**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DUY TÂN**

**TRUNG TÂM BẰNG 2**

****

**BÀI TẬP DỰ ÁN**

**Môn: Quản trị học**

**[PSU-MGT 201]**

**CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM**

**Nhóm: 1**

**Lớp: B18PSUQTH1**

**GVHD: ThS. Đoàn Thị Thúy Hải**

***Đà Nẵng, 1/2013***

**A.Giới thiệu tổng quát công ty**

**1.1. Giới thiệu về công ty Cổ Phần Sữa ViNaMilk**

Tiền thân là công ty sữa, café Miền Nam thuộc tổng công ty thực phẩm, với 6 đơn vị trực thuộc là:

+ Nhà máy sữa thống nhất

+ Nhà máy sữa trường thọ

+ Nhà máy café biên hòa

+ Nhà máy Bột Bích Chi và Lubico

Một năm sau đó (1978) công ty được chuyển cho Bộ công nghiệp thực phẩm quản lý và công ty đổi tên thành Xí nghiệp liên hợp sữa café và bánh kẹo I và đến năm 1992 được đổi tên thành công ty sữa Việt Nam thuộc sự quản lý trực tiếp của Bộ Công Nghiệp nhẹ.

Năm 1996, liên doanh với Công Ty Cổ Phần Đông Lạnh Quy Nhơn để thành lập xí nghiệp Liên Doanh Sữa Bình Định. Liên doanh này tạo điều kiện cho công ty thâm nhập thành công thị trường miền trung Việt Nam.

Tháng 11 năm 2003, đánh dấu mốc quan trọng là chính thức đổi thành Công Ty Cổ Phần đổi tên thành “ Công Ty Cổ Phần Sữa Việt Nam”. Sau đó, công ty thực hiện việc thâu tóm Công Ty Cổ Phần Sữa Việt Nam và công Ty Cổ Phần Sữa Sài Gòn, tăng vốn điều lệ đăng ký của công ty lên con số 1.590 tỷ đồng.

Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam được thành lập trên cơ sở quyết định số 155/2003QĐ-BCN ngày 01 tháng 10 năm 2003 của Bộ Công nghiệp về việc chuyển Doanh nghiệp Nhà nước Công ty Sữa Việt Nam thành Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam. Giấy Chứng nhận đăng ký kinh doanh Công ty số 4103001932 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP Hồ Chí Minh cấp ngày 20/11/2003. Trước ngày 1 tháng 12 năm 2003, Công ty là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Công nghiệp.

Tính theo doanh số và sản lượng, Vinamilk là nhà sản suất sữa hàng đầu tại Việt Nam. Danh mục sản phẩm của Vinamilk bao gồm: sản phẩm chủ lực là sữa nước và sữa bột; sản phẩm có giá trị cộng thêm như sữa đặc, yoghurt ăn và yoghurt uống, kem và phó mát. Vinamilk cung cấp cho thị trường một những danh mục các sản phẩm, hương vị và qui cách bao bì có nhiều lựa chọn nhất.

Theo Euromonitor, Vinamilk là nhà sản xuất sữa hàng đầu tại Việt Nam trong 3 năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2007. Từ khi bắt đầu đi vào hoạt động năm 1976, Công ty đã xây dựng hệ thống phân phối rộng nhất tại Việt Nam và đã làm đòn bẩy để giới thiệu các sản phẩm mới như nước ép, sữa đậu nành, nước uống đóng chai và café cho thị trường.

Phần lớn sản phẩm của Công ty cung cấp cho thị trường dưới thương hiệu “Vinamilk”, thương hiệu này được bình chọn là một “Thương hiệu Nổi tiếng” và là một trong nhóm 100 thương hiệu mạnh nhất do Bộ Công Thương bình chọn năm 2006. Vinamilk cũng được bình chọn trong nhóm “Top 10 Hàng Việt Nam chất lượng cao” từ năm 1995 đến năm 2007.

Hiện tại Công ty tập trung các hoạt động kinh doanh vào thị trường đang tăng trưởng mạnh tại Việt Nam mà theo Euromonitor là tăng trưởng bình quân 7.85% từ năm 1997 đến 2007. Đa phần sản phẩm được sản xuất tại chín nhà máy với tổng công suất khoảng 570.406 tấn sữa mỗi năm.Công ty sở hữu một mạng lưới phân phối rộng lớn trên cả nước, đó là điều kiện thuận lợi để chúng tôi đưa sản phẩm đến số lượng lớn người tiêu dùng.

Sản phẩm Công ty chủ yếu được tiêu thụ tại thị trường Việt Nam và cũng xuất khẩu sang các thị trường nước ngoài như Úc, Campuchia, Irắc, Philipines và Mỹ.

Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam

 Tên viết tắt: VINAMILK

 Trụ sở: 36 - 38 Ngô Đức Kế, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

 Văn phòng giao dịch: 184–186–188 Nguyễn Đình Chiểu, Quận 3, Tp Hồ Chí Minh

 Điện thoại: (08) 9300 358 Fax: (08) 9305 206

 Web site: www.vinamilk.com.vn

 Email: vinamilk@vinamilk.com.vn

Vốn Điều lệ của Công ty Sữa Việt Nam hiện nay: 1.590.000.000.000 VND (Một ngàn

trăm chín mươi tỷ đồng).

Bảng 2.1: Cơ cấu Vốn điều lệ tại thời điểm 30/06/2006 là:

Thành phần sở hữu Số cổ phần sở hữu Tỷ lệ (%)

- Cổ đông Nhà nước 79.520.000 50,01%

- Cổ đông trong nước 25.626.700 16,12%

- Cổ đông nước ngoài 53.853.300 33,87%

Tổng số vốn chủ sở hữu 159.000.000 100,00%

Nguồn : Bản báo cáo Công Ty Cổ Phần Sữa Việt Nam .

Công ty đã đạt được rất nhiều danh hiệu cao quý:

• Huân chương lao động hạng II (1991- do Chủ tịch nước trao tặng)

• Huân chương lao động Hạng I (1996- do Chủ tịch nước trao tặng)

• Anh Hùng Lao động (2000- do Chủ tịch nước trao tặng)

• Huân chương Độc lập Hạng III (2005- do Chủ tịch nước trao tặng) siêu cúp do nhà nước trao tặng hàng Việt Nam chất lượng cao.

• Top 10 hàng Việt Nam chất lượng cao ( từ năm 1995 đến nay )

• “Cúp vàng- Thương hiệu chứng khoán uy tín “ và Công ty cổ phần hàng đầu Việt Nam “ ( năm 2008 do UBCKNN- ngân hàng nhà nước hội kinh doanh Chứng Khoán – Công ty Chứng Khoán và Thương mại Công nghiệp Việt Nam và Công ty Văn Hóa Thăng Long).

**1.2. Các ngành nghề kinh doanh :**

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

- Kinh doanh thực phẩm công nghệ, thiết bị phụ tùng, vật tư, hoá chất và nguyên liệu.

- Kinh doanh nhà, môi giới cho thuê bất động sản; Kinh doanh kho bãi, bến bãi; Kinh doanh vận tải hàng bằng ô tô; Bốc xếp hàng hoá;

- Sản xuất mua bán rượu, bia, đồ uống, thực phẩm chế biến, chè uống, café rang– xay– phin – hòa tan;

- Sản xuất và mua bán bao bì, in trên bao bì;

- Sản xuất, mua bán sản phẩm nhựa.

- Phòng khám đa khoa

**1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây:**

Tổng lợi nhuận trước thuế theo báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất quý 1/2010 tăng 383,4 tỷ ( tương ứng với tỉ lệ tăng là 65,63%) so với quý 1/2009 là do ảnh hưởng của các yếu tố chính sau :

1. Lợi nhuận từ hoạt động SXKD tăng 345,5 tỷ so với quý 1/2009: do doanh thu thuần tăng 1.189 tỷ đồng ( tương ứng với tỉ lệ tăng là 57,39%). Nguyên nhân là do sản lượng bán ra của Công ty tiếp tục tăng. Ngoài ra, tiếp tục thực hiện chương trình quản lý và kiểm soát chi phí hiệu quả, các chi phí bán hàng và chi phí quản lý có mức tăng so với cùng kỳ thấp hơn mức tăng của doanh thu thuần và lãi gộp.

2. Lợi nhuận từ hoạt động khác tắng 37,9 tỷ đồng so với quý 1/2009: do ghi nhận tăng các khoản hỗ trợ từ nhà cung cấp

Ghi chú : số liệu được lấy từ báo cáo kết quả kinh doanh quý 1/2010.

**B. Hoạch định chiến lược:**

**I. LỊCH SỬ HÌNH THÀNH:**

Được hình thành từ năm 1976, Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (VINAMILK) đã lớn mạnh và trở thành doanh nghiệp hàng đầu của ngành công nghiệp chế biến sữa, hiện chiếm lĩnh 75% thị phần sữa tại Việt Nam. Ngoài việc phân phối mạnh trong nước với mạng lưới 183 nhà phân phối và gần 94.000 điểm bán hàng phủ đều 64/64 tỉnh thành, sản phẩm Vinamilk còn được xuất khẩu sang nhiều nước Mỹ, Pháp, Canada, Ba Lan, Đức, khu vực Trung Đông, Đông Nam Á…  
Trang thiết bị hàng đầu, phòng thí nghiệm hiện đại bậc nhất, Vinamilk tự hào cùng các chuyên gia danh tiếng trong và ngoài nước đồng tâm hợp lực làm hết sức mình để mang lại những sản phẩm dinh dưỡng tốt nhất, hoàn hảo nhất.

Cam kết của doanh nghiệp được thông qua câu nói bất hủ của Chủ Tịch HĐQT Mai Kiều Liên:

**“Biết bao con người làm việc ngày đêm. Biết bao tâm huyết và trách nhiệm chắt chiu, gửi gắm trong từng sản phẩm. Tất cả vì ước nguyện chăm sóc sức khỏe cộng đồng, cho tương lai thế hệ mai sau, bằng tất cả tấm lòng”**

Sau 30 năm ra mắt người tiêu dùng, đến nay Vinamilk đã xây dựng được 8 nhà máy, 1 xí nghiệp và đang xây dựng thêm 3 nhà máy mới, với sự đa dạng về sản phẩm, Vinamilk hiện có trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa.

***Giá trị cốt lõi của công ty:***

Chính trực: liêm chính, trung thực trong ứng xử và trong tất cả các giao dịch.

* Tôn trọng: tôn trọng bản thân, tôn trọng đồng nghiệp, tôn trọng công ty, tôn trọng đối tác, hợp tác trong sự tôn trọng
* Công bằng: Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác
* Tuân thủ:Tuân thủ Luật pháp, bộ Quy tắc ứng xử và các quy chế, chính sách quy định của công ty.
* Đạo đức: Tôn trọng các tiêu chuẩn đã được thiết lập và hành động một cách đạo đức.

**Tầm nhìn:** “Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người “

**Sứ mệnh:** “Vinamilk cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội”

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | Mục tiêu của Công ty là tối đa hóa giá trị của cổ đông và theo đuổi chiến lược phát triển kinh doanh dựa trên những yếu tố chủ lực sau:  **\*** Phát triển thương hiệu Vinamilk thành thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đáng tin cậy nhất với mọi người dân Việt Nam thông qua  **\***Củng cố hệ thống và chất lượng phân phối nhằm giành thêm thị phần tại các thị trường mà Vinamilk có thị phần chưa cao, đặc biệt là tại các vùng nông thôn và các đô thị nhỏ;  **\***Tiếp tục mở rộng và phát triển hệ thống phân phối chủ động, vững mạnh và hiệu quả.  **\***Phát triển nguồn nguyên liệu để đảm bảo nguồn cung sữa tươi ổn định, chất lượng cao với giá cạnh tranh và đáng tin cậy  \* Mở rộng thị phần tại các thị trường hiện tại và thị trường mới  \* Phát triển các dòng sản phẩm mới nhằm thỏa mãn nhiều thị hiếu tiêu dùng khác nhau  **PHẦN II: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2006 – 2010:**  **II.1 Phân tích ngành**  **II.1.1 Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter:**  - Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: các công ty trong ngành sữa có lợi thế mặc cả với người chăn nuôi trong việc thu mua nguyên liệu sữa, trong đó Vinamilk là nhà thu mua lớn, chiếm 50% sản lượng sữa của cả nước. Bên cạnh đó, ngành sữa còn phụ thuộc vào nguyên liệu sữa nhập khẩu từ nước ngoài. Như vậy năng lực thương lượng của nhà cung cấp tương đối cao.  - Năng lực thương lượng của người mua: ngành sữa không chịu áp lực bởi bất cứ nhà phân phối nào. Đối với sản phẩm sữa, khi giá nguyên liệu mua vào cao, các công ty sữa có thể bán với giá cao mà khách hàng vẫn phải chấp nhận. Do vậy ngành sữa có thể chuyển những bất lợi từ phia nhà cung cấp bên ngoài sang cho khách hàng. Năng lực thương lượng của người mua thấp.  - Đe dọa của sản phẩm thay thế: Mặt hàng sữa hiện nay chưa có  sản phẩm thay thế. Tuy nhiên, nếu xét rộng ra nhu cầu của người tiêu dùng , sản phẩm sữa có thể  cạnh tranh với nhiều mặt hàng chăm sóc sức khỏe khác như nước giải khát…Do vậy ngành sữa ít chịu rủi ro từ sản phẩm thay thế.  - Nguy cơ của các đối thủ xâm nhập tiềm tàng: Đối với sản phẩm sữa thì chi phí gia nhập ngành không cao. Ngược lại chi phí gia nhập ngành đối với sản phẩm sữa nước và sữa chua lại khá cao. Quan trọng hơn để thiết lập mạng lưới phân phối rộng đòi hỏi một chi phí lớn. Như vậy nguy cơ của các đối thủ xâm nhập tiềm tàng tương đối cao.  - Sự  cạnh tranh giữa các công ty trong ngành: ngành sữa bị  cạnh tranh cao ở các công ty sữa trong ngành như Hanoimilk, Abbott, Mead Jonson, Nestlé, Dutch lady…Trong tương lai, thị trường sữa Việt Nam tiếp tục mở rộng và mức độ cạnh tranh ngày càng cao.  Như vậy ngành sữalà môi trường khá hấp dẫn đối với các nhà đầu tư vì sự cạnh tranh cao, môi trường nhập cuộc tương đối cao, chưa có sản phẩm thay thế nào tôt trên thị trường, nhà cung cấp và người mua có vị trí không cao trên thị trường.  **II.1.2 Phân tích chu kỳ phát triển của ngành sữa Việt Nam.**  Trong sự  phát triển của mình ,các ngành phải trải qua các giai đoạn từ tăng trưởng đến bảo hòa và cuối cùng là suy thoái. Ngành sữa là một trong những ngành có tính ổn định cao, ít bị tác động bởi chu kỳ kinh tế. Việt Nam đang là quốc gia có tốc độ tăng trưởng ngành sữa khá cao trong khu vực.     Giai đoạn 2006-2010, mức tăng trường bình quân mỗi năm của ngành đạt 15,2%, chỉ thấp hơn so với tốc độ tăng trưởng 16,1%/năm của Trung Quốc.  Tính thị  phần theo giá trị thì Vinamilk và Dutch Lady hiện là 2 công ty sản xuất sữa lớn nhất cả nước, đang chiếm gần 60% thị phần. Sữa ngoại nhập từ các hãng như Mead Johnson, Abbott, Nestle... chiếm khoảng 22% thị phần, với các sản phẩm chủ yếu là sữa bột. Còn lại 19% thị phần thuộc về khoảng trên 20 công ty sữa có quy mô nhỏ như Nutifood, Hanoi Milk, Ba Vì ...Sữa bột hiện đang là phân khúc cạnh tranh khốc liệt nhất giữa các sản phẩm trong nước và nhập khẩu. Trên thị trường sữa bột, các loại sữa nhập khẩu chiếm khoảng 65% thị phần, Vinamilk và Dutch Lady hiện đang chiếm giữ thị phần lần lượt là 16% và 20%.     Hiện nay các hãng sản xuất sữa trong nước còn đang 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 Việt Nam khi thực hiện các cam kết CEPT/AFTA của khu vực ASEAN và cam kết với Tổ chức Thương mại thế giới WTO.  Phân khúc thị trường sữa đặc và sữa nước chủ  yếu do các công ty trong nước nắm giữ:     Chỉ tính riêng Vinamilk và Dutchlady, 2 công ty này đã chiếm khoảng 72% thị phần trên thị trường sữa nước và gần 100% thị trường sữa đặc, phần còn lại chủ yếu do các công ty trong nước khác nắm giữ. Sự cạnh tranh của các sản phẩm sữa nước và sữa đặc nhập khẩu gần như không đáng kể.     Thị trường sữa nước được đánh giá là thị trường có nhiều tiềm năng tăng trưởng trong tương lai, và đây cũng là thị trường có biên lợi nhuận khá hấp dẫn. Thị trường các sản phẩm sữa đặc được dự báo có tốc độ tăng trưởng chậm hơn do tiềm năng thị trường không còn nhiều, đồng thời biên lợi nhuận của các sản phẩm sữa đặc cũng tương đối thấp so với các sản phẩm sữa khác.    Như vậy ngành sữa là ngành đang trong giai đoạn phát triển, hiện nay nhu cầu về sữa ngày càng tăng, và sản phẩm sữa trở thành sản phẩm thiết yếu hàng ngày, với công nghệ ngày càng hiện đại, hệ thống kênh phân phối hiệu quả và giá cả hợp lý thì ngành sữa sẽ tiếp tục phát triển hơn trong tương lai.  **II.2 Phân tích môi trường vĩ mô, Quốc gia Và Toàn Cầu:**  Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng và phát triển kinh tế mạnh mẽ với tốc độ “thần tốc” kéo theo mức thu nhập, mức sống của người dân cũng được cải thiện rõ rệt. Nếu trước đây thành  ngữ  “ăn no mặc ấm”  là ước mơ của nhiều người thì hôm nay,Khi đất nước đã gia nhập WTO lại là “ăn ngon mặc đẹp”  Sữa và các sản phẩm từ sữa đã gần gũi hơn với người dân, nếu trước những năm 90 chỉ có 1-2 nhà sản xuất, phân phối sữa, chủ yếu là sữa đặc và sữa bột ( nhập ngoại), hiện nay thị trường sữa Việt Nam đã  có gần 20 hãng nội địa và rất nhiều doanh nghiệp phân phối sữa chia nhau một thị trường tiềm năng với 86 triệu dân. tổng lượng tiêu thụ sữa Việt Nam liên tục tăng mạnh với mức từ 15-20% năm, theo dự báo đến năm 2010 mức tiêu thụ sữa tại thị trường sẽ tăng gấp đôi và tiếp tục tăng gấp đôi vào năm 2020.  Về mức tiêu thụ sữa trung bình của Việt Nam hiện nay khoảng 7,8  kg/người/năm  tức là đã tăng gấp 12 lần so với những năm đầu thập niên 90. Theo dự báo trong thời gian sắp tới mức tiêu thụ sữa sẽ tăng từ 15-20% ( tăng theo thu nhập bình quân). Sản phẩm sữa là sản phẩm dinh dưỡng bổ sung ngoài các bữa ăn hàng ngày, với trẻ em, thanh thiếu niên và những người trung tuổi – sữa có tác dụng lớn hỗ trợ sức khỏe. Trên thị trường  có  rất nhiều  loại bột ngũ cốc, đồ uống tăng cường sức khỏe…  nhưng các sản phẩm này về chất lượng và độ dinh dưỡng không hoàn toàn thay thế được sữa.  Tiêu thụ sữa bình quân đầu người chỉ khoảng 9 kg/năm, thấp hơn nhiều so với các nước trong khu vực cũng như các nước Châu Âu.    Do đặt trưng ngành phụ thuộc vào tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế ở các nước sở tại, với tốc độ tăng trưởng >7,5 % trong những năm gần đây và thêm vào đó mức sống cũng như thu nhập của người dân càng được cỉa thiện, ngành sữa việt nam rõ ràng ngày càng có tìm năng phát triển ổn định với tốc độ cao | |

**Thách thức bên trong**

***Tin cậy vào Nhân sự quản lý chủ chốt***

Mặc dù Công ty không phụ thuộc vào bất kỳ cá nhân nào trong Hội đồng Quản trị hoặc Ban tổng Giám đốc, sự thành công của công ty phụ thuộc chủ yếu vào kĩ năng, năng lực và sự phấn đấu của cả Hội đồng Quản trị, Ban Tổng Giám đốc, cũng như khả năng tuyển dụng và giữa nhân tài để tiếp bước cho các vị trí này. Khả năng tiếp tục thu hút, giữ và động viên nhân sự chủ chốt và cao cấp là thành viên Hội đồng Quản trị, Ban Tổng Giám đốc có sức ảnh hưởng đến hoạt động của công ty. Sự cạnh tranh về nhân sự có ký năng và năng lực là cao thì việc mất đi sự đóng góp của một hay nhiều nhân sự ở những vị trí này mà không có đủ nhân sự thay thế hoặc không có khả năng thu hút nhân sự mới có năng lực thì chí phí hợp lý sẽ làm ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh và hoạt động của Công ty Vinamilk đã và đang áp dụng chính sách đãi ngộ để khích lệ và thu hút nhân tài.

**Thách thức bên ngoài**

***Thị trường xuất khẩu***

Công ty hiện đang xuất khẩu sản phẩm sang Iraq, Thái Lan và một số nước khác ở Châu Á và Châu Âu. Nhu cầu ở các thị trường này phụ thuộc vào sự ổn định về kinh tế và chính trị của đất nước này. Vì Iraq là một trong những thị trường chính cho xuất khẩu, nên nếu có biến động về kinh tế, chính trị và xã hội của đất nước này sẽ có thể làm ảnh hưởng không tốt đến kết quả kinh doanh của Công ty. Vinamilk đang tập trung vào thị trường chính của mình là thị trường nội địa. Đồng thời tìm kiếm và mở rộng xuất khẩu sang các thị trường tiềm năng khác để hạn chế.

**Ma trận SWOT:**

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài để hình thành chiến lược là nhiệm vụ khó khăn, đòi hỏi sự quyết đoán tốt. các chiến lược tham khảo dược lựa chọn trên sự phân tích đánh giá các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu. Các chiến lược được lựa chọn nhằm mục đích tận dụng các cơ hội, hạn chế các nguy cơ, phát huy các điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu.

**Sức mạnh tài chính của Công Ty Vinamilk: xét về sức mạnh tài chính của công ty những năm gần đây năm 2009-2010 thì cho ta những nhận xét sau đây:**

Tốc độ tăng tổng tài sản 43.25% năm 2009 và 27.67% năm 2010 so với cùng kỳ. Tốc độ tăng vốn chủ sở hữu cũng rất cao từ 39.49% năm 2009 và 19.75% năm 2010 so với cùng kỳ.

Tốc độ tăng trưởng của tài sản cố định năm 2010 tăng 31.64 % so với cùng kỳ cho thấy cho thấy khả năng hấp thụ và đầu tư của công ty là hiệu quả.

Tốc độ tăng trưởng doanh thu thuần của Công ty cũng khá ấn tượng, năm 2010 doanh thu thuần của VNM đạt hơn 15,845 nghìn tỷ đồng tăng 48.78 % so với cùng kỳ. Đóng góp vào cơ cấu doanh thu chủ yếu vẫn là doanh thu từ trong nước. Chỉ riêng 9 tháng đầu năm tổng doanh thu nội địa đã đạt 10,385 nghìn tỷ đồng tăng 51,06% so với cùng kỳ tương ứng 6,875 nghìn tỷ đồng. Doanh thu xuất khẩu 9 tháng đầu năm đạt 1,301 nghìn tỷ đồng, tăng 45,95% so với cùng kỳ.

Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của VNM khá ấn tượng đặc biệt trong năm 2009 đã tăng trưởng tới 90.26% so với năm 2008. Bước sang năm 2010, một năm đầy khó khăn thách thức không chỉ VNM mà các DN cùng ngành do tác động từ cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, kinh tế trong nước tăng trưởng chậm lại, mặt bằng lãi suất cho vay tiếp tục duy trì ở mức cao gây khó khăn cho hoạt động đầu tư của DN. Tuy nhiên, trong bối cảnh đầy khó khăn việc VNM tiếp tục gặt hái được nhiều thành công thông qua kết quả kinh doanh năm 2010 khi LNST đạt hơn 3,602 nghìn tỷ đồng tăng 51.29 % so với cùng kỳ.

**Nhận xét**

Các chỉ tiêu tài chính về quy mô vốn và tài sản cho thấy VNM là công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh và có khả năng hấp thụ vốn tốt. Điều này cho thấy tính hiệu quả của doanh nghiệp cao và hoàn toàn có khả năng tiếp tục tăng trưởng trong những năm 2011 và các năm tiếp theo.

**Sức mạnh của ngành sữa tại Việt Nam:**

Theo số liệu từ Bộ Công nghiệp và Thương mại, sản lượng sữa tiêu thụ bình quân của một người Việt Nam hiện nay là 8lít/người/năm và có thể sẽ tăng đến 10 lít vào năm 2010. Đây là nhữngcon số khá khiêm tốn so với mức tiêu thụ sữa của người Nhật 44 lít/năm,Singapore 33 lít/năm và Thái Lan 15 lít/năm. Vì vậy ngành công nghiệp chế biến sữa được dự đoán sẽ phát triển mạnh trong tương lai. Đặc biệt, các phân ngành có mức tăng trưởng vượt trội là sữa tươi (20%), sữa chua (15%), sữa bột (10%) và kem (10%). Ngoài ra, chính phủ còn có kế hoạch đầu tư vào các trang trại nuôi bò sữa và công nghệ chế biến sữa để tăng sản lượng sữa tươi trong nước và giảm lệ thuộc vào sữa bột nhập khẩu.

**Lợi thế cạnh tranh của Công Ty Vinamilk: có thể nói l**ợi thế của Vinamilk trong nhiều năm là vị thế của công ty trong ngành, doanh nghiệp tin rằng thành công đến nay và tiềm năng tưng trưởng trong tương lai là nhờ sự phối hợp của các thế mạnh dưới đây

* Vị trí đầu ngành được hỗ trợ bởi thương hiệu được xây dựng tốt;
* Danh mục sản phẩm đa dạng và mạnh;
* Mạng lưới phân phối và bán hàng rộng khắp;
* Quan hệ bền vững với các nhà cung cấp, đảm bảo nguồn sữa đáng tin cây;
* Năng lực nghiên cứu và phát triển theo định hướng thị trường

***Vị trí đầu ngành được hỗ trợ bởi thương hiệu được xây dựng tốt***

Công ty tin rằng Vinamilk đã thống lĩnh thị trường nhờ tập trung quảng cáo, tiếp thị và không ngừng đổi mới sản phẩm và đảm bảo chất lượng. Với bề dày lịch sử có mặt trên thị trường Việt Nam, Công ty có khả năng xác định và am hiểu xu hướng và thị hiếu tiêu dùng, điều này giúp Công ty tập trung những nỗ lực phát triển để xác định đặc tính sản phẩm do người tiêu dùng đánh giá. Chẳng hạn, sự am hiểu sâu sắc và nỗ lực của mình đã giúp dòng sản phẩm Vinamilk Kid trở thành một trong những sản phẩm sữa bán chạy nhất dành cho khúc thị trường trẻ em từ 6 đến 12 tuổi tại Việt Nam trong năm 2007.

***Danh mục sản phẩm đa dạng và mạnh***

Vinamilk cung cấp các sản phẩm sữa đa dạng phục vụ nhiều đối tượng người tiêu dùng. Vinamilk có các dòng sản phẩm nhắm đến một số khách hàng mục tiêu chuyên biệt như trẻ nhỏ, người lớn và người già cùng với các sản phẩm dành cho hộ gia đình và các cở sở kinh doanh như quán café. Bên cạnh đó, thông qua việc cung cấp các sản phẩm đa dạng đến người tiêu dùng với các kích cỡ bao bì khác nhau, Vinamilk mang đến cho khách hàng tại thị trường Việt Nam các sản phẩm sữa tiện dụng có thể mang theo dễ dàng.

***Mạng lưới phân phối và bán hàng rộng khắp***

Mạng lưới phân phối và bán hàng rộng khắp của Công ty là yếu tố thiết yếu dẫn đến thành công trong hoạt động, cho phép Công ty chiếm được số lượng lớn khách hàng và đảm bảo việc đưa ra các sản phẩm mới và các chiến lượng tiếp thị hiệu quả trên cả nước. Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2007, Công ty đã bán sản phẩm tại toàn bộ 64 tỉnh thành của cả nước.

Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm đã hỗ trợ cho các nhà phân phối phục vụ tốt hơn các cửa hàng bán lẻ và người tiêu dùng, đồng thời quảng bá sản phẩm của Công ty. Đội ngũ bán hàng còn kiêm nhiệm vụ và hỗ trợ các hoạt động phân phối đồng thời phát triển các quan hệ với các nhà phân phối và bán lẻ mới. Ngoài ra, Công ty còn tổ chức nhiều hoạt động quảng bá, tiếp thị với các nhà phân phối địa phương nhằm quảng bá sản phẩm và xây dựng thương hiệu trên khắp đất nước.

Vinamilk cũng là một trong số ít các công ty thực phẩm và thức uống có trang bị hệ thống bán hàng băng tủ mát, tủ đông. Việc đầu tư hệ thống bán hàng tủ mát, tủ đông là một rào cản lớn với các đối thủ cạnh tranh muốn tham gia vào thị trường thực phẩm và thức uống, bởi việc trang bị hệ thống bán hàng tủ máy, tủ đông này đòi hỏi một khoản đầu tư rất lớn.

***Quan hệ bền vững với các nhà cung cấp, đảm bảo nguồn sữa đáng tin cậy.***

Nguồn cung cấp sữa nguyên liệu chất lượng ổn định đặc biệt quan trọng với công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, Vinamilk đã xây dựng các quan hệ bền vững với các nhà cung cấp thông qua chính sách đánh giá của Công ty, Vinamilk hỗ trợ tài chính cho nông dân để mua bò sữa và mua sữa có chất lượng tốt với giá cao. Công ty đã ký kết hợp đồng hàng năm với các nhà cung cấp sữa và hiện tại 40% sữa nguyên liệu được mua từ nguồn sản xuất trong nước. Các nhà máy sản xuất được đặt tại các vị trí chiến lược gần nông trại bò sữ, cho phép Công ty duy trì và đẩy mạnh quan hệ với các nhà cung cấp Công ty cũng nhập khẩu sữa bột từ Úc, New Zealand để đáp ứng nhu cầu sản xuất cả về số lượng lẫn chất lượng. Công ty cho rằng khả năng duy trì nguồn cung sữa nguyên liệu ổn định vô cùng quan trọng đối với việc kinh doanh, giúp Công ty duy trì và tăng sản lượng.

***Năng lực nghiên cứu và phát triển theo định hướng thị trường***

Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định thị hiếu và xu hướng tiêu dùng, đồng thời hỗ trợ các nhân viên bán hàng trực tiếp, những người hiểu rõ thị hiếu người tiêu cùng thông qua việc tiếp cận thường xuyên với khách hàng tại nhiều điểm bán hàng. Chẳng hạn, sự am hiểu về thị hiếu của trẻ em từ 6 đến 12 tuổi đã giúp Công ty đưa ra thành công chiến lược tiếp thị mang tên Vinamilk Milk Kid vào tháng 5 năm 2007. Kết quả của chiến lược tiếp thị này là Vinamilk Milk Kid trở thành mặt hàng sữa bán chạy nhất trong khúc thị trường trẻ em từ 6 đến 12 tuổi vào tháng 12 năm 2007.

Ngoài ra, Công ty còn có khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm trên quan điểm nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng dòng sản phẩm cho người tiêu dùng. Công ty có đội ngũ nghiên cứu và phát triển gồm 10 kỹ sư và một nhân viên kỹ thuật. Các nhân sự làm công tác nghiên cứu phối hợp chặt chẽ với bộ phận tiếp thị, bộ phận này liên tục cộng tác với các tổ chức nghiên cứu thị trường để xác định xu hướng và thị hiếu tiêu dùng. Công ty tin tưởng rằng khả năng phát triển sản phẩm mới dựa trên thị hiếu ngày càng cao của người tiêu dùng là yếu tố then chốt mang lại thành công, đồng thời sẽ tiếp tục giữ vai trò chủ đạo cho sự tăng trưởng và phát triển trong tương lai. Với nỗ lực nhằm đảm bảo rằng sản phẩm của Công ty sánh vai với xu hướng tiêu thụ mới nhất, Vinamilk chủ động thực hiện nghiên cứu và hợp tác với các công ty nghiên cứu thị trường để tìm hiểu các xu hướng và hoạt động bán hàng, phản hồi của người tiêu dùng cũng như các phương tiệntruyền thông có liên quan đến vấn đề thực phẩm và thức uống.

***Kinh nghiệm quản lý tốt được chứng minh bởi kết quả hoạt động kinh doanh bền vững***

Vinamilk được quản lý bởi một đội nhiệt tình và giàu kinh nghiệm trong ngành. Chủ tich Mai Kiều Liên có hơn 30 năm kinh nghiệm trong ngành sữa tại công ty và giữ một vai trò chủ chốt trong quá trình tăng trưởng và phát triển cuả công ty cho đến hôm nay. Đội ngũ tiếp thị được lãnh đạo bởi ông Trần Bảo Minh, người có 10 năm kinh nghiệm về tiếp thị và xây dựng thương hiệu trong ngành thức uống và đã có công khôi phục lại hình ảnh của thương hiệu và một cuộc cách mạng sản phẩm. Các thành viên quản lý cấp cao khác có trung bình 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất, phân phối và bản sản phẩm. Vinamilk cũng có một đội ngũ quản lý bậc trung vững mạnh được trang bị tốt nhằm hỗ trợ cho quản lý cấp cao và luôn theo kịp sự thay đổi của thị trường.

***Thiết bị và công nghệ sản xuất đạt chuẩn quốc tế***

Công ty sử dụng công nghệ sản xuất và đóng gói hiện đại tại tất cả các nhà máy. Công ty nhập khẩu công nghệ từ các nước châu Âu như Đức, Ý và Thụy Sĩ để ứng dụng vào dây chuyền sản xuất. Vinamilk là công ty duy nhất tại Việt Nam sở hữu hệ thống máy móc sử dụng công nghệ sấy phun do Niro của Đan Mạch, hãng dẫn đầu thế giới về công nghệ sấy công nghiệp, sản xuất. Ngoài ra, Công ty còn sử dụng các dây chuyền sản xuất đạt chuẩn quốc tế do Tetra Pak cung cấp để cho ra sản phẩm sữa và các sản phẩm giá trị cộng thêm khác.

**Sự ổn định của môi trường:**

Việt nam là nước có chế độ chính trị ổn định, hệ thống luật pháp thông thoáng.

Chính phủ đã có những chủ trương, chính sách đẩy mạnh phát triển ngành sữa của Việt Nam với việc thông qua Quyết định 167/2001/QĐ/TTg về chính sách phát triển chăn nuôi bò sữa trong giai đoạn 2001-2010 tạo cơ hội và điều kiện cho ngành sữa phát triển bền vững.

Thị trường sữa thế giới và Việt Nam bắt đầu giai đoạn nhu cầu tăng mạnh.

Ta có vị thế và xu thế hành động chiến lược của Công Ty cổ phần Vinamilk trên ma trận SPACE

Vậy Vinamilk nằm ở ô tấn công trên ma trận SPACE => xu thế các chiến lược là tấn công. Trong chiến lược kinh doanh của mình, Vinamilk sẻ phải tìm kiếm người tiêu dùng mới, công dụng mới và tăng cường sản phẩm của mình.

**II.2 CHIẾN LƯỢC VÀ SỰ TĂNG TRƯỞNG**

Để có thể đề ra những chiến lược khả thi cho Công Ty Vinamilk , căn cứ vào những kết quả phân tích môi trường bên trong và bên ngoài. Chúng ta có thể rút ra một số yếu tố quan trọng tác động đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm tiếp theo như sau:

**Các cơ hội:**

Giá các sản phẩm sữa trên thế giới có xu hướng ngày càng tăng=> Việt nam có lợi thế cạnh tranh khi xuất khẩu sản phẩm.

Thị trường sữa thế giới bắt đầu giai đoạn nhu cầu tăng mạnh.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế của thế giới cao.

Kinh tế Việt Nam có tốc độ tăng trưởng cao.

Thu nhập của người dân Việt Nam luôn được cải thiện

VN chính thức gia nhập các tổ chức thương mại thế giới.(WTO)

Việt nam là nước có chế độ chính trị ổn định, hệ thống luật pháp thông thoáng.

Việt nam đang trong thời kỳ “cơ cấu dân số vàng”.

Tốc độ tăng dân số nhanh.

Hàng lọat công nghệ tiên tiến trên thế giới ra đời nhằm hỗ trợ cho việc nuôi dưỡng đàn bò sữa.

**Các nguy cơ:**

Nhà nước không kiểm sóat nổi giá thị trường sữa.

Tỷ giá hối đoái không ổn định,Đồng VN liên tục bị trượt giá.

Lạm phát tăng.

Hệ thống quản lý của nhà nước còn lỏng lẻo, chồng chéo, không hiệu quả.

Việc kiểm định chất lượng sữa tại VN đạt hiệu quả chưa cao.

Đối thủ cạnh tranh trong nước và ngoài nước ngày càng nhiều và gay gắt.

Người dân nuồi bò còn mang tính tự phát thiếu kinh nghiệm quản lý, quy mô trang trại nhỏ.

Giá sữa bột nguyên liệu trên thế giới gây áp lực lên ngành sản xuất sữa tại Việt Nam.

Áp lực từ sản phẩm thay thế.

**Các điểm mạnh:**

Thiết bị và công nghệ sản xuất của Vinamilk hiện đại và tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế.

Vinamilk sở hữu một mạng lưới nhà máy rộng lớn tại Việt Nam.

Nhà máy của Vinamilk luôn hoạt động với công suất ổn định đảm bảo nhu cầu của người tiêu dùng.

Hệ thống và quy trình quản lý chuyên nghiệp được vận hành bởi một đội ngũ các nhà quản lý có năng lực và kinh nghiệm.

Vinamilk có tốc độ tăng trưởng khá nhanh qua các năm.

Vinamilk sử dụng nguồn vốn có hiệu quả.

VNM chủ động được nguồn vốn cho hoạt động sản xuất.

Vinamilk đầu tư xây dựng một trang trại chăn nuôi bò sữa hiện đại bậc nhất Việt Nam và Đông Nam Á.

Vinamilk có nguồn nhân lực giỏi, năng động và tri thức cao.

Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình triển Công ty.

Chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân, tập thể có công lao đóng góp cho Công ty.

Vinamilk có chiến lược marketing trải rộng.

Năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới theo xu hướng và nhu cầu tiêu dùng của thị trường nhanh và mạnh.

Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định tiêu dùng,.

VNM tiếp cận thường xuyên với khách hàng tại nhiều điểm bán hàng.

Vinamilk có một mạng lưới phân phối mang tính cạnh tranh hơn so với các đối thủ.

Lãnh đạo và nhân viên luôn có sự tôn trọng và hợp tác lẫn nhau, bầu không khí làm việc vui vẻ.

**Các điểm yếu:**

Vinamilk vẫn đang phụ thuộc vào việc nhập khẩu nguyên liệu sữa bột từ nước ngoài.

Kết quả đem lại từ marketing vẫn chưa xứng tầm với sự đầu tư.

Hoạt động Marketing chủ yếu tập trung ở miền Nam, trong khi Miền Bắc, chiếm tới 2/3 dân số cả nước lại chưa được đầu tư mạnh.

Ngoài các sản phẩm từ sữa, các sản phẩm khác của công ty (bia, cà phê, trà xanh….) vẫn chưa có tính cạnh tranh cao.

**IV. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:**

Các nhà điều hành của Vinamilk cho rằng 3 vấn đề cốt lõi nhằm đẩy mạnh thương hiệu Vinamilk đó là chất lượng – giá cả – phong cách phục vụ. Do vậy chiến lược nghiên cứu về nhu cầu dinh dưỡng đặc thù của người Việt để đưa ra dòng sản phẩm tối ưu nhất cho người tiêu dùng Việt Nam đồng thời áp dụng khoa học kĩ là một chiến lược quan trọng.

***Đột phá về công nghệ***  
Cách đây 5 năm, bà Mai Kiều Liên, Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc Vinamilk đã đưa ra **chiến lược “Đi tắt đón đầu công nghệ mới”**. Đó là việc tranh thủ tối đa các nguồn vốn tín dụng để đầu tư đổi mới thiết bị tiên tiến, máy móc hiện đại của các hãng nổi tiếng trên thế giới. “Hơn bao giờ hết, trên lĩnh vực chế biến thực phẩm, tiêu chuẩn vệ sinh an toàn phải được đặt lên hàng đầu, vì vậy đầu tư công nghệ hiện đại là một yếu tố để khẳng định chất lượng và thương hiệu”.   
  
Năm năm qua, công ty đã đầu tư gần 500 tỉ đồng hiện đại hóa máy móc thiết bị, công nghệ sản xuất. Nhiều dây chuyền tinh chế hiện đại xuất xứ từ các nước công nghiệp tiên tiến như Mỹ, Đan Mạch, Ý, Đức, Hà Lan... được lắp đặt cùng với các chuyên gia hàng đầu thế giới hướng dẫn vận hành và chuyển giao công nghệ. Hiện Vinamilk có trên 250 chủng loại sản phẩm, các sản phẩm đều đạt chất lượng cao, được các tổ chức quốc tế kiểm định. Sữa đặc có đường, sữa đậu nành, sữa chua, sữa bột Dielac của Vinamilk đã được xuất khẩu sang Mỹ, Úc, Nam Phi, Trung Đông và nhiều nước châu Á. Kim ngạch xuất khẩu năm 2005 đạt 87 triệu USD, tăng gấp 2,7 lần năm 2004, doanh thu thị trường nội địa tăng 33%.

Bà Mai Kiều Liên cho biết thêm, thành lập từ năm 1976 đến nay Vinamilk đã có gần 35 năm phát triển và xây dựng thương hiệu. Từ 3 nhà máy chuyên sản xuất sữa là Thống Nhất, Trường Thọ, Dielac, Vinamilk đã không ngừng xây dựng hệ thống phân phối và sản phẩm. Đến nay Vinamilk có trên 200 mặt hàng sữa và sản phẩm từ sữa như: sữa đặc, sữa bột cho trẻ em và người lớn, bột dinh dưỡng, sữa tươi, sữa chua uống, sữa chua ăn, sữa đậu nành, kem, phô-mai, nước ép trái cây, nước giải khát...Với định hướng phát triển đúng, các nhà máy sữa: Hà Nội, Bình Định, Cần Thơ, Sài Gòn, Nghệ An lần lượt ra đời để chế biến, sản xuất sữa.

Định hướng trong thời gian tới, dự kiến tháng 8 năm 2011 Vinamilk sẽ đưa nhà máy tại Đà Nẵng vào hoạt động với vốn đầu tư 30 triệu USD, có hai mặt hàng là sữa chua và sữa nước. Cuối năm 2012 có 2 nhà máy rất lớn là: Nhà máy sữa nước tại Bình Dương  với vốn đầu tư là 120 triệu USD (công suất ban đầu là 400 triệu lít mỗi năm, giai đoạn 2 là 800 triệu lít),  và Nhà máy sữa bột cho trẻ em với công suất 55.000 tấn/năm với vốn đầu tư trên 100 triệu USD (cuối năm 2012 sẽ đi vào hoạt động). Mục tiêu hết năm 2011, Vinamilk sẽ trở thành công ty có doanh số 1 tỷ USD và mục tiêu đến năm 2017, Vinamilk sẽ lọt vào top 50 công ty sữa lớn nhất thế giới với doanh số 3 tỉ USD/năm.

**Đầu tư xây dựng thương hiệu và mở rộng thị trường**

Đây là lĩnh vực hoạt động nổi bật, hiệu quả nhất của Vinamilk. Vinamilk luôn chú ý vào việc nghiên cứu từng khu vực thị trường, từng tập quán tiêu dùng, từng độ tuổi, giới tính để phát triển mạng lưới bán lẻ cho từng mặt hàng và quảng bá cho từng mặt hàng ở mỗi khu vực, địa phương khác nhau.

Năm 2010, sản lượng của Vinamilk tăng tới 35%., doanh thu đạt hơn 16,000 tỷ đồng. Đạt được điều này là nhờ Vinamilk áp dụng biện pháp cải tổ kinh doanh, sắp xếp lại thị trường. Yếu tố giúp cho Vinamilk thành công là chiến lược kinh doanh phủ đều và kiểm soát được điểm bán lẻ. Không chỉ dừng ở thị trường trong nước, Vinamilk còn vươn thị trường nước ngoài, trong đó có những thị trường khó tính như: Mỹ, Australia, Campuchia, Lào, Philipinnes, Trung Đông... Vinamilk hiện là một trong những công ty cổ phần làm ăn hiệu quả nhất, nắm gần 40% thị phần của thị trường sữa tại Việt Nam.

Để trở thành doanh nghiệp sữa chiếm thị phần hàng đầu trong nước và xuất khẩu, được người tiêu dùng tín nhiệm Vinamilk đã không ngừng nỗ lực, lấy chất lượng làm kim chỉ nam. Hiện toàn quốc có gần 300.000 điểm bán lẻ sữa, thì Vinamilk đã có mặt hơn 160.000 điểm. Kế hoạch trong thời gian tới của Vinamilk là phải phủ kín được hết 300.000 điểm đó.

**Đầu tư vào con người**

Bà Mai Kiều Liên - Tổng Giám đốc Vinamilk - cho chúng tôi biết :"Hiện Vinamilk vẫn liên tục củng cố về nhiều mặt, tập trung đầu tư về chiều sâu, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo đội ngũ kế thừa. Tôi cho rằng, trong mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh, cho dù anh có công nghệ tiên tiến, hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại đến đâu chăng nữa thì cũng cần phải có con người biết sử dụng và vận hành nó".  
Ngoài việc chăm lo nâng cao đời sống cho mọi thành viên trong công ty, Vinamilk rất chú trọng đầu tư nâng cao trình độ tay nghề cho từng bộ phận, tạo điều kiện ngày càng tốt hơn về môi trường làm việc cho nhân viên từ văn phòng đến nhà máy nhằm phát huy một cách tốt nhất năng lực làm việc của từng thành viên.

***Biến đối thủ thành đối tác****Đây là chiến lược mới nhất của Vinamilk để tiếp tục vững vàng trước “cơn sóng thần hội nhập”. Với nguyên tắc hai bên cùng có lợi, Vinamilk sẽ hợp tác với các tập đoàn quốc tế lớn trên lĩnh vực chế biến thực phẩm, tận dụng kinh nghiệm quản lý, marketing, công nghệ; khai thác thương hiệu, đa dạng hóa sản phẩm và thị trường. Hiện sản phẩm liên doanh với Campina (Hà Lan) đã cho ra sản phẩm đầu tiên trên thị trường xuất khẩu và nội địa; Cà phê Moon - sản phẩm mới nhất hợp tác với một tập đoàn nước ngoài của Vinamilk vừa ra đời - đã xuất khẩu sang Mỹ, Thái Lan. Sắp tới, thị trường sẽ có thêm sản phẩm bia sữa của Vinamilk hợp tác với một tập đoàn sản xuất bia lớn thứ hai thế giới... Năm 2006, dự kiến doanh thu nội địa và xuất khẩu của Vinamilk tăng 50% so với năm 2005 (năm 2005, Vinamilk đạt doanh thu 5.667 tỉ đồng).   
Hiện Vinamilk là đơn vị có tỉ suất lợi nhuận trên vốn cao nhất ngành công nghiệp (38%). Giá trị gia tăng tính trên đầu người 225 triệu đồng/người/năm, cao gấp 4 lần bình quân của ngành. Ngày 19-1 sắp tới, cổ phiếu Vinamilk sẽ được giao dịch trên thị trường chứng khoán. Với vốn điều lệ 1.590 tỉ đồng, doanh thu trên 5.000 tỉ đồng/năm, dự báo sự tham gia thị trường chứng khoán của Vinamilk sẽ “dẫn điểm” chỉ số Index VN. Và đó cũng chỉ là một bước để cổ phiếu Vinamilk vươn ra thị trường quốc tế trong một tương lai gần...*

* ***Chiến lược thâm nhập thị trường:***

***a) Trưng bày sản phẩm.***

Thực trạng cho thấy tại Việt Nam, ở siêu thị, các cửa hàng tiện lơi, siêu thị mini… các loại thực phẩm mà sữa là sản phẩm bổ sung ( các sản phẩm có thể sử dụng chung với sữa như cà phê bột phin, trà túi lọc, bánh mì ngọt, ngũ cốc…) vẫn chưa được trưng bày cùng một quầy với sữa. Có thể nói khi khách hàng mua các sản phẩm này thì họ cũng phải đi đến một quầy khác rất xa để lấy sữa. Điều này gây sự bất tiện, tốn thời gian và không thoải mái cho khách hàng và có thể làm cho khách hàng không chọn sản phẩm sữa làm sản phẩm bổ sung cho các sản phẩm đó.

Vì vậy việc trưng bày các sản sữa tại nơi các sản phẩm bổ sung nói trên là rất cần thiết nhằm tăng khối lượng tiêu dùng. Việc trưng bày các sản phẩm sữa tại các khu vực này sẻ song song với việc trưng bày sữa ở các kệ truyền thống. việc trưng bày sẻ cụ thể như sau:

|  |  |
| --- | --- |
| Tên sản phẩm | Vị trí trưng bày tại quầy: |
| Sữa đặc Phương Nam vào Ông Thọ | Cà phê bột (phin), trà túi lọc |
| Sữa tươi và sữa chua uống | Thực phẩm ngũ cốc, bánh ngũ cốc chấm sữa |
| Sữa chua và sữa tươi | Quầy trái cây, sinh tố. |
| Sữa đặc và sữa tươi | Bánh mì ngọt, bánh mì tươi |

***b. máy bán sữa tự động:***

Ngày nay, máy nước tự động, phục vụ ở nơi công cộng, đã trở nên phổ biến. Với sự phát triển về công nghệ, thì máy bán nước tự động ngày càng hiện đại và ngày càng có nhiều chức năng hơn. Tuy nhiên Ở việt nam, chỉ có 3 nhãn hiệu nước giải khát được bán phổ biến qua máy bán nước tự động đó chính là Cocacola, Pepsi, và Wonderfram. Vì thế vẫn còn tiềm năng rất lớn đối với lĩnh vực này.

Có thể nói tại thị trường Việt Nam, các máy bán nước tự động chỉ tập chung vào các loại nước giải khát với hàm lượng dinh dưỡng thấp, hàm lượng đường trong nước cao trong khi đó sản phẩm có giá trị dinh dưỡng cao như sữa tươi, sữa chua, sữa chua uống… vẫn chưa có. Hơn thế nữa do hệ thống quản lý kém nên máy bán nước tự đông vẫn chưa hoạt động hiệu quả, hoạt động không ổn định, thay vì mang lại sự tiện lợi cho người tiêu dùng thì lại gây nhiều sự bất lợi hơn.

Với phương châm mang đến cho người tiêu dùng những sản phẩm chất lượng, có giá trị dinh dưỡng cao, cùng với sự tiện lợi, Vinamilk sẻ phát triển hệ thống máy bán nước tự động với các sản phẩm chính:

|  |  |
| --- | --- |
| **Loại sản phẩm** | **Hương vị** |
| Sữa tươi | Sữa có đường, hương dâu, cacao. |
| Sữa chua uống | Hương dâu, hương cam |
| Sữa chua hộp | Sữa chua có đường, hương trái cây. |
| Sữa đậu nành Vifresh | Loại có đường. |

Hệ thống máy bán sữa tự động hoat động 24/24, sản phẩm bên trong luôn được ướp lạnh ở nhiệt độ 5o C đảm bảo chất lượng tốt nhất cho sản phẩm.

Sữa là loại sản phẩm được dùng nhiều nhất vào buổi sáng, vì thế khi hệ thống máy bán sữa hoạt động sẻ đảm bảo nguồn cung khi mà các tiệm tạp hóa, cửa hàng, siêu thị… chưa mở cửa.

Hình dáng máy: máy được thiết kế với hình chú bò vui nhộn, gây được sự ấn tượng và thích thú với khách hàng.

Vị trí đặt máy: máy sẻ đươc đặt ở những nơi công cộng, đông người qua lại đặc biệt là các trường tiểu học, trường cấp 2, cấp 3 và các văn phòng cao ốc đông nhân viên.

Song song với việc cho ra mắt máy bán sữa tự động, Vinamilk cũng xây dựng một hệ thống quản lý và bảo trì tốt, không để tình trạng thiếu hàng, hư hỏng máy và luôn đảm bảo chất lượng tốt nhất cho sản phẩm bên trong máy.

* ***Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm*:**

Với công nghệ hiện tại cùng một số bí quyết mới và nguồn lực hiện có, Vinamilk cho ra mắt sản phẩm mới ;” sữa dành riêng cho đàn ông”. (Milk for men)

Với đời sống ngày càng được nâng cao, thì người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến sức khỏe của họ. Đăc biệt là đối với phái mạnh người trụ cột của gia đình, họ coi sức khỏe như “một chiếc chìa khóa vàng để mở cánh cửa thành công”. Nắm được nhu cầu đó, Vinamilk sản xuất sữa dành riêng cho phái mạnh giúp tăng cường sức khỏe, giữ vững phong độ, tự tin trong cuộc sống hiện đại ngày nay.

Tên sản phẩm: Men&Milk.

Slogan: “Sữa Phái Mạnh-Bản Lĩnh, Phong Độ, Tự Tin”

Men&Milk là sản phẩm mới và chưa có sản phẩm cùng loại trên thị trường

Quy cách: dạng lon loại 250ml và 330ml

Mùi vị: trước mắt có 2 mùi là Rhum và cà phê, sau đó sẽ đưa thêm nhiều loại mùi vị khác để đa dạng hóa sản phẩm.

Chức năng của sản phẩm: tăng cường sinh lực cho phái mạnh, bổ sung chiết xuất “đông trùng hạ thảo” – xuất xứ từ Trung Quốc.

Đối với nguồn nguyên liệu mới dành riêng cho sản phẩm này “đông trùng hạ thảo”:Vinamilk sẻ chọn lựa các công ty dược phẩm chuyên sản xuất tinh chất từ đông trùng hạ thảo của Trung Quốc đảm bảo cung cấp cho Vinamilk nguồn nguyên liệu với mức giá phù hợp.

Phân khúc thị trường: Dành cho nam giới từ 30 tuổi, sống tại thành thị. Có thu nhập từ 2.500.000 đồng trở lên.

Đối tượng khách hàng chính: Đàn ông, Phụ nữ (đã có gia đình).

Đối thủ tiềm ẩn là những doanh nghiệp đang tìm cách xâm nhập vào thị trường như Coca Cola, Kinh đô…

Sản phẩm thay thế: Nước uống tăng lực như: Red Bull, Sting, Number One…

***XÁC ĐỊNH CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC:***

1. ***Corporate level strategies: Diversification (đa dạng hóa)***

***Nghiên cứu sản phẩm mới:*** Hiện Vinamilk đã đưa ra một số sản phẩm mới rất hiệu quả. Trong đó, phải kể đến là: sữa giảm cân, bia và cà phê moment.

***⮚*** *Sữa giảm cân:*

Hiện nay trẻ em béo phì ở Việt Nam đang tăng cao kết hợp với qua nghiên cứu thị trường sữa giảm cân, Vinamilk nhận thấy ít có đối thủ tham gia vào thị trường này, điều này đã tạo ra động lực cho Vinamilk đưa ra thị trường sản phẩm mới – “Vinamilk sữa giảm cân” và ngay lập tức nhận được sự ủng hộ của người tiêu dùng.

Khác với các sản phẩm trên thị trường, Vinamilk sữa giảm cân xây dựng với công thức hiệu quả và chế độ điều trị khoa học theo từng giai đoạn, hỗ trợ người thừa cân kiểm soát cân nặng một cách hợp lý mà vẫn đảm bảo duy trì được mọi sinh hoạt, công việc hàng ngày.

Với mục tiêu nghiên cứu và đưa ra giải pháp giảm cân hiệu quả, an toàn, phù hợp với thể trạng người Việt Nam, sản phẩm này là một bước đột phá mới giúp đem lại lợi ích thiết thực cho người tiêu dùng.

***⮚*** *Bia:*

Hiện nay, bia là một loại thức uống rất phổ biến tại Việt Nam, được minh chứng qua sản lượng bia sản xuất tiêu thụ ngày càng tăng trong vài năm qua. Nhận thấy xu hướng này, Vinamilk ngay lập tức nhảy vào thị trường sôi động này bằng việc liên doanh với SAB Miller *(công ty sản xuất bia lớn thứ nhì thế giới về sản lượng bia)* để sản xuất bia Zorok với tổng đầu tư 27 triệu USD. Đầu năm 2007, bia Zorok được đưa ra thị trường và nhanh chóng thu hút sự chú ý của khách hàng.

***⮚*** *Cà phê moment:*

Nền kinh tế ngày càng hội nhập, áp lực công việc cũng theo đó tăng lên. Điều này đòi hỏi mọi người phải luôn tỉnh táo trong công việc và giải pháp được lựa chọn nhiều nhất là uống cà phê. Vì thế thị trường cà phê đã nóng lên trông thấy. Ngay sau đó, năm 2005 Vinamilk đã có mặt trên thị trường cà phê với sản phẩm cà phê moment. Tuy nhiên, do mới tham gia thị trường, lại bị cạnh tranh gay gắt nên Vinamilk không gây được tiếng vang lớn. Không chịu khuất phục, cùng với lợi thế chi cho marketing rất cao ( hơn 2 triệu USD) Vinamilk đã đưa ra hàng loạt chiến lược để chiếm lĩnh thị trường.

*  

Vinamilk đang đặt kỳ vọng lớn cho sự trở lại của cà phê moment. Hướng tới mục tiêu trở thành nhãn hiệu cà phê hòa tan và cà phê rang xay hàng đầu Việt Nam. Theo đó, Cà phê momnet sẽ chiếm khoảng 5% thị phần vào năm 2008, 15% thị phần vào năm 2009 và 30% thị phần vào năm 2010.

*Tóm lại, Vinamilk đã rất thành công trong các chiến lược sản phẩm của mình. Các chiến lược này được đưa ra dựa trên nhu cầu thực tế nên có hiệu quả tức thì. Thêm vào đó chi phí đầu tư rất lớn cho quảng cáo, giới thiệu sảng phẩm mới tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa thông tin tới người tiêu dùng.Chất lượng sản phẩm cũng rất được chú trọng nên đã tạo được lòng tin với khách hàng. Bao bì của Vinamilk đơn giản nhưng đầy đủ và đẹp mắt nên cũng gây được sự chú ý của đông đảo người tiêu dùng.*

* ***Business level strategies: Differentiation***

Vinamilk cạnh tranh bằng cách tạo ra sự cách biệt mà các doanh nghiệp khác khó cạnh tranh. Sự khác biệt này là chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, sự nhận biết về thương hiệu, hệ thống phân phối rộng khắp.

Vinamilk là một doanh nghiệp “thủ lĩnh” dẫn đầu ngành sữa với gần 75% thị phần cả nước, có bề dày lịch sử hơn 30 năm. phân phối mạnh trong nước với mạng lưới 183 nhà phân phối và gần 94.000 điểm bán hàng phủ đều 64/64 tỉnh thành, sản phẩm Vinamilk còn được xuất khẩu sang nhiều nước Mỹ, Pháp, Canada, Ba Lan, Đức, khu vực Trung Đông, Đông Nam Á… Trang thiết bị hàng đầu, phòng thí nghiệm hiện đại bậc nhất, Vinamilk tự hào cùng các chuyên gia danh tiếng trong và ngoài nước đồng tâm hợp lực làm hết sức mình để mang lại những sản phẩm dinh dưỡng tốt nhất, hoàn hảo nhất.

II. **CHIẾN LƯỢC CẤP BỘ PHẬN CHỨC NĂNG:**

**1. Biện pháp phát triển nguồn lực:**

Muốn có thể thực hiên một chiến lược muốn thành công thì yếu tố quan trong nhất đó chính là công ty phải có 1 nguồn nhân lực tốt. trên cở sở đó Vinamilk sẻ phát triển nguồn nhân lực và kiện toàn bô máy quản lý là chính sách xuyên suốt trong quá trinh thực hiện chiến lược phát triển của công ty. Các biện phát được tiến hành đồng bộ:

Nhằm hỗ trợ cho chiến lược đề ra, Vinamilk sẽ chuẩn bị đội ngũ quản lý kế cận năng động. đội ngũ cán bộ kỹ thuật giỏi có năng lực thực hiện các chiến lược lớn của công ty. Bên cạnh đó, công ty sẽ tuyển dụng những nhân viên có năng lực thật sự căn cứ theo những yêu cầu thực tế của công ty, tạo các điều kiện thuận lợi để giữ vững và phát triển nguồn lực.

Công ty sẽ thực hiện chế độ lương bổng, khen thưởng , và có những chính sách đãi ngộ thỏa đáng cho những cho những cán bộ công nhân viên có năng lực tốt nhằm khuyến khích động viên họ làm việc tốt hơn.

Thường xuyên gửi nhân viên nòng cốt đi học các lớp đào tạo ngắn hoặc dài hạn trong và ngoài nước nhằm nâng cao chuyên môn, tiếp thu khoa học, công nghệ mới nhằm phục vụ quá trình thực hiện chiến lược của công ty. Tổ chức đào tạo bồi dưỡng kiến thức cho cán bộ công nhân viên, các chương trình đào tạo giúp nhân viên phát triển và đạt được mục tiêu nghề nghiệp.

Vinamilk luôn nỗ lực tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp nhưng không kém phần thân thiện và cởi mở để mỗi cá nhân có thể tự do phát huy tính sáng tạo, giải phóng được tiềm năng của bản thân từ đó tạo ra sự khác biệt.

**2. Biện pháp phát triển công nghệ:**

Để đáp ứng cho những yêu cầu chiến lược đề ra, Vinamilk sẽ không ngừng đổi mới công nghệ và nâng cao chất lượng sản phẩm. tất cả sản phẩm của công ty sẻ luôn được đảm bảo chất lượng bởi hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuển quốc tế 9001: 2000.

Công ty sẻ đầu tư máy móc thiết bị và công nghệ mới để cải tiến bao bì, chất lượng sản phẩm. cho ra đời các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng.

Đầu tư công nghệ tiệt trùng nhanh nhiệt độ cao để sản xuất sữa tiệt trùng.

Đổi mới công nghệ chiết lon sữa bột, nhằm ổn định chất lượng sản phẩm, nâng cao thời gian bảo quản và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm.

Đầu tư đổi mới dây chuyền đồng bộ sản xuất sữa.

Đầu tư xây dựng hệ thống xử lý nước thải hiện đại, đồng bộ, đạt các chỉ tiêu môi trường của Việt Nam về BOD, COD, TSS...

Bên cạnh đó, Công ty sẻ tập trung đầu tư mạnh vào công nghệ thông tin và hiện đang ứng dụng thành công phần mềm quản trị doanh nghiệp tổng thể ERP Oracle EBS 11i, phần mềm SAP CRM (Hệ quản trị quan hệ khách hàng) và BI (Hệ thống thông tin báo cáo). Việc ứng dụng các hệ thống này không chỉ nâng cao hiệu quả quản lý, kinh doanh, cung cấp dịch vụ rộng khắp và kịp thời, mà còn là cách tiếp cận người tiêu dùng nhanh nhất, nhằm tạo ưu thế cạnh tranh của Vinamilk trên thị trường.

**3. Nâng cao hiệu quả công tác tài chính:**

Nhiệm vụ vô cùng quan trọng của công tác tài chính là phải có nguồn vốn đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng của công ty và các biện pháp quản lý kiểm tra để việc sử dụng vốn đạt hiệu quả cao. Các biện pháp sau đây cần được chú trọng:

Công ty sẽ phát hành thêm cổ phiếu vào đầu năm 2013, tận dụng nguồn vốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thiết lập quan hệ với các tổ chức tín dụng, các tổ chức tài chính trong và ngoài nước nhằm có sự hỗ trợ tài chính từ các tổ chức đó.

Sử dụng nguồn vốn hiệu quả, đảm bảo chủ động nguồn vốn cho các hoạt động sản xuất.

**4. Công tác tiếp thị:**

Bộ phận marketing sẽ thực hiện các chức năng marketing một cách bao quát đối với các lĩnh vực hoạt động chính của Công ty, sau đó đề ra các chiến lược marketing cụ thể cho từng lĩnh vực của công ty. Để thu được kết quả tốt trong lĩnh vực tiếp thị, Vinamilk sẻ thực hiện các biện pháp sau:

Thực hiện các chương trình quảng cáo thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, mối quan hệ sẵn có về sản phẩm truyền thống cũng như sản phẩm mới của công ty. Nội dung của quảng cáo phải đáp ứng được những yêu cầu khắt khe mà một thông điệp quảng cáo cần đạt được.

Với mục đích đưa sản phẩm của mình tới đại bộ phận người tiêu dùng, Công ty sẻ sử dụng mọi hình thức quảng cáo như phương tiện phát thanh truyền hình, báo chí, quảng cáo ngoài trời..v.v

Xây dựng và phát triển hệ thống bán hàng chuyên nghiệp. đào tạo và phát triển đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích, xác định tiêu dùng.

Tăng cường nhân viên tiếp thị tiếp cận thường xuyên với khách hàng tại các điểm bán hàng.

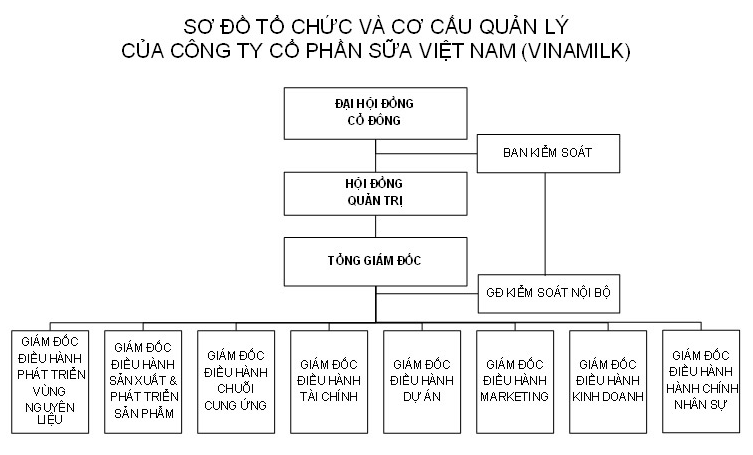
Thực hiện việc trưng bày sản phẩm theo đúng kế hoạch đề ra, đảm bảo hiệu quả từ việc trưng bày sản phẩm.

Hệ thống phân phối phải được quản ly và kiểm tra chặc chẽ, hạn chế tối đa việc “cháy hàng”, quản lý giá cả của sản phẩm trên thị trường không để xảy ra việc bán phá giá sản phẩm.

C. CƠ CẤU BỘ MÁY CÔNG TY

1.1. Mô hình tổ chức công ty

Bảng 1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức và quản lý của Công Ty Cổ Phần Sữa Việt Nam ViNa Milk

****

1.2. Nhiệm vụ của phòng nhân sự

* Điều hành và quản lý các hoạt động hành chính và nhân sự của toàn bộ công ty.
* Thiết lập và đề ra các kế hoạch và chiến lược để phát triển nguồn nhân lực.
* Tư vấn cho ban giám đốc điều hành các hoạt động hành chính nhân sự.
* Làm việc chặt chẽ với bộ phận hành chính và nhân sự của các chi nhánh, nhà máy nhằm hộ trợ họ về các vấn đề hành chính nhân sự một cách tốt nhất.
* Xây dựng nội quy, chính sách về hành chính và nhân sự cho toàn bộ công ty.
* Tổ chức thực hiện và giám sát việc thực hiện các quy chế, chính sách về hành chính, nhân sự phù hợp với thực tế của Công ty và với chế độ hiện hành của nhà nước.
* Tư vấn cho nhân viên trong Công Ty về các vấn đề liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên trong Công Ty.

1.3. Thực trạng nguồn nhân lực trong Công Ty Cổ Phần Sữa Vinamilk

Tổng số lao động của Công Ty tính đến thời điểm31/05/2009 là 4.122 người. Cơ cấu lao động phân theo trình độ được thể hiện dưới bảng sau

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Phân theo trình độ** | **Số lượng** | **Tỷ lệ** |
| - Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học: | 1.480 | 35,9 % |
| - Cán bộ có trình độ trung cấp: | 400 | 9,71 % |
| - Lao động có tay nghề: | 1.787 | 43,35 % |
| - Lao động phổ thông: | 455 | 11,04 % |
| **Tổng cộng:** | **4.122** | **100 %** |

*Nguồn: Bản báo cáo Công Ty Cổ Phần Sữa Việt Nam ViNaMilk*

2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực trong công ty Cổ Phần Sữa ViNaMilk

2.1. Thực trạng công tác lập chiến lược nguồn nhân lực

Từ sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của tổ chức thì bộ phận quản lý đã xác định mục tiêu của nguồn nhân lực đó là đầu tư đào tạo nguồn nhân lực tri thức cao. Với chiến lược phát triển của ngành sữa hiện nay, Công Ty Sữa Vinamilk đã xác định yếu tố “ con người” sẽ quyết định đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Xây dựng lực lưỡng lao động kế thừa gắn bó với công ty trong tương lai, năm 1993 Vinamilk đã ký hợp đồng dài hạn với trường Đại Học Công Nghệ sinh học ứng dụng Moscow thuộc Liên Bang Nga để gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học ở các ngành: công nghệ sữa và các sản phẩm từ sữa; tự động hóa quy trình công nghệ và sản xuất; máy móc thiết bị sản xuất sản phẩm; quản lý trong ngành sữa.

Vinamilk có đội ngũ quản lý hùng mạnh, nhiệt tình và giàu kinh nghiệm đã gắn bó với Công Ty từ khi Vinamilk còn là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước. Nhờ sự dẫn dắt của đội ngũ quản lý này, Vinamilk đã được nhiều thành công như lọt vào danh sách một trong 10 công ty đạt giải hàng Việt Nam chất lượng cao liên tục từ năm 1995 đến 2007, đạt giải thưởng công nghệ sáng tạo của Tổ Chức Sở Hữu Trí Tuệ Thế Giới năm 2000 và 2004 cũng như nhiều giải thưởng khác của chính phủ Việt Nam. Chủ tịch Mai Kiều Liên có 30 năm kinh nghiệm trong ngành sữa và giữ vai trò chủ chốt trong quá trình phát triển của công ty cho đến hôm nay. Các thành viên quản lý cấp cao khác có trung bình 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất, phân phối và bán sản phẩm sữa. Đối với các doanh nghiệp nước ngoài coi đầu tư về con người là một trong những chiến lược hàng đầu mang lại thành công, phát triển cho doanh nghiệp. Thấy được hiệu quả đó, ViNaMilk đã mạnh dạn chọn hướng phát triển này và đã thực sự thành công do có nguồn nhân lực giỏi, năng động.

2.2. Thực trạng hoạt động định biên trong Công Ty Sữa Vinamilk

Mục tiêu của Vinamilk là hướng tới một tập đoàn đa ngành, một thương hiệu toàn cầu với đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, nhiệt huyết, đầy năng lực, cùng chí hướng phát triển sự nghiệp lâu dài, gắn với Vinamilk. Chính sách tuyển dụng Công Ty luôn hướng đến việc đa dạng hóa nguồn ứng viên đối với cấp lãnh đạo, cấp quản trị và nhân viên. Từ các ứng cử viên có khả năng thích hợp với kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao, phù hợp với yêu cầu công việc đến các bạn sinh viên có thành tích tốt. Công tác tuyển dụng này được xem xét trên quan điểm không phân biệt chủng tộc, tôn giáo, giới tính và tuổi tác.

Mục tiêu của tuyển chọn nhân viên là tìm ra được người có đủ năng lực làm việc, phẩm chất làm việc thông qua quá trình tuyển chọn công bằng, khách quan.

Các chương trình tuyển dụng của Vinamilk như chương trình tập sự viên kinh doanh 2008. Chương trình tập sự viên kinh doanh 2008 là một trong các chương trình tuyển dụng của Vinamilk hướng đến đội ngũ sinh viên mới ra trường năng động, nhiệt huyết, sẵn sàng cống hiến và yêu thích công việc bán hàng. Chương trình là cơ hội lớn cho các ứng cử viên tiềm năng trẻ trên khắp Việt Nam được tham gia và phát triển cùng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp và vững mạnh của Vinamilk. Các bạn sinh viên sẽ được đào tạo, huấn luyện các kỹ năng cần thiết song song với kinh nghiệm làm việc thực tế giúp các bạn chính thức trở thành các giám sát mại vụ của công ty sau ba tháng và được hưởng thu nhập cùng các chế độ đại ngộ xứng đáng. Chương trình tuyển dụng tại các trường đại học: Hàng năm, công ty Vinamilk đều tổ chức các chương trình tuyển dụng tại các trường đại học lớn trên toàn quốc. Đây không chỉ là cơ hội cho các bạn sinh viên tham gia ứng tuyển mà còn là các dịp để các bạn sinh viên tìm hiểu, trao đổi về Vinamilk qua đó định hướng nghề nghiệp của mình. Các hoạt động tuyển dụng xảy ran ngay trong khuân viên trường phần nào giúp các bạn sinh viên tự tin thể hiện hết khả năng trước các nhà tuyển dụng. Ngoài ra còn có các chương trình thực tập. Không chỉ tuyển dụng các tài năng cho công ty, công ty còn quan tâm đến việc đóng góp lợi ích cho xã hội ở nhiều khía cạnh. Chương trình thực tập ở Vinamilk phần nào giải quyết được nhu cầu cọ sát thực tế của các bạn sinh viên trong các trường Đại Học. Không những thế việc lựa chọn các công việc phù hợp với năng lực, kỹ năng cũng như sở thích là quyết định không dễ đối với các bạn sinh viên. Cho nên các chuyên trình tuyển mộ của Công Ty Sữa Vinamilk tạo điều kiện cơ hội cho người lao động, đồng thời đào tạo ra nhiều cán bộ giỏi cho công ty.

2.3. Chính sách đào tạo nguồn nhân lực của Công Ty Sữa ViNaMilk

Công ty đặt mục tiêu đầu tư đào tạo nguồn nhân lực trí thức cai. Một số hoạt động đào tạo Công Ty đã và đang thực hiên:

* Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học ở các ngành công nghệ sữa và các sản phẩm từ sữa, tự động hóa quy trình công nghệ và sản xuất, máy móc thiết bị sản xuất thực phẩm, quản lý trong ngành sữa. Đến nay, công ty đã hộ trợ hơn 50 con em của cán bộ công nhân viên đi học theo diện này.
* Công ty tuyển sinh viên tốt nghiệp loại giỏi ở các trường Đại Học trong cả nước và đưa đi du học ở nước ngoài.
* Những cán bộ công nhân viên có yêu cầu học tập cũng được Công Ty hỗ trợ 50% chi phí cho các khóa học nâng cao trình độ và nghiệp vụ.
* Và ngoài ra còn có các chương trình đào tạo ngắn hạn nhằm nâng cao trình độ và nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên trong công ty
* Tổ chức những buổi học, giao lưu chia sẽ kinh nghiệm giữa các cán bộ công nhân viên giúp cho mọi người học tập và tiếp thu được những sáng tạo mới trong công việc.

2.4. Chính sách đãi ngộ đối với người lao động

Với chiến lược phát triển hiện nay, Vinamilk xác định yếu tố con người là quan trọng nhất sẽ quyết định sự thành công hay thất bại cho công ty. Nên công ty đã có các chính sách đối với đãi ngộ đối với người lao động như sau:

* Đảm bảo công việc đầy đủ cho người lao động, thu nhập của người lao động ngày càng cải thiện. Ngoài thu nhập từ lương, người lao động còn có thêm thu nhập từ lợi nhuận được chia theo tỷ lệ sở hữu của họ trong Công Ty nếu Công Ty làm ăn có lãi.
* Thực hiện đầy đủ, quyền lợi và nghĩa vụ đối với người lao động theo đúng với quy định của pháp luật.
* Có chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân và tập thể có công lao đóng góp cho Công Ty, có biện pháp kỷ luật đối với những cá nhân có hành động ảnh hưởng xấu đến quyền lợi và uy tín cho Công Ty.
* Hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.
* Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình phát triển. Công ty nhằm gia tăng về chất lượng.

2.5. Chính sách tiền lương của Công Ty Sữa ViNaMilk

Tiểu ban đãi ngộ xem xét và đề xuất với HĐQT chính sách tiền lương phù hợp và cạnh tranh. Việc quyết định thù lao cho từng thành viên HĐQT và lương cho ban điều hành phải được phê chuẩn thông qua một quy trình chính thức và minh bạch. Không thành viên nào được tự quyết định mức lương của mình.

1. **Mức tiền lương và cơ cấu lương**

* Mức tiền lương cần phù hợp để thu hút, giữ và khích lệ thành viên HĐQT, ban điều hành để điều hành Vinamilk thành công. Một phần của tiền lương sẽ căn cứ vào kết quả hoạt động chung của công ty và của từng cá nhân.
* Khi đề ra tiền lương tiểu ban đãi ngộ xem xét yếu tố về tiền lương và việc làm trong cùng ngành, so sánh với các công ty tương đương kết quả hoạt động của Vinamilk nói chung và cũng như từng cá nhân thành viên HĐQT và nhân viên chủ chốt. chương trình xét thưởng hàng năm cũng được áp dụng cho toàn nhân viên trong công ty.
* Tiền thù lao HĐQT, ban kiểm soát đã được Đại hội đồng cổ đông phê chuẩn cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2009 là 2,96 tỉ đồng tương đương với 160000USD.

1. **Công bố tiền lương**

* Tiền lương của tất cả các thành viên quản trị và ban điều hành được công bố hàng năm. Nội dung công bố này giúp nhà đầu tư hiểu mối liên hệ giữa tiền lương của ban điều hành vị trí chủ chốt với thành tích của họ. Lương khởi điểm cho các công nhân lao động ở dây chuyền là 1,5 triệu đồng , và đối với các nhà quản lý là 4 triệu đồng. Ngoài ra vào các dịp cuối năm, lễ tết công ty đều có những phần thưởng xứng đáng cho tất cả mọi người vì những việc mà họ đã đóng góp cho công ty.
* Vinamilk tin rằng con người là tài sản quý nhất của Vinamilk nên họ xem tiền lương cũng là tiền đầu tư hiệu quả nhất. Chính vì thế làm việc tại Vinamilk, mọi người sẽ nhận được mức lương tương xứng với năng lực và cạnh tranh so với thị trường. Ngoài ra, chương trình Cổ phiếu thưởng được xem là một trong những sự động viên tích cực đối với đội ngũ nhân viên tận tâm, hết lòng vì Vinamilk.
* Công nhận những đóng góp của bạn cũng là điều Vinamilk đặc biệt quan tâm. Chương trình đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên và mức thưởng hàng năm hấp dẫn thể hiện sự trân trọng của Vinamilk đối với thành công của nhân viên và phản ánh tính công bằng giữa các nhân viên. Ngoài ra, chương trình Bảo hiểm sức khỏe, hỗ trợ phương tiện đi lại cũng là một trong những phúc lợi nổi bật Vinamilk mang đến cho bạn.

3. Đánh giá chung về công tác Quản lý nguồn nhân lực tại công ty sửa Vinamilk:

3.1 Những ưu điểm:

* Trong công tác tuyển dụng công ty áp dụng phương pháp xét duyệt hồ sơ; phỏng vấn và thử việc khá chặt chẽ vì vậy chất lượng lao động đầu vào khá tốt.
* Thực hiện tốt việc đánh giá sự thực hiện của mỗi cá nhân sau mỗi quý; mỗi năm nhờ áp dụng phương pháp thang điểm lấy ý kiến từ toàn bộ các nguồn xung quanh mỗi nhân viên.
* Công tác đào tạo và bồi dưỡng tay nghề cho công nhân viên được thực hiện khá tốt.
* Công ty cũng tập trung thực hiện các chính sách nhằm đảm bảo sự tin cậy, ổn định và thoải mái cho tất cả các nhân viên, cho họ phát huy các khả năng của mình; đảm bảo quyền lợi và thực hiện các nghĩa vụ về BHYT, BHXH cũng như các quĩ khen thưởng kỉ luật phân minh rõ ràng xứng đáng.
* Tạo điều kiện thuận lợi cho các công nhân viên yên tâm làm ăn: gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học ở các ngành công nghệ sữa và các sản phẩm từ sữa, tự động hóa quy trình công nghệ và sản xuất, máy móc thiết bị sản xuất thực phẩm, quản lý trong ngành sữa.
* Đội ngũ lãnh đạo giỏi nhiều kinh nghiệm và tham vọng, đuợc chứng minh bởi lợi nhuận kinh doanh bền vững của công ty
* Những kỹ sư đã được đào tạoở nước ngoài về đều phát huy và ứng dụng hiệu quả những kiến thứcở truờng. Nhiều bạn trẻđã trở thành cán bộ nòng cốtở các nhà máy của công ty vàý thức xây dựng cho sự thành công của công ty rất tốt
* Chương trình khảo sát sản phẩm chủ lực của công nghiệp tại công ty sữa vinamilk cho thấy, tổng giá trị sản phẩm hàng năm mà bình quân một lao động của vinamilk làm ra đựoc khoảng 173 triệuđồng, tương đương với sức lao động của một kỹ sư phần mềm
* Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệmđã hỗ trợ cho các nhà phân phối phục vụ tốt hơn các cửa hàng bán lẻ và người tiêu dùngđồng thời quảng bá sản phẩm công ty.
* Đội ngũ bán hàng kiêm luôn nhiệm vụ hỗ trợ các hoạtđộng phân và phát triển các quan hệ với các nhà phân phối và bán lẻ mới

**3.2 Những hạn chế :**

* Hạn chế trong công tác tuyển dụng : Công ty vẫn còn tận dụng tuyển dụng những người dân ở những vùng lân cận nhà máy vì thế vẫn còn một lượng nhân viên chưa có đủ trình độ và tay nghề, do đó vẫn cần phải bồi dưỡng và đào tạo thêm.
* Hạn chế trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: việc đào tạo và bồi dưỡng trình độ tay nghề cho công nhân viên vẫn chưa được thực hiện đầy đủ. Nguyên nhân của việc này là do số lượng nhân viên lớn và do thường xuyên áp dụng các dây chuyền công nghệ kỹ thuật mới vào sản xuất nên yêu cầu một đội ngũ công nhân viên có trình độ và tay nghề cao luôn sẵn sàng thích nghi với công nghệ mới.
* Trong công tác sử dụng lao động, công ty đã thực hiện nhiều biện pháp tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, các công tác này đôi khi vẫn chưa thực sự hiệu quả, chưa được thực hiện một cách triệt để. Điều này đòi hỏi đội ngũ quản lý nhân lực phải giám sát việc thực hiện công tác này một cách tốt hơn nữa.

**D. HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, ĐỘNG VIÊN TẠI CÔNG TY**

Dưới áp lực cạnh tranh gay gắt từ những tập đoàn thực phẩm "có máu mặt" trên thế giới cũng như sự trỗi dậy của các công ty trong nước, Vinamilk vẫn tạo được những bước đột phá mạnh mẽ trong khoảng 3 năm vừa qua để tiếp tục giữ vị trí là công ty thực phẩm số một Việt Nam.

Nhân tố lớn nhất của sự thành công đó là công ty đã may mắn có được những người lãnh đạo có tâm, có tầm nhìn và có những kĩ năng lãnh đạo xuất sắc. Điển hình nhất trong số đó là **bà Mai Kiều Liên - CEO** của công ty từ năm 1992 - người được mệnh danh là kiến trúc sư trưởng cho những thành quả mà VNM đã đạt được kể từ thời kì đổi mới. Với phong cách lãnh đạo sáng tạo, luôn tìm kiếm những sự đổi mới, cải tiến trong quản lý cũng như rất kiên định, táo bạo, có đạo đức và quan trọng nhất là sự khiêm tốn. Dưới sự lãnh đạo của bà, VNM đã luôn không ngừng sáng tạo, đột phát trong kinh doanh và cạnh tranh sòng phẳng với các thương hiệu sữa hàng đầu thế giới đang có mặt tại thị trường Việt Nam như Abbott, Mead Johnson, hay Dutch Lady (Friesland Campina).

**I. Chìa khóa sự thành công trong lãnh đạo của bà Mai Kiều Liên:**

1. **Bà hiện là CEO của công ty Vinamilk :** (yếu tố legitimate power.)  
   Phong cách đặc biệt là ấn tượng tốt đẹp đầu tiên mọi người đều cảm nhận được về **nữ** [**doanh nhân**](http://www.tinmoi.vn/C/Doanh-nhan) Mai Kiều Liên. Quyết đoán, linh hoạt xử lý tình huống theo kiểu "kỹ trị” hơn thiên hướng "nhân trị” của châu Á đã làm cho bà "nổi” và trẻ hơn so với tuổi tác của mình.

Tuy nhiên, ở Việt Nam, họ tìm thấy một con át chủ bài: đó là Mai Kiều Liên”. Và không tiếc lời ca ngợi: "*Vị giám đốc điều hành năng động này đã biến Vinamilk trở thành một trong những doanh nghiệp chủ lực của nền kinh tế Việt Nam”.*

1. **Vinamilk sẵn sàng chi các khoản lớn để kêu gọi những nhân sự trình độ cao về làm việc,cũng như chính sách về lương và thưởng tốt**: (yếu tố reward power.)

Phong cách dứt khoát và hiệu quả của bà Chủ tịch còn được thị trường biết tới qua việc Vinamilk sẵn sàng chi các khoản lớn để kêu gọi những nhân sự trình độ cao về làm việc. Ông Trần Bảo Minh, một bậc thầy về maketing, từng đảm nhận làm các chức vụ cao cấp tại PepsiCo… đã từ chối môi trường làm việc hấp dẫn nhất thế giới, tại đại bản doanh của PepsiCo ở Mỹ để về đầu quân cho Vinamilk.

“Chúng tôi thuê một tổ chức độc lập thứ ba, một công ty của Mỹ, họ chuyên về lĩnh vực tiền lương, tiền thưởng. Họ khảo sát cho chúng tôi 10 công ty đa quốc gia có doanh số và quy mô như Vinamilk và đưa cho chúng tôi xem lương trả như thế nào, các chế độ đãi ngộ ra sao. Lợi nhuận của họ không bằng chúng tôi. Chúng tôi có thể trả được bằng họ, nhưng trước mắt là trả một nửa và thực hiện từ từ.”

Điều đó có nghĩa là chế độ đãi ngộ nhân tài tại Vinamilk, một doanh nghiệp đặc sệt Việt Nam, không hề thua kém các công ty đa quốc gia. Kết quả của chính sách quản trị nhân sự đúng đắn và tầm nhìn xa của bà chủ tịch thể hiện ở doanh số của Vinamilk luôn duy trì tăng trưởng ở mức rất cao 40 - 50%/năm.

Bằng việc triển khai hàng chục nhà máy, rải khắp toàn quốc, thu mua sản lượng sữa bò do dân làm ra, các nhà máy của bà đồng loạt nhả khói và đều đạt 60% rồi 100% sản lượng chỉ sau 2 – 3 năm đi vào hoạt động. Cùng với đó, hơn 200.000 điểm bán lẻ cũng dần được xây dựng.

1. **Bản thân bà vốn là một chuyên gia trong ngành sữa, thực phẩm, nước giải khát** (bà được đào tạo kỹ sư chuyên ngành sữa tại Nga) : (Yếu tố expert power.)

“17 tuổi bà đã được nhà nước cử sang Nga học và bà đã chọn chuyên ngành chế biến sữa. Năm 1976, bà đầu quân cho Xí nghiệp Liên hiệp sữa cà phê Miền Nam (tiền thân của Cty Cổ phần sữa Việt Nam – Vinamilk bây giờ). Vừa làm vừa học, năm 1983, sau khi kinh qua khoa quản lý kinh tế của trường Đại học Kinh tế Leningrad (Nga), năm 1984 bà được bổ nhiệm Phó tổng giám đốc Cty sữa Việt Nam rồi và giữ vị trí Tổng giám đốc từ năm 1992 đến nay.”

1. **Yếu tố Coercive power:**

Tuy không có nhiều tài liệu cụ thể về việc trừng phạt khi nhân viên làm sai,nhưng vì bà là 1 CEO nên sẽ có yếu tố này.Tuy nhiên chính sách phạt của VNM cũng rất nhân từ. ( *“Mọi người trong công việc có gì chưa chuẩn thì tôi hướng dẫn họ làm, đào tạo họ chứ không bỏ người.”*)

**II. Thuyết đặc điểm và thuyết hành vi :**

1. **Thuyết đặc điểm:**

Bà Mai Kiều Liên có đủ các tố chất được đề cập để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi.(trí tuệ, kiến thức, tự tin, sáng tạo,ý chí, nhiệt huyết, đầy năng lượng…)  
Bà Mai Kiều Liên cho biết : “*Thời gian là điều tôi quý nhất trong môi trường cạnh tranh như hiện nay. Theo tôi, sáng tạo là một trong những chìa khóa mang đến thành công của bất kỳ cá nhân hay một DN nào. Ai có khả năng sáng tạo càng nhiều thì khả năng thành công đến với họ càng lớn. Chúng tôi luôn sáng tạo và đổi mới. Tuy nhiên có một điều không trùng lắp là chúng tôi luôn tìm ra cái mới và không theo xu hướng đám đông. Thậm chí có những sáng tạo mà chúng tôi buộc phải đi ngược với xu thế chung*.”

1. **Thuyết hành vi** : **Phong cách lãnh đạo của VNM chính là phong cách lãnh đạo tự do.**

**Sự phân quyền :**Ở VNM, mọi công việc đều được xử lý khá nhanh *“Chúng tôi phân quyền rất rõ ràng, mỗi bộ phận có giám đốc điều hành và họ được chủ động, toàn quyền xử lý mọi vấn đề liên quan. Chỉ khi có khó khăn, anh em mới cần xin ý kiến của tôi. Tôi xử lý cũng rất nhanh, trong vòng 1 ngày là phải có câu trả lời cho các bộ phận. Tôi làm việc qua thư điện tử là chủ yếu”*.

**Nguyên tắc quản trị cao nhất** được người đứng đầu Vinamilk chia sẻ: *“Đối với người lãnh đạo, quan trọng tập thể là một khối đoàn kết. Không ai say sưa với một công ty mà nội bộ không đoàn kết”.*

**Consideration (sự đền bù)** : Bà Mai Kiều cho biết :“Hiện Vinamilk vẫn liên tục củng cố về nhiều mặt, tập trung đầu tư về chiều sâu, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc đào tạo đội ngũ kế thừa. Tôi cho rằng, trong mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh, cho dù anh có công nghệ tiên tiến, hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại đến đâu chăng nữa thì cũng cần phải có con người biết sử dụng và vận hành nó”.

Ngoài việc chăm lo nâng cao đời sống cho mọi thành viên trong công ty, Vinamilk rất chú trọng đầu tư nâng cao trình độ tay nghề cho từng bộ phận, tạo điều kiện ngày càng tốt hơn về môi trường làm việc cho nhân viên từ văn phòng đến nhà máy nhằm phát huy một cách tốt nhất năng lực làm việc của từng thành viên.

**III. Thuyết đường dẫn mục tiêu.**

Trong giai đoạn 2011-2016, Vinamilk đặt mục tiêu doanh thu tăng trưởng bình quân 20%/năm nhưng lợi nhuận chỉ tăng 10%/năm.

Công ty cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk) vừa công bố báo cáo thường niên năm 2011, cho biết, năm 2012, Công ty vẫn đặt mục tiêu tăng trưởng 30% so với năm 2011. Đồng thời, Công ty đã lên kế hoạch: nâng cao năng lực làm việc, sáng tạo để đáp ứng với tầm của một công ty sữa lớn nhất Việt Nam; quản trị doanh nghiệp phải đạt chuẩn quốc tế; tiết kiệm chi phí tối đa để đạt được tăng trưởng tương đương.

Với sự quan tâm đến người Việt, đầu tiên là giá thành, thấp hơn mà chất lượng ngang bằng với sản phẩm ngoại nhập nên các sản phẩm sữa của Vinamilk dần chiếm lĩnh thị trường. Năm 2011 doanh thu của Vinamilk đã đạt hơn 22.000 tỷ đồng (trong đó 3000 tỷ đồng là doanh số xuất khẩu, tương đương 140 triệu USD) và 9 tháng đầu năm 2012 Vinamilk tiếp tục ghi dấu ấn ngoạn mục trên thị trường trong và ngoài nước với tổng doanh thu đạt 20.098 tỷ đồng, tăng trưởng 25% so với cùng kỳ, đạt 76% kế hoạch cả năm 2012

Kết thúc năm 2011, doanh thu của Vinamilk đạt hơn 1 tỷ đô la Mỹ, tăng 37%, nộp ngân sách nhà nước 2.400 tỷ đồng, tăng 38% so với năm 2010. Như vậy, cột mốc 1 tỷ đô la Mỹ Vinamilk đã đạt sớm hơn một năm so với mục tiêu đã đề ra là năm 2012. Vinamilk đã chính thức gia nhập vào đội ngũ các doanh nghiệp lớn của châu Á- Thái Bình Dương (doanh nghiệp vừa và nhỏ có quy mô doanh số dưới 1 tỷ đô la Mỹ).Trong năm 2011, sản phẩm của Vinamilk đã xuất khẩu đi 15 quốc gia trên thế giới, trong đó có Mỹ, Úc, Canada, Nga, Thổ Nhĩ Kỳ, Irắc, Philippines, Hàn Quốc, Campuchia... Mới đây, Công ty đã ký hợp đồng xuất khẩu sữa sang Thái Lan trị giá 10 triệu USD thực hiện trong Quý I/2012.

Năm 2011 cũng là năm Vinamilk có kim ngạch xuất khẩu vượt kế hoạch, đạt trên 140 triệu đô la Mỹ, tăng 72% so với năm 2010. Đây là năm Vinamilk đạt doanh số xuất khẩu cao nhất từ khi thành lập công ty đến nay.Tại thị trường trong nước, Vinamilk hiện có hơn hơn 200.000 điểm bán lẻ trong nước, sản phẩm sữa bột của Vinamilk chiếm khoảng 30% thị phần. Đây là một trong những doanh nghiệp có hệ thống bán lẻ lớn nhất cả nước. Mới đây, theo kết quả đánh giá xếp hạng của Công ty cổ phần báo cáo đánh giá Việt Nam, Vinamilk tiếp tục lọt vào Top 5 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam.

Vinamilk cho biết đang nỗ lực đầu tư chiều sâu để trở thành 1 trong 50 doanh nghiệp sữa lớn nhất thế giới với doanh số 3 tỷ đô la Mỹ vào năm 2017 (hiện nay Vinamilk ở vị trí thứ 68 với doanh thu trên 1 tỷ USD/năm).

IV. Động viên tại công ty - Chính sách đãi ngộ đối với người lao động

Với chiến lược phát triển hiện nay, Vinamilk xác định yếu tố con người là quan trọng nhất sẽ quyết định sự thành công hay thất bại cho công ty. Nên công ty đã có các chính sách đối với đãi ngộ đối với người lao động như sau:

* Đảm bảo công việc đầy đủ cho người lao động, thu nhập của người lao động ngày càng cải thiện. Ngoài thu nhập từ lương, người lao động còn có thêm thu nhập từ lợi nhuận được chia theo tỷ lệ sở hữu của họ trong Công Ty nếu Công Ty làm ăn có lãi.
* Thực hiện đầy đủ, quyền lợi và nghĩa vụ đối với người lao động theo đúng với quy định của pháp luật.
* Có chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân và tập thể có công lao đóng góp cho Công Ty, có biện pháp kỷ luật đối với những cá nhân có hành động ảnh hưởng xấu đến quyền lợi và uy tín cho Công Ty.
* Hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.
* Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình phát triển. Công ty nhằm gia tăng về chất lượng.

**V. Thông điệp của nhà lãnh đạo**

Với bề dày hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (“Vinamilk”) hiện nay là một thương hiệu danh tiếng và trở thành một trong những công ty hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh sữa và nước giải khát. Vinamilk nhận thức rằng, để đạt được những thành công đó, bên cạnh việc thực hiện tốt các chiến lược và kế hoạch kinh doanh đúng đắn thì việc trân trọng đạo đức kinh doanh và thực hiện những hành động mang lại những giá trị bền vững cho xã hội, cộng đồng đóng một vai trò hết sức quan trọng.  
  
Chính sách Trách nhiệm Xã hội Doanh nghiệp được ra đời nhằm tuyên bố những quan điểm hoạt động và minh bạch hóa các cam kết về trách nhiệm của Vinamilk đối với xã hội và cộng đồng. Chính sách này, cùng với Bộ Quy tắc Ứng xử, sẽ là kim chỉ nam cho tất cả các chính sách, quy chế, quy định và mọi quy trình hoạt động của Vinamilk.   
  
Với Vinamilk, trách nhiệm xã hội không phải là một áp lực từ bên ngoài mà là một phần sẵn có trong nguyên tắc kinh doanh, trong sứ mệnh hoạt động và được tích hợp vào tất cả các hoạt động của Vinamilk. Theo đó, những khía cạnh mà Vinamilk hướng đến bao gồm: Sản phẩm, Phát triển kinh tế, Môi trường, Môi trường làm việc và Hoạt động xã hội - cộng đồng.   
  
Vinamilk tin rằng chính sách này sẽ là mối liên kết chặt chẽ giữa Vinamilk với các bên có lợi ích liên quan: cổ đông, khách hàng, người tiêu dùng, nhân viên, nhà cung cấp, đối tác và cộng đồng để cùng thấu hiểu, tôn trọng và chung tay trong việc mang lại những giá trị lợi ích chung cho xã hội.

* **Với vai trò là cơ quan lãnh đạo cao nhất của Công ty, Hội đồng quản trị cam kết đưa ra các định hướng, chỉ đạo các hoạt động của Vinamilk đảm bảo thực thi các cam kết trách nhiệm xã hội được đề cập tại chính sách này.**

<http://cafef.vn/doanh-nghiep/nam-2012-vinamilk-dat-ke-hoach-4690-ty-dong-lnst-tang-truong-11-20120319031945988ca36.chn>

**E. - HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA TẠI CÔNG TY VINAMILK**

1. BỘ PHẬN KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG :

Bộ phận chịu trách nhiệm kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình sản xuất của Công ty Vinamilk bao gồm:

- Phòng Quản lý Chất lượng tại Công ty

- Phòng Kiểm tra Chất lượng tại Nhà máy

Trong đó, phòng Quản lý Chất lượng thuộc Công ty có trách nhiệm đề ra các yêu cầu kỹ thuật của nguyên vật liệu và thành phẩm, công bố chất lượng các loại sản phẩm theo luật định, quản lý và theo dõi hồ sơ công bố chất lượng.

Phòng Kiểm tra Chất lượng tại Nhà máy thực hiện việc kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào, các thông số quá trình chế biến, phân tích các sản phẩm cuối cùng, kết luận cho xuất hàng nếu lô hàng đã đạt các chỉ tiêu đề ra.

1. HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA :

Với đặc thù kinh doanh trong ngành thực phẩm, vấn đề kiểm tra kiểm soát đảm bảo chất lượng rất được Vinamilk chú trọng, đặc biệt là *Kiểm tra lường trước* (*Feedforward control*) là *Kiểm tra đồng thời* (*Concurrent control*). Cách thức kiểm tra chủ yếu ở Vinamilk là *Kiểm tra hành vi* (*Behaviour control*) thông qua các quy định và quy trình vận hành tiêu chuẩn (*Rules and standard operating procedures)*.

Để thực hiện nhiệm vụ chiến lược với tầm nhìn và sứ mệnh của mình, Vinamilk đã thực hiện quy trình thu mua và kiểm tra chất lượng nguyên liệu đầu vào và trong quá trình sản xuất theo các hệ thống tiêu chuẩn quốc tế nhằm đảm bảo cho ra được sản phẩm tốt nhất – một trong những yêu cầu tối quan trọng giúp công ty giữ được uy tín thương hiệu. Hiện nay, tất cả các phòng thí nghiệm tại các nhà máy của Vinamilk đều đạt tái chứng nhận ISO 17025 cho lĩnh vực hóa học và sinh học. Toàn bộ 10 nhà máy đang hoạt động trong khối sản xuất của Vinamilk đều có hệ thống quản lý môi trường được chứng nhận đạt chuẩn ISO 14001:2004. Công ty luôn duy trì tốt hoạt động của hệ thống Quản lý chất lượng ISO và hệ thống Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn HaCCP.

1. **Kiểm tra lường trước (*Feedforward control*) :**
   1. Thu mua từ các trang trại :

Sữa bò tươi là một sản phẩm hàng hóa nông nghiệp đặc biệt, đòi hỏi phương pháp thu mua cũng phải đặc biệt để đáp ứng cho việc bào đảm chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm.

Tại các trang trại chăn nuôi, sữa bò nguyên liệu sau khi vắt ra luôn được nhanh chóng đưa đến hệ thống bảo quản lạnh trong vòng một giờ. Sau đó, để đánh giá chất lượng sữa, Vinamilk áp dụng đánh giá dựa trên ba chỉ tiêu chính là tỷ lệ chất khô, béo, vi sinh. Riêng đối với sữa có tồn dư kháng sinh sẽ không thu mua nhằm mục đích bảo vệ sức khỏe cho người tiêu dùng.



Sữa tươi từ hộ chăn nuôi bò sữa sau khi vắt được nhanh chóng đưa đến các trạm trung chuyển sữa tươi nguyên liệu (trạm trung chuyển). Tại trạm trung chuyển, cán bộ kiểm tra chất lượng sản phẩm của nhà máy sẽ tiến hành các thử nghiệm phân tích độ tủa (bằng cồn chuẩn 75o), cảm quan mùi vị, chỉ tiêu vi sinh (theo dõi bằng thời gian mất màu xanh metylen), lên men lactic (để phát hiện dư lượng kháng sinh). Các thử nghiệm này được thực hiện đều đặn vào mỗi lần thu mua sữa sáng và chiều.

Sữa đạt yêu cầu sẽ được lấy mẫu và cho vào bồn bảo quản lạnh tại trạm trung chuyển. Các mẫu sữa được mã hóa bằng ký hiệu và được niêm phong trước khi chuyển về phòng thí nghiệm của nhà máy để phân tích các chỉ tiêu chất khô, tỷ lệ béo, độ đạm, độ đường (nhằm phát hiện các trường hợp hộ pha đường vào trong sữa), điểm đóng băng (nhằm phát hiện các trường hợp hộ dân pha nước vào trong sữa). Việc kiểm tra mẫu tại trạm trung chuyển và việc lấy mẫu gửi về nhà máy được tiến hành trước sự chứng kiến của các hộ dân giao sữa. Các phân tích này được thực hiện trên hệ thống máy tự động và theo xác suất ít nhất 1 lần trong vòng 7 ngày.

Như vậy, một hộ nông dân giao sữa trong một tuần sẽ được lấy tất cả là 14 mẫu sữa (7 mẫu sữa buổi sáng và 7 mẫu buổi chiều) và được chọn ngẫu nhiên 2 mẫu sữa của cùng một ngày (sáng chiều) để phân tích đánh giá chất khô, béo và làm cơ sở cho việc thanh toán tiền sữa trong tuần. Ngày phân tích mẫu là hoàn toàn bảo mật nhằm tránh các tác động bên ngoài làm thay đổi chất lượng thật của sữa tươi nguyên liệu. Với việc trang bị máy móc thiết bị hiện đại, Vinamilk có thể phát hiện và ngăn chặn hầu hết các trường hợp pha thêm chất lạ vào sữa (nếu có).



Hệ thống vắt sữa tự động hiện đại bậc nhất hiện nay của Vinamilk

Để sữa đạt chất lượng, bò của hộ nông dân cần phải được nuôi dưỡng đúng kỹ thuật (khẩu phần đầy đủ, cho ăn đúng phương pháp, sức khỏe tốt (không bệnh), chuồng trại sạch sẽ thoáng mát và áp dụng đúng kỹ thuật khai thác sữa (vệ sinh vắt sữa, vắt cạn sữa).

Vinamilk đã áp dụng hệ thống thang điểm vệ sinh chuồng trại chăn nuôi và tổ chức kiểm tra đột xuất hoặc định kỳ giúp bà công nông dân nâng cao ý thức trong việc đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm trong chăn nuôi và khai thác sữa.

* 1. Quá trình trung chuyển đến nhà máy :

Sau khi sữa bò tươi nguyên liệu đã được làm lạnh xuống nhỏ hơn hoặc bằng 4oC, sữa sẽ được các xe bồn chuyên dụng tới để tiếp nhận và vận chuyển về nhà máy. Các trạm trung chuyển phải cử đại diện áp tải theo xe nhằm đảm bảo tuyệt đối an toàn về số lượng và chất lượng sữa trong quá trình vận chuyển. Xe bồn chuyên dụng phải được kiểm tra định kỳ và đột xuất, luôn đảm bảo điều kiện để khi vận chuyển sữa về nhà máy, nhiệt độ sữa nhỏ hơn 6oC. Khi xe về nhà máy, nhân viên QA của nhà máy lấy mẫu, tiến hành các kiểm tra chất lượng: đun sôi để đại diện trạm trung chuyển uống cảm quan 200 ml; thử cồn; lên men lactic, kháng sinh, độ acid, độ khô, độ béo…. Sữa đủ điều kiện tiếp nhận mới được cân và bơm vào bồn chứa.



Xe bồn chuyên dụng giúp bảo quản tốt nhất sữa tươi nguyên liệu vận chuyển từ nơi thu mua về nhà máy để sản xuất

Hệ thống thu mua sữa tươi của công ty Vinamilk được tổ chức thông qua hệ thống các trạm trung chuyển. Hiện nay, Vinamilk có tổng cộng 80 trạm trung chuyển bố trí theo các khu vực chăn nuôi bò sữa: khu vực Hà Nội và phụ cận, Nghệ An, Bình Định, khu vực TPHCM, Long An, Tiền Giang, Cần Thơ và Sóc Trăng, Lâm Đồng. Các trạm trung chuyển đầu tư cơ sở vật chất, bồn bảo quản lạnh. Các trạm trung chuyển có trách nhiệm bảo quản, vận chuyển sữa đúng theo các quy định trong hợp đồng hàng năm với Vinamilk. Toàn bộ quá trình lấy mẫu, phân tích, xác định tiền sữa chi trả cho người chăn nuôi đều do tổ kiểm tra chất lượng (KCS) của công ty tiến hành. Nhân viên KCS luôn luôn có mặt tại trạm trung chuyển, là người trực tiếp chịu trách nhiệm kiểm tra bước đầu nguồn [Sữa vinamilk](http://www.place.vn/dia-diem/cua-hang-sua-vinamilk-65612) nguyên chất.

Bên cạnh đó, không chỉ kiểm định chất lượng tại trạm trung chuyển mà công ty [Sữa vinamilk](http://kenh14.vn/xem-an-choi/vinamilk-dem-san-pham-sua-tot-nhat-toi-nguoi-dung-20121129081230663.chn) còn trực tiếp hỗ trợ kỹ thuật cho các hộ nuôi cũng như các trang trại tư nhân. Việc tuân thủ hàng loạt các quy định khắt khe của Vinamilk đã giúp cho đàn bò thêm mạnh khỏe, cho ra được lượng sữa nhiều hơn, giàu chất dinh dưỡng hơn, đảm bảo chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào.

1. **Kiểm tra đồng thời (*Concurrent control*) :**

Tại Vinamilk 100% nguyên liệu đều được kiểm tra trước khi nhập kho và đưa vào sản xuất. Các dây chuyền đóng hộp được kiểm soát chặt chẽ theo tần suất quy định với các chỉ tiêu kiểm soát như: cảm quan sản phẩm trước khi đóng hộp; pH; độ kín bao bì, nhãn mác, trọng lượng; đóng thùng và xếp pallet…



Vinamilk áp dụng công nghệ sản xuất sữa tiệt trùng UHT trong quá trình chế biến. Nguyên tắc căn bản của công nghệ UHT là gia nhiệt sản phẩm đến 138 – 140 độ C trong thời gian ngắn (khoảng 4-6 giây), sau đó làm lạnh nhanh ở 25 độ C.

Quy trình xử lý nhiệt siêu cao và làm lạnh cực nhanh này đã giúp tiêu diệt hết vi khuẩn có hại, các loại nấm men, nấm mốc… đồng thời giữ lại tối đa các chất dinh dưỡng và mùi vị tự nhiên của sản phẩm.



Sữa thành phẩm sau đó được đóng gói trong bao bì giấy tiệt trùng 6 lớp trong môi trường hoàn toàn vô trùng, giúp ngăn 100% ánh sáng và vi khuẩn có hại từ không khí xâm nhập vào – vốn là nguyên nhân chính khiến thực phẩm nhanh hư hỏng, biến chất. Toàn bộ quy trình chế biến và đóng gói trên đều diễn ra trong môi trường hoàn toàn tiệt trùng, tự động hoá, không có sự can thiệp của con người.

Ngoài ra, 100% các lô hàng được lấy mẫu lưu kho tại nhà máy trong suốt thời gian hạn sử dụng của sản phẩm. Vinamilk hiện có 2 nhà cung cấp bao bì  hộp giấy là Công ty Tetra Pak (Tetra) và Combiloc (Combi). Việc sử dụng đồng thời 2 nhà cung cấp là nhằm mục đích bảo đảm nguồn bao bì cung cấp cho các nhà máy sản xuất sữa của Vinamilk.



Việc kiểm tra chất lượng trong quá trình sản xuất của Vinamilk được thực hiện rất chặt chẽ theo các quy trình với các dòng sản phẩm khác nhau. Với sản phẩm sữa bột Dielac, ngoài khâu kiểm tra đầu vào, Vinamilk còn có đến 7 khâu kiểm tra khác, kiểm soát quá trình chế biến, sản xuất và lưu thông. Ví dụ : kiểm tra vi sinh của nguyên liệu, sữa nền sấy, bán thành phẩm, kiểm tra thiết bị, môi trường không khí, kiểm soát cân vi lượng, kiểm mẫu lưu thành phẩm, kiểm soát quá trình đóng gói các sản phẩm, kiểm soát mẫu cảm quan đại trà…

Có một số khâu kiểm tra, thời hạn kéo dài lên đến 5 ngày. Ví dụ như sữa sau khi được tiệt trùng, sấy, thêm các vi lượng như vitamin và khoáng chất, trộn khô lần nữa xong sẽ được đưa ra những thùng lớn. Sau đó, các thùng sữa lớn sẽ được giữ lại trong vòng 5 ngày (là thời gian để nếu có vi sinh trong đó thì vi sinh sẽ phát triển và phát hiện kịp thời). Sau 5 ngày, khi bộ phận kiểm tra đã đánh giá tốt về các chỉ tiêu hóa lý, không có vi sinh thì sản phẩm mới được mang đi đóng lon.

Một quy định độc đáo của nhà máy sữa Dielac - Vinamilk là song song với các nhân viên QA kiểm mẫu từng giai đoạn, công đoạn sau còn luôn phải có trách nhiệm kiểm tra chất lượng công đoạn trước. Nhờ cách làm này, quy trình chế biến sản phẩm sữa Dielac có thể đảm bảo cao nhất về chất lượng sản phẩm, nếu có sai sót của công đoạn nào xảy ra lập tức sẽ phát hiện và xử lý kịp thời.

1. **Kiểm tra hành vi (*Behaviour control*) :**

Công ty cũng xây dựng Bộ quy tắc ứng xử và ban hành vào tháng 01/2010 nhằm hướng dẫn và kiểm soát hành vi của cán bộ nhân viên công ty. Bộ quy tắc ứng xử của Vinamilk là cam kết về đề cao Chính Trực, thúc đẩy Tôn Trọng, đảm bảo Công Bằng, duy trì Tuân Thủ, và coi trọng Đạo Đức. Các cam kết cơ bản trong quy tắc ứng xử của Vinamilk như sau:

-Luật pháp : Luôn tuân thủ luật pháp của Nhà nước và luật pháp của bất kỳ nơi nào mà VNM hoạt động.

-Khách hàng, Người tiêu dùng: Cung cấp những sản phẩm và dịch vụ đa dạng với chất lượng đạt tiêu chuẩn cao nhất, giá cả cạnh tranh và trung thực trong mọi giao dịch.

-Cổ đông: Nỗ lực để mang lại lợi ích vượt trội cho các cổ đông trên cơ sở sử dụng hiệu quả và bảo vệ nguồn tài nguyên của Vinamilk trong sự tuân thủ tiêu chuẩn cao nhất về ứng xử đạo đức và pháp luật trong kinh doanh.

-Nhân viên: Đối xử tôn trọng và công bằng với mọi nhân viên. Tạo dựng những cơ hội phát triển bình đẳng, xây dựng và duy trì môi trường làm việc an toàn, thân thiện và cởi mở.

-Nhà cung cấp, Đối tác: Tôn trọng và giao dịch bình đẳng với các nhà cung cấp và đối tác. Luôn trân trọng mối quan hệ hợp tác lâu dài trên cơ sở trung thực, minh bạch và hài hòa lợi ích.

Chi tiết bộ quy tắc ứng xử của Vinamilk được đăng tải tại <http://www.vinamilk.com.vn/?vnm=boquytac> và <http://vinamilk.com.vn/uploads/BoQuytacUngXu.pdf> .

1. PHẢN HỒI VÀ XỬ LÝ :

Quá trình thu mua và sản xuất của Vinamilk được thực hiện theo các công đoạn chặt chẽ, trong quá trình kiểm tra nếu nguyên liệu hay sản phẩm không đạt chất lượng sẽ được loại bỏ và xử lý.

Ngoài ra ở Vinamilk, một bộ phận do Tổng Giám Đốc và ủy ban chuyên trách được chỉ định sẽ chịu trách nhiệm tiếp nhận các phản hồi và thông báo vi phạm, được gọi là Bộ phận Tuân thủ. Mọi nhân viên đều được khuyến khích phản hồi sai sót vi phạm đến bộ phận này.

Khi tiếp nhận thông tin, bộ phận Tuân thủ sẽ thực hiện việc điều tra toàn diện các vi phạm đối với các sự vi phạm nghiêm trọng và bảo mật công việc này. Công việc này được thực hiện theo một chuẩn mực nghề nghiệp thiết lập được chấp nhận chung hoặc được cấp có thẩm quyền phê chuẩn.

Trước khi có kết luận cuối cùng, các nhân sự liên quan trường hợp bị điều tra sẽ được thông tin với mức độ phù hợp. Những người cung cấp thông tin cũng được đảm bảo quyền lợi. Bộ phận Tuân thủ sẽ chịu trách nhiệm xác lập Quy trình tố cáo, khiếu nại để hỗ trợ công việc này, và định kỳ báo cáo kết quả các cuộc điều tra và các quyết định quan trọng đến cấp quản lý.

Sau đó, các hình thức kỷ luật - kể cả cao nhất là sa thải - đối với những hành vi vi phạm, và các hình thức khen thưởng thích đáng cho những đóng góp hữu hiệu sẽ được áp dụng. Tuy nhiên, Vinamilk cam kết mức độ xử lý luôn phù hợp và tuân theo nguyên tắc công bằng.

- HẾT -