục vụ cho ngành bánh kẹo, thực phẩm chức năng, ngành nước giải khát.

3.2.4. Hoàn thiện phối hợp các công cụ marketing mix thực hiện và truyền thông giá trị tới khách hàng mục tiêu

3.2.4.1. Hoàn thiện kênh phân phối giá trị cung ứng cho khách hàng

(1) *Tiếp tục phát triển kênh siêu thị và cửa hàng tiện lợi:* Qua hệ thống các siêu thị, siêu thị mini trong đó đặc biệt quan tâm đến các chuỗi CH tiện ích của những nhà đầu tư trong và ngoài nước trên TT VN. Tại các khu đô thị tại thành phố lớn và các Thành phố trực thuộc tỉnh, mô hình siêu thị mini và chuỗi cửa hàng phát triển mạnh mẽ, điển hình chuỗi CH Vinmart+, Đây là kênh có nhiều tiềm năng phát triển trong tương lai đặc biệt ở khu vực TT thành thị. DN sữa Việt cần thiết lập quan hệ chặt chẽ với các hệ thống siêu thị, hệ thống chuỗi cửa hàng tiện lợi, chuỗi siêu thị mini để gia tăng các trung gian phân phối trong kênh từ đó gia tăng độ phủ của SP, tiếp cận KH giới trẻ, năng động khu vực thành thị. Đây là đối tượng dễ thay đổi, thích cái mới, có NC về SP sữa cao.

(2) Phát triển kênh thương mại điện tử và dịch vụ giao hàng tận nhà

Hiện NC mua sắm online có xu hướng ra tăng, số người sử dụng facebook, zalo ngày càng cao, đặc biệt tập trung vào người trẻ tuổi thuộc tầng lớp thu nhập khá ở khu vực thành thị thích sự tiện lợi. Theo HSC thì KH mua online chủ yếu là mua sữa bột công thức cho trẻ sơ sinh và thuộc nhãn hiệu nước ngoài từ Châu Âu, Nhật Bản. Theo hội DN Hàng VN chất lượng cao, 2017 mua sắm online chiếm 0,9%, 2018 số NTD chọn mua online tăng 3 lần (2,7%)

Theo kế hoạch phát triển TMĐT 2016-2020, ước tính 2020, mỗi người Việt sẽ dành 350 triệu USD chi cho mua sắm qua mạng, cao gấp 2 lần 2015. Khoảng 30% dân số VN tham gia vào các giao dịch trực tuyến qua mạng và doanh số thương mại điện tử đạt 10 tỷ USD, doanh số tăng 20%/năm, chiếm 5% so với tổng mức bán lẻ hàng hóa và DT dịch vụ cả nước. Theo Nielsen (2017), TMĐT VN có nhiều điều kiện phát triển khi có tới 50% người sử dụng điện thoại thông minh ở thành thị có thực hiện các hoạt động liên quan đến mua sắm trực tuyến trên điện thoại di động, 92% người sử dụng Internet tại TP HCM và Hà Nội mua sắm trực tuyến, nhiều nhất là lứa tuổi 21-34. Đây là xu hướng TD và là cơ hội cho các DN sữa nội khai thác và phục vụ tốt hơn nhóm KH này khi mà nhóm KH này thường

đang trong giai đoạn nuôi con nhỏ, và họ dễ tiếp cận cái mới, năng động.

(3) Gia tăng tài trợ cho các TGPP để tăng độ phủ của sản phẩm

Để xây dựng kênh PP đòi hỏi DN mất rất nhiều năm và tốn kém chi phí, do vậy để phát triển kênh PP bền vững và hiệu quả DN sữa cần lưu ý “*Availability* - làm cho SP hiện diện”, có mặt ở nơi cần thiết sẵn sàng đón đợi KH để mua; “*Visibility* - để cho NTD nhìn thấy được SP”, tức là phải thực hiện tất cả những biện pháp cần thiết như trưng bày SP, treo dán vật phẩm quảng cáo tại các điểm bán (siêu thị, CH tạp hóa, Hệ thống cửa hàng tiện ích...) để tác động đến người mua sắm, khiến họ dễ dàng quyết định mua SP của DN; Áp dụng *Marketing at POS* - biến điểm bán thành điểm tiếp thị, làm cơ sở để tiếp nhận các chiến dịch quảng cáo tiếp thị hướng tới KH.

Bên cạnh đó, DN sữa cũng phải thiết lập quan hệ bền chặt với NPP, coi họ là đối tác, cân đối hài hòa lợi ích, nếu không NPP sẽ bỏ DN để sang phân phối SP của ĐTCT. Để đạt được điều đó, DN phải có chính sách PP tốt. Chính sách PP tốt là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự hợp tác lâu dài và phát triển kênh PP bền vững.

(4) Áp dụng công nghệ vào quản lý đội ngũ bán hàng

Đối với DN sữa, đội ngũ nhân viên lên đến hàng nghìn người, do vậy để quản lý đội ngũ này không hề đơn giản. Bên cạnh đó các nhà quản trị cũng phải đối mặt với tình hình biến động về NVBH, chi phí, giữ nhân viên gắn bó lâu dài với Công ty. Để quản lý NVBH, nhiều DN đang áp dụng mô hình quản lý bằng điện thoại di động với phần mềm DMS. Điện thoại thông minh được cấp cho NVBH đi kèm GPS và phần mềm MobiWork DMS để công ty có thể quản lý dễ dàng hoạt động viếng thăm KH của NVBH ngoài TT. Đồng thời đây cũng là công cụ hỗ trợ bán hàng hữu hiệu giúp NVBH có thể tự theo dõi các điểm bán hàng trên tuyến đã viếng thăm, còn bao nhiêu điểm chưa viếng thăm. Cơ chế tự động hóa bán hàng bằng gợi ý đơn hàng thông minh, đa phương thức giúp tối ưu hiệu quả bán hàng của nhân viên tại điểm bán.

(5) Phát triển kênh bán hàng trực tiếp cho KH là tổ chức: Kênh này sẽ do bộ phận chuyên trách của công ty đảm nhận không qua trung gian và có chính sách bán hàng, có danh mục SP cũng như chương trình truyền thông riêng tới đối tượng này (Trường học, Nhà máy, Chuỗi nhà hàng, khách sạn, Trung tâm tiệc cưới, hãng hàng không...). Việc triển khai SP đặc thù riêng cho từng nhóm/phân khúc KH sẽ giúp DN sữa hạn chế cạnh tranh trong nội bộ giữa các thành viên kênh PP. Sản phẩm đặc thù có thể là SP hoàn toàn mới, cũng có thể chỉ là khác biệt về tên gọi, thương hiệu hoặc thay đổi qui cách đóng gói, màu sắc bao bì ...dành riêng cho từng nhóm đối tượng này.

3.2.4.2. Hoàn thiện chiến lược giá cho các sản phẩm sữa

(1) *Triển khai CL định giá thâm nhập TT*: SP sữa là mặt hàng thực phẩm, có đặc tính tiêu dùng ở khắp mọi nơi. Một CL phù hợp là các DN lên chọn CL định giá thấp để nhanh chóng thâm TT, mở rộng qui mô KH, mặc dù lợi nhuận biên/1 đơn vị SP thấp nhưng DN sẽ hưởng tổng lợi nhuận lớn nhờ lợi thế qui mô.

(2) *CL định giá theo cảm nhận KH*: Một bộ phận không nhỏ NTD VN có xu hướng thích SP ngoại nhập, mặc dù giá cao nhưng họ ngầm định là SP có chất lượng cao nên họ sẵn sàng mua SP sữa với giá cao nếu khẳng định được chất lượng tốt. Do vậy đối với những SP có tính năng ưu việt, đi đầu trong xu hướng tiêu dùng, DN sẽ định giá cao để phân khúc KH như sữa A2, Sữa Organic.

(3) *Đề xuất CL định giá chọn bộ SP*: Ngành hàng sữa có phổ mặt hàng rất đa dạng, phong phú rất nhiều loại như Vinamilk (trên 250 KPUs), Nutifood (khoảng 125 KPUs), lên việc tạo ra những bộ SP rất dễ dàng. Bên cạnh những SP sẵn có, DN sữa cũng lên hợp tác với các nhà sản xuất khác để có được những SP liên quan tới sữa như cốc đo lường để pha sữa, bình sữa cho bé để có thể tạo ra những bộ SP đa dạng hơn, và giữa DN có thể áp dụng kỹ thuật bán chéo SP. DN sẽ tạo ra những gói SP chọn bộ và định giá cho cả gói SP rẻ hơn so với việc KH chỉ mua một loại SP của DN: Ví dụ 1 gói SP chọn bộ dành cho gia đình gồm (Sữa bột, sữa chua, sữa đặc, phô mai, váng sữa, sữa nước dùng cho cả gia đình), hoặc chỉ (Sữa chua và sữa nước, nước uống Icy), Bộ SP sành cho bé (sữa bột, cốc pha sữa, bình bú sữa, thìa, khăn lau cho bé, SBPS, sữa chua cho trẻ, bột ăn dặm, váng sữa, phô mai); Hoặc khi mua sữa nước mua đủ các hương vị giá sẽ rẻ hơn so với chỉ mua một hương vị v.v. Hoặc tạo ra những gói SP cho bé ăn trong 1 tuần/tháng theo những định lượng tiêu chuẩn: (Sữa bột/sữa chua/phô mai)

Việc tạo ra những gói SP chọn bộ với giá rẻ hơn sẽ giúp DN ra tăng doanh số bán, bán đều các mặt hàng tránh ứ đọng tồn kho cục bộ.

3.2.4.3. Hoàn thiện phối hợp các công cụ truyền thông

(1) *Tổ chức hội nghị KH tới NTD tại các tỉnh, thành phố, đặc biệt là khu vực NT để NTD nhận diện và hiểu biết hơn về đặc điểm công năng tính dụng cũng như những lợi thế khác biệt của SP, giới thiệu nguồn gốc xuất xứ, thành phần DD phù hợp với từng đối tượng KH để NTD yên tâm và tin tưởng khi lựa chọn mua và sử dụng sữa nội.*

(2) *Tại các điểm bán lẻ (Siêu thị, Tiệm tạp hóa...): Tăng cường sự nhận diện SP, đặc biệt là khi giới thiệu SP mới, cần có catalogue giới thiệu chi tiết về SP và phát cho NTD, cho NTD dùng thử, kệ trưng bày SP, tờ pano, tờ bướm, biển hiệu.*

(3) *Tổ chức hội thảo chuyên đề DD theo nhãn hiệu/nhóm KH để nâng cao sự*

nhận biết TH và sự hiểu biết của NTD về SP, từ đó thu hút KH mua hàng

(4) Tăng cường tham gia hội trợ triển lãm ngành thực phẩm, ngành sữa trong và ngoài nước để giới thiệu SP sữa nội trên khắp cả nước cũng như TT khu vực và thế giới.

(5) Áp dụng CL Quảng cáo đa kênh: *Đối với khu vực thành thị*, ngoài những kênh quảng cáo các DN sữa đã thực hiện như quảng cáo trên tivi, DN cũng tăng cường quảng cáo online qua các tiện ích trên Zalo, Website, Facebook, Fanpage, Di động... để gia tăng mức độ nhận diện TH, cũng như tương tác với KH hiệu quả hơn. Ngoài ra còn giúp DN tiếp cận với KH ở khắp nơi trên thế giới, thấu hiểu và nắm bắt những NC mới của KH thông qua tương tác và khảo sát trực tuyến. *Đối với khu vực NT*: Do đặc thù NTD phân tán khắp mọi nơi, DN sữa cần tăng cường các hoạt động truyền thông tại các điểm bán lẻ thông qua biển hiệu, kệ trưng bày SP, catalogue.

(6) *Phát triển các hoạt động PR*

Sữa là SP liên quan đến DD và sức khỏe, sẽ kém thuyết phục nếu DN chỉ tập trung vào quảng bá và nói tốt về SP, giống như “Vừa đá bóng, vừa thổi còi” sẽ làm NTD nghi ngờ và thiếu sự tin tưởng nhất là hiện nay NTD ngày càng thông thái, trình độ cao, hiểu biết hơn về SP, và đặc biệt họ có nhiều kênh để họ có thể tìm kiếm thông tin để thể tham khảo một cách nhanh chóng. Do vậy việc tổ chức các sự kiện PR như thế nào cho hiệu quả đòi hỏi DN sữa cần nghiên cứu và lựa chọn cẩn trọng để đạt được kết quả tốt nhất với chi phí tiết kiệm nhất.

Một số mô hình sự kiện PR đề xuất như: (i) *Tổ chức các buổi hội thảo, diễn đàn* quy mô lớn về DD có tầm ảnh hưởng rộng tới công chúng. Chủ đề hội thảo liên quan đến DD, những xu hướng TD thực phẩm, những xu hướng về sức khỏe và kết hợp cùng giới thiệu SP mới của DN và SP đó mang lại cho NTD những giải pháp hữu hiệu về DD cũng như có lợi cho sức khỏe của họ. DN sẽ mời các chuyên gia, các nhà khoa học, bác sĩ DD trong và ngoài nước, các cơ quan quản lý chất lượng SP sữa. Những buổi hội thảo như vậy sẽ giúp những chuyên gia đưa ra ý kiến, đánh giá của mình, từ đó đóng góp vào xây dựng và hoàn thiện SP. Bên cạnh đó những buổi hội thảo này còn giúp các DN sữa truyền thông hình ảnh, những việc làm thiết thực và nghiêm túc với SP được tạo ra, tăng được niềm tin về chất lượng bởi những chuyên gia đầu ngành. Thông qua đó KH thấy được chất lượng của SP của DN và yên tâm tin dùng. Nội dung hội thảo sữa đưa lên các phương tiện thông tin đại chúng (tivi, website, facebook, các diễn đàn, trang báo điện tử, Sàn thương mại điện tử...) để mọi người đều biết tới. (ii) *Triển khai các bài viết chuyên sâu (Editorial content) trên các trang báo điện tử quốc gia để quảng bá hình ảnh TH, SP*: Những bài viết chuyên sâu về chất lượng SP, vai trò và tác dụng của SP sữa đối

với sức khỏe NTD, những lợi ích của SP, lý do tại sao NTD lên sử dụng SP sẽ giúp DN sửa dễ dàng lan toả những giá trị mà SP của DN mang đến cho KH. Những trang báo điện tử uy tín sẽ giúp tăng khả năng chứng thực về chất lượng SP, từ đó xây dựng lòng tin với KH, thu hút, “lôi kéo” KH sử dụng SP của DN mình. Những trang báo mạng có uy tín DN sữa có thể đăng bài hiệu quả như: Afamilly, Soha News, Giadinh.net.vn, Dân trí, Vieteconomy, Cafe F, VietnamNet, Tuổi trẻ Online, Báo Lao động, Đời sống và pháp luật, Vnexpress.

(7) *Tăng cường các công cụ khuyến mại và khuyến mãi*: Qua phân tích thực trạng có thể thấy KM và khuyến mãi giúp cho DN sữa nâng cao doanh số, tăng sự nhận diện TH trên TT. Do vậy trước áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt, các DN sữa nội cần phối hợp nhiều hình thức KM, lựa chọn đúng thời điểm. Đối với NTD, DN cần xây dựng những chương trình khuyến mãi dành cho người mua như tặng kèm SP, tặng SP mới để dùng thử, Đổi trả SP.

3.2.5 Hoàn thiện đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing

a) *Phát triển nhân lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động marketing đặc biệt là nhân lực có chuyên môn quản trị CL marketing cho các DN sữa Việt Nam*

(1) Tăng cường đào tạo, nâng cao năng suất lao động

Ngành sữa sử dụng khá nhiều lực lượng lao động phổ thông và lao động chuyên ngành: HCN bò sữa, công nhân trong các nhà máy sữa, lực lượng bán hàng, nhà quản lý, quản trị, hoạch định CL kinh doanh, marketing....Đặc biệt là lực lượng bán hàng, chiếm tỷ trọng rất lớn lên tới hàng nghìn người ở các DN lớn như Vinamilk, hàng trăm giám sát bán hàng cấp huyện/tỉnh/thành phố, khu vực, vùng miền. Đây là lực lượng thực thi trực tiếp những chính sách, chương trình marketing của DN đặc biệt là chính sách PP tới KH là các CH tạp hóa, chuỗi cửa hàng tiện lợi, siêu thị....Hiệu quả công tác của NVBH ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của CL marketing SP, đến sự trung thành của KH đối với SP của DN, do vậy các DN sữa cần phải chú trọng công tác đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, sự chuyên nghiệp, năng lực giao tiếp..của NVBH. Định kỳ thường xuyên đào tạo, đào tạo nâng cao về nghiệp vụ bán hàng, cập nhật kiến thức mới đáp ứng yêu cầu hội nhập cũng như thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0, tập huấn kiến thức về SP và SP mới ..để truyền tải đúng, đủ, hiệu quả thông điệp cũng như những chính sách bán hàng của Công ty tới KH.

Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nhà quản lý cấp trung về marketing để nâng cao năng lực hoạch định, thực thi và triển khai các CL, kế hoạch marketing SP, nâng cao năng lực lắng bắt cơ hội TT, ứng xử kịp thời, linh hoạt với những thay đổi

từ môi trường vĩ mô cũng như vi mô.

(2) Xây dựng chính sách thu hút và phát triển đội ngũ quản lý, phụ trách marketing, kênh phân phối, SP, thương hiệu...đáp ứng yêu cầu mở rộng qui mô TT của DN.

Tạo môi trường làm việc thoải mái, hiện đại, an toàn, có cơ hội thăng tiến cho các vị trí công việc để cán bộ, người lao động yên tâm công tác và cống hiến. Có chế độ đãi ngộ cả về vật chất và tinh thần.

Hợp tác với các trường đại học, cao đẳng và dạy nghề để đào tạo cán bộ khoa học, nhà quản trị giỏi chuyên môn và công nhân kỹ thuật chuyên nghiệp, đáp ứng NC lao động ngày càng cao của ngành công nghiệp sữa nói chung và DN sữa Việt Nam nói riêng.

b) Phát triển nguồn lực tài chính cho chiến lược marketing sản phẩm

Nguồn lực tài chính marketing đảm bảo duy trì và phát triển lực lượng marketing và bán hàng hùng mạnh đáp ứng NC phục vụ KH rộng khắp cả nước. Nguồn lực tài chính mạnh giúp DN sữa thực hiện những chiến dịch truyền thông bài bản và dài hơi đem lại hiệu quả cao và đạt được mục tiêu đề ra. Tài chính cũng đảm bảo cho những dự án nghiên cứu SP mới cũng như muốn triển khai mở rộng vùng nguyên liệu, phát triển qui mô đàn bò sữa...Do vậy DN sữa Việt nam cần qui hoạch ngân sách cho từng hạng mục với cơ cấu hợp lý để đảm bảo CL marketing SP được triển khai thực hiện liên tục, kịp thời, không bị gián đoạn. Những hạng mục mà các DN sữa hiện nay cần phải chú trọng đó là ngân sách dành cho nghiên cứu phát triển SP mới, ngân sách duy trì và phát triển kênh phân phối, ngân sách hỗ trợ trưng bày và bán hàng và ngân sách dành cho truyền thông.

c) Hoàn thiện hệ thống thông tin marketing

Hệ thống thông tin marketing đầy đủ, kịp thời, chính xác giúp Nhà quản trị ra các quyết định đúng đắn và hiệu quả. Muốn vậy các DN sữa Việt Nam cần triển khai đồng bộ hệ thống thông tin theo 4 phân hệ: Hệ dữ liệu nội bộ, Hệ điều tra marketing, Hệ Nghiên cứu marketing và hệ phân tích marketing. Trong đó chú trọng hệ điều tra marketing và hệ nghiên cứu marketing để có được những thông tin cập nhật về TT, KH, đối thủ cạnh tranh

3.3. Nhóm giải pháp hỗ trợ phát triển chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn đến 2025

3.3.1. Phát triển nguồn nguyên liệu sữa tươi phục vụ nhu cầu sản xuất và tiêu dùng

(1) Tăng cường qui hoạch các trang trại chăn nuôi bò sữa theo mô hình trang trại, mô hình liên kết với hộ chăn nuôi và hợp tác bên thứ 3 theo hình thức

bao tiêu sữa tươi nguyên liệu.

Hiện các DN sữa nội địa đã phát triển nguồn NL theo hai hướng: (1) Thứ nhất đầu tư phát triển chăn nuôi tập trung theo mô hình trang trại khép kín, quy mô lớn, sản xuất công nghiệp, (2) Thứ hai là phát triển đàn bò sữa theo hình thức hợp đồng bao tiêu ký kết với các HCN vì đây là nguồn lực còn rất tiềm năng và hướng đến sự phát triển bền vững. Khi DN phát triển cùng các nông hộ quy mô lớn thì sẽ tạo ra được vùng NL ổn định, vững chắc. Theo các chuyên gia trong SX sữa thì chi phí môi trường là một gánh nặng lớn cho DN do yêu cầu vô cùng khắt khe cũng như đặc điểm chăn nuôi bò sữa phức tạp dẫn đến khó xử lý về môi trường. Do vậy việc qui hoạch đàn bò sữa được nuôi ở các nông hộ sẽ giúp DN giảm đáng kể chi phí xử lý môi trường. Đối với mô hình liên kết với HCN bò sữa giúp tạo được vùng NL cho các DN sữa. Phát triển đàn bò dựa vào người nông dân là CL phù hợp nhằm giúp các DN sữa giảm được chi phí đầu tư, giảm được rủi ro và tận dụng lợi thế SX chăn nuôi bò sữa của VN là phát triển theo quy mô hộ gia đình. Tuy nhiên với mô hình này, các DN sữa nội khó kiểm soát chất lượng, do vậy chất lượng sữa tươi NL không ổn định đang là vấn đề trở ngại cho các DN sữa nội. Bên cạnh đó là chi phí giá thành sản xuất sữa tại VN còn cao, trong khi năng suất lại thấp hơn so với nhiều nước. Để phát triển ngành sữa bền vững, nguồn NL ổn định thì các DN sữa nội cần song song phát triển theo 2 hướng cùng với việc tư vấn, hướng dẫn và giám sát HCN trong quá trình chăn nuôi bò để đảm bảo NL đạt chất lượng đề ra, đồng thời gia tăng số lượng bò sữa trong mỗi HCN để tránh manh mún, nhỏ lẻ.

Bên cạnh 2 biện pháp phát triển vùng NL trên, các DN sữa nội cần chủ động tăng cường hợp tác, kêu gọi đầu tư, liên doanh liên kết theo chuỗi để mở rộng trang trại chăn nuôi bò sữa qui mô lớn tạo nguồn NL tại chỗ ổn định. Tạo ra các Công ty vệ tinh chuyên về chăn nuôi bò sữa để cung ứng sữa tươi NL cho DN chế biến sữa ở trong và ngoài nước (đặc biệt là các nước ASEAN) bằng cách tìm kiếm/kêu gọi đối tác có nguồn lực đầu tư trang trại nuôi bò sữa, ký hợp đồng bao tiêu nguồn NL với Công ty chăn nuôi bò sữa trên cơ sở 2 bên cùng có lợi.

(2) *Phát triển vùng trồng cỏ phục vụ chăn nuôi bò sữa:* Song song với phát triển trang trại bò sữa, DN sữa VN cũng cần phát triển các vùng trồng cỏ làm thức ăn phục vụ chăn nuôi bò sữa giúp các DN và HCN bò sữa giảm sự phụ thuộc vào giá thức ăn chăn nuôi bò sữa NK.

(3) *Tăng cường mở rộng, qui hoạch nguồn nguyên liệu sữa tươi sạch theo hướng hữu cơ:* Xu hướng tiêu dùng SP sữa hữu cơ/organic tăng mạnh trong thời gian tới, tuy nhiên hiện nay số lượng đàn bò và sản lượng sữa hữu cơ không nhiều và thiếu hụt. Do vậy để đáp ứng kịp xu thế tiêu dùng, các DN sữa nội cần có CL và

kế hoạch dài hạn cho việc phát triển và mở rộng vùng nguyên liệu sữa tươi sạch trong và ngoài nước.

3.3.2. Nâng cao năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

Tiếp tục đầu tư phát triển hoạt động R&D để tạo ra những SP mới theo xu hướng thế giới; chú trọng phát triển thực phẩm hữu cơ và ứng dụng Công nghệ sinh học để tạo ra những SP DD và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người. Đặt tiêu chí tốt cho sức khỏe lên hàng đầu và tập trung NC phát triển SP đặc thù cho phân khúc người già, người bệnh và trẻ em. Hợp tác với các viện nghiên cứu, các công ty nghiên cứu dinh dưỡng lớn, uy tín trên thế giới để tạo ra những SP mới, chất lượng quốc tế và tạo ra lợi thế khác biệt. Bên cạnh đó DN sữa cũng có thể thực hiện mua văn bằng sáng chế, sản phẩm mới của DN khác để làm gia tăng sự đa dạng cho danh mục SP của mình.

3.3.3. Tăng cường hợp tác M&A để khai thác năng lực tài chính, năng lực sản xuất, năng lực về công nghệ và năng lực phát triển thị trường của đối tác

Tiếp tục tìm kiếm các cơ hội M&A với các công ty sữa trong và ngoài nước khi có cơ hội đầu tư tốt với mục đích mở rộng TT, tăng doanh số, đồng thời cũng là cơ hội tốt để Công ty quảng bá TH đối với NTD trong và ngoài nước. Các DN sữa nội, đặc biệt là nhóm DN qui mô vừa và nhỏ (MC Milk, IDP, ...) cần tích cực hợp tác với các DN ngoại thông qua hình thức M&A, hợp tác CL ... để thay đổi phương thức SX và mở rộng qui mô SXCB làm cơ sở mở rộng TT.

Những định hướng hợp tác: Hợp tác với các công PP sữa lớn trong và ngoài nước giúp đưa SP ra TT; Hợp tác với các DN trong và ngoài nước để phát triển trang trại bò sữa; Hợp tác với các DN sản xuất và chế biến sữa khác đặc biệt ở những quốc gia có ngành sữa phát triển như Mỹ, Úc, Newzeland để gia tăng qui mô SX cũng như khai thác công nghệ hiện đại SX ra SP chất lượng cao.

3.3.4. Tăng cường sự cam kết và trách nhiệm của doanh nghiệp với khách hàng về chất lượng sản phẩm cũng như nguồn gốc xuất xứ, minh bạch thông tin trên bao bì

Người tiêu dùng ngày càng quan tâm hơn đến chất lượng sữa và yêu cầu DN cung cấp đúng SP đã cam kết, yêu cầu SP đủ dưỡng chất, có thành phần dinh dưỡng cao. Đặc biệt NTD quan tâm và có NC sử dụng sữa tươi nguyên chất ngày càng nhiều. Với sự đa dạng nhiều nhãn hiệu sữa trên TT như hiện nay, NTD ngày càng nhiều cơ hội lựa chọn SP, cũng như NC của NTD ngày càng khó tính hơn và đưa ra những tiêu chí khắt khe hơn khi lựa chọn SP sữa. Một trong những tiêu chí hàng đầu khi lựa chọn sữa là “sữa sạch”, sạch từ khâu lựa chọn nguyên liệu, sản xuất, chế biến tới đóng gói và cung ứng ra TT. Bên cạnh đó, nhận thức của NTD cũng ngày

càng nâng cao, Họ tiêu dùng thông minh hơn. Chính vì vậy, các DN sữa muốn giữ thị phần, giữ KH cần phải chú trọng những điều cam kết của mình về chất lượng SP, trung thực về ghi nhãn SP và trong quảng cáo khi cung ứng SP phục vụ NTD.

3.4. Một số kiến nghị hoàn thiện môi trường marketing vĩ mô nhằm tạo điều kiện phát huy hiệu quả chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

3.4.1. Hoàn thiện các văn bản pháp luật qui định về sản xuất kinh doanh ngành sữa tạo môi trường bình đẳng cho các doanh nghiệp sữa, nhà phân phối cũng như người tiêu dùng

Ngành sữa VN cần xây dựng được hành lang pháp lý rõ ràng cũng như các quy định cụ thể về chuẩn chất lượng các loại sữa. Thông tin trên SP sữa cần phải minh bạch và rõ ràng hơn để NTD đưa ra lựa chọn đúng và phù hợp, tránh gây hiểu nhầm cho NTD. Do vậy Hoàn thiện những qui định pháp luật về tiêu chuẩn chất lượng SP sữa, phân loại SP sữa, những qui định liên quan đến giá và bao bì nhãn mác, quảng cáo đảm bảo cho các DN sữa cạnh tranh bình đẳng, minh bạch, cũng như đảm bảo quyền lợi cho NTD, từ đó giúp cho DN sữa nội phát triển bền vững là việc cần triển khai và hoàn thiện sớm..

3.4.2. Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi

Nhà nước cần tạo điều kiện đẩy mạnh hoạt động đầu tư hợp tác liên kết giữa các DN sữa VN với các nhà đầu tư trong và ngoài nước đặc biệt trong lĩnh vực qui hoạch vùng NL bò sữa tại chỗ phục vụ NC sản xuất chế biến sữa. Các đơn vị chức năng cần vào cuộc, giúp phát triển bền vững ngành nông nghiệp VN nói chung cũng như ngành sữa nói riêng. Cụ thể, cần những ưu đãi về lãi suất, tín dụng, ruộng đất và hỗ trợ đào tạo cho ngành, cần bảo trợ thông tin để các DN có thể đem ứng dụng công nghệ cao vào phát triển sản xuất chế biến sữa tại VN, đặc biệt là sản sản xuất ra những SP sữa sạch, đây là hướng đi tất yếu cho tương lai ngành sữa VN.

3.4.3. Có chính sách đẩy mạnh phát triển ngành chăn nuôi bò sữa trong nước phục vụ nguyên liệu tại chỗ cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam

Hiện nay nguồn NL sữa tươi trong nước mới đáp ứng 30% NC sản xuất và chế biến sữa, phần còn lại được bù đắp thông qua NK khiến cho các DN sữa nội phụ thuộc lớn vào nhà nguồn NK về số lượng, chất lượng, giá cả.. Trong khi tiềm năng phát triển ngành sữa VN đang ngày càng tăng, để tạo ra TT cạnh tranh lành mạnh cho ngành sữa VN cần hoàn thiện hệ thống chính sách đối với ngành sữa, tạo điều kiện cho TT sữa phát triển ổn định, cạnh tranh lành mạnh, chống độc quyền. Có chính sách thuận lợi để thu hút, tạo điều kiện khuyến khích các DN mạnh dạn

đầu tư vào ứng dụng công nghệ trong chăn nuôi, SX sữa tươi sạch, góp phần phát triển bền vững ngành sữa VN.

3.4.4. Tăng cường công tác quản lý nhà nước về thị trường sữa Việt Nam

Trên TT sữa còn tồn tại nhiều bất cập như quản lý nhà nước về giá sữa, về ghi nhãn, về nguồn gốc xuất xứ, sữa NK tiểu ngạch, sữa “xách tay”, kiểm soát về chất lượng sữa trên TT rất lỏng lẻo. Quá trình thực thi Luật Cạnh tranh đối với các hành vi cạnh tranh thiếu lành mạnh, các hành vi hạn chế cạnh tranh trên TT sữa chưa thực sự hiệu quả. Chưa có sự phối hợp chặt chẽ giữa hải quan, cơ quan thuế và cơ quan quản lý TT trong việc thanh tra, kiểm tra và kiểm soát giá sữa. Do đó, trong hội nhập kinh tế quốc tế cần thiết phải tái cấu trúc lại sản xuất, giải thể, mua bán hoặc sát nhập các DN kém hiệu quả nhằm tạo ra các DN lớn hơn, có tiềm lực hơn. Tăng cường kiểm tra chặt chẽ về chất lượng, ATVSTP, môi trường đối với các cơ sở sản xuất trong nước. Bắt buộc các DN phải công bố, đăng ký chất lượng SP. Kiểm tra, thẩm định chất lượng SP xuất, NK theo tiêu chuẩn VN, phù hợp với luật pháp quốc tế. Khuyến khích các tổ chức, cá nhân trong các thành phần kinh tế đầu tư xây dựng các phòng kiểm nghiệm chất lượng sữa để làm đối trọng với các phòng kiểm nghiệm của các nhà máy chế biến sữa, tăng sự lựa chọn cho người chăn nuôi. Hoàn thiện các văn bản pháp luật để quản lý giá sữa, đảm bảo hài hoà lợi ích của nhà sản xuất, PP và tiêu dùng. Hoàn thiện cơ chế giám sát và quản lý chặt chẽ từ phía cơ quan quản lý về các hành vi cạnh tranh không lành mạnh trên TT sữa, đặc biệt là hành vi quảng cáo gây ngộ nhận cho NTD. Kiểm soát vấn đề ghi nhãn, tên SP, nguồn gốc NL đúng với chất lượng của SP tránh gây nhầm lẫn cho NTD (ghi rõ STThT, STTT, sữa hoàn nguyên, sữa hỗn hợp...) theo qui định.

Đối với Bộ Công thương: Chủ trì phối hợp với Bộ Y tế, Bộ Nông nghiệp và PTNT, Bộ Khoa học và Công nghệ và các bộ liên quan thành lập Đoàn kiểm tra, thanh tra liên ngành về chất lượng sữa, công bố tiêu chuẩn chất lượng, hợp chuẩn, hợp quy đối với SP sữa ở một số DN sản xuất và chế biến sữa. Công bố danh sách các DN không thực hiện đúng về các nội dung đã kiểm tra, thanh tra với các cơ quan truyền thông để NTD biết; Tăng cường quy hoạch và giám sát quy hoạch xây dựng các nhà máy chế biến sữa mà công suất phải phù hợp với tổng đàn bò của vùng nguyên liệu và gắn với TT tiêu thụ.

Đối với bộ Bộ Y tế: Khẩn trương sửa đổi và ban hành quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về sữa dạng lỏng (QCVN 5-1: 2010/BYT), phân loại các loại sữa và SP sữa căn cứ vào bản chất của nguyên liệu sữa đầu vào, không căn cứ vào phương pháp chế biến như hiện nay, để tránh gây nhầm lẫn cho NTD; Tăng cường công tác

kiểm tra, thanh tra việc tuân thủ các quy định trong quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về sữa và SP sữa.

Các địa phương: Đẩy mạnh công tác quản lý chất lượng và an toàn vật tư, SP chăn nuôi trên địa bàn, như quản lý đàn bò sữa và thức ăn chăn nuôi bò sữa; Cụ thể hoá các chính sách khuyến khích phát triển chăn nuôi của trung ương và địa phương, trong đó đặc biệt là ưu tiên mặt bằng, đất đai, tín dụng cho phát triển chăn nuôi trang trại và nâng cao hiệu quả của chăn nuôi nông hộ; Xây dựng các chuỗi liên kết sản xuất theo định hướng tái cơ cấu ở địa phương nhằm tạo ra sự phát triển bền vững và gia tăng giá trị./.

3.4.5. Xây dựng chính sách khuyến khích hoạt động nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ liên quan đến ngành sữa

Nhà nước cần có khuyến khích và tạo điều kiện cho các DN sữa VN đầu tư NC khoa học và áp dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất. Đầu tư mua công nghệ, thiết bị tiên tiến của các nước phát triển, nhận chuyển giao công nghệ của các công ty hàng đầu thế giới. Chi phí NC khoa học được tính vào giá thành SP. Khuyến khích các DN thông qua liên doanh, liên kết thực hiện chuyển giao công nghệ để sản xuất thiết bị trong nước đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật hiện đại. Khuyến khích sử dụng thiết bị chế tạo trong nước tương đương chất lượng thiết bị NK cho các dự án đầu tư.

Nhà nước khuyến khích các hoạt động NC chuyển giao công nghệ sản xuất bao bì chất lượng cao, chất hỗ trợ chế biến, phụ gia, vi chất đảm bảo chất lượng và vệ sinh ATVSTP thuộc ngành sữa.

Tăng cường năng lực NC cho một số Viện NC để có khả năng tập trung NC các vấn đề khoa học về chế biến và bảo quản sữa, VSATTP.

3.4.6. Tăng cường vai trò của Hiệp hội ngành sữa trong việc truyền thông sản phẩm, thương hiệu, doanh nghiệp sữa nội cũng như kết nối với các đối tác trong và ngoài nước.

Hiệp hội cần đẩy mạnh công tác nắm bắt tình hình và khả năng phát triển của TT ngành sữa trong bối cảnh hội nhập. Trước bối cảnh Cộng đồng ASEAN chính thức ra đời vào 2015/2016 và Hiệp định CTTP ký kết trong năm 2018, các rào cản thuế quan và kỹ thuật được xóa bỏ. Khả năng sản xuất sữa và các SP sữa của VN sẽ gặp nhiều thách thức hơn là thuận lợi vì giá thành và giá cả của chúng ta kém cạnh tranh hơn hầu hết các quốc gia trong khu vực cũng như các thành viên ký kết TPP. Hiệp hội cần có các hoạt động giúp các hội viên là DN chăn nuôi, sản xuất chế biến sữa, đặc biệt là các DN vừa và nhỏ, quy mô HGD nắm được xu thế của TT để định hướng sản xuất. Phổ biến áp dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ, liên kết sản xuất để nâng cao chất lượng SP, hạ giá thành sản xuất và tiếp thị sẽ là các biện pháp then chốt giúp cho ngành

sữa VN có thể tồn tại, phát triển và cạnh tranh được trong môi trường hội nhập quốc tế:

(1) *Công tác tư vấn*: Tổ chức các buổi hội thảo, tọa đàm về tình hình phát triển và định hướng TT sữa khi VN hội nhập ASEAN và tham gia các hiệp định thương mại khu vực và quốc tế; (2) *Công tác phổ biến cập nhật kiến thức khoa học kỹ thuật sản xuất kinh doanh*: Tổ chức khảo sát các NC trợ giúp của DN sữa là hội viên qua đó xây dựng chương trình và tổ chức thực hiện công tác hỗ trợ hội viên về chính sách pháp luật, kiến thức khoa học kỹ thuật quản lý thông qua hội thảo, tư vấn trực tiếp, thông tin trang điện tử ...; (3) *Tiếp tục thực hiện hợp tác với IFCN và thúc đẩy tiến trình ra nhập Liên đoàn Sữa Quốc tế*. Việc tham gia vào liên đoàn sữa Quốc tế giúp cho các DN sữa VN nắm bắt được nhiều thông tin TT, về phát triển ngành sữa trên thế giới,...; (4) *Đẩy mạnh công tác truyền thông ngành sữa của Hiệp hội*, Nâng cấp website www.vda.org.vn phục vụ công tác cập nhật và thông tin hoạt động của hiệp hội sữa VN. Sử dụng trang tin điện tử của Hiệp hội phục vụ công tác đăng tải cập nhật các văn bản quản lý nhà nước của chính phủ và các bộ ngành, tài liệu khoa học kỹ thuật chuyên môn, các tiêu chuẩn, quy chuẩn quốc gia và quốc tế về SP sữa ...Sử dụng trang tin điện tử phục vụ công tác quảng bá hình ảnh và quảng cáo SP của các DN thành viên Hiệp hội theo cơ chế thống nhất.

3.4.7. Tăng cường vai trò của Tổng cục Hải quan trong việc kiểm soát sản phẩm sữa “xách tay”

Sữa xách tay không qua đường nhập khẩu chính ngạch đang được bán rộng rãi và chiếm một thị phần không nhỏ trên TT sữa bột, do được nhiều NTD Việt Nam ưa chuộng bởi tâm lý sính ngoại. Với việc nhập lậu này, hàng xách tay không phải chịu thuế, chất lượng thì cũng không được đảm bảo do không có cơ quan nhà nước nào kiểm định, tạo lên sự cạnh tranh không lành mạnh.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong chương 3, NCS dự báo xu hướng phát triển TT sữa thế giới và Việt Nam trong thời gian tới. NCS cũng đưa ra quan điểm hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam. Trên cơ sở lý luận về CL marketing SP, thực trạng CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam, thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, các yếu tố thuộc môi trường ngành và môi trường nội tại ảnh hưởng đến chiến lược marketing SP. NCS đã đề xuất 05 nhóm giải pháp hoàn thiện CL marketing SP của DN sữa Việt Nam gồm: (1) Hoàn thiện phân tích tình thế và xác định mục tiêu CL marketing SP; (2) Hoàn thiện lựa chọn giá trị cung ứng cho KH; (3) Hoàn thiện sáng tạo giá trị cung ứng cho KH; (4) Hoàn thiện phối hợp các công cụ marketing thực hiện và truyền thông giá trị tới KH; (5) Hoàn thiện đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing và 03 giải pháp hỗ trợ phát triển CL marketing SP gồm: (1) Phát triển nguồn nguyên liệu sữa tươi phục vụ NC sản xuất và tiêu dùng, (2) Tăng cường hợp tác M&A để khai thác năng lực tài chính, năng lực sản xuất, năng lực về công nghệ và năng lực phát triển TT của đối tác, (3) Nâng cao năng lực trong nghiên cứu và phát triển SP mới, (4) Tăng cường sự cam kết và trách nhiệm của DN với KH về chất lượng SP cũng như nguồn gốc xuất xứ, minh bạch thông tin trên bao bì. Luận án cũng đưa ra 07 kiến nghị hoàn thiện môi trường vĩ mô nhằm tạo điều kiện phát huy hiệu quả CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam.

NHỮNG HẠN CHẾ CỦA LUẬN ÁN VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Hạn chế: Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thiện LA, mặc dù NCS đã luôn nỗ lực, nghiêm túc tiếp thu ý kiến góp ý của các Thầy cô, các nhà khoa học, song do những nguyên nhân khách quan và chủ quan, LA vẫn tồn tại một số hạn chế sau:

Thứ nhất, Đề tài “*Hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam*” có nội dung và phạm vi nghiên cứu tương đối rộng nên trong phạm vi nghiên cứu, LA mới chỉ nghiên cứu và tìm ra giải pháp cho một nhóm DN sữa nội địa điển hình mà chưa đề cập đến các DN sữa nội còn lại.

Thứ hai, Luận án mới chỉ đi sâu vào nghiên cứu các mặt hàng chính là sữa bột, sữa nước, sữa chua, sữa đặc có nguyên liệu từ sữa bò mà chưa nghiên cứu các sản phẩm chế phẩm từ sữa, sản phẩm sữa có nguồn gốc khác và các mặt hàng khác trong danh mục SP mà DN sữa nội đang đồng thời kinh doanh.

Thứ ba, Do phạm vi hoạt động của các DN sữa nội phân tán, và hạn chế về nguồn lực, nên NCS lựa chọn mẫu khảo sát chưa đủ lớn, đối tượng khảo sát chưa đủ rộng, do vậy kết quả khảo sát chưa đủ để lấp đầy những khoảng trống nghiên cứu. Chính vì thế, một số giải pháp mà LA đưa ra ở chương 3 mang tính định hướng là chủ yếu. Các DN sữa nội dựa trên khung lý luận nội dung chiến lược marketing SP ở chương 1 và giải pháp định hướng để lựa chọn phương án chiến lược cho phù hợp với nguồn lực và đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của DN mình.

Hướng nghiên cứu tiếp theo

Một, Mở rộng qui mô mẫu và đối tượng khảo sát để có được những thông tin sơ cấp đầy đủ và tin cậy hơn để làm rõ hơn thực trạng chiến lược marketing SP của DN sữa Việt Nam, làm cơ sở đề xuất giải pháp như khảo sát NTD, Nhà phân phối, Các cửa hàng bán lẻ, đó là những đối tượng trực tiếp tiêu thụ, phân phối và bán SP sữa.

Hai, mở rộng qui mô khảo sát doanh nghiệp sữa, trong đó có cả DN sữa có qui mô nhỏ và siêu nhỏ để có cái nhìn tổng hợp, khách quan hơn về thị trường sữa Việt Nam.

KẾT LUẬN

TT sữa VN đang phát triển vô cùng sôi động với tốc độ tăng trưởng liên tục qua các năm. Bên cạnh đó sự cạnh tranh trên TT cũng diễn ra vô cùng khốc liệt của hơn 300 TH sữa trong và ngoài nước cùng với những cơ hội cũng như thách thức từ hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực. Trước tình hình đó các DN sữa VN cần có CL marketing SP phù hợp với từng giai đoạn và tình thế TT, đem đến cho KH nhiều giá trị với chi phí thấp hơn ĐTCT. Trên cơ sở phân tích, nhận định về ngành sữa, NCS đã mạnh dạn chọn đề tài *Hoàn thiện CL marketing SP của các DN sữa Việt Nam* làm đề tài luận án tiến sĩ. Được sự hướng dẫn và chỉ bảo tận tình của giáo viên hướng dẫn PGS.TS Phạm Thúy Hồng và PGS.TS Hoàng Văn Thành cùng các nhà khoa học, các Thầy cô thuộc tổ bộ môn Nguyên Lý Marketing và Khoa Marketing cũng như các chuyên gia thuộc ngành sữa, các nhà quản trị của 05 DN sữa VN, đại diện của các đơn vị quản lý nhà nước về ngành sữa đã giúp em hoàn thành luận án. Em xin tóm tắt một số kết quả chính như sau:

(1) Luận án đã hệ thống hóa lý luận về CL marketing SP của DN sữa, làm rõ bản chất và nội dung CL marketing SP, các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến CL Marketing SP;

(2) Luận án đã tổng hợp kinh nghiệm CL marketing SP của DN sữa nước ngoài là Abbott, Nestlé, FCV và rút ra bài học cho các DN sữa Việt nam;

(3) LA đã phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, môi trường ngành và yếu tố thuộc nội tại DN đến CL marketing SP của DN sữa. Trên cơ sở phân tích kết hợp kết quả phỏng vấn chuyên sâu các chuyên gia ngành sữa và các đại diện của 5 DN sữa Việt Nam, NCS đã tổng hợp các thời cơ, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của các DN sữa nội hiện nay để làm cơ sở đề xuất giải pháp;

(4) LA phân tích thực trạng CL marketing SP của 5 DN sữa điển hình của VN bao gồm Vinamilk, Nutifood, Moc chau milk, TH true milk, IDP trên cơ sở dữ liệu thứ cấp thu được từ các báo cáo ngành sữa, báo cáo thường niên của các DN sữa... và dữ liệu sơ cấp thu được từ việc khảo sát 20 nhà quản lý cấp trung của 5 DN sữa về các nội dung: Thực trạng xác định tình thế và mục tiêu CL marketing, thực trạng lựa chọn giá trị cung ứng, thực trạng sáng tạo giá trị cung ứng, thực trạng phối hợp các công cụ marketing thực hiện và truyền thông giá trị cũng như thực trạng đảm bảo nguồn lực và tổ chức hoạt động marketing của DN sữa VN và Thông qua thực hiện phỏng vấn chuyên sâu 5 chuyên gia ngành sữa đại diện 4 cơ quan quản lý nhà nước về ngành sữa (Hiệp hội sữa Việt Nam, Hiệp hội Gia súc lớn, Cục Khoa học và Công nghệ, Cục Chăn nuôi) và 5 nhà quản lý cấp cao của 5 DN sữa Việt Nam.

(5) Dựa trên các căn cứ lý luận cũng như thực tiễn, căn cứ xu thế phát triển TT sữa, qui hoạch phát triển ngành sữa đến 2025, Mục tiêu phát triển của các DN sữa Việt Nam trong thời gian tiếp theo, LA đã đề xuất 02 nhóm GP nhằm hoàn thiện CL marketing SP và hỗ trợ CL marketing SP của các DN sữa VN;

(6) LA cũng mạnh dạn đưa ra 07 kiến nghị vĩ mô đối với nhà nước, đối với Hiệp hội sữa, đối với Tổng cục Hải quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho ngành sữa nói chung và các DN sữa VN nói riêng hướng tới phát triển bền vững.

Em mong rằng, với những kết quả của LA đã trình bày ở trên sẽ giúp ích cho việc hoàn thiện CL marketing SP của DN sữa VN trong giai đoạn tiếp theo đến năm 2025.

Cuối cùng, một lần nữa em xin trân trọng gửi lời cảm ơn sâu sắc tới các thầy cô hướng dẫn, cùng các thầy cô tổ bộ môn Nguyên lý Marketing, Khoa Marketing, Khoa sau Đại học, Trường ĐH Thương mại; Hiệp hội sữa, Cục chăn nuôi, Bộ công thương, 05 DN sữa VN, các nhà PP sữa, Các nhà quản lý cấp trung và các giám sát bán hàng thuộc 05 DN sữa Việt Nam, Ban Lãnh đạo Trường Đại học Hải Dương cùng toàn thể đồng nghiệp, bạn bè đã giúp em hoàn thành LA này.

**DANH MỤC CÁC BÀI BÁO - CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC
CỦA NGHIÊN CỨU SINH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

Năm công bố	Tên bài báo, tên các công trình khoa học đã nghiên cứu	Tên, số tạp chí công bố, tên sách, mã số đề tài	Mức độ tham gia
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC			
2017	Phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam	NCKH Cấp trường	Chủ nhiệm đề tài
BÀI HỘI THẢO QUỐC TẾ, QUỐC GIA			
2019	Năng suất marketing- Một số vấn đề lý thuyết và thực tiễn trong bán lẻ tại Việt Nam	Trường Đại học Thương Mại và Viện năng suất Việt Nam (2019), <i>Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia “Phát triển thương mại trong bối cảnh công nghiệp 4.0: Năng suất và bền vững”</i> , Nxb Thông Tấn, [tr76-87]	Đồng tác giả
BÀI ĐĂNG TẠP CHÍ			
2015	Phát triển ngành sữa Việt Nam thực trạng và giải pháp	Tạp chí Công thương số 10 - tháng 10/2015, [tr130 -134]	Tác giả
2017	Chiến lược marketing sản phẩm của tập đoàn Nestlé và Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam	Tạp chí Công thương số 3 - tháng 3/2017 [tr198 - 200]	Tác giả
2019	Chiến lược marketing sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay	Tạp chí Công thương số 17- tháng 9/2019, [tr234-240]	Tác giả

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

- [1] Bộ Công thương (2010), *Quyết định phê duyệt Qui hoạch phát triển ngành Công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2020 tầm nhìn đến năm 2025*.
- [2] Bộ NN&PTNT (2014), *Quyết định phê duyệt Đề án: Tái cơ cấu ngành chăn nuôi theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững*.
- [3] Bộ tài chính (2014), *Quyết định về việc Áp dụng biện pháp bình ổn giá đối với sản phẩm sữa dành cho trẻ em dưới 06 tuổi*.
- [4] Công ty chăn nuôi Việt nam (Vilico), *Báo cáo thường niên 2015*
- [5] Fred R. David (2014), Dịch giả - Lê Tấn Bửu và cộng sự, *Quản trị chiến lược: khái luận và các tình huống*, tái bản lần 14, NXB Kinh Tế TP Hồ Chí Minh.
- [6] Nguyễn Thị Kim Dung (2004), *Chiến lược xúc tiến hỗn hợp sản phẩm may mặc của Vinatex trong nền kinh tế thị trường*, LATS Kinh tế, ĐHKQTĐ.
- [7] Nguyễn Vũ Thành Đạt (2013), *Vinamilk - thương hiệu sữa của người Việt*, Truy cập ngày 20/01/2014, <<http://vietnam.vnnet.vn/vnp/vi-vn/13/55002/Thuong-hieu-Viet/Vinamilk-thuong-hieu-sua-cua-nguoi-Viet.html>>.
- [8] *Euromonitor International (2015), Drinking milk product in Vietnam*.
- [9] GTNfood, Báo cáo thường niên 2016, 2017
- [10] PGS.TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Xuân Lân, ThS. Võ Quang Trí, ThS. Đinh Thị Lệ Trâm, ThS. Phạm Ngọc Ái, *Quản trị marketing định hướng giá trị*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, P57.
- [11] Nguyễn Thu Hà (2012), *Chiến lược Marketing mix các sản phẩm sữa của Công ty Vinamilk*, Mã số KT.11.08, Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN.
- [12] Dương Văn Hiếu (2001), *Nghiên cứu mô hình chăn nuôi bò sữa ở một số vùng trọng điểm thuộc Bắc Bộ*, Luận án tiến sĩ kinh tế.
- [13] Nguyễn Thị Diệu Hiền, *Phân tích lợi thế cạnh tranh ngành sữa Việt Nam*, Tạp chí Phát triển KH&CN, tập 19, số Q4-2016, Page [48-67].
- [14] Đào Thị Bích Hoà (1996), *Chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp may mặc xuất khẩu trong nền kinh tế thị trường ở nước ta hiện nay*, Luận án PTSKH .
- [15] IPSARD, Báo cáo điều tra người tiêu dùng (2013).
- [16] Kantar Worldpanel (2014), Báo cáo nghiên cứu thị trường
- [17] Nguyễn Bách Khoa (2003), *Marketing Thương mại*, NXB Thống Kê.
- [18] GS.TS Nguyễn Bách Khoa & TS. Nguyễn Hoàng Long (2005), *Marketing thương mại*, NXB Thống Kê, Hà Nội, P104.

[19] Nguyễn Việt Khôi, Nguyễn Thị Thanh Hương (2011), *Đánh giá hiệu quả ngành sữa Việt Nam từ phân tích chuỗi giá trị*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 402, tháng 11/2011.

[20] Robert S Kaplan, David P Norton (2011), Dịch giả Phạm Thị Công Minh và Vũ Minh Tú, *Bản đồ chiến lược - Strategy maps*, NXB Trẻ.

[21] Trần Đoàn Kim (2007), *Chiến lược marketing đối với hàng thủ công mỹ nghệ của các làng nghề Việt Nam đến năm 2010*, LATTS Đại học Quốc gia Hà Nội.

[22] Chan Kim & Renee Mauborgne, *Chiến lược đại dương xanh*, dịch giả Phương Thúy, NXB Alphabooks & NXB Tri thức.

[23] Philip Kotler (1999), *Marketing căn bản*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, P437.

[24] Philip Kotler (2002), *Marketing management*, Prentice Hall, p.123

[25] Philip Kotler (2006), *Marketing căn bản*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, P437.

[26] Philip Kotler (2011), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê, Hà Nội, Dịch giả Vũ Trọng Hùng.

[27] Philip Kotler and Kevin Keller (2013), *Quản trị marketing*, Tái bản lần thứ 14, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

[28] Philip Kotler & Gary Armstrong (2013), *Nguyên Lý Tiếp Thị*, tái bản lần thứ 14, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, tr.284.

[29] Philip Kotler (2006), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê, Hà Nội, tr.510

[30] Phạm Thị Liên, Trần Quang Thắng và Đặng Thị Liên (2014), *Đánh giá mở rộng thương hiệu dưới góc độ NTD tại Việt Nam - Trường hợp áp dụng với thương hiệu Vinamilk*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, tập 30, số 4 (2014), tr 66-73

[31] Đỗ Đình Nam, Nguyễn Như Ngọc và Nguyễn Thành Tư (2009), *Nghiên cứu vấn đề thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR) của DN tại công ty cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk)*”, Đề tài NCKH cấp trường, Trường ĐH Kinh tế - ĐH Quốc Gia Hà Nội

[32] Phạm Văn Minh (2002), *Phương hướng và biện pháp xây dựng, lựa chọn CL SP hàng hóa của DN công nghiệp Việt Nam hiện nay*, LATTS kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân

[33] Hồng Minh (2014), *Năm 2014 thị trường sữa Việt Nam sẽ tiếp tục cạnh tranh gay gắt*, Truy cập ngày 20/4/2014, <<http://giaoduc.net.vn/Kinh-te/CEO-FrieslandCampina-VN-2014-thi-truong-sua-se-canh-tranh-gay-gat-post137758.gd>>

[34] Trần Thị Hà Nghĩa (2008), *Đánh giá nhận thức của nông dân vùng sản xuất sữa khi Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO)*, Mã số: B2008-11-115, đề tài khoa học cấp bộ, thuộc Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn.

[35] Hoàng Phi (2013), *Ngành sữa tiếp tục dẫn đầu hàng tiêu dùng*, truy cập ngày 20/11/2013, <<http://www.thesaigontimes.vn/Home/doanhnghep/chuyenlaman/98462/>>

[36] Michael E. Porter (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, dịch giả Nguyễn Ngọc Toàn, NXB Trẻ.

[37] Tôn Thất Nguyễn Thiêm, *Thị trường chiến lược cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*.

[38] Ngành sữa: NTD và hoạt động quảng cáo trực tuyến của DN (2014), truy cập 15/12/2015, từ <moore.vn/Uploads/files/2014/11/MOORE_NGANH_SUA.pdf>;

[39] Ngành sữa Việt Nam: *Thách thức và cơ hội* (2015), truy cập ngày 15/11/2015, <<http://vbcsd.vn/detail.asp?id=477>>.

[40] Nguyễn Quốc Thịnh, Nguyễn Thành Trung (2005), *Thương hiệu với nhà quản lý*, NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội.

[41] Nguyễn Phúc Thọ (2004), *Thực trạng và những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh bò sữa tươi ở Hà Nội*.

[42] Nguyễn Kế Tuấn, *Hoàn thiện và phát triển đa dạng hóa sản phẩm của các doanh nghiệp nước ta* (1992), Luận án PTS Kinh tế.

[43] Đỗ Kim Tuyên (2010), *Tình hình phát triển chăn nuôi bò sữa ở Việt Nam 2001-2009 và dự báo 2010-2020*, Cục chăn nuôi.

[44] Quyết định số 1340/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 08/7/2016 Phê duyệt *Chương trình sữa học đường cải thiện tình trạng dinh dưỡng góp phần nâng cao tầm vóc trẻ em mẫu giáo và tiểu học đến năm 2020*.

[45] Trung tâm Thông tin Phát triển Nông Nghiệp Nông thôn (2012), *Báo cáo thường niên ngành Sữa Việt Nam năm 2011 và triển vọng năm 2012*;

[46] Trung tâm Thông tin Phát triển Nông Nghiệp Nông thôn (2013), *Báo cáo thường niên ngành Sữa Việt Nam năm 2012 và triển vọng năm 2013*.

[47] Trung tâm Thông tin Phát triển Nông Nghiệp Nông thôn (2014), *Báo cáo thường niên ngành Sữa Việt Nam năm 2013 và triển vọng năm 2014*;

[48] Trung tâm Thông tin Phát triển Nông Nghiệp Nông thôn (2015), *Báo cáo thường niên ngành Sữa Việt Nam năm 2014 và triển vọng năm 2015*.

[49] Trung tâm Thông tin Phát triển Nông Nghiệp Nông thôn (2018), *Báo cáo thường niên ngành Sữa Việt Nam năm 2017 và triển vọng năm 2018*.

[50] Thông tư số 03/2017/TT-BYT *ban hành quy chuẩn kỹ thuật quốc gia QCVN 5-1: 2017/BYT đối với các sản phẩm sữa dạng lỏng*, Bộ Y tế ban hành ngày 22 tháng 3 năm 2017 (hiệu lực từ 1/3/2018)

[51] Thông tư số 03/2017/TT-BYT ngày 22/3/2017 ban hành quy chuẩn kỹ thuật quốc gia QCVN 5-1: 2017/BYT đối với các SP sữa dạng lỏng:

[52] Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2009), *Quản lý thị trường chiến lược*, NXB Lao động - Xã hội

[53] Vinamilk, Báo cáo phát triển bền vững năm 2017, 2018

[54] Vinamilk, Báo cáo thường niên 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

[55] Vibiz (1/2018), Báo cáo Thương hiệu uy tín trên TT sữa Việt Nam.

[56] Vibiz (2017), Báo cáo Thương hiệu uy tín trên TT sữa Việt Nam.

[57] Vinaresearch (6/2018), *Báo Cáo Nghiên Cứu Mức Độ Phổ Biến Thương Hiệu (PBI) Sữa Chua Ấn*.

[58] VNCS (8/2018), Báo cáo phân tích doanh nghiệp Vinamilk.

[59] VPBS (2014), Báo cáo ngành: *Ngành thực phẩm và đồ uống Việt Nam*

B. TÀI LIỆU TIẾNG ANH

[1] Flysjö A (2012). *Greenhouse gas emissions in milk and dairy product chains improving the carbon footprint of dairy products*, PhD thesis, Aarhus University.

[2] Nguyen Hung Anh, Tran Huu Cuong and Bui Thi Nga (2013), *Production and marketing constraints of dairy farmers in Son La milk value chain, Vietnam*, Greener Journal of Business and Management Business Studies, ISSN: 2276-7827 Vol. 3 (1), pp. 031-037, January 2013.

[3] Michael Baker and Susan Hart (2007), *Product Strategy and Management*, 2nd Edition, FT Prentice Hall, Financial Times Press.

[4] Common Fund For commodities animal Production and health Commission For Asia And The Pacific food and agriculture organization of the United Nations (2008), *ASIA smallholders Dairy Development Strategy and outline investment plans*.

[5] Stephanie Clark, Michael Costell, MaryAnne Drake and Floyd Bodyfelt (2008), *The Sensory Evaluation of Dairy Products*, Springer Press, 2nd edition.

[6] Cotterill, Ronald W.Haller, Lawrence E (1994), *Market Strategies in Branded Dairy Product Markets*, Research Report No. 23, University of Connecticut, Food Marketing Policy Center, Research Reports, Available from <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/25149/1/rr940023.pdf>>.

- [7] Dairy: *Food for Life A Strategy to Promote Irish Milk & Dairy Products 2008 - 2012*.
- [8] Eurnmonitor International (2018), *Yogurt and Sour milk products in VietNam*.
- [9] Eurnmonitor International (2018), *Drinking milk products in VietNam*.
- [10] Euromonitor International (2015), *Market research on dairy products*.
- [11] EVBN Report (2016), *Vietnam Dairy Edition*.
- [12] Food and Agricultural Policy Research Institute University of Missouri (2012), *Dairy Policy Issues for the 2012 Farm Bill*.
- [13] Luc Thi Thu Huong (2016), *Vinamilk's Supply Chain and the Small Farmers' Involvement*, VNU Journal of Science: Education Research, Vol. 32, No. 5E (2016) 23-31.
- [14] Péter Huszka (2005), *The structural change of dairy products consumption plotted against customers' behaviour*, PhD Thesis, University of Kaposvár, <Available from: http://phd.ke.hu/fajlok/1240906313-tz_en2750.pdf>.
- [15] Food and Agricultural Policy Research Institute University of Missouri (2012), *Dairy Policy Issues for the 2012 Farm Bill*
- [16] Issar and Gurpreet (2005). *Strategies and relationships in the dairy-food supply chain: options for milk producers in south-east Queensland*, PhD Thesis, School of Natural and Rural Systems Management, The University of Queensland, <Available from: <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:10257>>.
- [17] Nguyen Viet Khoi and Tran Van Dung (2014), *The dairy industry in Viet Nam: A Value chain approach*, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol.5, No. 3, September 2014, <Availble from: <http://airccse.org/journal/mvsc/papers/5314ijmvsc01.pdf>>
- [18] Philip Kotler (2002), *Marketing manager*, Prentice Hall, P123.
- [19] Philip Kotler and Gary Amstrong (2012), *Principles of marketing*, 14th ed., Pearson Prentice Hall, USA. 107.
- [20] Philip Kotler and Kevin L. Keller (2012), *Marketing management*, 14th ed., Pearson Prentice Hall, USA.
- [21] P. Kotler, *A generic concept of marketing*, Journal of Marketing, April, 1972, P37.
- [22] Chu Thi Kim Loan (2005), *An analysis of factors affecting dairy farming in the South East of Vietnam*, PhD Thesis, Kyushu university.
- [23] Bui Thi Nga, Tran Huu Cuong, Philippe Lebailly (2013), *Dairy Milk production in the North of Vietnam: A case study in Mocchau*, International of journal of advance in Management, Technology and Engineering Sciences, Vol.II,

Issu 3 (II) Idian [p137-143], <<https://www.bachhoaxanh.com/kinh-nghiem-hay/su-co-sua-hoc-duong-niem-tin-cua-nhieu-phu-huynh-bi-lung-lay-1072213>>.

[24] Micheal E. Porter (1998), *Competive advantage: Creating and sustaining superior performnce: with a new introduction*, The Free Press, USA.

[25] Nguyen Van Phuong, Tran Huu Cuong, Marcus Mergenthaler (2014), *Dairy products expenditure pattern in Vietnam: Effects of Household characteristics on expenditure for dairy products*,

<<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/187303/2/Dairy%20products%20expenditure%20pattern%20in%20Vietnam%20Effects%20of%20household%20characteristics%20on%20expenditure%20for%20dairy%20products.pdf>>.

[26] Luru Trong Tuan, Nguyen Thi Truc Phuong, Luu Thi Bich Ngoc & Luru Hoang Mai (2013), *Powdered Milk Consumers' Buying Behavior*, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education, <Available from: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/20941/14849>>.

[27] Ngo Huy Bao Tran (2018), *Potential dairy industry in Vietnam, case study: Vinamilk Ltd*, PhD thesis, Centria University of Applied Sciences.

[28] The National Dairy Council (2012), *Dairy: Food for Life A Strategy to Promote Irish Milk & Dairy Products 2008 - 2012*.

[29] This paper was presented at The XXV ISPIM- Innovation for Sustainable Economy & Society, Dublin, Ireland on 8-11 June 2014 (2014), *Strategy, Process and Product: Factors Influencing Market Success Of Innovations*.

[30] Tselaesele, Motlapele Nelson (2007). *Influence of Culture and Stakeholders in Botswana's Dairy System*, PhD Thesis, School of Natural and Rural Systems Management, The University of Queensland, (truy cập ngày 23/9/14, <<http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:151762> >.

[31] Rob Newbery, *A vision and strategy for the British dairy industry*, the NFU dairy board <Available from: <http://www.nfuonline.com/nfu-dairy-strategy-compete-to-grow/>>.

[32] StoxPlus (2017), *Vietnam Dairy Market 2017*.

[33] United States Department of Agriculture Foreign Agricultural (2012), *Dairy: World Markets and Trade*.

[34] Mary Jung, PhD, Assistant Professor, Health and Exercise, Psychology Laboratory, University of British Columbia, *Strategies to Increase Consumption of Milk Products*, <Available from: <http://www.dairynutrition.ca/scientific-evidence/experts-summaries/strategies-to-increase-consumption-of-milk-products>>.

[35] Orsolya Szigeti (2005), PhD Thesis: *Marketing strategy and consumer behaviour in case of goat milk products*, University of Kaposvar, Faculty of Economic Sciences, Institute of Economics and Management, Department of Marketing and Quality Management, <Available from: http://phd.ke.hu/fajlok/1240918233-tz_en1864.pdf>.

[36] Ashraf Imam, M N Zadeh, and Laxmi Rani Dubey (2011), *Dairy Marketing Strategies in the Context of Globalization: Issues and Challenges*, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 2, April 2011, <Available from: <http://www.ijtef.org/papers/92-F502.pdf>>.

[37] Meeravali Shaik, V. V. N. Harika, CH. Parimala (2014), *Consumption Pattern of Packed Milk Versus Fresh Milk*, The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321- 8916), Vol 2 Issue 12 [P299-304], <Available from: <file:///F:/Downloads/35.-BM1412-065-updated.pdf>>.

[38] Graham Hooley, Brigitte Nicoulaud, Nigel F. Piercy (2011), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 5th Edition, FT Prentice Hall, Financial Times Press.

[39] Brian Lawley, Greg Cohen (2013), *42 Rules of Product Management (2nd Edition): Learn the Rules of Product Management from Leading Experts around the World Paperback*, 280 Group Press.

[40] Steven Haines (2013), *The Product Manager's Survival Guide: Everything You Need to Know to Succeed as a Product Manager*, Publisher McGraw-Hill.

[41] Steven Haines (2011), *Managing Product Management: Empowering Your Organization to Produce Competitive Products and Brands*, Publisher McGraw-Hill; 1 edition.

[42] Donald G. Reinertsen (2009), *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*, Publisher: Celeritas Publishing; 1 edition.

[43] Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt, *Portfoliol Management for new products*, 2nd Edition.

C. MỘT SỐ TRANG WEBSITE

[1] Trang website của Hiệp hội sữa Việt Nam: <https://vda.org.vn/>

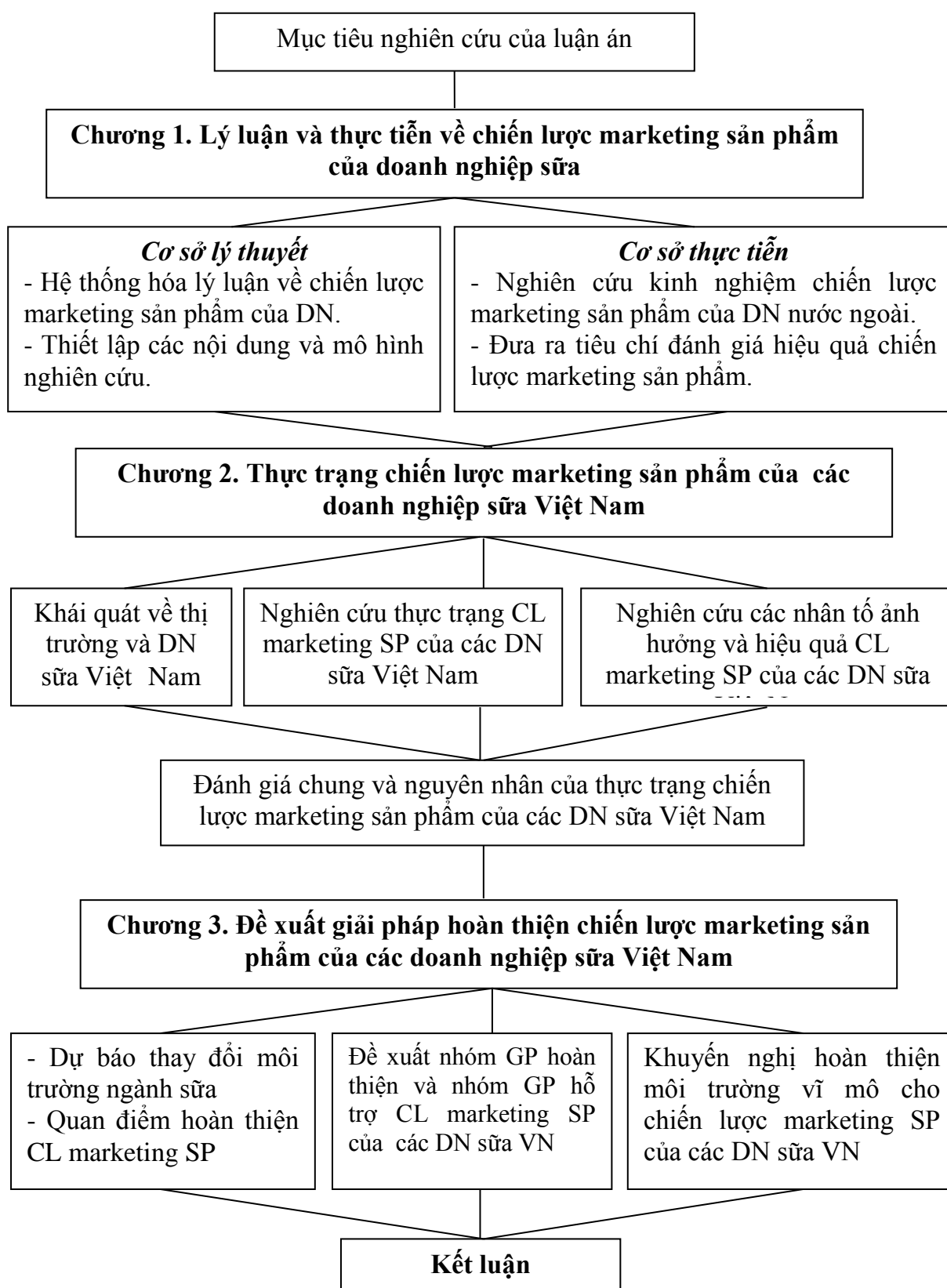
[2] Trang website của MC Milk: <https://mocchaumilk.com/>

[3] Trang website của IDP: <https://idp.vn/vi/>

- [4] Trang website của Nutifood: <https://nutifood.com.vn/>
- [5] Trang website của TH Milk: <http://www.thmilk.vn>
- [6] Trang website của Vinamilk: <https://www.vinamilk.com.vn>
- [7] Trang website của Abbott: <https://nutrition.abbott/vn>
- [9] Trang website của FCV: <http://www.dutchlady.com.vn>
- [10] Trang website của Nestlé: <https://www.nestle.com.vn/>

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Khung nghiên cứu của luận án



Nguồn: NCS tự xây dựng

Phụ lục 02: Danh sách phỏng vấn chuyên sâu*(Chuyên gia ngành sữa và Nhà quản lý cấp cao 5 Doanh nghiệp sữa Việt Nam)*

Stt	Họ và tên	Đơn vị	Chức vụ	Điện thoại	Email
1	TS.Trần Quang Trung	Hiệp hội sữa	Chủ tịch	0904329955	hangdk@yahoo.com
2	TS. Vũ Ngọc Quỳnh	Hiệp hội sữa	Tổng thư ký	0913552166	vungocquynh@vda.org.vn
3	ThS. Hằng	Vụ KHCN-BCT	Phó Vụ trưởng	0912121401	hangntd@moit.gov.vn
4	TS. Tống Xuân Chinh	Cục Chăn nuôi Bộ NN&PTNT	Phó Cục trưởng	0912491494	chinhtx.cn@mard.gov.vn , chinhtx@gmail.com
5	TS. Hoàng Kim Giao	Hiệp hội Gia súc lớn	Chủ tịch	0913248452	hoangkingiao53@gmail.com
6	Trần Minh Văn	Vinamilk	GĐ điều hành	0903846615	tmvan@vinamilk.com.vn
7	Trần Bảo Minh	IDP	TGĐ	0907679999	minh.tranbao@idp.vn
8	TS. Hoàng Xuân Nghinh	TH Milk	Giám đốc	0982115757	hxnghinh@thmilk.vn
9	Phạm Quyết Chiến	Nutifood	GĐ Marketing	0908 939 984	chienpq@nutifood.com.vn
10	Trần Công Chiến	MC Milk	Tổng GĐ MCM	0913086243	chiensua@gmail.com

Phụ lục 03: Dàn ý phỏng vấn chuyên sâu
(Phỏng vấn chuyên gia ngành sữa và đại diện nhà quản lý cấp cao 05
doanh nghiệp sữa Việt Nam

1. Đối tượng phỏng vấn chuyên sâu: 10 người

- Đại diện Nhà quản lý cấp cao của 05 doanh nghiệp sữa Việt Nam: Vinamilk, Mocchau milk, IDP, Nutifood, TH Milk.
- Đại diện cơ quan quản lý nhà nước về ngành sữa: Hiệp hội sữa, Cục chăn nuôi, Vụ Khoa học công nghệ, Hiệp hội gia súc lớn.

3. Thời gian và địa điểm

- Ngày 31 tháng 5 năm 2019
- Phòng hội thảo nhà thi đấu thể thao Phú Thọ, TP HCM

4. Hình thức tiến hành

- Thảo luận và phỏng vấn nhóm

PHẦN I. DÀNH CHO DOANH NGHIỆP SỮA

Câu 1: Ông (Bà) cho biết sản phẩm/nhóm sản phẩm chủ lực của Công ty?

Câu 2: Ông (Bà) hãy cho biết thị trường mục tiêu và khách hàng chủ yếu của Công ty?

Câu 3: Theo Ông/ Bà, Công ty có những lợi thế cạnh tranh chủ yếu nào trên thị trường mục tiêu

Câu 4: Ông/ Bà hãy cho biết những khó khăn chủ yếu của Công ty

Câu 5: Ông (Bà) đánh giá như thế nào về cơ hội và thách thức đối với sự phát triển của Công ty hiện nay

Câu 6: Trong những năm tiếp theo, công ty có những định hướng chiến lược và mục tiêu kinh doanh gì

Câu 7: Ông (Bà) hãy cho biết chiến lược marketing sản phẩm của Công ty trong thời gian tới?

Câu 8: Ông (bà) cho biết vai trò Hiệp hội sữa và chính sách nhà nước về phát triển ngành sữa

Câu 9: Ông (bà) hãy đánh giá xu hướng tiêu dùng sản phẩm sữa trên thế giới cũng như ở Việt Nam

Câu 10: Ông (bà) có đề xuất gì đối với cơ quan quản lý nhà nước về ngành sữa?

Câu 11: Ông (bà) đánh giá các tiêu chí sau theo các mức bằng cách đánh dấu “X” vào ô trống:

(1- Rất tốt, 2- Tốt, 3- Trung Bình, 4- Không tốt, 5- Rất Không tốt)

Stt	Các tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Khả năng Đáp ứng xu hướng nhu cầu thị trường					
2	Năng lực phát triển sản phẩm mới					
3	Mối quan hệ với các TGPP					
4	Năng lực sản xuất đáp ứng nhu cầu					
5	Năng lực cung ứng sữa nguyên liệu					
6	Sự linh hoạt trong chiến lược trước thay đổi của môi trường					
7	Ngân sách đảm bảo cho chiến dịch marketing & truyền thông					
8	Hiệu quả chiến lược marketing sản phẩm so với mục tiêu đề ra					
9	Nội dung chiến lược marketing sản phẩm được truyền đạt đồng bộ và nhất quán tới các cấp quản lý/phụ trách trực tiếp triển khai và người thực hiện					
10	Hoạt động truyền thông thể hiện rõ phương án định vị trên thị trường mục tiêu					
11	Danh mục sản phẩm đa dạng					
12	Khả năng phục vụ của nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng					

PHẦN II. DÀNH CHO ĐẠI DIỆN HIỆP HỘI SỮA

- Ông (bà) cho biết vai trò của Hiệp hội đối với doanh nghiệp sữa Việt Nam
- Những cách thức mà Hiệp hội hỗ trợ các thành viên tham gia hội
- Cách thức hiệp hội tiến hành liên kết tạo thuận lợi và bảo vệ lợi ích của DN sữa Nội
- Ông (bà) đánh giá những thời cơ và thách thức của các DN sữa Việt Nam trong giai đoạn hiện nay (tác động của Hiệp định CPTPP, AFTA, ASEAN, Nghị định Thư xuất khẩu sữa Việt Nam- Trung Quốc; Hiệp định thương mại tự do (EVFTA) và Hiệp định bảo hộ đầu tư (IPA) giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu được ký kết, môi trường vĩ mô khác..).

5. Những hoạt động liên kết giữa các DN trong nước để nâng cao sức cạnh tranh

6. Ông (bà) đánh giá triển vọng phát triển của ngành sữa Việt Nam cũng như DN sữa chủ lực của Việt Nam

7. Ông (bà) có khuyến nghị hay gợi ý gì cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong thời gian tới?

PHẦN III. DÀNH CHO ĐẠI DIỆN BỘ CÔNG THƯƠNG

1. Ông (bà) cho biết những chính sách hỗ trợ phát triển ngành sữa Việt Nam

2. Ông (bà) cho biết tình hình thực hiện vấn đề ATVS thực phẩm, ghi nhãn, nguồn gốc xuất xứ sản phẩm cũng như các quy định khác của các DN sữa Việt Nam

3. Ông (bà) đánh giá những thời cơ (thách thức) của các DN sữa Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, cụ thể (tác động của Hiệp định CPTPP, AFTA, ASEAN, Nghị định Thư xuất khẩu sữa Việt Nam- Trung Quốc; Hiệp định thương mại tự do (EVFTA) và Hiệp định bảo hộ đầu tư (IPA) giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu được ký kết, môi trường vĩ mô khác..).

4. Ông (bà) đánh giá triển vọng phát triển của ngành sữa Việt Nam cũng như DN sữa chủ lực của Việt Nam.

5. Ông (bà) có khuyến nghị hay gợi ý gì cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong thời gian tới?

PHẦN IV. DÀNH CHO ĐẠI DIỆN CỤC CHĂN NUÔI

1. Ông (bà) cho biết những chính sách hỗ trợ ngành chăn nuôi bò sữa Việt Nam

2. Ông (bà) cho biết những thuận lợi và khó khăn hiện nay trong việc phát triển chăn nuôi bò sữa Việt Nam.

3. Ông (bà) đánh giá những thời cơ (thách thức) của các DN sữa Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, cụ thể: (tác động của Hiệp định CPTPP, AFTA, ASEAN, Nghị định Thư xuất khẩu sữa Việt Nam- Trung Quốc; Hiệp định thương mại tự do (EVFTA) và Hiệp định bảo hộ đầu tư (IPA) giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu được ký kết, môi trường vĩ mô khác..).

4. Ông (bà) đánh giá triển vọng phát triển của ngành sữa Việt Nam cũng như DN sữa chủ lực của Việt Nam.

5. Ông (bà) có khuyến nghị hay gợi ý gì cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong thời gian tới?

PHẦN V. DÀNH CHO ĐẠI DIỆN HIỆP HỘI GIA SÚC LỚN

1. Ông (bà) cho biết những quy định liên quan đến quản lý ngành sữa, thị trường sữa và sản phẩm sữa

2. Ông (bà) cho biết những chính sách hỗ trợ ngành chăn nuôi bò sữa Việt Nam

3. Ông (bà) cho biết những thuận lợi và khó khăn hiện nay trong việc phát triển chăn nuôi bò sữa Việt Nam.

4. Ông (bà) đánh giá những thời cơ (thách thức) của các DN sữa Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, cụ thể: (tác động của Hiệp định CPTPP, AFTA, ASEAN, Nghị định Thụ xuất khẩu sữa Việt Nam- Trung Quốc; Hiệp định thương mại tự do (EVFTA) và Hiệp định bảo hộ đầu tư (IPA) giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu được ký kết, môi trường vĩ mô khác..).

5. Ông (bà) đánh giá triển vọng phát triển của ngành sữa Việt Nam cũng như DN sữa chủ lực của Việt Nam.

6. Ông (bà) có khuyến nghị hay gợi ý gì cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam trong thời gian tới?

Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2019

**Phụ lục 04: Tổng hợp kết quả phỏng vấn chuyên sâu Nhà quản lý cấp cao
05 doanh nghiệp sữa Việt Nam**

Vinamilk	TH Milk	Nutifood	MC Milk	IDP
<i>Câu 1: Ông (Bà) hãy cho biết sản phẩm/nhóm sản phẩm chủ lực của Công ty?</i>				
Sữa bột, Sữa nước SC, sữa đặc	Sữa nước Sữa chua	Sữa bột đặc trị, Sữa bột pha sẵn	Sữa nước Sữa chua	Sữa nước Sữa chua
<i>Câu 2: Ông (Bà) hãy cho biết thị trường mục tiêu và khách hàng chủ yếu của Công ty?</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - TT nội địa Toàn quốc, phân khúc cao cấp, bình dân và trung cấp, phục vụ trẻ em và người lớn - TT xuất khẩu: hơn 40 quốc gia (Đông Nam Á, Trung Đông, Châu Phi và các nước khác). - KH: Cửa hàng tạp hóa, Siêu thị, Chuỗi siêu thị, Trường học, bệnh viện, hăng hàng không, Chuỗi cửa hàng bán lẻ “Giấc mơ sữa việt 	<ul style="list-style-type: none"> - TT Toàn quốc, phân khúc cao cấp tập trung thành thị, phục vụ là trẻ em và người lớn. - Các KH: CH tạp hóa, Siêu thị, Chuỗi siêu thị, Trường học, Chuỗi cửa hàng TH true mart Xuất khẩu 	<ul style="list-style-type: none"> - TT nông thôn, phân khúc bình dân và trung cấp, phục vụ trẻ em và người lớn - TT xuất khẩu. - KH: CH tạp hóa, siêu thị, Chuỗi siêu thị, CH tiện lợi, Trường học, Bệnh viện Xuất khẩu 	<ul style="list-style-type: none"> - TT Miền Bắc và miền Trung tập trung vùng nông thôn và ven thành phố, Phân khúc bình dân, Phục vụ trẻ em và người lớn - KH: CH tạp hóa, siêu thị, Chuỗi siêu thị, CH tiện lợi, nhà hàng, khách sạn. Xuất khẩu 	<ul style="list-style-type: none"> - Đối với TH LIF tập trung phân khúc cao cấp ở thành thị mà trọng tâm là TT Phía Nam - TH Ba Vì, tập trung TT nông thôn, Miền Bắc là trọng tâm - Phục vụ chủ yếu là trẻ em - KH: CH tạp hóa, Siêu thị, Chuỗi siêu thị, CH tiện lợi.. - TT XK khá tốt: Trung Quốc
<i>Câu 3: Theo Ông/ Bà, Công ty có những lợi thế chủ yếu nào trên thị trường</i>				

mục tiêu?				
<ul style="list-style-type: none"> - Uy tín, vị thế thương hiệu số 1 Việt Nam - Có lợi thế qui mô - SP đa dạng, chất lượng - Kênh PP rộng khắp - Công nghệ sản xuất hiện đại - Tài chính mạnh - Đội ngũ nhân sự có chuyên môn và trình độ. Đội ngũ marketing và BH chuyên nghiệp - Năng lực truyền thông mạnh 	<ul style="list-style-type: none"> - Có vị thế dẫn đầu trên TT sữa tươi - SP chất lượng, sạch - Định vị rõ ràng - Công nghệ sản xuất hiện đại, khép kín - Chủ động 100% nguyên liệu sữa tươi - Chủ động về vốn 	<ul style="list-style-type: none"> - SP đa dạng - Năng lực NC sản phẩm mới đặc biệt có thể mạnh về dòng sữa bột đặc trị cho trẻ em và người lớn - Kênh PP rộng khắp - Giá cả cạnh tranh - Chất lượng SP phù hợp NTD - Nhân sự đông đảo, trẻ, nhiệt huyết, - Công nghệ SX hiện đại bậc nhất thế giới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nguyên liệu 100% từ sữa tươi, chất lượng ổn định - Vị thế địa lý thuận lợi cho phát triển đàn bò và đồng cỏ - Có uy tín thương hiệu tại Miền Bắc đặc biệt là khu vực nông thôn - Lợi thế về giá 	<ul style="list-style-type: none"> - Sản phẩm mới, khác biệt - Nhân sự chất lượng cao, chuyên nghiệp
Câu 4: Ông/ Bà hãy cho biết những khó khăn chủ yếu của Công ty?				
<ul style="list-style-type: none"> - Phụ thuộc một phần nguồn nguyên liệu bên ngoài (từ NK và HCN). 	<ul style="list-style-type: none"> - Về phát triển kênh PP và phát triển thị trường - Giá thành cao 	<ul style="list-style-type: none"> - Khó khăn về vốn - Phụ thuộc nguồn nguyên liệu 	<ul style="list-style-type: none"> - Độ phủ thị trường và phát triển kênh phân phối chậm - Sản phẩm chưa đa dạng 	<ul style="list-style-type: none"> - Năng lực tài chính khó khăn, chưa đủ mạnh và dài hơi - Năng lực truyền thông

<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng nguyên liệu sữa tươi từ HCN chưa thực sự ổn định. - Năng xuất sữa nguyên liệu còn thấp. Chi phí SX cao. Qui mô đàn bò/HCN nhỏ lẻ 	<ul style="list-style-type: none"> - Sản phẩm chưa đa dạng 			hạn chế <ul style="list-style-type: none"> - Khả năng phát triển thị trường chậm - Chất lượng nguyên liệu sữa tươi từ HCN chưa thực sự ổn định.
---	---	--	--	---

Câu 5: Ông (Bà) đánh giá như thế nào về cơ hội và thách thức đối với sự phát triển của Công ty

Các DN sữa nội đều cho rằng các DN sữa nội hiện có những cơ hội và thách thức sau:

(1) Các cơ hội:

- Lộ trình giảm thuế nhập khẩu từ WTO, ASEAN, TPCPP, ...giúp DN sữa nội hưởng thụ công nghệ tiên tiến của thế giới, NK nguyên phụ liệu ngành sữa với giá thấp hơn.
- Chính sách ưu tiên của nhà nước tạo điều kiện cho DN sữa nội có quỹ đất để qui hoạch vùng nguyên liệu và trang trại chăn nuôi bò sữa. Do vậy các DN sữa nội có thể gia tăng đầu tư phát triển qui mô đàn bò để nâng sản lượng nguyên liệu phục vụ nhu cầu sản xuất và tiêu dùng.
- Chương trình sữa học đường của CP tạo thói quen uống sữa từ nhỏ cho KH có thể sẽ làm tăng lượng tiêu dùng sữa. Đây cũng là cơ hội cho các DN sữa tiếp cận với các trường học mầm non và tiểu học trên toàn quốc để gia tăng doanh số và xây dựng thương hiệu trong tâm trí KH.
- Sự phát triển và gia tăng của các loại hình kênh phân phối mới, loại hình trung gian mới: chuỗi cửa hàng, online, siêu thị, CH tiện lợi...là cơ hội cho các DN sữa tiếp cận và mở rộng kênh PP cũng như sử dụng chiến lược đa kênh để tiếp cận KH cũng như bao phủ TT.
- Dân số tăng, thu nhập và mức sống của người dân tăng, NTD ngày càng quan

tâm tới sức khỏe và thực phẩm DD mở ra tiềm năng tăng trưởng về nhu cầu thực phẩm DD trong đó có SP sữa.

- Qui chuẩn kỹ thuật quốc gia sữa dạng lỏng QCVN 5:1-2017/BYT và những qui định về giá sữa là yếu tố giúp thị trường sữa Việt Nam được minh bạch và cạnh tranh lành mạnh hơn.

(2) Thách thức

- Sức ép cạnh tranh với các hãng sữa ngoại ngày càng gay gắt, có thể xuất hiện thêm nhiều DN sữa ngoại hơn gia nhập thị trường sữa Việt Nam.

- Sự thay đổi trong xu thế và thị hiếu tiêu dùng đối với thực phẩm DD như sản phẩm hữu cơ, sạch, dinh dưỡng cao, ... đòi hỏi các DN sữa đầu tư vào nghiên cứu và phát triển SP mới chất lượng hơn và phù hợp với xu thế và thị hiếu mới.

- Tâm lý sùng ngoại, ưa chuộng hàng nhập khẩu của một bộ phận không nhỏ NTD Việt Nam. Sự gia tăng của những sản phẩm sữa “xách tay” đang tràn lan trên thị trường là một thách thức ảnh hưởng đến tiêu thụ cho các DN sữa nội.

- Nhiều DN sữa nội phụ thuộc vào nguyên liệu sữa NK lên sẽ chịu ảnh hưởng của giá và tình hình cung cầu sữa nguyên liệu của thế giới đặc biệt là từ nước XK sang Việt Nam.

- Luôn tiềm ẩn rủi ro về ATVSTP vì kinh doanh SP liên quan đến sức khỏe NTD, đòi hỏi DN sữa luôn đảm bảo chất lượng SP

Câu 6: Trong những năm tiếp theo, công ty có những định hướng chiến lược và mục tiêu kinh doanh gì

1) Vinamilk: Mục tiêu đến 2021, Duy trì vị thế dẫn đầu ngành sữa Việt Nam, trở thành DN tạo ra nhiều giá trị nhất tại Đông Nam Á, đi đầu trong đổi mới sáng tạo mang tính ứng dụng cao, nằm trong top 30 DN sữa lớn nhất Thế giới về doanh thu. Tăng trưởng thị phần trung bình 1%/năm. Đến 2021 đạt doanh số 80.000 tỷ đồng tương đương 3,3 tỷ USD. Kết hợp giữa KD và marketing để thực hiện hiệu quả và chất lượng các chương trình tung và tái tung SP; Cải tiến và phát triển SP mới nhằm cách tân và đa dạng hóa danh mục SP phù hợp với thị hiếu của NTD và NC của KH; Nâng tầm các hoạt động tiếp thị nhằm tạo ra giá trị cao hơn; Tiếp tục thực thi tái cấu trúc và tăng cường năng lực hệ thống NPP; Thực thi nhiều hoạt động để gia tăng tính cạnh tranh trên TT; Qui hoạch đàn bò sữa chất lượng cao; Tập trung khai thác TT nội địa, duy trì TT thành thị, chú trọng TT nông thôn với sức tiêu thụ hiện nay chỉ bằng 50% sức tiêu thụ của thành thị trong khi tỷ lệ cơ cấu dân số thành thị/nông thôn là 35%/65%; Phân khúc TT và định vị SP: Đẩy mạnh tập trung vào phân khúc Trung và cao cấp với các giá trị gia tăng ở thành

thị. Tiếp tục thâm nhập TT nông thôn với các dòng phổ thông; Trở thành công ty sáng tạo ra nhiều giá trị nhất đông Nam Á: ưu tiên tìm kiếm các cơ hội sát nhập với các Công ty sữa tại các quốc gia khác với mục đích mở rộng TT và tăng doanh số; Tích cực xây dựng hình ảnh thương hiệu thông qua các phương tiện truyền thông đồng thời đầu tư cao ở các khâu, đặc biệt lợi thế về mạng lưới PP, tiếp thị và nguồn nhân lực.

Đối với TT nước ngoài: Mở rộng thị trường xuất khẩu tiềm năng đặc biệt là các quốc gia thuộc ASEAN, chú trọng TT Trung Quốc; Đa dạng các hình thức hợp tác quốc tế. SP xuất khẩu chủ lực gồm Sữa bột, Bột DD, Sữa nước, Sữa đặc, SDN, NGK

2) *TH Milk*: Trở thành DN số 1 Việt Nam trên phân khúc sữa tươi. Phát triển phân khúc cao cấp cả nông thôn và thành thị. Hướng tới xuất khẩu, đầu tư xây dựng nhà máy chế biến và SX sữa tại Nga theo mô hình nông trại khép kín.

(3) *Nutifood*: Không ngừng đầu tư về thiết bị, tăng cường nghiên cứu để đưa ra TT những sản phẩm sữa ưu việt, có tính cạnh tranh cao, đặc biệt phát triển các dòng SP dinh dưỡng chuyên biệt, phù hợp với NC dinh dưỡng của trẻ em, nhất là trẻ em suy DD thấp còi. Mặt khác, NutiFood tiếp tục đồng hành với TP Hồ Chí Minh trong việc bình ổn các mặt hàng sữa bột, sữa nước, nhằm tạo sự ổn định chung về mặt bằng giá sữa. Tiếp tục duy trì hợp tác với các nhà khoa học, viện nghiên cứu trên thế giới để cho ra những SP tốt nhất. Mục tiêu trở thành DN sữa hàng đầu Châu Á. Phát triển TT nông thôn. và TT xuất khẩu sang Mỹ và Trung Quốc.

4) *MC Milk*: Kiên định với mô hình kinh doanh trang trại bò sữa và tiếp tục phát triển mô hình liên kết với các nông hộ, đầu tư phát triển cả về chất và lượng, luôn kiểm soát tốt chất lượng nguyên liệu sữa đầu vào và không bị ảnh hưởng từ sự biến động giá nguyên liệu trên thế giới. Tập trung đầu tư vào R&D và hệ thống sản xuất để nâng cao chất lượng SP đầu ra, đáp ứng NC tiêu dùng ngày càng khắt khe của TT. Tiếp tục kiện toàn tổ chức, tăng cường tái định vị thương hiệu và định vị SP với các hoạt động truyền thông, xúc tiến bán hàng; Nâng cấp, củng cố và phát triển kênh PP, tăng cường điểm bán, mở rộng kênh bán hàng hiện đại, bao phủ TT miền Bắc, mở rộng TT Miền Nam. Mục tiêu tăng trưởng doanh thu 15%-20%/năm, nâng qui mô đàn bò sữa lên 100.000 con. Đến 2020 đạt 35.000-40.000 con bò sữa tương ứng sản lượng sẽ đạt 150.000-200.000 tấn/năm, tốc độ tăng trưởng bò sữa bình quân trong những năm tới 15%-20%/năm, năng suất sữa bình quân 25,18kg/con/ngày.

(5) *IDP*: Tập trung khôi phục và phát triển sức mạnh thương hiệu Kun, làm mới

thương hiệu Ba Vì. Tiếp tục phát triển thương hiệu LIF. Tiếp tục CL thâm nhập và phát triển TT miền Nam. Tiếp tục tái cấu trúc hệ thống kênh PP. Tại TT nước ngoài, xây dựng nhà máy và qui hoạch nông trại tại nước ngoài như Úc. Tiếp tục mở rộng TT xuất khẩu đặc biệt là Trung Quốc, Campuchia, Hàn Quốc.

Câu 7: Ông (Bà) hãy cho biết chiến lược marketing sản phẩm của Công ty trong thời gian tới?

Vinamilk: Phát triển sản phẩm mới theo hướng hữu cơ, sữa từ thực vật. Nghiên cứu sản phẩm đặc thù cho phân khúc người già, người bệnh và trẻ em. Tiếp tục phát triển dòng SP cao cấp: Sữa hữu cơ, sữa A2. Phát triển CL đa dạng hóa SP.

TH Milk: Phát triển hướng hữu cơ, Thức uống dinh dưỡng, Sữa có nguồn gốc từ thực vật (sữa hạt, đậu nành..)

Nutifood: Tập trung phát triển sản phẩm chuyên biệt, Đa dạng đối tượng KH, Phát triển thêm những dòng SP mới.

MC Milk: Phát triển thêm những dòng SP mới, tái định vị thương hiệu.

IDP: Phát triển thêm những dòng SP mới, Phát triển thương hiệu.

Câu 8: Ông (bà) cho biết vai trò Hiệp hội sữa và chính sách nhà nước về phát triển ngành sữa

Các DN sữa đều cho rằng, VDA giúp kết nối các DN sữa với nhau, hỗ trợ DN sữa xúc tiến thị trường trong và ngoài nước thông qua Triển lãm quốc tế tại Việt Nam và nước ngoài, tổ chức các Hội thảo quốc tế về ngành sữa. Các chính sách nhà nước về phát triển ngành sữa là cơ sở để ngành sữa phát triển đúng hướng.

Câu 9: Ông (bà) hãy đánh giá xu hướng tiêu dùng sản phẩm sữa trên thế giới cũng như ở Việt Nam

Các DN sữa cùng ý kiến: Xu hướng tiêu dùng sữa tươi, sữa dinh dưỡng cao cấp, sữa hạt, sữa organic ngày càng tăng và NTD ngày càng quan tâm tới thực phẩm có lợi và bảo vệ sức khỏe

Câu 10: Ông (bà) có đề xuất gì đối với cơ quan quản lý nhà nước về ngành sữa?

Hỗ trợ qui hoạch phát triển quỹ đất để chăn nuôi bò sữa	Minh bạch hóa nguồn gốc, ghi nhãn SP sữa	Hỗ trợ phát triển vùng chăn nuôi bò sữa	Minh bạch hóa nguồn gốc, ghi nhãn SP sữa	Hỗ trợ phát triển vùng chăn nuôi bò sữa.
	Hỗ trợ Hoạt động R&D		Hỗ trợ Hoạt động R&D	Hỗ trợ Hoạt động R&D

**Phụ lục 05: Năng lực nội tại và khả năng đáp ứng thị trường mục tiêu
của 5 doanh nghiệp sữa Việt Nam**

(1-Rất tốt, 2- Tốt, 3- Trung Bình, 4- Không tốt, 5- Rất không tốt)

Stt	Các tiêu chí	Vinamilk	TH milk	Nutifood	MC milk	IDP
1	Khả năng Đáp ứng xu hướng nhu cầu thị trường	2	2	2	3	3
2	Năng lực phát triển SP mới	1	2	2	3	2
3	Năng lực phục vụ TGPP	2	2	2	2	2
4	Năng lực SX đáp ứng NC	2	2	2	2	2
5	Năng lực cung ứng sữa NL	3	1	4	1	3
6	Năng lực nhân sự marketing và bán hàng	2	2	2	3	3
7	Sự linh hoạt trong chiến lược CL trước thay đổi của môi trường	2	2	2	2	2
8	Ngân sách đảm bảo cho chiến dịch marketing & truyền thông	1	1	2	3	4
9	Hiệu quả CL marketing sản phẩm so với mục tiêu đề ra	2	2	2	3	3
10	Nội dung CL marketing SP được truyền đạt đồng bộ và nhất quán tới các cấp quản lý/phụ trách trực tiếp triển khai và người thực hiện	2	2	2	2	2
11	Hoạt động truyền thông thể hiện rõ phương án định vị trên thị trường mục tiêu	2	1	3	3	3
12	Danh mục SP đa dạng	1	3	2	3	3
13	Năng lực công nghệ	1	2	2	2	2

Nguồn: NCS Tổng hợp từ kết quả phỏng vấn chuyên sâu 2019

**Phụ lục 06: PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP
TRUNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SỮA VIỆT NAM**

1. Đối tượng khảo sát: Cán bộ quản lý cấp trung như giám đốc sản phẩm/thương hiệu, giám sát bán hàng khu vực/tỉnh/TP, Giám đốc/Trưởng phòng marketing/thương hiệu./R&D.

2. Số lượng: 20 phiếu (Trong đó: Vinamilk 06 phiếu, Nutifood 05 phiếu, TH Milk 03 phiếu, MC Milk 03 phiếu, IDP 03 phiếu)

3. Phương pháp khảo sát: Gửi Email + Gọi điện

4. Thời gian: 06-08/2018

Kính chào Quý Ông (Bà)!

Để phục vụ nghiên cứu đề tài luận án “*Hoàn thiện chiến lược marketing sản phẩm của doanh nghiệp sữa Việt Nam*”, kính mong nhận được sự giúp đỡ của Ông (Bà) bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Mọi thông tin liên quan đến Ông/bà cam kết sẽ được bảo mật.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của Ông (Bà)

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ và tên:.....
2. Tên doanh nghiệp:.....
3. Điện thoại:.....Email:.....
4. Chức vụ:.....

II. THÔNG TIN KHẢO SÁT

Câu 1: Ông (Bà) cho biết sản phẩm/nhóm sản phẩm chủ lực của Công ty?

.....

.....

.....

Câu 2: Ông (Bà) hãy cho biết thị trường mục tiêu và khách hàng chủ yếu của Công ty?

.....

.....

.....

Câu 3: Ông (bà) hãy cho biết khó khăn và thuận lợi của Công ty hiện nay

.....

.....

.....

Câu 4: Ông (bà) hãy cho biết thời cơ và thách thức của Công ty hiện nay

.....

.....

.....

Câu 5: Ông (Bà) hãy cho biết định hướng phát triển của công ty trong vòng 5 năm tới?

.....

.....

.....

Câu 6: Ông (bà) vui lòng cho biết đối thủ cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp trên thị trường Việt Nam

Mặt hàng chiến lược	Đối thủ cạnh tranh chính
Sữa bột	
Sữa nước	
Sữa chua	
Sữa đặc	

Câu 7: Ông (bà) đánh giá mức độ sử dụng các phương tiện truyền thông của Công ty bằng cách đánh dấu “X” vào ô trống:

(1- Rất thường xuyên, 2- Thường xuyên, 3- Khá thường xuyên, 4- Ít thường xuyên, 5- Không thường xuyên)

Phương tiện truyền thông	1	2	3	4	5
Tham gia hội trợ, triển lãm sản phẩm trong và ngoài nước					
Truyền thông trên mạng xã hội (Facebook, zalo, fanpage..), Website, TMĐT					
Quảng cáo trên báo, tạp chí, truyền hình					
Tổ chức sự kiện, hoạt động cộng đồng, hội nghị KH, hội thảo chuyên đề...					
Chương trình xúc tiến dành cho TGPP					
Chương trình xúc tiến dành cho NTD					

Câu 8: Ông (Bà) vui lòng đánh giá mức độ đồng ý đối với các nhận định dưới đây bằng cách đánh dấu “X” vào ô được chọn

(1- Hoàn toàn đồng ý, 2- Đồng ý, 3- Đồng ý một phần, 4- Không đồng ý, 5- Hoàn toàn không đồng ý).

Stt	Các nhận định	1	2	3	4	5
I	Xác định tình thế và mục tiêu chiến lược					
1	Nghiên cứu marketing được thực hiện bài bản, cập nhập thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh trên từng phân khúc TT cho từng mặt hàng chiến lược					
2	Đảm bảo đầy đủ thông tin để ra các quyết định chiến lược ứng xử phù hợp đối với từng tình thế chiến lược					
3	Áp dụng hiệu quả phân tích TOWS và các công cụ phân tích tình thế phổ biến khác					
4	Đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai kế hoạch marketing ngắn, trung và dài hạn					
5	Hệ thống thông tin marketing đáp ứng nhu cầu ra quyết định và triển khai chiến lược marketing sản phẩm kịp thời và hiệu quả					
6	Các mục tiêu được hoạch định ngắn, trung và dài hạn					
7	Các mục tiêu đặt ra phù hợp với tình thế marketing, nguồn lực doanh nghiệp và luôn hoàn thành mục tiêu đề ra					
II	Lựa chọn và định vị giá trị cung ứng cho thị trường mục tiêu					
1	Thực hiện lựa chọn giá trị cung ứng dựa trên quan điểm giá trị và xu hướng tiêu dùng của khách hàng					
2	Triển khai tốt các lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn thị trường khác nhau					
3	Hiểu rõ đặc điểm, khả năng sinh lời của các phân đoạn thị trường mục tiêu					

4	Nhận dạng được các cơ hội cũng như thách thức đối với từng phân đoạn thị trường					
5	Có chiến lược định vị cụ thể cho từng đoạn thị trường					
6	Tiêu chí định vị, rõ ràng, cụ thể, tạo lợi thế cạnh tranh và khác biệt cho từng mặt hàng chiến lược trên từng phân đoạn thị trường.					
III	Sáng tạo giá trị cung ứng thị trường					
1	Cơ cấu danh mục mặt hàng phong phú về chủng loại, thương hiệu, đa dạng về các mức chất lượng tương ứng các mức giá đáp ứng nhu cầu khác nhau của từng phân khúc TT					
2	Các sản phẩm đảm bảo chất lượng trong nước và quốc tế, an toàn vệ sinh thực phẩm					
3	Các sản phẩm, thương hiệu đạt tín nhiệm tiêu dùng cao					
4	Thường xuyên phát triển và giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường					
5	Bao bì đóng gói đa dạng, chất lượng thuận tiện cho việc lựa chọn mua và sử dụng					
6	Triển khai dịch vụ đi kèm sản phẩm hiệu quả, tạo lợi thế cạnh tranh					
IV	Phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị					
1	Triển khai tốt kênh phân phối/bán hàng có mức độ bao phủ, thâm nhập thị trường cao					
2	Triển khai các hoạt động trong kênh phân phối có hiệu suất cao và an toàn (Đặt hàng, tồn kho, công suất cung ứng, kịp thời)					
3	Hệ thống phân phối và mạng lưới điểm bán tạo sự tiện lợi, đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu lựa chọn sản phẩm của khách hàng					
4	Triển khai các hoạt động bán hàng kết hợp chiến lược xúc tiến bán hiệu quả					

5	Triển khai chiến lược giá có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ					
6	Các công cụ truyền thông được phối hợp sử dụng linh hoạt và hiệu quả đối với từng mặt hàng chiến lược.					
7	Thông điệp truyền thông truyền tải được nội dung định vị giá trị tới TT mục tiêu					
V	Đảm bảo nguồn lực cho chiến lược marketing sản phẩm					
1	Đảm bảo nguồn nhân lực cấp điều hành marketing và nhà quản trị marketing cấp trung có trình độ chuyên môn và năng lực ra quyết định hiệu quả.					
2	Lực lượng bán hàng đảm bảo số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc					
3	Ngân sách và tài trợ đảm bảo cho chiến lược marketing sản phẩm được thực hiện đồng bộ và hiệu quả					
4	Hệ thống công nghệ thông tin marketing đảm bảo cung cấp đầy đủ và cập nhật kịp thời thông tin cho việc ra quyết định					
5	Tổ chức bộ phận marketing theo đúng chức năng, nhiệm vụ, linh hoạt và hiệu quả					
6	Sự phối hợp giữa các phòng chức năng đạt sự đồng bộ và hiệu quả tốt					

Câu 9: Tỷ trọng doanh thu theo kênh phân phối và khu vực thị trường của doanh nghiệp năm 2018

Kênh phân phối, khu vực thị trường	Tỷ trọng doanh thu 2018 (%)
I. Thị trường nội địa và xuất khẩu	100%
1. Thị trường nội địa	
2. Thị trường xuất khẩu	
II. Kênh phân phối thị trường nội địa	100%
1. Kênh truyền thống (Cửa hàng tạp hóa, chợ, Chuyên doanh sữa..)	
2. Kênh hiện đại (Siêu thị, chuỗi cửa hàng tiện lợi..)	

3. Kênh trực tiếp (hệ thống cửa hàng trực thuộc Công ty)	
4. Bán hàng online (Zalo, facebook, Thương mại điện tử...)	
5. Kênh tổ chức (Trường học, bệnh viện, nhà máy...)	
III. Thị trường nông thôn và thành thị	100%
1. Nông thôn	
2. Thành thị	

Câu 10: Ông (Bà) vui lòng cung cấp một số thông tin sau:

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Thị phần chung (%)							
Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)							
Doanh thu thuần (tỷ đồng)							
Lực lượng bán hàng (người)							
Số nhà phân phối							
Số Điểm bán lẻ							
Số trang trại chăn nuôi bò sữa							
Công suất sản xuất (Triệu lít/năm)							
Năng suất sữa (lít/ngày/con)							
Số lượng bò sữa (con)							
Số lượng bò sữa liên kết hộ chăn nuôi (con)							
Tỷ trọng sử dụng nguyên liệu trong nước (%)							
Tỷ trọng sử dụng sữa nguyên liệu nhập khẩu (%)							
Số lượng sản phẩm mới và cải tiến tung ra thị trường							

11. Anh (chị) vui lòng cho biết tỷ trọng doanh thu theo từng mặt hàng giai đoạn 2012-2018 (%)

Mặt hàng	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sữa bột							
Sữa nước							
Sữa chua							

Sữa đặc							
Sản phẩm khác							
Tổng	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của Ông (bà)

Hà nội, ngày tháng năm 2019

Doanh nghiệp khảo sát

Người khảo sát

Phụ lục 07: Kết quả khảo sát nhà quản lý cấp trung 5 doanh nghiệp sữa

Câu 7: Ông (bà) đánh giá mức độ sử dụng các phương tiện truyền thông của Công ty bằng cách đánh dấu “X” vào ô trống:

(1- Rất thường xuyên, 2- Thường xuyên, 3- Khá thường xuyên, 4- Ít thường xuyên, 5- Không thường xuyên)

Phương tiện truyền thông	1	2	3	4	5
Tham gia hội trợ, triển lãm sản phẩm trong và ngoài nước	0	0	3	7	10
Truyền thông trên mạng xã hội (Facebook, zalo, fanpage..), Website, TMDT	0	0	3	15	2
Quảng cáo trên báo, tạp chí, truyền hình	8	10	2	0	0
Tổ chức sự kiện, hoạt động cộng đồng, hội nghị KH, hội thảo chuyên đề...	2	6	10	3	0
Chương trình xúc tiến dành cho TGPP	10	10	0	0	0
Chương trình xúc tiến dành cho NTD	12	8	0	0	0

Câu 8: Ông (Bà) vui lòng đánh giá mức độ đồng ý đối với các nhận định dưới đây bằng cách đánh dấu “X” vào ô được chọn

(2- Hoàn toàn đồng ý, 2- Đồng ý, 3- Đồng ý một phần, 4- Không đồng ý, 5- Hoàn toàn không đồng ý).

Theo kết quả khảo sát 20 nhà quản lý cấp trung của 5 doanh nghiệp sữa về các nội dung chiến lược marketing sản phẩm, kết quả:

Về xác định tình thế và mục tiêu chiến lược

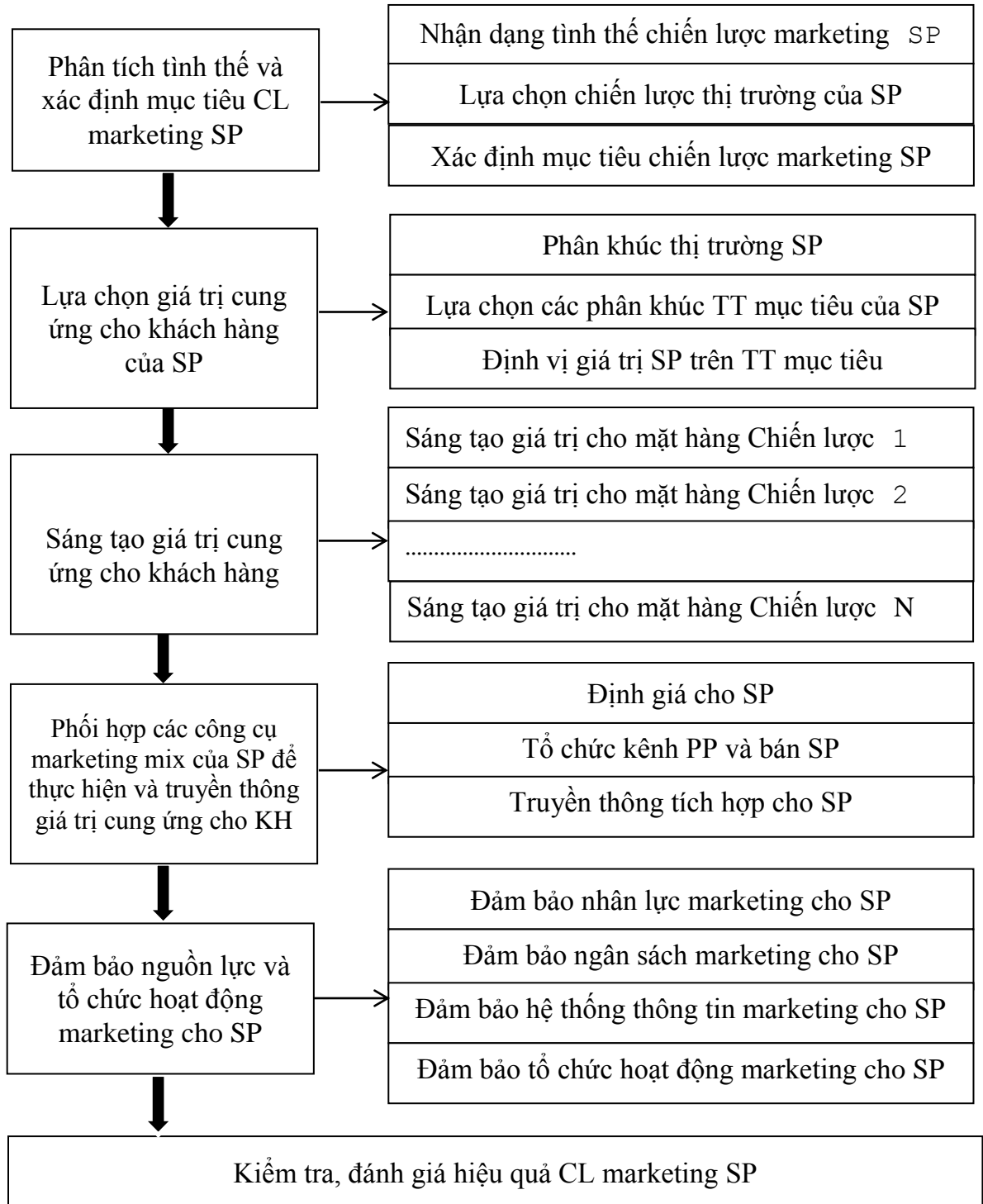
Stt	Các nhận định	1	2	3	4	5
I	Xác định tình thế và mục tiêu chiến lược					
1	Nghiên cứu marketing được thực hiện bài bản, cập nhập thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh trên từng phân khúc TT cho từng mặt hàng chiến lược	3	10	4	3	0
2	Đảm bảo đầy đủ thông tin để ra các quyết định chiến lược ứng xử phù hợp đối với từng tình thế chiến lược	2	5	13	0	0
3	Áp dụng hiệu quả mô hình phân tích TOWS và các công cụ phân tích tình thế phổ biến khác	0	3	7	10	0

4	Đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai kế hoạch marketing ngắn, trung và dài hạn	5	7	8	0	0
5	Các mục tiêu được hoạch định ngắn, trung và dài hạn	7	13	0	0	0
6	Các mục tiêu đặt ra phù hợp với tình thế marketing, nguồn lực doanh nghiệp và luôn hoàn thành mục tiêu đề ra	0	7	5	6	3
II	Lựa chọn và định vị giá trị cung ứng cho thị trường mục tiêu					
1	Thực hiện lựa chọn giá trị cung ứng dựa trên quan điểm giá trị và xu hướng tiêu dùng của khách hàng	8	7	5	0	0
2	Triển khai tốt các lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn thị trường khác nhau	0	6	10	4	0
3	Hiểu rõ đặc điểm, khả năng sinh lời của các phân đoạn thị trường mục tiêu	3	6	7	2	1
4	Nhận dạng được các cơ hội cũng như thách thức đối với từng phân đoạn thị trường	2	3	10	2	3
5	Xây dựng tiêu chí và chiến lược định vị, rõ ràng, cụ thể, tạo lợi thế cạnh tranh và khác biệt cho từng mặt hàng chiến lược trên từng phân đoạn thị trường.	0	5	9	4	2
III	Sáng tạo giá trị cung ứng thị trường					
1	Cơ cấu danh mục mặt hàng phong phú về chủng loại, thương hiệu, đa dạng về các mức chất lượng tương ứng các mức giá đáp ứng nhu cầu khác nhau của từng phân khúc TT	10	7	3	0	0
2	Các sản phẩm sữa đảm bảo chất lượng trong nước và quốc tế, an toàn vệ sinh thực phẩm	9	11	0	0	0
3	Các sản phẩm, thương hiệu đạt tín nhiệm tiêu dùng cao	8	7	5	0	0
4	Thường xuyên phát triển và giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường	5	6	7	2	0

5	Bao bì đóng gói đa dạng, chất lượng thuận tiện cho việc lựa chọn mua và sử dụng	9	11	0	0	0
6	Triển khai dịch vụ đi kèm sản phẩm hiệu quả, tạo lợi thế cạnh tranh	8	8	4	0	0
IV	Phối hợp các công cụ marketing để thực hiện và truyền thông giá trị					
1	Triển khai tốt kênh phân phối/bán hàng có mức độ bao phủ, thâm nhập thị trường cao	10	7	3	0	0
2	Triển khai các hoạt động trong kênh phân phối có hiệu suất cao và an toàn (Đặt hàng, tồn kho, công suất cung ứng, rủi ro, kịp thời)	6	9	5	0	0
3	Hệ thống phân phối và mạng lưới điểm bán tạo sự tiện lợi, đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu lựa chọn sản phẩm của khách hàng	13	7	0	0	0
4	Triển khai các hoạt động bán hàng kết hợp chiến lược xúc tiến bán hiệu quả	5	7	8	0	0
5	Doanh nghiệp có mối quan hệ tốt và bền chặt với NPP, Nhà bán lẻ	5	7	5	3	
5	Triển khai chiến lược giá có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ	9	11	0	0	0
6	Các công cụ truyền thông được phối hợp sử dụng linh hoạt và hiệu quả đối với từng mặt hàng chiến lược.	5	7	5	3	0
7	Thông điệp truyền thông truyền tải được nội dung định vị giá trị tới TT mục tiêu	9	8	3	0	0
V	Đảm bảo nguồn lực cho chiến lược marketing sản phẩm					
1	Đảm bảo nguồn nhân lực cấp điều hành marketing và nhà quản trị marketing cấp trung có trình độ chuyên môn và năng lực ra quyết định hiệu quả.	3	3	11	3	0
2	Lực lượng bán hàng đảm bảo số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc	4	5	7	4	0
3	Ngân sách và tài trợ đảm bảo cho chiến	3	5	8	4	0

	lược marketing sản phẩm được thực hiện đầy đủ, đồng bộ và hiệu quả					
4	Hệ thống công nghệ thông tin marketing đảm bảo cung cấp đầy đủ và cập nhật cho việc ra quyết định và triển khai CL marketing SP kịp thời và hiệu quả	2	2	12	4	0
5	Tổ chức bộ phận marketing theo đúng chức năng, nhiệm vụ, linh hoạt và hiệu quả	5	8	7	0	0
6	Sự phối hợp giữa các phòng chức năng đạt sự đồng bộ và hiệu quả tốt	5	10	5	0	0

Phụ lục 08: Mô hình nội dung chiến lược marketing sản phẩm



Phụ lục 9: Tiêu thức và thông điệp định vị cho sản phẩm theo các mặt hàng chiến lược của các DN sữa Việt Nam

Tiêu thức định vị	Sữa bột	Sữa nước	Sữa chua	Sữa đặc
Theo thuộc tính sản phẩm	Sữa bột organic Sữa bột pha sẵn Sữa dạng bột	Sữa tươi organic; Sữa tươi 100%; Sữa hoàn nguyên; Sữa hoa quả; Sữa có đường/không đường	Sữa chua hoa quả. Sữa chua có đường/ không đường, SCA, SCU	Có đường Không đường
Theo giá trị	Giá trị cao hơn, nhưng giá thấp hơn ĐTCT Giá trị cao hơn, nhưng giá tương đương Giá trị cao hơn lên giá cao hơn Giá trị tương đương nhưng giá thấp hơn Giá trị thấp hơn nhưng giá thấp hơn nhiều	Giá trị cao hơn, nhưng giá thấp hơn ĐTCT Giá trị cao hơn, nhưng giá tương đương Giá trị cao hơn lên giá cao hơn Giá trị tương đương nhưng giá thấp hơn Giá trị thấp hơn nhưng giá thấp hơn nhiều	Giá trị cao hơn, nhưng giá thấp hơn ĐTCT Giá trị cao hơn, nhưng giá tương đương Giá trị cao hơn lên giá cao hơn Giá trị tương đương nhưng giá thấp hơn Giá trị thấp hơn nhưng giá thấp hơn nhiều	Giá trị cao hơn, nhưng giá thấp hơn ĐTCT Giá trị cao hơn, nhưng giá tương đương Giá trị cao hơn lên giá cao hơn Giá trị tương đương nhưng giá thấp hơn Giá trị thấp hơn nhưng giá thấp hơn nhiều
Phân khúc người sử dụng	Trẻ em; Người lớn; Người già Người mang thai; Người tập gym; Người béo; Người gầy; Người bệnh (ung thư/loãng xương/gầy/béo/	Trẻ em; Người lớn; Người già Người mang thai; Người tập gym; Người béo; Người gầy; Người bệnh (ung thư/loãng xương/gầy/béo/ tiểu đường), Doanh nghiệp/Nhà máy	Trẻ em; Người lớn; Người bị táo bón; Phụ nữ; Người già; Quán đồ uống, Quán cà phê, Nhà hàng, Khách sạn	Người lớn; Người già; Người bệnh; Quán đồ uống; quán cà phê, Nhà hàng, Khách sạn

Tiêu thức định vị	Sữa bột	Sữa nước	Sữa chua	Sữa đặc
	tiêu đường)			
Theo giá bán	Cao/thấp	Cao/thấp	Cao/thấp	Thấp
Lợi thế cạnh tranh so với ĐTCT	Lợi ích nổi bật: Chất lượng tốt hơn/ Sản phẩm phong phú/ Bao bì khác biệt	Lợi ích nổi bật: Chất lượng tốt hơn/ Sản phẩm phong phú/ Bao bì khác biệt	Lợi ích nổi bật: Chất lượng tốt hơn/ Sản phẩm phong phú/ Bao bì khác biệt	Lợi ích nổi bật: Chất lượng tốt hơn/ Sản phẩm phong phú/ Bao bì khác biệt
Lợi ích và giải pháp	Dễ sử dụng/tiện lợi; Thay thế bữa ăn phụ; Giải khát; Đẹp da, chế biến, biếu tặng	Dễ sử dụng/tiện lợi; Thay thế bữa ăn, Chế biến thức uống khác, Xay sinh tố; tốt cho tiêu hóa, đẹp da, biếu tặng		

Nguồn: NCS tổng hợp

Phụ lục 10: Quá trình phát triển của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

1. Quá trình phát triển của Công ty CP sữa Việt Nam
1976: Thành lập Nhà máy sữa Thống Nhất, Nhà máy sữa Trường Thọ, Nhà máy sữa bột Dielac
1996: Thành lập chi nhánh bán hàng tại Hà Nội
1994: Thành lập chi nhánh bán hàng tại Đà Nẵng
1998: Thành lập chi nhánh bán hàng tại Cần Thơ
2001: Thành lập Nhà máy tại Cần Thơ
2003: Cổ phần hóa và chuyển đổi thành Công ty CP Sữa Việt Nam
2004: Mua Công ty CP Sữa Sài Gòn (là Nhà máy sữa Sài Gòn hiện nay).
Thành lập Nhà máy sữa Bình Định và Nghệ An.
2006: Chính thức niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng Khoán TP.HCM (HOSE) vào ngày 19/01/2006. Thành lập Phòng khám An Khang tại TP.HCM. Đây là phòng khám đầu tiên tại Việt Nam với công nghệ thông tin trực tuyến. Tháng 11, thành lập Công ty TNHH MTV Bò sữa Việt Nam.
2007: Thành lập Nhà máy sữa Lam Sơn.
2008: Thành lập Nhà máy sữa Tiên Sơn.
2010: Vinamilk góp vốn 10 triệu USD vào công ty Miraka Limited, tương đương 19,3% VDL. Năm 2015, tăng vốn đầu tư tại Miraka Limited lên 22,81%. Nhận chuyển nhượng 100% vốn từ Công ty TNHH F&N Việt Nam và đổi tên thành Nhà máy sữa bột Việt Nam. Thành lập Nhà máy Nước giải khát Việt Nam.
2012: Thành lập Nhà máy sữa Đà Nẵng
2013: Khánh thành Nhà máy sữa bột Việt Nam, Nhà máy sữa Việt Nam (Mega). Công ty TNHH Bò sữa Thống Nhất Thanh Hóa trở thành một công ty con của Vinamilk thông qua việc nắm giữ 96,11% VDL và tăng thành 100% vào 2017. Vinamilk mua 70% cổ phần Driftwood Dairy Holdings Corporation tại bang California, Mỹ và chính thức nắm giữ 100% cổ phần vào tháng 05/2016.
2014: Vinamilk góp 51% vốn thành lập Công ty AngkorMilk tại thị trường Campuchia và chính thức tăng mức sở hữu vốn lên 100% vào năm 2017. Góp 100% vốn thành lập công ty con Vin - amilk Europe Spostka ZOgr aniczona Odpowiedzialnoscia tại Ba Lan.
2016: Tham gia góp 18% vào CTCP APIS nhằm mở rộng và phát triển chuỗi giá trị các SP của Vinamilk. Thành lập Văn phòng đại diện Thái Lan.

2017: Thành lập Trung tâm Sữa tươi nguyên liệu Củ Chi. Đầu tư vào ngành đường với việc nắm 65% cổ phần của CTCP Đường Việt Nam (tiền thân là CTCP Đường Khánh Hòa) và 25% góp vốn vào CTCP Chế Biến Dừa Á Châu. Khánh thành trang trại bò sữa Organic tiêu chuẩn Châu Âu tại Lâm Đồng.
2018: Xuất khẩu
2019: Vinamilk mua 1.200 tỷ đồng cổ phiếu GTN của Công ty CP GTNFoods - DN sở hữu 51% cổ phần của Sữa MC milk. Hiện Vinamilk sở hữu vốn điều lệ của GTNFoods là 38,24%.
2. Quá trình phát triển của Công ty CP Nutifood
<p>Năm 1989: thành lập Cơ sở Thực phẩm Đồng Tâm.</p> <p>Ngày 29/3/2000: Thành lập Công ty CP Thực phẩm DD Đồng Tâm</p> <p>Năm 2001: Đạt Top 5 Hàng VN chất lượng cao và liên tục các năm tiếp theo. Đầu tư xây dựng nhà máy SX tại khu CN Mỹ Phước, Bình Dương, với hệ thống dây chuyền thiết bị hiện đại theo công nghệ Đức, Thụy Điển..., với hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn GMP, HACCP, ISO 22.000 và dưới sự giám sát chất lượng của tổ chức ABS-QE Hoa Kỳ.</p> <p>Năm 2006: Nhà Máy NutiFood Bình Dương mở rộng (sữa bột + sữa nước) được chứng nhận đạt tiêu chuẩn GMP thực phẩm, tiêu chuẩn HACCP.</p> <p>Năm 2010: Hợp tác với Tổ chức ABS-QE Hoa Kỳ về xây dựng và giám sát Hệ thống Quản lý Chất lượng và gia hạn liên tục cho đến nay</p> <p>Năm 2012: Đổi tên thành Công ty CP Thực phẩm DD NutiFood và thay đổi hệ thống nhận diện TH, bao bì SP.</p> <p>Năm 2013: Nhà máy thứ 2 tại Khu CN Phố Nối - Hưng Yên đi vào hoạt động.</p> <p>Năm 2014: Ký kết với Tập Đoàn HAGL trong Dự án Chăn Nuôi qui mô 120.000 bò sữa. Khởi công xây dựng NM NutiFood Cao Nguyên tại Khu CN Trà Đa, Thành phố Pleiku, có công suất chế biến 500 triệu lít sữa/năm. Tuy nhiên đối với dự án chăn nuôi bò sữa với tập đoàn HAGL gặp trục trặc lên bị chững lại.</p> <p>Năm 2015: Khởi công xây dựng NM NutiFood VN tại Cụm Công Nghiệp Kiện Khê, Hà Nam với công suất chế biến 200 triệu lít sữa tươi và 31.000 tấn sữa bột. Nutifood cũng hỗ trợ nông dân địa phương áp dụng bí quyết hiện đại để nuôi bò, trồng cỏ, bảo quản và vận chuyển sữa. Công ty cũng tổ chức các chuyến đi nghiên cứu cho nông dân chăn nuôi bò sữa đến đồng cỏ hiện đại và hỗ trợ nhập bê sữa. Ước tính đến năm 2020, đàn bò sữa ở tỉnh Hà Nam sẽ tăng lên 8.000 con bò từ 1.300 con bò hiện tại.</p>

- 2017: Xuất khẩu đầu tiên sang thị trường Châu Á là Trung Quốc và Philippines
- 2018: Xuất khẩu sang Lào, Campuchia và Myanmar, sắp tới NutiFood có kế hoạch mở rộng thị trường sang Hàn Quốc, Nhật và châu Phi - nơi cần sữa đặc trị.
- 4/2018, Sản phẩm Pedia Plus có mặt tại kệ siêu thị tại Mỹ với doanh thu năm đầu tiên đạt khoảng 20 triệu USD. Phần đầu 5 năm tới đạt doanh thu 100 triệu USD.
- Tháng 9.2018, NutiFood hợp tác với Tập đoàn Backahill (Thụy Điển) dưới hình thức liên doanh với vốn đầu tư 50/50, sản xuất các sản phẩm sữa organic tại đây để cung cấp cho TT Việt Nam, châu Á cũng như châu Âu.
- Tháng 11.2018, NutiFood ký hợp tác với BASF (Đức), tập đoàn hàng đầu thế giới về dinh dưỡng, để đưa HMO (Human Milk Oligosaccharides) vào sản phẩm dinh dưỡng cho trẻ em.
- Đầu 2018, Nutifood cũng hợp tác với Asahi (Nhật Bản), và cũng trong năm này, Nutifood được cấp giấy chứng chỉ FDA mở ra cơ hội xuất khẩu sang TT Mỹ

3. Quá trình phát triển của TH milk

- Thành lập 24/2/2009: Hiện TH true milk sử dụng hơn 2000 lao động
- 14/5/2010 xây dựng NM sữa TH ở Nghĩa Đàn, Nghệ An với tổng mức đầu tư 1,2 tỷ USD cho giai đoạn 2009-2020;
- 26/12/2010: Giới thiệu SP sữa tươi sạch TH true milk ra thị trường
- Từ tháng 2-11/2011: Khai trương chuỗi CH TH true mart tại Hà nội và Hồ Chí Minh;
- 4/9/2011: Thực hiện dự án vì tầm vóc Việt “Chung sức chung lòng- nuôi dưỡng tài năng;
- 9/7/2013: Khánh thành NM sữa tươi sạch và trang trại bò sữa hiện đại có qui mô số 1 Đông Nam Á;
- Năm 2013: TH đã kết hợp với Viện dinh dưỡng Quốc gia, mời chuyên gia Pháp thực hiện nghiên cứu lâm sàng sữa học đường là sữa tươi bổ sung vi chất dinh dưỡng. Những năm tiếp theo, TH đã triển khai mô hình điểm tại Nghệ An. Các hoạt động của TH đã tạo nền tảng để Chính phủ ban hành Quyết định 1340/QĐ-TTg triển khai Chương trình Sữa học đường Quốc gia và sau đó là Quyết định 5450/BYT về sử dụng sản phẩm sữa tươi cho chương trình. Cũng năm 2013, TH đưa ra TT SP mới: SCA, SC men tiêu hóa, SC UHT với nhiều

hương vị trái cây; Cũng Năm 2013, TH Sữa được vinh danh là một trong 15 doanh nghiệp tốt nhất Việt Nam và được công nhận là một hình mẫu của phân ngành sữa sạch và tươi. Song song với TH true milk thì “Công ty CP Chuỗi Thực Phẩm TH” thuộc TH Group ra đời giúp PP SP sữa sạch đến cho NTD. Hiện, tập đoàn TH đã xây dựng TH True MILK một cách đồng bộ cho hơn 60 SP STThT, tiệt trùng, SCA, SCU, kem, bơ, phomat. Các SP TH true MILK đã đoạt giải Chất lượng VN, SP thực phẩm tốt nhất ASEAN, Giải Vàng, Bạc, Đồng thực phẩm của năm tại World food Moscow 2015, 2016 (liên bang Nga); 3 giải thưởng lớn tại Hội chợ Gulfood Dubai (2016), các giải thưởng sáng tạo tại Hàn Quốc. Tại World food Moscow 2017 Tập đoàn TH cũng vinh dự khi nhận cú đúp giải thưởng đó là Giải vàng dành cho dòng thức uống thảo dược TH true Herbal và giải SP mới xuất sắc nhất dành cho SP TH true MILK Organic.

- Năm 2015: SP sữa TH true MILK đã được TT Trung Quốc, Campuchia và một số quốc gia khác đón nhận. TH milk đang triển khai Dự án Tổ hợp chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa với tổng vốn đầu tư trong vòng 10 năm là 2,7 tỷ USD tại Liên bang Nga. Trong đó, Dự án sữa triển khai theo 3 giai đoạn. Giai đoạn 1 tại Moscow có vốn đầu tư là 500 triệu USD; đàn bò dự kiến là 45 ngàn con bò (trong đó có 21.600 con bò cho sữa); Xây dựng nhà máy sữa Công suất 800 tấn/ngày; Nhà máy thức ăn gia súc công suất 400 ngàn tấn/năm, diện tích vùng NL tập trung tại Moscow là hơn 50.000 ha. Tập đoàn cũng dự kiến thành lập chuỗi PP với 300 CH True Mart trên toàn nước Nga.

- Ngày 18/5/2016: Khởi công xây dựng trang trại tại Moscow;

- Ngày 18/10/2016: Khởi công xây dựng trang trại tại tỉnh Kaluga.

- 2018: TH milk ký hợp tác với Wuxi Jinqiao International Food City - đơn vị sở hữu Trung tâm đầu mối hàng hóa lớn nhất Trung Quốc sẽ mở ra cơ hội xuất khẩu cho TH milk

- 6/2018: Ra mắt TT sản phẩm sữa A2

4. Quá trình phát triển của Công ty CP giống bò sữa Mộc Châu

- 1958: Thành lập Nông trường Quân đội Mộc Châu;

- 1974-1976: Chủ tịch Fidel Castro tặng Mộc Châu 884 con bò sữa và giúp xây dựng 10 trang trại bò và 01 trại bê và một số trại vắt sữa;

- 1983-1985: 2.800 con bò và sản xuất 3200 tấn sữa;

- 1989-1990: Chính sách khoán bò sữa về từng hộ thành công và đạt được nhiều kết quả vượt trội;

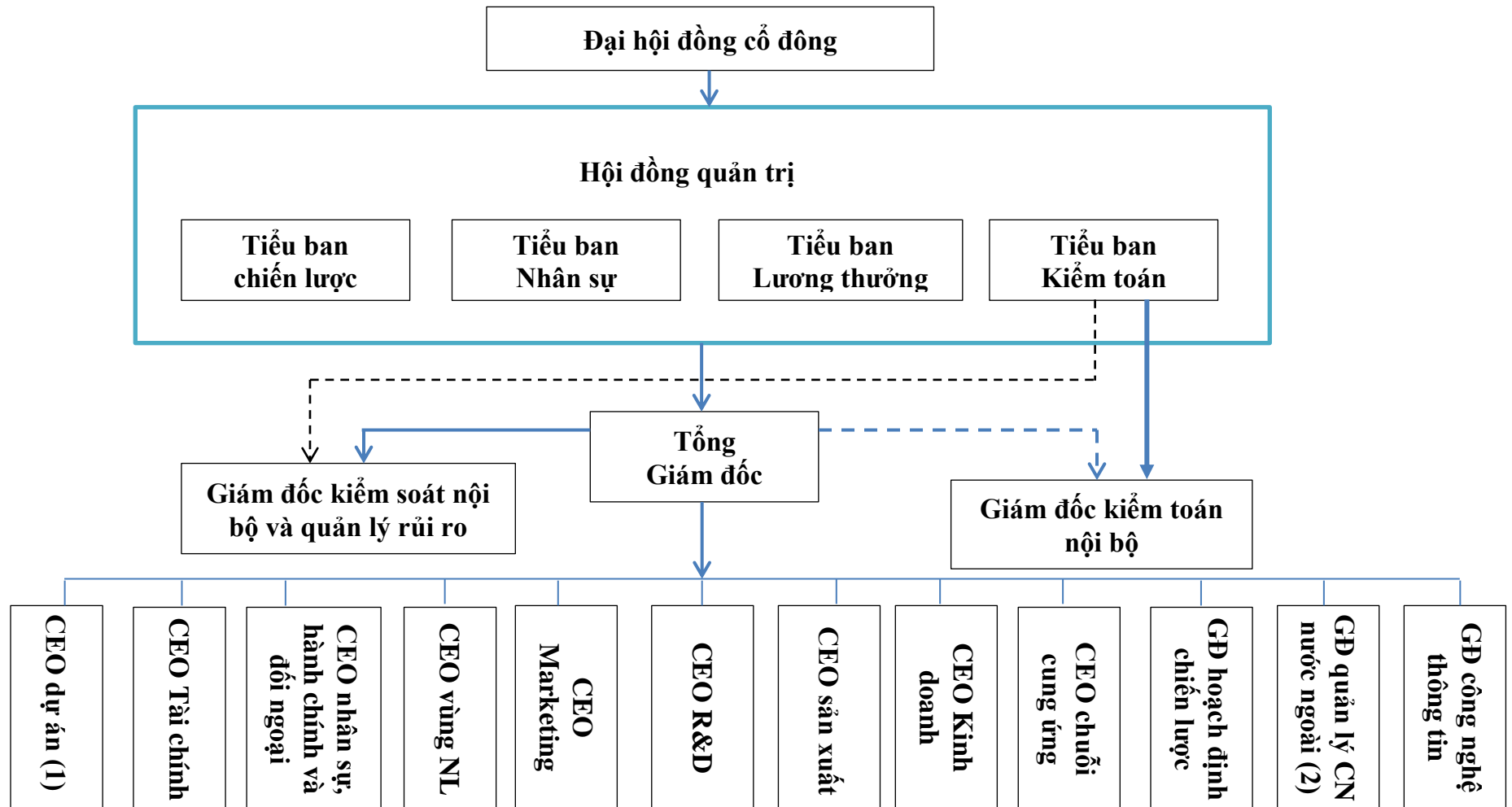
- 2001: Lập Quỹ bảo hiểm vật nuôi giúp HCN yên tâm SX, tăng đàn bò và mở

rộng qui mô;

- 2003: Khánh thành Nhà máy UHT đầu tiên;
- 2005: Chuyển đổi từ DN nhà nước sang Công ty Cổ phần;
- 2010: Thành lập Trung tâm giống số 1 với quy mô 500 con bò sữa
- 2012: Thành lập Trung tâm giống số 2 với quy mô 1.000 con bò sữa
- 2013: Khánh thành nhà máy TMR đầu tiên ở VN cung cấp thức ăn cho đàn bò sữa của trang trại và HCN;
- 2014: Thành lập Trung tâm giống số 3 với quy mô 5.00 con bò sữa;
- 2016: Cổ phần hóa 100% (nhà nước thoái vốn), GTNfoods sở hữu 51% cổ phần Moc Chau Milk;
- 2017: Tái định vị TH và phát triển toàn diện.
- 2018: MC Milk đạt Giải thưởng Điển hình liên kết nông nghiệp xuất sắc 2018 do Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tổ chức (06.02.2018); Giải thưởng Hàng Việt Nam chất lượng cao (7/2/2018); Kỷ niệm 60 năm ngày thành lập Nông trường Mộc Châu (4/2018); Lễ hội Hoa hậu bò sữa Mộc Châu (15/10/2018); 13/11/2015, MC Milk nhận giải thưởng Bông lúa vàng Việt Nam lần thứ 1 năm 2012, lần 2 năm 2015; 2015, MC milk đạt giải thưởng Hàng VN chất lượng cao lần thứ 4 liên tiếp 2011, 2012, 2013; Năm 2014, Top 10 thương hiệu phát triển bền vững và sản phẩm chất lượng cao.
- 2018: MC milk xuất khẩu sang Trung Quốc
- 2019: Phát triển TT phía Nam Việt Nam

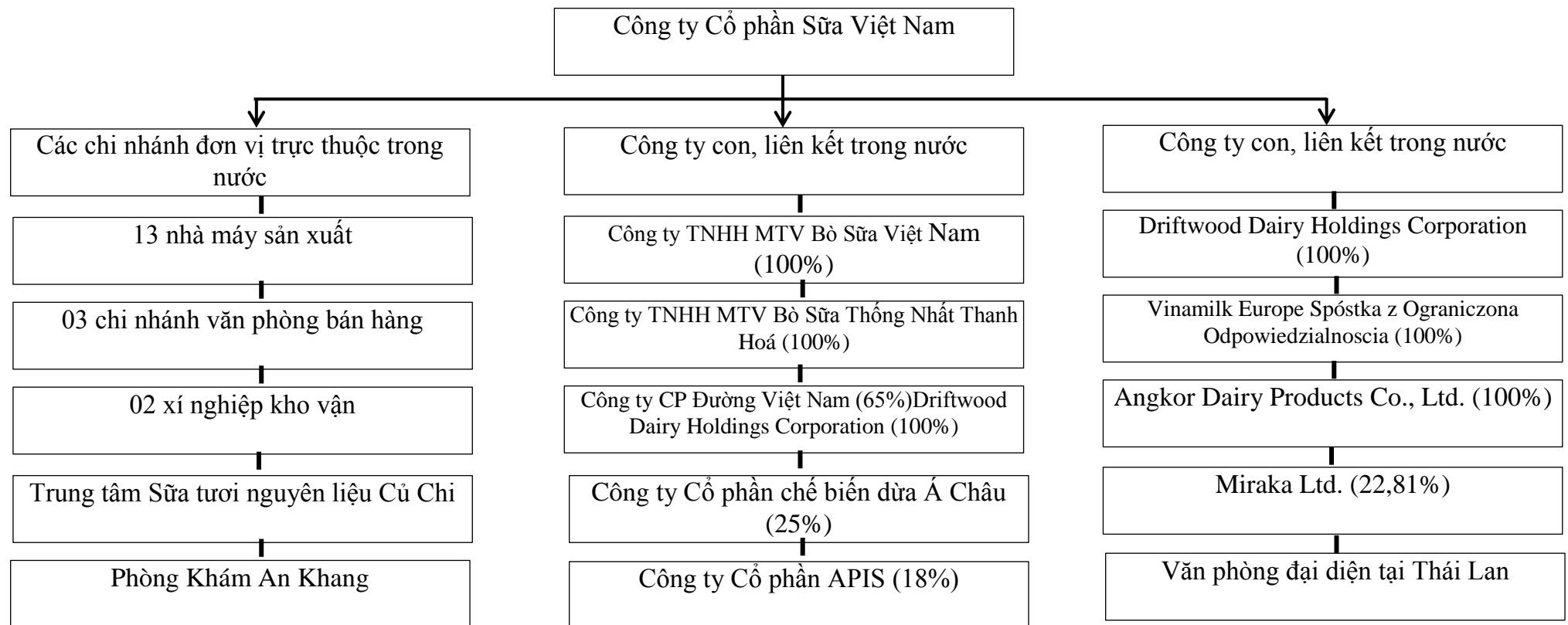
Nguồn: Vinamil, Nutifood, MC milk

Phụ lục 11: Sơ đồ tổ chức của Vinamilk



Nguồn: Báo cáo thường niên Vinamilk 2017

Phụ lục 12: Sơ đồ tổ chức các đơn vị trực thuộc của Vinamilk



Ghi chú:

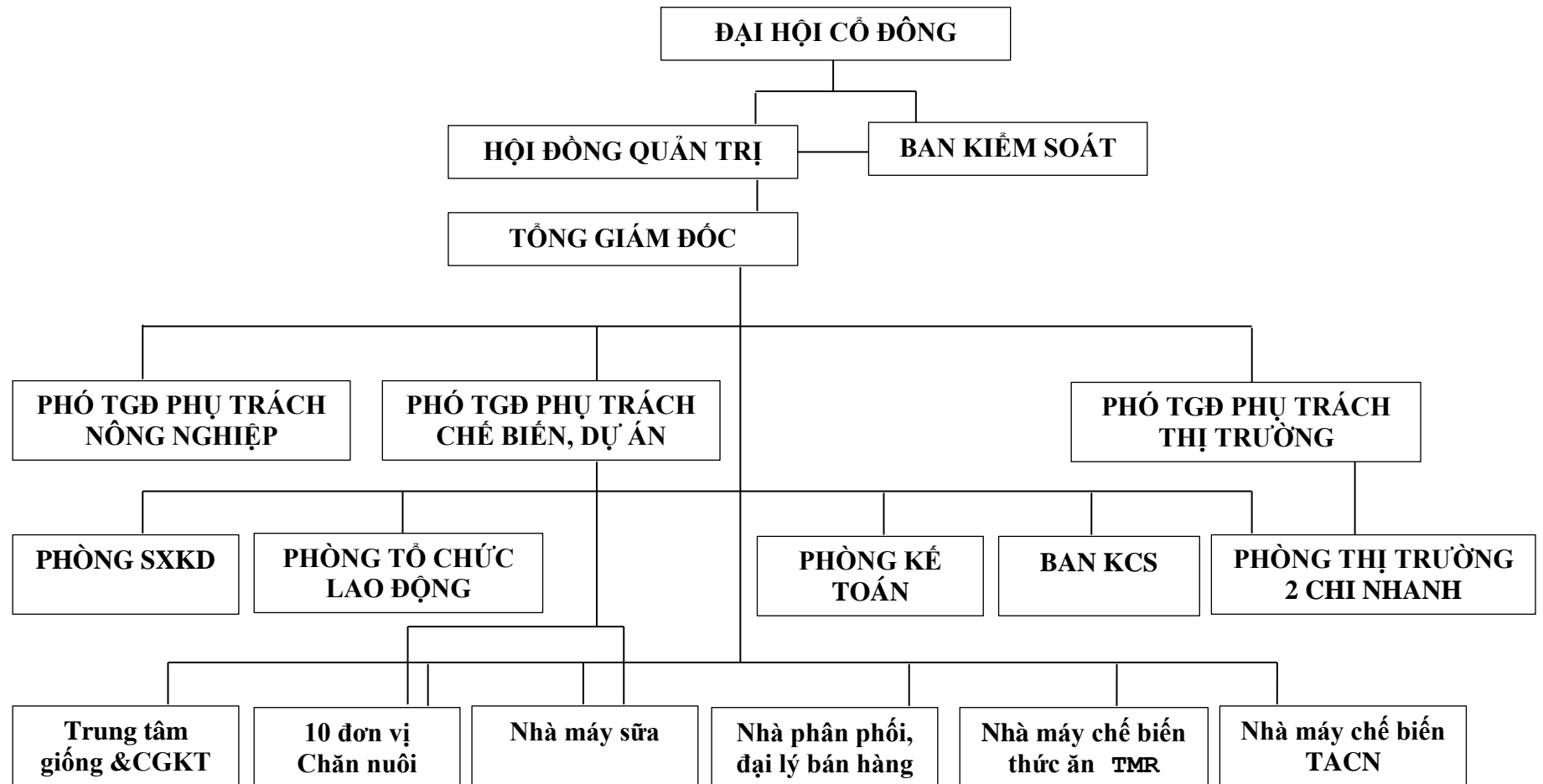
— Báo cáo trực tiếp

----- Báo cáo theo chức năng bộ phận

(1) Không tiếp tục mô hình có khối dự án kể từ ngày 01/03/2018

(2) Phòng Quản lý Chi nhánh Nước ngoài sẽ trực thuộc Khối Kinh doanh và báo cáo trực tiếp cho Giám đốc Điều hành Kinh doanh kể từ ngày 01/03/2018.

Phụ lục 13: Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần giống bò sữa Mộc Châu



Nguồn: Công ty CP bò giống sữa Mộc Châu

Phụ lục 14: Top 10 doanh nghiệp nhập khẩu sữa bột năm 2017

Stt	Tên doanh nghiệp	Giá trị nhập khẩu (Nghìn USD)	Tỷ trọng về lượng (%)
1	Công ty Đại Tân Việt	176.685	31,92
2	Công ty CP sữa Việt Nam (Vinamilk)	73.795	15,5
3	Công ty CP ICD Tân Cảng Sóng Thần	71.622	12
4	Công ty TNHH Friesland Campina VN	29.067	5,5
5	Công ty TNHH Nestle VN	20.606	4,25
6	Công ty CP Thế Hệ Mới	14.459	2,33
7	Công ty TNHH Quốc Tế Mavi	7.206	2,25
8	Công ty CP Tập đoàn Trung Nguyên	3.121	0,92
9	Công ty CP TM và CN Thực phẩm Hoàng Lâm	4.364	0,75
10	Công ty TNHH SXTM DV Đầu tư Thống Nhất	2.284	0,67
Tổng		403.209	-

Nguồn: Vibiz

Phụ lục 15: Một số nhãn hiệu sữa xách tay phổ biến trên thị trường Việt Nam¹⁴

Sản phẩm/Thương hiệu	Xuất xứ	Hãng
Sữa bột Nido	Hà Lan	Nestlé
Baby semp	Thụy điển	Sember
<u>Sữa Nan , Sữa S26 (Úc)</u>	Úc, Nga, Pháp	Nestlé
<u>Sữa Friso, Kanny (Hà Lan)</u>	Hà Lan	
<u>Hikid (Hàn Quốc)</u>	Hàn Quốc	
<u>Sữa Nurture Gold (Úc)</u>	Úc	
<u>Sữa Pediasure (Mỹ, Úc)</u>	Mỹ, Úc	<u>Abbott</u>
<u>Sữa Aptamil, Sma</u>	Anh, Đức	
<u>Sữa Cow & Gate (Anh)</u>	Anh	
<u>Sữa Gallia, Celia, Picot Nutriben, Guigoz, Bledina, Novalac, Physiolac, BabyBio</u>	Pháp	
<i>Enfagrow, Enfamil Premium Infant, Similac Go & Grow</i>	Mỹ	Mead Johnson
Similac Advance, Similac Advance Organic, Sữa nước Pedisure, <u>Abbott Grow, Similac</u>	Mỹ	Abbott
Sữa bầu Morinaga	Nhật	Morinaga
NIDO Kinder 1	Mỹ	Nestlé
Wakodo, Meiji, Morinaga, Glico	Nhật	
Ensure	Úc	Abbott
Pediasure	Đan Mạch	Abbott
Milo, Nan, Kid Essentials, S26 (Pfizer Group)	Úc	Nestlé
Karicare aptamil	Úc	Nutricia
Devondale (Sữa tươi bột)	Australia	Devondale
<u>Sữa hạt óc chó đậu đen</u>	Hàn Quốc	Chungcheong
Hikid, iLDong Plus	Hàn Quốc	ILDONG

14

<http://suasemperthuydien.com/www.facebook.com/katie.nguyen.2908>

<http://domy.vn/d84-sua-bot-similac-advance-danh-cho-be-tu-0-12-thang---my.html>

<http://www.tuticare.com/sua-anh-phap-my-duc-uc-nhat-nga-48.html>

Guigoz, Bledina (Bột pha sữa), Gallia calisma	Pháp	Laboratoire..
Babybio Croissance (hữu cơ)	Pháp	Babybio..

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp

**Phụ lục 16: Thị phần sản phẩm sữa nước theo doanh nghiệp sữa
giai đoạn 2014-2018 (% theo giá trị)**

Doanh nghiệp sữa	2014	2015	2016	2017	2018
Vinamilk	40.6	39.5	40.4	41.4	42.4
FCV	20.5	20.4	20.2	20.0	19.9
TH Milk	11.0	11.5	11.3	11.1	10.9
Vinasoy	8.8	9.5	8.8	8.5	8.3
Nestlé Vietnam Ltd	6.7	6.7	6.8	6.9	7.0
IDP	0.2	2.2	2.6	2.6	2.6
Fonterra Brands (Vietnam) Co Ltd	2.3	2.0	1.7	1.5	1.3
Tan Hiep Phat Group	1.1	0.8	0.9	0.8	0.8
Mead Johnson Nutrition (Vietnam) Co Ltd	1.4	1.1	1.0	0.9	0.7
Tribeco Binh Duong Co Ltd	0.8	0.5	0.6	0.6	0.6
Long Thanh Dairy Cooperative	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Abbott Vietnam Co Ltd	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5
MC Milk	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Hanoi Milk JSC	0.9	0.7	0.6	0.5	0.4
Murray Goulburn Co-operative Co Ltd	0.2	0.3	0.4	0.4	0.4
Namyang Dairy Products Co Ltd	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
Nutifood	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Casmilk JSC	0.1	0.1	-	-	-
Agro Nutrition International JSC	0.1	-	-	-	-
Khác	3.4	3.0	3.1	3.1	3.0
Tổng	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nguồn: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

**Phụ lục 17: Thị phần sữa chua theo giá trị bán lẻ của một số doanh nghiệp
giai đoạn 2014-2018**

Doanh nghiệp sữa	2014	2015	2016	2017	2018
Vinamilk	69,0	67,6	68,1	68,6	68,5
FCV	13,1	13,2	13,1	13,2	13,3
IDP	4,8	6,6	6,1	5,7	5,7
Yakult Vietnam Co Ltd	3,2	3,2	3,1	3,5	3,6
Nutifood	1, 6	1,9	2,4	2,9	3,4
TH milk	1,8	2,7	2,6	2,5	2,5
A&B Foods & Beverage Co Ltd	0,3	0,2	0,1	-	-
Agro Nutrition International JSC	1,0	0,0	-	-	-
Khác	5,3	4, 6	4,4	3,6	3,1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nguồn: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources.

Phụ lục 18: Hệ thống chuỗi cửa hàng tiện lợi tại Việt nam

Stt	Chuỗi cửa hàng	HCM	Hà Nội	Tỉnh/TP Khác	Tổng
1	Family mart	136	0	24	160
2	Vinmart+	332	371	102	805
3	Mini Stop	115	0	1	116
4	Circle K	164	96	1	261
5	Shop & Go	101	18	0	119
6	B's Mart	147	0	0	147
7	Zakkamart	41	0	5	46
8	7 Eleven	12	0	0	12
9	Satrafoods	148	0	0	148
10	GS25	5	0	0	5
11	Tổng	1.201	485	133	1.891

Nguồn: Asia Plus (2018), số liệu tính đến tháng 5/2018

Phụ lục 19: Một số nhà cung cấp yếu tố đầu vào cho DN sữa Việt Nam

Stt	DN sữa Việt Nam	Các nhà cung cấp, nguồn cung cấp
1	Vinamilk	(1) Nguyên liệu: Hộ chăn nuôi bò sữa, nhập khẩu, trang trại của doanh nghiệp; (2) Bao bì: Tetra Pak và Combiblo; (3) Máy móc thiết bị: Thụy Điển, các nước Châu Âu - G7; (5) Giống bò sữa nhập khẩu..
2	Nutifood	Bao bì: Tetra Pak (Thụy Điển) và Combibloc (Đức)
3	Mộc Châu	1. Công nghệ sản xuất: Tetra Pak (Thụy Điển). 2. Nguyên liệu sữa tươi: chủ yếu từ HCN
4	IDP	1. Chiến lược: Vinacapital (Công ty Quản lý đầu tư và Phát triển Bất động sản); Pactum- Công ty con của tập đoàn Freedom Foods Group; Daiwa PI Partners. 2. Dinh dưỡng: Viện Y học Ứng dụng Việt Nam 3. Công nghệ bao bì: Combi- Packaging Sytem LLC; Tetra park 4. Nguyên liệu: Công ty CP Đại Tân Việt (; Công ty TNHH TM DV Nông sản Việt (Chất phụ gia, thức ăn chăn nuôi..); Green tek Inc (thiết bị nhà kính..); Brenntag AG – Đức (hóa chất); DSM (Dinh dưỡng, sức khỏe) 5: Truyền thông: BBDO; J. Walter Thomson Worldwide; Công ty CP truyền thông TK-L; Wildfire collaborative; Cowan packaging & Brand Design; AVC Edelman; Mash by the purpose group.
5	TH Milk	- Giống bò: nhập từ NewZealand, Mỹ, Úc, Canada...đảm bảo cho ra loại sữa tốt nhất; Nguyên liệu từ trang trại bò sữa của DN; Công nghệ Amiad xử lý cho nguồn nước sạch, tinh khiết cho đàn bò; Công nghệ quản lý đàn bò của Israel; Sản phẩm của nhà máy đáp ứng tiêu chuẩn ISO 22000 chuẩn vệ sinh ATTP.

Nguồn: NCS tổng hợp từ phỏng vấn chuyên sâu 2019

**Phụ lục 20: Tiêu chí phân khúc thị trường và thị trường mục tiêu
của các doanh nghiệp sữa Việt Nam**

Tiêu chí phân phức	Các phân khúc thị trường	Thị trường mục tiêu
1. Mặt hàng Sữa bột		
Theo địa lý	<i>Thị trường XK:</i> - Quốc gia - Khu vực <i>Thị trường nội địa:</i> - Miền Bắc, Miền Trung, Miền Nam - Nông thôn và Thành Thị	<i>1. Vinamilk: XK</i> (Mỹ, Pháp, Canada, Ba Lan, Đức, khu vực Trung Đông, khu vực Đông Nam Á..) và TT trong nước Vinamilk khai thác cả TT thành thị và nông thôn. <i>2. Nutifood: TTXK</i> (Mỹ, Campuchia..); TT nội địa, tập trung chủ yếu thị trường nông thôn
Theo độ tuổi	- Trẻ em: 0-6 tháng, 6-12 tháng, 1-3 tuổi, 2- 6 tuổi, trên 10 tuổi, trên 2 tuổi - Người lớn và người già: 19 tuổi-54 tuổi; Trên 55 tuổi - Bà bầu	<i>1. Vinamilk:</i> Trẻ em: 0-6 tháng, 6-12 tháng, 1-3 tuổi, 2- 6 tuổi, trên 2 tuổi; Người lớn và người già; Bà bầu <i>2. Nutifood:</i> Trẻ em: 0-6 tháng, 6-12 tháng, 1-3 tuổi, 2- 6 tuổi, trên 2 tuổi, trên 10 tuổi; 19 tuổi-54 tuổi; Trên 55 tuổi; Bà bầu
Thu nhập	Cao cấp, trung cấp và bình dân	Vinamilk và Nutifood chủ yếu phục vụ phân khúc trung cấp và bình dân, chưa tập trung nhiều cho phân khúc cao cấp.
Lợi ích	Suy dinh dưỡng và thấp còi; Tăng cân; Tăng trưởng chiều cao; Giảm cân, Phát triển toàn diện, Nhóm phát triển trí não; Nhóm người bị tiểu đường; Loãng xương, xương khớp; Nhóm người Béo phì; Giảm cân; Nhóm người bệnh và mới ốm dậy, Tốt cho tiêu hóa.	<i>Vinamilk và Nutifood:</i> Tăng trưởng chiều cao; Nhóm phát triển toàn diện, Nhóm phát triển trí não; Nhóm người bị tiểu đường; Loãng xương, người Béo phì; Giảm cân; Nhóm người bệnh và mới ốm dậy; Tốt cho tiêu hóa. <i>Nutifood Có thêm nhóm đặc trị:</i> Nhóm người Béo phì; Cho trẻ suy dinh dưỡng và thấp còi, Người ốm bổ sung DD qua ống thông dạ dày.
Sự tiện lợi	Sữa bột pha sẵn, sữa dạng	Vinamilk& Nutifood: Đều có sữa dạng

Tiêu chí phân phức	Các phân khúc thị trường	Thị trường mục tiêu
	bột, Dạng viên, Dạng thanh	bột và bột pha sẵn
Mức độ sử dụng	Ít, trung bình, nhiều	Vinamilk & Nutifood: Đều có qui cách đóng gói to nhỏ cho sữa bột pha sẵn ((110ml, 180ml) sữa bột (400g, 900g, 1 kg, 1.5kg..))
2. Mặt hàng sữa nước		
Địa lý	- Nông thôn, thành thị - Các vùng miền: Bắc, Trung, Nam, Đông Bắc, ..	Vinamilk: Bao phủ toàn quốc gồm Nông thôn và thành thị Nutifood: Tập trung TT Nông thôn IDP: Nông thôn và thành thị Mộc Châu: Nông thôn và ven đô thị Miền Bắc và Miền Trung TH milk: Thành thị và Nông Thôn
Thu nhập	Cao cấp, trung cấp, bình dân	Vinamilk: Cao cấp, trung cấp và bình dân Nutifood: Trung cấp và Bình dân IDP: Cao cấp, trung cấp và bình dân Mộc Châu Milk: Trung cấp và Bình dân TH milk: Cao cấp
Mức độ sử dụng	Ít, trung bình, nhiều	Cả 5 DN có đóng gói dung tích khác nhau; 110ml, 180ml, 1L, 200ml....
Lợi ích	- Cao khỏe, Bổ xung dinh dưỡng, ít đường, có đường, ít béo, vi chất, thức uống DD, sạch.. - Sữa nguyên chất, Sữa hương vị	Vinamilk: (Tiệt trùng/thanh trùng/ SHN (Sữa hữu cơ, nguyên chất 100%, có đường, ít đường, sữa hương vị dâu/cam/, sữa hạt Nutifood: STTT, STThT, có đường, ít đường IDP: STTT, STThT,... MC Milk: STTT, STThT, dâu, dừa, socola, ít đường, không đường.. TH milk: Sữa hữu cơ, Sữa tươi công thức, sữa hạt...
Độ tuổi	Trẻ em và người lớn	Hầu hết sữa nước dành cho từ 1 tuổi trở lên. Bên cạnh đó có một số ít SP sữa nước dành riêng cho trẻ em như Susu (Vinamilk), Top kid (TH true

Tiêu chí phân phức	Các phân khúc thị trường	Thị trường mục tiêu
		milk)
3. Mặt hàng Sữa Chua		
Lứa tuổi	Trẻ em, người lớn, mọi lứa tuổi	IDP hướng tới TT trẻ em, MC Milk và Nutifood hướng nhiều hơn đến người lớn, Trong khi TH milk và Vinamilk phục vụ cả trẻ em và người lớn
Thu nhập	Cao cấp, trung cấp và bình dân	Vinamilk và IDP phục vụ TT Cao cấp, trung cấp và bình dân, TH milk phục vụ TT Cao cấp, trong khi MC Milk và Nutifood tập trung TT Bình dân
Lợi ích chất lượng	Đẹp da, tốt tiêu hóa, dinh dưỡng, hương vị	Vinamilk: Đẹp da, tốt tiêu hóa, dinh dưỡng, trong khi TH milk, IDP, MC và Nutifood: tốt tiêu hóa, dinh dưỡng.
Sự tiện lợi	Sữa chua uống, SC ăn	Vinamilk, TH milk, IDP, Mộc châu, Nutifood đều phục vụ SCA và SCU
4. Mặt hàng Sữa đặc		
Thu nhập	Cao cấp, Trung cấp, bình dân	Vinamilk: Cao cấp, Trung cấp, bình dân Nutifood: Bình dân
Địa lý	Nông thôn, Thành thị	Vinamilk và Nutifood hiện duy trì TT Thành thị, và tập trung phát triển TT Nông thôn.

Nguồn: NCS tổng hợp từ khảo sát 2018

Phụ lục 21: Danh mục sản phẩm của 05 doanh nghiệp sữa Việt Nam

Stt	Mặt hàng chiến lược	Phân khúc	Danh mục sản phẩm
I. Vinamilk			
1	Sữa bột bà mẹ và trẻ em	Dòng cao cấp	Trẻ em 1. Vinamilk Optimum gold 1,2,3,4 hộp thiếc 400g,900g 2. Vinamilk Optimum gold (lốc 4 hộp giấy x110ml)- SBPS 3. Vinamilk Optimum gold (lốc 4 hộp giấy x180ml)-SBPS 4. Vinamilk Optimum comfort 5. Sữa DD organic Gold 1,2 hộp thiếc 350g 850g, 3,4 hộp thiếc 850g Bà bầu 1.Vinamilk Optimum mama Gold 400g,900g 2. Vinamilk Optimum Mama Vani, hộp thiếc 400g, 900g
		Dòng đặc trị	1. Dielac Grow (Từ 1 tuổi) Vinamilk Dielac Grow 1+, 2+, hộp thiếc 400g, 900g Vinamilk Dielac Grow pha sẵn 110ml/180ml 2. Dielac Grow Plus Dielac Grow Plus 1, hộp thiếc 900g; Dielac Grow Plus 2+, (2-10 tuổi), hộp thiếc 900g; Dielac Grow Plus xanh Dielac Grow Plus xanh/đỏ pha sẵn 110ml/180ml 3. Dielac Pedia: Vinamilk Dielac Pedia 1+, 900g
		Dòng phổ thông	1. Trẻ em

			- Dielac Alpha: step1,2,3 900g -Dielac Alpha Gold IQ: Sttep1,2,3,4, hộp thiếc 400g, 900g tương ứng cho trẻ từ 0-6 tháng, 6-12 tháng, 1-2 tuổi, 2-4 tuổi. 2. Bà mẹ mang thai: Dielac Mama Gold vanilla 400g/900g
2	Sữa bột người lớn	Nhóm tim khỏe Nhóm tiểu đường Nhóm xương khớp Nhóm dinh dưỡng	1. Vinamilk Sure Prevent (Hộp thiếc 400g, 900g, Hộp giấy 200ml-pha sẵn) 2. Vinamilk Sure Diecerna (Tiểu đường), (Hộp thiếc 400g, 900g) 3. Vinamilk Canxi Pro (chắc xương), (Hộp thiếc 400g, 900g) 4. Vinamilk dinh dưỡng (Hộp thiếc 900g, hộp giấy 400g)
3	Sữa nước	Sữa tươi 100%	Sữa tươi tiệt trùng Vinamilk 100% Organic không đường 180ml Vinamilk: Sữa tươi 100% thanh trùng không đường/có đường/hương dâu/hương sô cô la 180ml.
		Sữa tươi tiệt trùng	Twincows: Sữa tươi 100% tiệt trùng nhập khẩu từ New Zealand STTT Twin Cows có đường/không đường 1L STTT Vinamilk 100% có đường/không đường/tách béo không đường/tách béo có đường 180ml
		Sữa tiệt trùng (STT)	STT Vinamilk Star dạng túi 200ml STT dạng túi hương sô cô la/hương dâu/không đường/có đường 200ml STT Flex không lactoza 180ml/ STT Flex giàu canxi ít béo 1L SDD Vinamilk có đường bổ sung vitamin A&D 220ml (túi) SDD Vinamilk ít đường 220ml (túi)
		Sữa tiệt trùng bổ sung vi chất dành cho trẻ em	SDD ADM GOLD chuối chai 150ml STT bổ sung vi chất ADM+ hương Sô cô la/Dâu/có đường 180ml

4	Bột dinh dưỡng (BDD) cho trẻ em	BDD Ridielac	BDD Vinamilk Ridielac Yến Mạch Sữa/Lươn cà rốt đậu xanh/heo cà rốt/3 Vị Ngọt/Gà đậu Hà lan/Thịt Heo bó xôi/Thịt Gà rau củ/Thịt Bò rau củ/Gạo trái cây/Gạo sữa 200g, 350g Bột DD cao cấp organic gold gạo sữa hộp giấy 200g
5	Sữa chua ăn (SCA)	Dành cho Gia Đình	SCA Vinamilk ít đường/không đường/có đường/nha đam, 4 hộp/lốc SCA Vinamilk Kefir, 4 hộp/lốc SCA Vinamilk Star, 4 hộp/lốc
		Dành cho sắc đẹp	SCA Vinamilk nha đam/lựu đỏ/trái cây/dâu 100g
		Dòng sản phẩm cao cấp	SCA Vinamilk 100%; SCA Vinamilk Organic; SCA Vinamilk Probeauty lựu/việt quất/nha đam
		Dòng chuyên biệt	1.Susu dành cho trẻ em: SCA Su Su có đường/hương dâu chuối/hương táo chuối 4 hộp/lốc 2. Proby: SCA Vinamilk Probi có đường/hương dâu/trái cây
6	Sữa chua uống (SCU)	SuSu dành cho bé	SCU tiệt trùng SuSu hương cam/dâu 80ml, 110ml
		SCU tiệt trùng Ozela	SCU tiệt trùng Ozela hương cam/Kiwi & táo /dâu 180ml
		Dòng SCU men sống Probi cho cả nhà	SCU men sống probi có đường/hương dâu/dưa gang/Việt quất tự nhiên
		Trẻ nhỏ	Cacao lúa mạch Super SuSu chai màng nhôm 80ml
		Dòng SCU nữ giới	SCU Vinamilk đẹp da cho nữ giới
7	Sữa đặc có đường	Ngôi sao phương nam	Cream đặc NSPN xanh lá/xanh biển/đỏ/đỏ cam hộp 380g, 1284g
		Ông thọ	Sữa đặc Ông Thọ trắng cao cấp hộp giấy 380g Sữa đặc Ông Thọ đỏ hộp giấy 380g, hộp giấy 1284g Sữa đặc Ông Thọ chữ xanh hộp thiếc 380g, hộp giấy 1284g

			Sữa đặc Ông Thọ đỏ hộp thiếc 380g, hộp nhựa 40g, hộp giấy 1284g
8	Kem	Kem Vinamilk Kem Twin Cows Nhóc kem Kem Delight Kem Subo	1. Kem Vinamilk sữa chua (6 biến thể: hộp nhựa 100ml, 450ml, 1L (xoài chanh dây, việt quất)) 2. Kem Twin Cows (5 vị: Vani, socola, trà xanh, phô mai dâu, tiramisu) 3. Nhóc kem (7 vị: đậu xanh, khoai môn, dâu tây, dừa, sầu riêng, socola) 4. Kem Delight (3 vị: socola hạnh nhân, cà phê hạnh nhân, matra hạnh nhân) 5. Kem Subo (6 vị: vị sữa chua, cam, dâu, vải, mãng cầu, chanh leo) 6. Kem Oze (7 vị trái cây: ổi, dâu, nho, táo, cam, chanh muối, trái cây rau quả) 7. Kem Vinamilk (li 100ml, hộp 450ml, hộp 1L): 9 vị (socola, cà phê, vani, khoai môn, dâu, sầu riêng, dừa, đậu xanh, 3 in 1)
9	Sữa đậu nành	Sữa đậu nành Vinamilk Gấp đôi Canxi/ Nguyên chất	1. SĐN Vinamilk can xi không đường/có đường 1L 2. SĐN Vinamilk canxi bịch 220ml/ hộp 200ml 3. SĐN Vinamilk nguyên chất bịch 220ml/hộp 200ml 4. SĐN Goldsoy giàu đạm không đường/có đường, hộp giấy 1L 5. SĐN Goldsoy giàu đạm có đường, hộp giấy 200ml 6. SĐN nha đam chai 180ml 7. SĐN Vinamilk Gấp đôi Canxi có đường hộp giấy 1L
10	Nước trái cây và nước giải khát	Nước trái cây Vfresh; Nước Nha Đam Vfresh; Nước Chanh Muối ICY; Nước Đóng Chai ICY; Trà Atiso Vfresh	1. Nước trái cây 100% Vfresh cam/nho/táo/rau quả/cam/ổi/cà chua/đào 1L 2. Nước trái cây ép sữa Vfresh smoothie dâu/cam/trái cây 250ml 3. Nước Vfresh sơ ri chai 4. Nước nho nha đam Vfresh chai nhựa 360ml 5. Trà xanh nha đam Vfresh chai nhựa 360ml 6. Nước đóng chai ICY 500ml 7. Nước Chanh Muối ICY chai 360ml

			8. Trà Atiso Vfresh ít đường/không đường 1L
11	Phô mai	Phô mai	Phô mai vinamilk/Phô mai vinamilk pa tê
12	Đường	Vietsugar	Vietsugar
II. Nutifood			
1	Sản phẩm dành cho trẻ em	1. Sản phẩm đặc trị cho trẻ em suy dinh dưỡng	<p>1. GrowPlus+ (trẻ suy dinh dưỡng và thấp còi 0-12th):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dạng bột; hộp giấy 400g, lon 400g, 900g, 1.5kg - Dạng bột pha sẵn (110ml, 180ml) <p>2. GrowPlus+ (trẻ suy dinh dưỡng và thấp còi >1 tuổi):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dạng bột: Hộp giấy: 400 gram, Lon thiếc: 400 gram, 900g, 1.5kg - Dạng bột pha sẵn (110ml, 180ml) <p>3. GrowPlus+ (trẻ chậm tăng cân) từ 1 tuổi</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dạng bột; hộp giấy 400g, lon 400g, 900g, 1.5kg + Dạng nước pha sẵn (110ml, 180ml) <p>4. GrowPlus+ (tăng cân khỏe mạnh) từ 1 tuổi</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dạng bột; hộp giấy 400g, lon 400g, 900g, 1.5kg + Dạng nước pha sẵn (110ml, 180ml)
		2. Dinh dưỡng phát triển trí não	<p>1. Nuti IQ mum Gold (Chocolate/Vanilla), lon 400g và lon 900g</p> <p>2. Nuti IQ mum Gold pha sẵn: hộp 125ml</p> <p>3. Nuti IQ Gold pha sẵn hộp 110ml và hộp 180ml</p> <p>4. Nuti IQ Gold step 1(0-6th), lon 400g và 900g</p> <p>5. Nuti IQ Gold step 2(6-12th), lon 400g và 900g</p> <p>6. Nuti IQ Gold step 3 (1-2y), lon 400g và 900g</p> <p>7. Nuti IQ Gold step 4(2-6y), lon 400g và 900g</p>

		3. Dinh dưỡng phát triển toàn diện	1. Nuti IQ step 1(0-6th), lon 400g và 900g 2. Nuti IQ step 2(6-12th), lon 400g và 900g 3. Nuti IQ step 3 (1-2y), lon 400g và 900g 4. Nuti IQ step 4(2-6y), lon 400g và 900g
		4. Dùng cho trẻ biếng ăn	1. Pedia Plus 1-10 tuổi, lon 900g, hộp pha sẵn 110ml, 180ml 2. Pedia Plus Gold (cao cấp) từ 1 tuổi: lon thiếc 400g, 900g
		5. Dinh dưỡng đặc chế phát triển chiều cao	1. Nuvita Grow 1+ (1-3t), Hộp giấy 400g và lon 900g 2. Nuvita Grow 3+ (Từ 3t), Hộp giấy 400g và lon 900g; 3. Nuvita Grow pha sẵn từ 1 tuổi, 110ml, 180ml 4. Nu vita từ từ 3 tuổi, Hộp giấy 400g và lon 900g;
		6. Giúp cải thiện tiêu hóa	Tummy (0-6th), lon 400g và lon 900g Tummy (6-12th), lon 400g và lon 900g Tummy (1-3 tuổi), lon 400g và lon 900g Tummy (3-6 tuổi), lon 900g
		7. Dành cho trẻ béo phì	1. NutiFit Gold 400g hộp giấy, 900g hộp thiếc (từ 2 tuổi) 2. NutiFit Gold pha sẵn (110ml, 180ml)
		8. Nuti IQ Bột ăn dặm	Nuti IQ Bột ăn dặm (6-24th), hộp giấy 200g và lon thiếc 350g Chọn lựa (10 loại): Gạo sữa, Trái cây sữa, Heo rau ngọt bí đỏ, Gà bó xôi cà rốt, Bò khoai tây đậu Hà Lan, Cá nầm đông cô, Lươn bí đỏ hạt sen,Ếch mừng toi, Tôm rau ngọt bí đỏ, Cua mừng toi.
		9. Nuti trường học	Nuti trường học gói 1kg (từ 2 tuổi)
3	Dòng đặc trị và hỗ trợ	10. Dòng cao cấp	1. Dr. Lucen cho Trẻ em - Dr. Lucen Step 1 (từ 0-6 tháng), lon 400g, 900g;

	phòng bệnh cho cả gia đình	dành cho cả gia đình	<ul style="list-style-type: none"> - Dr. Lucen Step 2 (từ 6-12 tháng), lon 400g, 900g - Dr. Lucen Step 3 (trên 1 tuổi), lon 400g, 900g - Dr. Lucen NutriMax cho trẻ gầy và biếng ăn (trên 1 tuổi), lon 400g, 900g 2. Dr. Lucen Mum Care cho Bà mẹ mang thai và cho con bú, 400g, 900g 3. Người lớn, người bệnh và người già: Dr. Lucen GainMax giúp người gầy tăng cân khỏe mạnh/giúp xương chắc khỏe 900g Dr. Lucen BoneMax giúp bảo vệ sụn khớp, 400g, 900g Dr. Lucen CareMax giúp người cao tuổi phục hồi sức khỏe, 400g, 900g
4	Sữa bột người lớn	11. Người bệnh và người già	Enplus gold, lon 400g & lon 900g
		12. Người tiểu đường (type 1,2, rối loạn dung nạp glucose)	Diabecare, lon 400g/lon 900g Diabecare gold, lon 400g/lon 900g Diabecare gold, hộp giấy 200ml
		13. Nhóm ngăn ngừa loãng xương	1. NuCalci hộp thiếc 400g/800g, 19-50 tuổi 2. NuCalci Gold hộp thiếc 400g/800g, >51 tuổi
5	Sữa nước	14. STTT Nuti 100%	STTT Nuti 100% có đường/không đường/hương dâu/socola/dừa từ 1 tuổi 110ml/180ml/1L
		STT Nutifood	Sữa tiệt trùng Nuti có đường bịch 220ml
		15. STT Nuvita	STT Nuvita có đường/dâu/socola hộp giấy 110ml/180ml trên 1 tuổi
6	Sữa chua ăn	16. SCA Nuti	SCA Nuti có đường/nha đam 100g
7	Sữa chua uống	17. SCU Nuti	SCU tiệt trùng Nuti 110ml hộp giấy vị cam/dâu tây SCU men sống Nuti lọ 65ml

8	Sữa đặc có đường	18. Nuti	Sữa đặc Nuti đỏ/xanh, lon 380g/1kg
9	Sữa đậu nành Nuti	19. SĐN Nuti	SĐN Nuti nguyên chất, túi 200ml; ĐN Nuti nguyên chất, hộp 200ml/1L
10	Ca cao lúa mạch	20. Nuvi	Nuvi Ca cao lúa mạch, hộp 110ml/180ml
11	Ngũ cốc dinh dưỡng	21. Ngũ cốc dinh dưỡng	Ngũ cốc dinh dưỡng Nutifood gói Ngũ cốc dinh dưỡng Nutifood gói/canxi Ngũ cốc dinh dưỡng DiabetCare/diabetcare gold

III. TH milk

1	Sữa chua	SCA (10)	<ul style="list-style-type: none"> - SCA TH true Yogurt công thức TOPKID hương Vanilla Tự Nhiên/hương chuối lúa mạch tự nhiên; - SCA có đường/không đường/ít đường/nha đam/ Trà xanh Matcha/sầu riêng tự nhiên; - SCA men sống TH true milk Việt quất tự nhiên/Trái cây tự nhiên
2		SCU (14)	<ul style="list-style-type: none"> - SCU tiệt trùng hương Cam/Dâu/ Việt quất tự nhiên (lọ/hộp) - SCU Tiệt Trùng công thức TOP KID Hương Cam/Hương Dâu/ Hương Dâu-Chuối- Lúa mạch tự nhiên - SCU Tiệt Trùng TH true YOGURT TOP TEEN Vị Cam Việt Quất/ vị Đào mơ tự nhiên, chai 180ml - SCU Tiệt Trùng TH true milk hương cam /Hương dâu/hương việt quất tự nhiên, hộp 180ml

IV. IDP

1	Sữa chua	SCA	SCA LIF nha Đam/có đường; SCA Ba Vì có đường/chanh dây
		SCU	SCU Lif Kun hương cam/kem dâu
2	Sữa nước		Sữa trái cây Lif Kun hương cam 90ml/110ml/180ml Sữa socola lúa mạch Lif Kun 90ml/110ml/180ml Sữa tiết trùng LifKun ít đường 110ml/180ml Sữa trái cây LIF hương trái cây nhiệt đới/hương cam 180ml/240ml Sữa bắp non LIF 180ml/240ml Socola đại mạch LIF ChocoBom 200ml/240ml Sữa tươi LIF Úc ít đường/không đường 1L, 250ml Sữa Ba Vì tiết trùng 110ml/180ml
V. MC Milk			
1	Sữa nước	STThT	STThT có đường/không đường/ít béo 180ml, 900ml
		STTT	STTT có đường/không đường/ít đường/vị dừa/cam/dâu/socola/chuối/đại mạch Hi-Land 110ml/180ml
2	Sữa chua	SCA	SCA không đường/có đường/nha đam/trái cây/nếp cẩm 100g
		SCU	SCU tiết trùng vị cam/dâu 110ml/180ml
3	Sản phẩm khác	Bơ, bánh sữa, váng sữa, phô mai	Bơ tươi nguyên chất 100g; Phô mai Tomme Mòc châu 100g; Bánh sữa Mòc Châu/cacao 200g; Váng sữa Mòc châu 200g

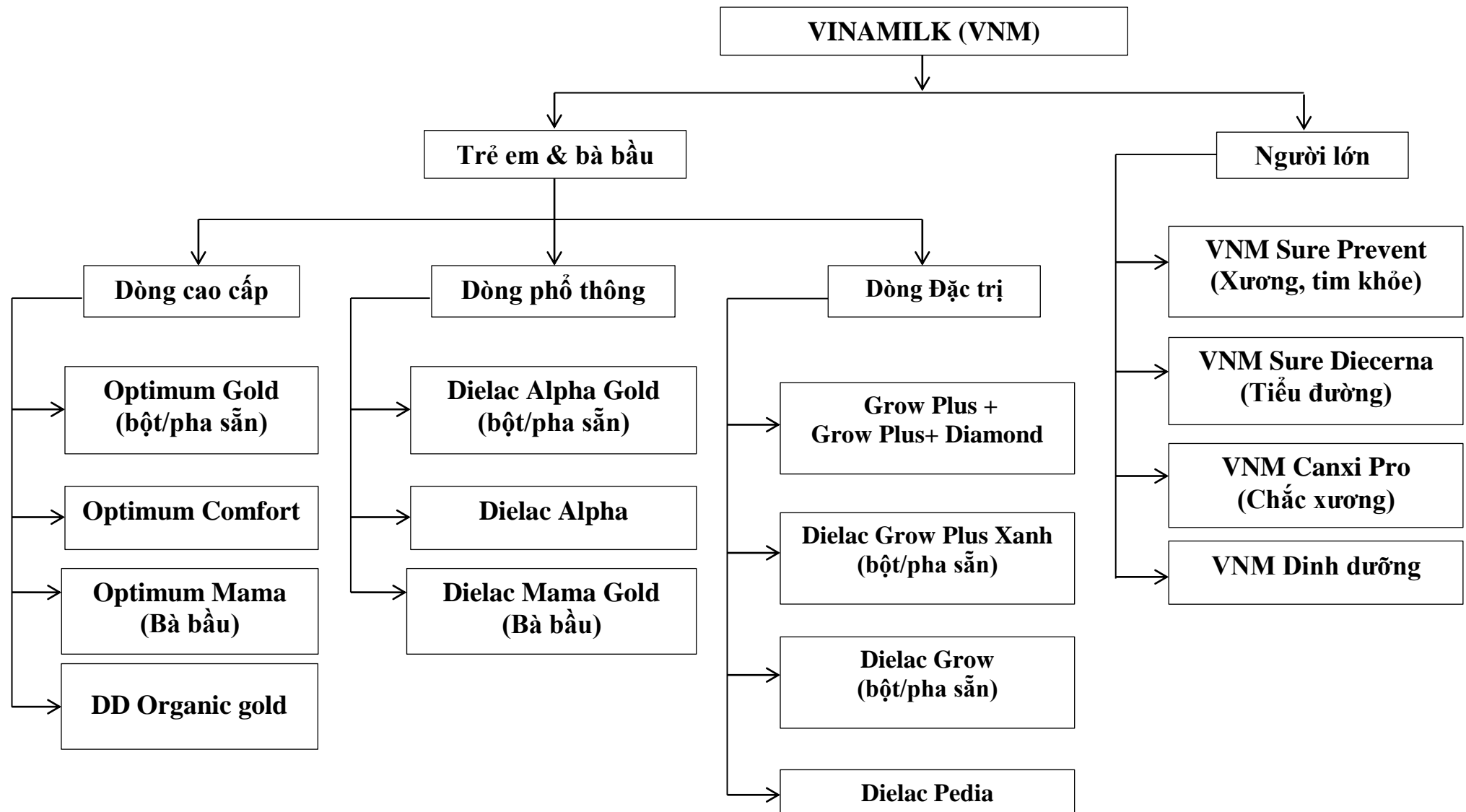
Nguồn: NCS tổng hợp từ Vinamilk, Nutifood, MC Milk, TH milk, IDP

Phụ lục 22: Danh mục thương hiệu theo các mặt hàng chiến lược của các doanh nghiệp sữa Việt Nam

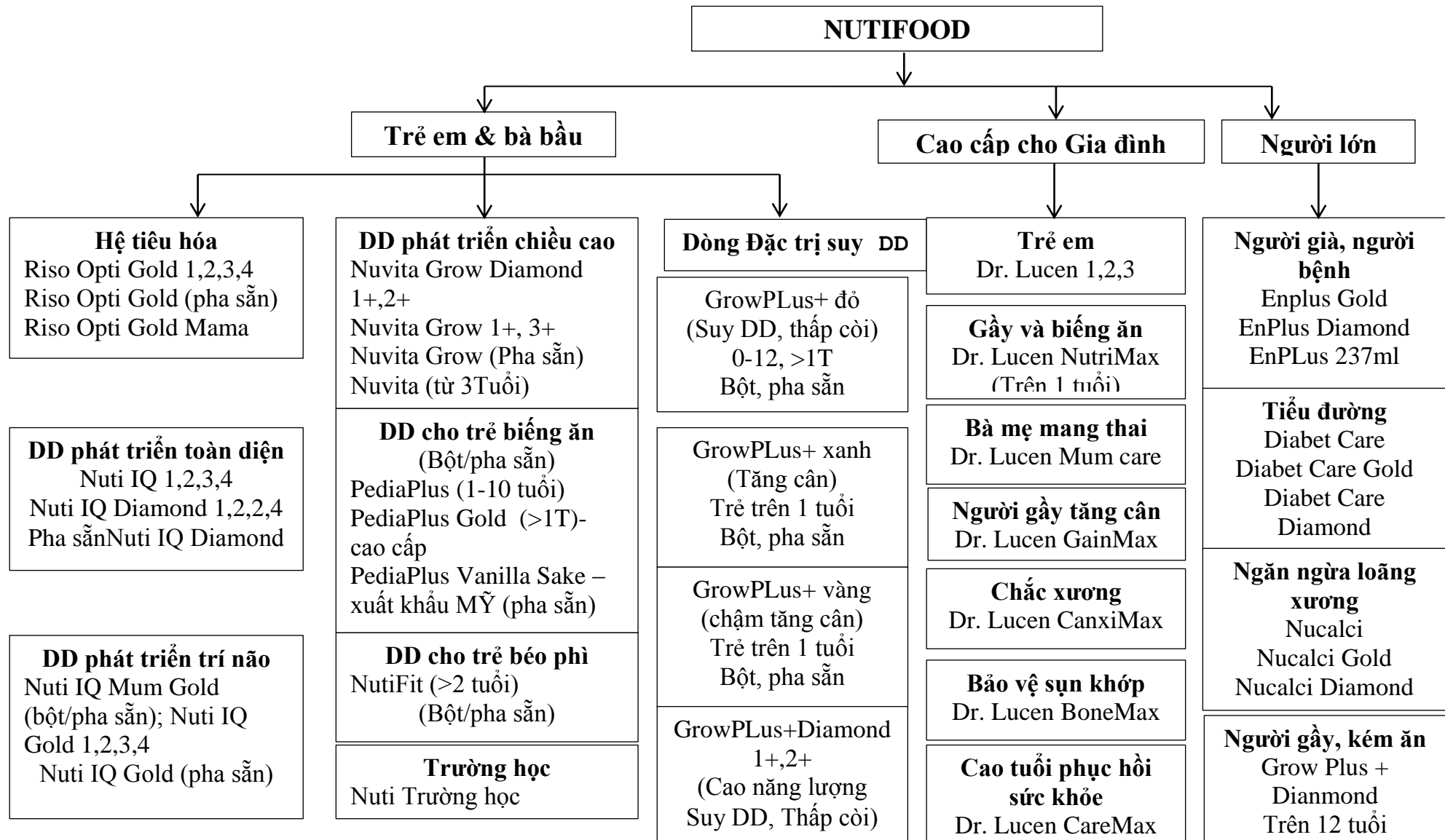
DN sữa	Sữa bột	Sữa nước	Sữa chua	Sữa đặc	Khác
Vinamilk	Dielac Alpha/Dielac Alpha Gold; Dielac học đường; Dielac Alpha Gold IQ; Dielac Grow Plus; VNM CaxiPro; VNM Sure Diecerna; VNM Sure Prevent; Vinamilk; Pedia; Optimum Gold, Organic	ADM gold Ca cao lúa mạch Vinamilk Flex Organic A2	Susu Vinamilk Probi Vinamilk Greek Probeauty Organic, A2	Ông Thọ Ngôi sao Phương Nam Vinamilk- Tài Lộc	Ridielac, Ridielac gold, Vfresh, Icy Delight, Vinamilk, TwinCows, Subo, Vietsugar
Nutifood	GrowPlus+; Enplus gold; Dr. Lucen; NutiFit; Nuvita Grow; Tummy; Pedia Plus; Nuti IQ Gold /Nuti IQ; Pedia Plus /Pedia Plus gold; Diabetscare	Nucalci Nuti Nuvita	Nuti	Nuti	Nutifood DiabetCare, diabetscare gold Nuti IQ
TH Milk	-	TH truemilk		-	TH truemilk
IDP	-	LiF; Kun; Ba vì; Men sống		-	
MC Milk	-	Moc chau	Moc chau	-	Moc chau, Tomme

Nguồn: NCS tổng hợp 2018

Phụ lục 23: Mô hình thương hiệu mặt hàng sữa bột của Vinamilk



Phụ lục 24: Mô hình thương hiệu mặt hàng sữa bột của Nutifood



Phụ lục 25: Mức độ nhận biết và tin dùng các sản phẩm sữa bột sản xuất trong nước và nhập ngoại trên thị trường Việt Nam

Stt	Tên SP	Mức độ nhận biết (%)	NSX sữa
I	Mức độ nhận biết và tin dùng sản phẩm sữa bột sản xuất trong nước		
1	Similac	88,3	Abbott
2	Dielac Alpha	85,3	Vinamilk
3	Milo	82,4	Nestle
4	Similac gain	81,7	Abbott
5	Dielac Alpha Gold	80,4	Vinamilk
6	Dielac Optimum	79,2	Vinamilk
7	Nuti	78,7	Nutifood
8	Friso gold	71,5	FCV
9	Dutch Lady Nguyên kem	66,8	FCV
10	Pedia sure	66,3	Abbott
11	Gain Plus	56,8	Abbott
12	Lactoren gold	46,5	Nestle
13	Dutch Lady Khám phá	45,2	FCV
14	Dutch Lady Sáng tạo	38,7	FCV
15	Nutifit	33	Nutifood
II	Mức độ nhận biết và tin dùng sản phẩm sữa bột nhập ngoại		
1	Enfageow	79,1	Mead Jonhson nutrionals
2	Enfakid	66,2	Mead Jonhson nutrionals
3	Physiolac	61,7	Gibert Laboratorios
4	Meiji	59,5	Meiji
5	Enfalac	56,4	Mead Jonhson nutrionals
6	Dumex Gold	50,2	Danone
7	Enfapro	45,7	Mead Jonhson nutrionals
8	Aptamilk	25,9	Danone

Nguồn: Báo cáo Thương hiệu uy tín trên thị trường sữa Việt Nam (Viniz.vn, 2018)

**Phụ lục 26: Mức độ nhận biết và tin dùng các sản phẩm sữa nước
sản xuất trong nước**

Stt	Tên SP	Mức độ nhận biết (%)	DN sản xuất sữa
I	Mức độ nhận biết và tin dùng sản phẩm sữa nước sản xuất trong nước		
1	ST Vinamilk 100%	98,7	Vinamilk
2	Vinamilk ADM Gold	95,3	Vinamilk
3	ST TH true milk	90,3	TH Milk
4	ST cô gái Hà Lan Active 20+	78,3	FCV
5	ST Ba Vì 100%	78,1	IDP
6	ST Mộc Châu	69	MC Milk
7	ST Cô gái Hà Lan 100% sữa tươi	65	FCV
8	ST Vinamilk 100% Organic	56,9	Vinamilk
9	Sữa Cô gái Hà Lan cao khỏe	45,9	FCV
10	STT Flex	34,8	Vinamilk
11	ST hữu cơ TH true milk Organic	28,1	TH Milk
12	Sữa Lif kun	26,9	IDP
II	Mức độ nhận biết và tin dùng sản phẩm sữa nước ngoại nhập		
1	Sữa nước Ensure	88,3	Ensure
2	Sữa tươi Anchor	80,3	Fonterra Brands
3	Sữa tươi Devondale	78,8	Devondale
4	Sữa tươi President	67,3	Latalis (Pháp)
5	Sữa tươi Oldenburger	56,9	Oldenburger
6	Sữa tươi Laciante	35	Mlepol
7	Sữa tươi Meadow Fresh	26,5	Meadow Fresh

Nguồn: Vibiz (2018)

Phụ lục 27: Chiến lược phát triển tổ hợp sản phẩm của các doanh nghiệp sữa Việt Nam giai đoạn 2012-2018

Năm	Sản phẩm mới
I	VINAMILK
2012	Vinamilk tham gia phân khúc cao cấp bằng nhiều SP sản phẩm mới: Dòng sữa tươi tiệt trùng tách béo; <i>Vinamilk 100%</i> , <i>sữa chua Probeauty</i> bổ sung collagen, <i>SCA Susu</i> bổ sung chất xơ hòa tan và lợi khuẩn probiotic; kem vani; nước <i>chanh muối Icy</i> ; <i>SDN Gold Soy</i> , sữa công thức <i>Dielac Optimum</i> cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ, SP dinh dưỡng Sure Prevent cho người lớn tuổi và người bệnh mới phục hồi, ... Trong đó nổi bật nhất <i>SDN Gold Soy 100%</i> , <i>SCA Probeauty</i> và sữa công thức <i>Dielac Optimum</i> với những thành công bước đầu và được NTD tin dùng. Đến 2012, Vinamilk cung ứng khoảng 200 sản phẩm cho KH
2013	Vinamilk tạo ra nhiều sản phẩm chăm sóc sức khỏe, sắc đẹp, chăm sóc dinh dưỡng hàng ngày cho nhiều đối tượng: trẻ em, người lớn, người trưởng thành: SP sữa công thức <i>Optimum Step 4</i> dành cho trẻ từ 4 - 6 tuổi; Sữa bột <i>Optimum mama</i> dành cho bà mẹ mang thai và cho con bú; <i>Sản phẩm nước trái cây</i> bổ sung chất xơ và Vitamin dành cho trẻ em; <i>Nước uống Linh chi</i> không bổ sung đường và <i>NGK từ linh chi</i> có lợi cho sức khỏe; <i>Sữa đậu nành</i> bổ sung Canxi, Vitamin D; Tiếp tục phát triển dòng sản phẩm <i>sữa chua lợi khuẩn probi</i> với các hương vị mới: Dâu và Dưa gang; NGK từ nước Táo kết hợp với các mảnh Nha đam; Nghiên cứu thành công dòng sản phẩm sữa tươi hỗ trợ miễn dịch; <i>Nước Mơ ngâm</i> , giữ được hương vị truyền thống của người Việt Nam, ... Trong đó nổi bật nhất là sản phẩm <i>Optimum Step 4</i> dành cho trẻ từ 4 - 6 tuổi, <i>Dielac Optimum Step 4</i> ; <i>Sữa bột Optimum mama</i> .
2014	Vinamilk đã cải tiến 58 sản phẩm hiện tại và đưa ra thị trường 29 sản phẩm mới: Sữa tươi tiệt trùng vinamilk 100% bổ sung vitamin D, hỗ trợ miễn dịch.
2015	Giới thiệu thêm 34 sản phẩm mới: 1. Dòng sữa bột 1.Optimum Gold mới, với công thức dễ hấp thu và được bổ sung thêm 20% DHA từ tảo tinh khiết, kết hợp cùng Lutein giúp cho sự phát triển trí não và thể chất của trẻ. 2. Dòng sữa uống DD pha sẵn Dielac Grow, Dielac Alpha Gold, Dielac

	<p>Grow Plus, Optimum Gold mang đến sự tiện dụng cho các bà mẹ nhưng vẫn đảm bảo DD cho con trẻ.</p> <p>2. Dòng kem đá <i>Ozé</i>, đây là một sản phẩm mới trên thị trường đáp ứng thị hiếu của giới trẻ.</p> <p>3. Dòng kem cao cấp <i>Twin Cows</i> với bốn mùi vị hấp dẫn, nhắm đến phân khúc sản phẩm cao cấp.</p> <p>Đến 2015, Vinamilk cung ứng hơn 200 sản phẩm cho KH</p>
2016	<p>Giới thiệu gần 28 sản phẩm mới thuộc 6 ngành hàng, đặc biệt là các dòng sữa chua uống nha đam lựu đỏ, sữa tươi hữu cơ (organic) theo tiêu chuẩn Mỹ lẫn châu Âu với sự hỗ trợ truyền thông tiếp thị kịp thời và hiệu quả của rất nhiều kênh.</p> <p>Đến 2016, Vinamilk cung ứng hơn 250 sản phẩm cho KH</p>
2017	<p>Giới thiệu 40 sản phẩm mới và cải tiến, trong đó nổi bật:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sữa tươi 100%, gồm: Sữa tươi và sữa chua Organic - 100% hữu cơ theo tiêu chuẩn châu Âu; Sữa tươi 100% thanh trùng - Món quà “ba Không” từ thiên nhiên; Sữa tươi 100% tiệt trùng nhập khẩu từ New Zealand. - Sữa tiệt trùng bổ sung vi chất, gồm: ADM Gold dành cho trẻ em; Flex dành cho người lớn; Fino “Dinh dưỡng hàng ngày” - Sữa bột cho bà mẹ và trẻ em: Optimum Gold; Optimum Comfort; Optimum Mama Gold - Bột dinh dưỡng dành cho trẻ em: Ridielac bổ sung nhiều hương vị Mặn, ngọt, đa dạng hóa các lựa chọn cho bé - Đường tinh luyện cao cấp Vietsugar theo Công nghệ châu Âu và Hoa Kỳ
2018	<p>18 SP mới thuộc các ngành hàng: sữa nước, sữa bột, SCA, SCU, Bột DD, SĐN, kem và NGK...: Vinamilk luôn đi tiên phong trong R&D để giới thiệu ra TT những SP được ưa chuộng nhất, có giá trị DD ngày càng cao, hoặc có nguồn gốc hữu cơ. Với triết lý đó, năm 2018 Vinamilk đã tung ra các SP tiêu biểu như: sữa chua ăn Hy Lạp (Greek Yoghurt), SCA nếp cẩm, SCA organic, sữa đậu nành hạt óc chó, sữa tươi 100% A2,..... những SP này đã góp phần làm phong phú danh SP của Vinamilk và phù hợp với xu hướng tiêu dùng sữa tại Việt Nam, khu vực và thế giới. Hiện Vinamilk có hơn 250 mặt hàng cung ứng cho nhiều đối tượng KH khác nhau.</p>
II	NUTIFOOD
2012-2018	1/4/2012, giới thiệu sữa bột đặc trị Grow Plus+ dành cho trẻ suy DD và thấp còi, đứng thứ nhất thị trường phân khúc

	sữa bột đặc trị với 39,3% (2017) Sữa bột pha sẵn Grow Plus (chiếm 37,4% thị phần sữa bột pha sẵn 2017 (the Nielsen) 2016: Nuti IQ gold; 2017: SCA mít dừa; 22/8/2018: Cà phê sữa đa Nuticaphe
III	MOC CHAU MILK
2012-2018	2018 (60 năm), ra mắt SP mới vị chuối, SCU vị ổi/dâu/cam 4/2019: Sữa tươi tiệt trùng 100% ít đường
IV	IDP
2012-2018	2013: Ra mắt dòng sữa Love'in Farm (LIF) (SC nông trại và SC 100% sữa tươi)
V	TH TRUE MILK
2012	- 10/6/2012 Sản phẩm sữa tươi sạch <i>TH true MILK hộp 1 lít</i> mới -15/10/2012 Ra mắt bộ sản phẩm sữa tươi sạch bổ xung dưỡng chất TH true MILK bao gồm: Sữa bổ xung canxi tốt cho xương; Sữa bổ xung Collagen tốt cho da; Sữa bổ xung Phytosterol tốt cho tim.
2013	Sản phẩm mới gồm: SCA tự nhiên, SCA men sống, SCU men sống, sữa chua tiệt trùng với nhiều hương vị trái cây Hiện sữa nước có Sữa tươi tiệt trùng bao gồm; sữa nguyên chất 180ml, sữa ít đường 180ml, sữa có đường 110ml, sữa hương dâu 180ml và sữa hương sô-cô-la 180ml, sữa tươi tiệt trùng bổ sung collagen; sữa tươi tiệt trùng bổ sung phytosterol; sữa tươi tiệt trùng bổ sung canxi. Đến tháng 3/2013: TH có 30,000 con bò sữa
2014	<i>Sữa tươi sạch tiệt trùng TH true MILK-Công thức TOP KID</i> ra mắt tháng 7 năm 2014, hỗ trợ phát triển chiều cao sản phẩm đã được đông đảo người tiêu dùng đón nhận, tin yêu và vinh dự nhận được 2 giải thưởng Quốc tế: “Thực phẩm tốt nhất khối ASEAN 2015” (ASEAN Best Food 2015) và “Giải Vàng Triển Lãm Thực Phẩm Thế Giới 2015” (World Food Moscow 2015)
2015	11/2015: <i>SCU tiệt trùng TH true YOGURT-Công thức TOP KID 110ml</i> . Phát triển trí tuệ và chiều cao của trẻ. Có 3 hương vị: hương Cam tự nhiên, hương Dâu tự nhiên và Chuối- Lúa mạch tự nhiên dành cho trẻ em. Bao bì thiết kế hình

	ảnh các nhân vật trong bộ truyện tranh Chinh Phục Vũ Trụ dễ thương, sống động cuốn hút mọi trẻ nhỏ. Đến 2015: TH đã tung ra thị trường 42 loại sản phẩm sữa tươi sạch TH true MILK và sữa chua TH true YOGURT khác nhau đáp ứng nhu cầu mọi đối tượng NTD Việt Nam.
2016	9/2016: <i>SCA Thanh Trùng TH true YOGURT Công thức TOPKID</i> - Ngon Mê Tít ra thị trường trong nước (ba hương vị: Vanilla, chuối và lúa mạch, socola) dành cho trẻ nhỏ. Đạt giải Vàng, Bạc và Đồng tại Triển Lãm Thực Phẩm Quốc Tế tại Nga -World Food Moscow 2015
2017	<i>Thức uống thảo dược hoàn toàn thiên nhiên TH true herbal</i> gồm 3 sản phẩm: Thức uống thảo dược rau má organic chanh và bạc hà; Thức uống thảo dược gốc tự nhiên và lạc tiên; Thức uống thảo dược gốc tự nhiên, atiso đỏ và mâm xôi; <i>Sữa tươi TH true milk Organic 500ml</i> (17/8/17) và giới thiệu tại triển lãm World Food Moscow từ 11-14/9/2017 đạt giải SP xuất sắc.
2018	3/2018: Sữa hạt cao cấp TH true Nut, dành giải “Sản phẩm mới xuất sắc nhất” của Thế giới. 5/2018: Thức uống giải khát TH true mart 6/2018: Kem TH True Ice Cream, sữa tươi A2 tiệt trùng

Nguồn: Kết quả khảo sát 2018

Phụ lục 28: Khoảng giá bán cho cửa hàng bán lẻ của Doanh nghiệp sữa Việt Nam và nước ngoài năm 2017

Mặt hàng	Vinamilk	Nutifood	TH milk	MCM	IDP	FCV	Abbott	
SỮA BỘT (ĐVT nghìn đồng)								
SB trẻ em 400g (non)	102-185	76-145	-	-	-	80-277	127-337	
SB trẻ em đặc trị 400g (non)		110-196				163-236	249-277	
SB người lớn 400g (non)	71-249	93-248	-	-	-		332	
<i>SB tiểu đường 400g</i>	249	248						
<i>SB ung thư 380g</i>	-	-	-	-	-	-	433	
<i>SB canxi 400g</i>	134	101-117						
<i>SBDD tim mạch 400g</i>	217,8	218						
<i>SBDD 400g</i>	71,5					67,3	332,5	
SB bà bầu 400g (non)	111-171	104-192	-	-	-	81	205	
SỮA BỘT PHA SẴN (ĐVT nghìn đồng)								
SBPS trẻ em 110ml (hộp)	6,2-6,87	7,45-10,5	-	-	-	9.5	20-25	
SBPS người lớn 110ml (hộp)	12	-	-	-	-	-	15-22,5	
SỮA ĐẶC (ĐVT nghìn đồng)								
Sữa đặc 380g (non)	16-25,8	16,8	-	-	-	15,5-24,6	-	

SỮA NƯỚC								
Sữa nước 110ml (hộp)	4 - 4,5	4,03	4,25-5	4 - 4,5	3,6 - 4,6	4 - 4,25	-	
Sữa hạt Óc chó/Macca 180ml			11,794					
STThT 180ml			7,350	6,5				
STTT nguyên chất 110ml	4-4,3	4,03	4,725	6,5		4,2		
STTT hương vị 110ml	4-4,3	4,03	4,725	5,5-6,5		4		
Sữa Organic 1L (hộp)	51,23	-	65,5	-	-	-	-	
SỮA CHUA (ĐVT nghìn đồng)								
SCU 110ml (hộp)	3,7-7	4	4,25-6,69	5,5	3,2-4	3,975	-	
SCA 100g (Hộp)	5,25-7,78	5	5,3-6,8	5,0-5,5	4,7-5,4	5	-	

NCS tổng hợp từ báo giá dành cho cửa hàng bán lẻ năm 2017 do các hãng cung cấp

Phụ lục 29: Sáng tạo giá trị cho dòng và danh mục sản phẩm đối với mặt hàng sữa bột của Vinamilk và Nutifood

Danh mục sản phẩm mặt hàng sữa bột Vinamilk <i>118 SKUs (Người lớn: 9, Trẻ em: 102, Bà bầu: 7)</i>	Danh mục sản phẩm mặt hàng sữa bột Nutifood <i>133 SKUs (Bà bầu: 8, Người lớn: 26, Trẻ em: 99)</i>
Phân khúc trẻ em	
<p>1. Dòng cao cấp (31)</p> <p>1. Optimum gold 1 (0-6th) lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>2. Optimum gold 2 (6-12th) lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>3. Optimum gold 3 (1-2t) lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>4. Optimum gold 4 (2-6t) lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>5. Optimum comfort 0-6th (giảm nôn chớ) 400g</p> <p>6. Vinamilk Organic gold 1 lon 350g, 850g</p> <p>7. Vinamilk Organic gold 2 lon 350g, 850g</p> <p>8. Vinamilk Organic gold 3 lon 850g</p> <p>9. Vinamilk Organic gold 4 lon 850g</p> <p>10. Vinamilk Platinum NK nguyên liệu, (1-2t) lon 400g, 900g</p> <p>11. Vinamilk Platinum NK nguyên liệu, (2-10t) lon 400g, 900g</p> <p>2. Dòng đặc trị (20)</p>	<p>1. Sản phẩm đặc trị cho trẻ em suy DD (22)</p> <p>1. GrowPlus+ (Suy DD và thấp còi 0-12th), HG 350g, lon 780g</p> <p>2. GrowPlus+ đỏ (Suy DD và thấp còi >1 tuổi), HG 400g, lon 400g, 900g, 1.5kg, SBPS 110ml, 180ml.</p> <p>3. GrowPlus+ cam (Chậm tăng cân) >1 tuổi, lon 400g, 900g, SBPS hương vani (110ml, 180ml)</p> <p>4. GrowPlus+ (Tăng cân) >1 tuổi, HG 400g, lon 400g, 900g, 1.5kg, SBPS (110ml, 180ml)</p> <p>5. Grow Plus+ Diamond (1-2 tuổi), 380g, 850g</p> <p>6. Grow Plus+ Diamond (đỏ cam) từ 2 tuổi, 380g, 850g</p> <p>2. Dinh dưỡng phát triển trí não (10)</p> <p>1. Nuti IQ Gold pha sẵn hộp 110ml và hộp 180ml.</p> <p>2. Nuti IQ Gold step 1(0-6th), lon 400g và 900g</p> <p>3. Nuti IQ Gold step 2(6-12th), lon 400g và 900g</p> <p>4. Nuti IQ Gold step 3 (1-2y), lon 400g và 900g</p> <p>5. Nuti IQ Gold step 4(2-6y), lon 400g và 900g</p> <p>3. Dinh dưỡng phát triển toàn diện (10)</p> <p>1. Nuti IQ step 1(0-6th), lon 400g và 900g</p> <p>2. Nuti IQ step 2(6-12th), lon 400g và 900g</p>

<p><i>1. Dòng Suy DD và thấp còi:</i> Dielac Grow Plus đỏ (1-2t) HG 400g, lon 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml Dielac Grow Plus (2-10t) lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p><i>2. Dòng DD trẻ nhẹ cân:</i> Dielac Grow Plus xanh 1+ (1-2t), HG 400g, lon 900g, SBPS 110ml, 180ml Dielac Grow Plus xanh 2+ (2-10t), HG 400g, lon 900g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p><i>3. Dòng biếng ăn:</i> Dielac Pedia (2-10t) lon 400g, 900g</p> <p>3. Dòng phổ thông (50) Dielac Alpha 1 (0-6th) HG 400g, HG900g, lon 900g 1500g Dielac Alpha 2 (6-12th) HG 400g, HG900g, lon 900g 1500g Dielac Alpha 3 (1-2t) HG 400g, HG900g, lon 900g 1500g Dielac Alpha 4 (2-6t) HG 400g, HG900g, lon 900g 1500g Dielac Alpha Gold IQ 1, HG 400g, lon 400g, lon 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml Dielac Alpha Gold IQ 2, HG 400g, lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p>	<p>3. Nuti IQ step 3 (1-2y), lon 400g, 900g, 1500g 4. Nuti IQ step 4(2-6y), lon 400g, 900g, 1500g</p> <p><i>Dùng cho trẻ biếng ăn (04)</i> 1. Pedia Plus 1-10 tuổi, lon 400g, 900g, hộp pha sẵn 110ml, 180ml</p> <p><i>Dinh dưỡng đặc chế phát triển chiều cao (14)</i> 1. NuVita Grow 1+ (1-3t), Hộp giấy 400g và lon 900g 2. NuVita Grow 3+(Từ 3t), Hộp giấy 400g và lon 900g; 3. NuVita Grow pha sẵn từ 1 tuổi, 110ml, 180ml 4. NuVita từ 3t, Hộp giấy 400g và lon 900g; 5. NuVita Grow Diamond 1+ (1-2t), 400g, 900g 6. NuVita Grow Diamond 2+ (>2t), 400g, 900g 7. SBPS NuVita Grow Diamond >1t, 110ml, 180ml</p> <p><i>Giúp cải thiện tiêu hóa (10):</i> Tummy (0-6th), lon 400g và lon 900g; Riso Opti Gold 1,2,3,4 (400g, 900g)</p> <p><i>Dành cho trẻ béo phì, thừa cân (04)</i> 1. NutiFit Gold HG 400g, lon 900g (>2 tuổi) 2. SBPS NutiFit Gold (110ml, 180ml)</p> <p>Nuti trường học: Gói 1kg (từ 2 tuổi)</p> <p>Dòng cao cấp (24) 1. Dr. Lucen Step 1 (từ 0-6th) lon 400g, 900g 2. Dr. Lucen Step 2 (từ 6-12th) lon 400g, 900g 3. Dr. Lucen Step 3 (>1 tuổi) lon 400g, 900g 4. Dr. Lucen NutriMax cho trẻ gầy và biếng ăn (>1 tuổi), lon 400g,</p>
---	--

<p>Dielac Alpha Gold IQ 3, HG 400g, lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>Dielac Alpha Gold IQ 4 (2-6t) HG 400g, lon 400g, 900g, 1500g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>Dielac Grow (1-2t), HG 400g, lon 400g, 900g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>Dielac Grow (2-10t), HG 400g, lon 400g, 900g, SBPS 110ml, 180ml</p> <p>4. Dielac học đường túi 1Kg</p>	<p>900g</p> <p>5. Nuti IQ Diamond 1,2,3,4 lon vàng 400g, 900g</p> <p>6. SBPS Nuti IQ Diamond vàng(>1 tuổi), 110ml, 180ml</p> <p>7 Dòng biếng ăn: Pedia Plus Gold từ 1 tuổi lon 400g, 900g; SBPS Pedia Plus</p> <p>Gold 110ml, 180ml, 237ml; SBPS Pedia Plus Vanilla Shake XK Mỹ 110ml</p>
Phân khúc bà mẹ mang thai và cho con bú	
<p>1. Dòng cao cấp (03)</p> <p>Optimum mama Gold hương cam 400g, 900g, 110ml</p> <p>2. Dòng phổ thông (04)</p> <p>Dielac Mama Gold 400g, 900g, SBPS 110ml, 180ml</p>	<p>1. Dòng phát triển trí nhớ (6 SKUs)</p> <p>Nuti IQ mum Gold (Chocolate/Vanilla), lon 400g và lon 900g</p> <p>Nuti IQ mum Gold pha sẵn: hộp 125ml</p> <p>Riso Opti Gold Mum 180ml hương vani</p> <p>2. Dòng cao cấp (02): Dr. Lucen Mum Care 400g, 900g</p>
Phân khúc người lớn, người cao tuổi	
<p>1. Dòng hỗ trợ xương và tim (03)</p> <p>Vinamilk Sure Prevent (lon 400g, 900g, Hộp 200ml),</p> <p>2. Dòng tiểu đường (02)</p> <p>Vinamilk Sure Diecerna (Hộp thiếc 400g, 900g)</p> <p>3. Dòng xương khớp (02)</p> <p>Vinamilk Canxi Pro (Hộp thiếc 400g, 900g)</p> <p>4. Dòng dinh dưỡng (02)</p>	<p>1. Dòng cao cấp dành cho người lớn, người bệnh, người già (14)</p> <p>Dr. Lucen GainMax 900g (người gầy tăng cân); Dr. Lucen CanxiMax 900g (xương chắc khỏe); Dr. Lucen BoneMax 400g, 900g (bảo vệ sụn khớp)</p> <p>Dr. Lucen CareMax 400g, 900g (người cao tuổi phục hồi sức khỏe); Enplus Diamond 400g, 900g (Người già, bệnh); Diabet care Diamond đỏ 400g, 900g (tiểu đường); Nucalci Diamond 400g, 900g (ngừa</p>

Vinamilk DD (Hộp thiếc 900g, hộp giấy 400g)	<p>loãng xương) (từ 19t) Grow Plus+ Diamond 400g, 900g (Người gầy, ăn kém) (từ 12 tuổi).</p> <p>2. Người bệnh, người già (03): Enplus gold, lon 400g, 900g; Enplus 237ml</p> <p>3. Người tiểu đường (05): Diabetcare, lon 400g, 900g Diabetcare gold, lon 400g, 900g, hộp giấy 200ml</p> <p>4. Ngăn ngừa loãng xương (04) Nocalci (19-50 tuổi), Hộp giấy 400g, Lon 800g; Nocalci Gold (từ 51 tuổi) Hộp giấy 400g, Lon 800g</p>
---	---

Nguồn: NCS tổng hợp từ Vinamilk và Nutifood

Phụ lục 30: Dự báo tăng trưởng doanh số bán hàng sản phẩm sữa nước và sữa chua theo giá trị giai đoạn 2018-2023 (%)

Danh mục sữa nước và sữa chua	2018/2019	2018-23 CAGR	2018/23 Total
I. Mặt hàng sữa nước			
1. Sữa uống có hương vị (Flavoured Milk Drinks)	6.2	5.3	29.2
- Dairy Only Flavoured Milk Drinks	6.2	5.3	29.2
- Flavoured Milk Drinks with Fruit Juice	-	-	-
2. Sữa (Milk)	7.2	7.5	43.6
2. 1. Cow's Milk	7.2	7.5	43.6
a. Sữa tươi (Fresh Milk)	7.0	7.5	43.4
- Fat-free Fresh Milk	-	-	-
-Semi Skimmed Fresh Milk	-	-	-
- Full Fat Fresh Milk	7.0	7.5	43.4
b. Sữa ổn định (Shelf Stable Milk)	7.2	7.5	43.6
- Sữa không béo (Fat-free Shelf Stable Milk)	-	-	-
- Semi Skimmed Shelf Stable Milk	6.8	6.3	35.5
- Sữa béo (Full Fat Shelf Stable Milk)	7.2	7.5	43.8
2.2.Sữa dê (Goat Milk)	-	-	-
3. Sữa bột (Powder Milk)	-6.9	-7.2	-31.4
4. Sữa thay thế (Milk Alternatives)	3.8	4.3	23.2
- Soy Drinks	3.7	4.2	22.6
- Other Milk Alternatives	16.6	17.0	119.1
Tổng: Drinking Milk Products	6.0	6.2	34.8
II. Mặt hàng sữa chua			
Yoghurt	8.6	8.6	51.0
- SCU	10.0	10.7	66.4
- SCA hương vị	9.0	8.5	50.5
- SCA nguyên chất	7.6	7.2	41.6

Nguồn: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Phụ lục 31: Qui hoạch phát triển sản phẩm sữa và qui hoạch phân bổ công suất chế biến các sản phẩm sữa theo 6 vùng lãnh thổ đến 2025

I. Qui hoạch phát triển SP sữa đến năm 2025

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2015	2020	2025
1	Sữa thanh, tiệt trùng	Triệu lít	480	780	1.150	1.500
2	Sữa đặc có đường (sữa hộp)	Triệu hộp	377	400	410	420
3	Sữa chua	Triệu lít	86	120	160	210
4	Sữa bột các loại	1000 tấn	47	80	120	170
5	Bơ	Tấn	6	8	10	13
6	Pho mát	Tấn	72	84	97	107
7	Kem các loại	1000 tấn	13	20	27	38
8	Các SP sữa khác (bột DD)	1000 tấn	22	44	65	83

II. Quy hoạch phân bổ công suất chế biến các SP sữa theo 6 vùng lãnh thổ đến 2025

Vùng	2010	2015	2020	2025
Công suất sản xuất sữa thanh, tiệt trùng phân theo vùng, triệu lít/năm				
Trung du miền núi phía Bắc	69	98	98	128
Đồng bằng sông Hồng	237	288	378	619
Duyên hải miền Trung	86	86	136	186
Tây nguyên				50
Đông Nam Bộ	367	567	767	817
Đồng Bằng sông Cửu Long	19	19	69	119
Tổng cộng	778	1.059	1.449	1.920
Công suất sản xuất sữa chua phân theo vùng, triệu lít/năm				
Trung du miền núi phía Bắc	2	2	2	2
Đồng bằng sông Hồng	60	60	60	105
Duyên hải miền Trung	19,2	19	19	19
Đông Nam Bộ	59	59	109	159
Đồng Bằng sông Cửu Long	10,6	11	11	11
Tổng cộng	150,8	151	201	296
Công suất sản xuất sữa bột phân theo vùng, ngàn tấn/năm				
Đồng bằng sông Hồng	12,6	13	13	60
Đông Nam Bộ	88,9	89	134	149
Tổng cộng	101,5	102	147	209
Tổng công suất sản xuất sữa quy sữa tươi phân theo vùng, triệu lít/năm				

Trung du miền núi phía Bắc	71	100	100	130
Đồng bằng sông Hồng	452	503	593	1225
Duyên hải miền Trung	176	176	226	276
Tây nguyên				50
Đông Nam Bộ	1.664	1.844	2.422	2.624
Đồng Bằng sông Cửu Long	113	113	163	213
Tổng cộng	2.456	2.736	3.504	4.518

Nguồn: Bộ Công thương

**Phụ lục 32: Đề xuất phân các khúc thị trường theo các mặt hàng chiến lược
cho các doanh nghiệp sữa Việt Nam**

Nhóm khách hàng tiềm năng	Nhận dạng đặc điểm khách hàng và nhu cầu	Sữa bột	Sữa nước	Sữa chua	Sữa đặc
I. Khách hàng người tiêu dùng					
1. Nữ giới giữ vóc dáng và săn chắc	Những người trong độ tuổi sinh đẻ và nuôi con nhỏ: Thường bị tăng cân sau sinh, cấu trúc da bị giãn, Cần bổ sung dinh dưỡng, dưỡng chất giúp đảm bảo sức khỏe	x	x	x	
2. Người thường làm việc cường độ cao, hoạt động nhiều, đi lại nhiều, trong môi trường khắc nghiệt	Những người làm việc trong các DN nước ngoài, nhân viên thị trường, hướng dẫn du lịch, làm ngoài trời (công nhân công trình, xây dựng, ..) : Nhu cầu bổ sung dinh dưỡng, giải khát	x	x		
3. Người tập thể hình cần săn chắc cơ bắp	Những vận động viên tập thể hình, nhu cầu cần phát triển thể lực, phát triển cơ bắp săn chắc, phát triển cơ	x	x		
4. Người cao tuổi trên 50	Những người ăn uống kém hơn, sức khỏe đi xuống, tiêu hóa cũng kém hơn đặc biệt là thức ăn rắn, răng yếu thậm chí răng rụng, trí nhớ giảm sút. Da và cơ bắp lão hóa mạnh, mất dáng. Nguy cơ béo phì, tiểu đường, cao huyết áp, thoái hóa xương... cao	x	x		
II. Khách hàng tổ chức					
1. Các hãng hàng không	Hành khách trong và ngoài nước tham gia chuyến bay sử dụng sữa trong bữa ăn của hàng		x	x	x

Nhóm khách hàng tiềm năng	Nhận dạng đặc điểm khách hàng và nhu cầu	Sữa bột	Sữa nước	Sữa chua	Sữa đặc
2. Các nhà máy trong các khu công nghiệp	Các công nhân trong các nhà máy có số lượng lao động lớn như: ngành may mặc, ngành da giày, ngành lắp ráp linh kiện điện tử (Ngành may có khoảng hơn 2 triệu lao động, ngành điện tử có khoảng 500.000 lao động). Thường xuyên phải làm ca, thường ăn trưa/có bữa ăn phụ/ăn ca tại nhà máy		x	x	x
3. Trường học	Học sinh mẫu giáo, tiểu học		x	x	x
4. Các bệnh viện	Các bệnh nhân, các thai phụ, các bệnh nhi và trẻ sơ sinh	x	x	x	
6. Các nhà hàng, khách sạn, trung tâm tổ chức hội họp, tiệc cưới, hội nghị khách hàng	- Là các thực khách đi du lịch sẽ sử dụng SP sữa trong bữa ăn của nhà hàng/khách sạn như là món tráng miệng - Các khách hàng đặt tiệc		x	x	
7. Các quán cà phê và đồ uống	- Dùng để pha chế đồ ăn, đồ uống hoặc ăn/ uống trực tiếp		x	x	x

Nguồn: NCS xây dựng