

# TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ HUẾ



**HỌC PHẦN MARKETING QUỐC TẾ-N03**

**GIẢNG VIÊN: NGUYỄN NHƯ PHƯƠNG ANH**

**NHÓM 6**

**BÀI TIỂU LUẬN NHÓM:**

**CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA UNILEVER TẠI THỊ  
TRƯỜNG VIỆT NAM, SỰ THÀNH CÔNG VÀ BÀI HỌC KINH  
NGHIỆM CHO DOANH NGHIỆP.**



|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PHẦN I: TỔNG QUAN</b>                                                         | <b>3</b>  |
| <i>1.1. Tổng quan về tập đoàn Unilever</i>                                       | <i>3</i>  |
| <i>1.2. Tổng quan về Unilever Việt Nam</i>                                       | <i>3</i>  |
| <i>1.3. Đặc điểm thị trường hàng tiêu dùng tại Việt Nam</i>                      | <i>8</i>  |
| <b>PHẦN II: MỤC TIÊU VÀ BIỆN PHÁP CỦA CHIẾN LƯỢC CÔNG TY ĐỀ RA</b>               | <b>11</b> |
| <i>2.1 mục tiêu của chiến lược.</i>                                              | <i>13</i> |
| <i>2.2 các giải pháp mà công ty đề ra để thực hiện chiến lược của mình</i>       | <i>14</i> |
| <b>PHẦN III . PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC</b>                                           | <b>15</b> |
| <b>3.1. cơ sở hình thành chiến lược</b>                                          | <b>15</b> |
| 3.1.1. xác định mục tiêu của công ty.                                            | 15        |
| 3.1.2. Xác định các khả năng vượt trội và các hoạt động tạo giá trị của công ty. | 15        |
| 3.1.2.1 Khả năng vượt trội của công ty.                                          | 15        |
| 3.1.2.2 Phân tích môi trường kinh doanh của công ty                              | 19        |
| 3.1.3 Hình thành chiến lược.                                                     | 23        |
| <b>3.2. Tình hình thực hiện và kết quả của chiến lược của công ty Unilever.</b>  | <b>23</b> |
| 3.2.1 Tình hình triển khai thực hiện chiến lược của công ty                      | 24        |
| 3.2.1.1 chiến lược về giá(price)                                                 | 25        |
| 3.2.1.2 chiến lược về sản phẩm(product)                                          | 26        |
| 3.2.1.3 chiến lược về phân phối( place)                                          | 29        |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.1.4 chiến lược về xúc tiến( promotion)                                                     | 30        |
| 3.2.2 Kết quả thực hiện chiến lược.                                                            | 34        |
| <b>PHẦN IV. BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA CÔNG TY VÀ BÀI HỌC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM.</b>  | <b>36</b> |
| <b>4.1. Bí quyết thành công.</b>                                                               | <b>39</b> |
| 4.1.1 Thích nghi hoá các sản phẩm của công ty với thị trường Việt Nam                          |           |
| 4.1.2. Một chiến lược kinh doanh dài hơi và bền bỉ kết hợp với nền tài chính công ty vững mạnh | 40        |
| 4.1.3 “ Biết mình, biết người”                                                                 | 41        |
| <b>4.2. Bài học đối với các doanh nghiệp Việt Nam</b>                                          | <b>42</b> |

## **I. TỔNG QUAN:**

### **1.1.Tập đoàn Unilever**

Unilever là một tập đoàn toàn cầu của Anh và Hà lan, nổi tiếng thế giới trong lĩnh vực sản xuất các sản phẩm tiêu dùng nhanh bao gồm các sản phẩm chăm sóc vệ sinh cá nhân và gia đình, thức ăn, trà và đồ uống từ trà. Các nhãn hiệu tiêu biểu của Unilever được tiêu dùng và chấp nhận rộng rãi trên toàn cầu như Lipton, Knorr, Cornetto, Omo, Lux, Vim, Lifebouy, Dove, Close-Up, Sunsilk, Clear, Pond's, Hazeline, Vaseline, ... với doanh thu trên hàng triệu đô cho mỗi nhãn hiệu đã và đang chứng tỏ Unilever là một trong những công ty thành công nhất

thế giới trong lĩnh vực kinh doanh chăm sóc sức khỏe của người tiêu dùng (Personal care) .Cùng với Protocol & Gambel (P&G) Unilever hiện đang thống trị khắp thế giới về các sản phẩm này.

Là một công ty đa quốc gia việc mở rộng kinh doanh và đặt nhiều chi nhánh trên thế giới để chiếm lĩnh thị trường toàn cầu là một trong những mục tiêu của Unilever.

## 1.2. Unilever Việt Nam

Unilever Việt Nam được thành lập năm 1995 cũng là một bước đi trong chiến lược tổng thể của Unilever.

Unilever Việt Nam thực chất là tập hợp của ba công ty riêng biệt : Liên doanh Lever Việt Nam có trụ sở tại Hà Nội, Elida P/S tại Thành phố Hồ chí Minh và Công ty Best Food cũng đặt tại thành phố Hồ Chí Minh.

Từ năm 1995 đến nay Unilever đã đầu tư khoảng 120 triệu USD trong 3 doanh nghiệp này, điều này được thể hiện trong bảng sau:

| Công ty                     | Tổng vốn đầu tư ( Triệu USD) | Phần vốn góp của Unilever | Địa điểm   | Lĩnh vực hoạt động            |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|------------|-------------------------------|
| Liên doanh Lever VN (1995)  | 56                           | 66.66%                    | Hà Nội HCM | Chăm sóc cá nhân, gia đình    |
| LD Elida P/S                | 17.5                         | 100%                      | HCM        | Chăm sóc răng miệng           |
| Unilever Bestfood VN( 1996) | 37.1                         | 100%                      | HCM        | Thực phẩm, kem và các đồ uống |

Unilever Việt Nam hiện nay có 5 nhà máy tại Hà Nội, Củ chi, Thủ Đức và khu công nghiệp Biên Hoà. Công ty hiện tại có hệ thống phân phối bán hàng trên toàn quốc thông qua hơn 350 nhà phân phối lớn và hơn 150.000 cửa hàng bán lẻ. Hiện nay công ty đạt mức tăng trưởng khoảng 35-40% và tuyển dụng hơn 2000 nhân viên. Ngoài ra công ty còn hợp tác với nhiều nhà máy xí nghiệp nội địa trong các hoạt động sản xuất gia công, cung ứng nguyên vật liệu sản xuất và bao bì thành phẩm. Các hoạt động hợp tác kinh doanh này đã giúp Unilever Việt Nam tiết kiệm chi phí nhập khẩu hạ giá thành sản phẩm, để tăng cường sức cạnh tranh của các sản phẩm của công ty tại thị trường Việt Nam, đồng thời công ty cũng giúp đỡ các đối tác Việt Nam phát triển sản xuất, đảm bảo thu nhập cho các nhân viên và tạo thêm khoảng 5500 việc làm.

Ngay sau khi đi vào hoạt động năm 1995, các sản phẩm nổi tiếng của Unilever như Omo, Sunsilk, Clear, Dove, Pond's, Close-up, Cornetto, Paddle Pop, Lipton, Knorr.. cùng các nhãn hàng truyền thống của Việt Nam là Viso, và P/S đã được giới thiệu rộng rãi và với ưu thế về chất lượng hoàn hảo và giá cả hợp lý phù hợp với túi tiền của người tiêu dùng Việt Nam cho nên các nhãn hàng này đã nhanh chóng trở thành những hàng hoá được tiêu dùng nhiều nhất tại thị trường Việt Nam và cùng với nó công ty Unilever đã nhanh chóng có lãi và thu được lợi nhuận không nhỏ trên thị trường Việt

Nam. Trong đó liên doanh Lever Việt Nam, Hà nội bắt đầu làm ăn có lãi từ năm 1997, tức là chỉ sau 2 năm công ty này được thành lập. Công ty Elida P/S cũng làm ăn có lãi kể từ khi nó được thành lập từ năm 1997. Best Food cũng đã rất thành công trong việc đưa ra được nhãn hiệu kem nổi tiếng và được người tiêu dùng hoan nghênh năm 1997 là Paddle Pop (Sau này nhãn hiệu này được chuyển nhượng cho Kinh Đô của Việt Nam) và công ty đã mở rộng sang kinh doanh mặt hàng trà Lipton, bột nêm Knorr, và nước mắm Knorr- Phú Quốc... Và công ty này hiện tại cũng đang hoạt động rất có lãi.

Tính trung bình mỗi năm doanh số và lợi nhuận của Unilever Việt Nam tăng khoảng 30-35%/ năm kể từ khi các dự án của công ty đi vào hoạt động ổn định và có lãi. Nếu năm 95 doanh số của công ty là 20 triệu USD, năm 96 doanh số của công ty là 40 triệu USD thì đến năm 1998 doanh số của công ty đã là 85 triệu USD và tính đến hết năm 2002 thì doanh số của công ty là khoảng 240 triệu USD. Với tốc độ tăng trưởng chóng mặt như vậy Unilever Việt Nam đã và đang chứng tỏ rằng mình là công ty nước ngoài thành đạt nhất ở Việt Nam hiện nay.

| <b>Home Care</b>                                                                                                        | <b>Personal Care</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Food Stuffs</b>                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Comfort: Nước xả làm mềm vải<br>2. Bột giặt:<br>+ Omo<br>+ Omo Matic<br>+ Viso<br>3. Tẩy rửa:<br>+ Sunlight<br>+ Vim | 1. Dầu gội<br>+ Clear<br>+ Lux<br>+ Organics<br>+ Sunsilk<br>+ Pond<br>2. Dầu xả:<br>+ Sunsilk<br>3. Kem dưỡng da<br>+ Pond<br>+ Hazeline<br>+ Vaseline<br>4. Bàn chải và kem đánh răng<br>+ Close up<br>+ P/S<br>+ Bàn chải C-up<br>+ Bàn chải PS<br>5. Xà phòng tắm và sữa tắm<br>+ Lux<br>+ Dove<br>+ Lifebouy | 1. Trà:<br>+ Suntea<br>+ Lipton<br>+ Cây đa<br>2. Thực phẩm<br>+ Cháo thịt heo ăn liền Knorr<br>+ Viên súp thịt bò Knorr<br>+ Nước mắm Knorr - Phú Quốc |

***Bảng 1.2: Hệ thống các sản phẩm của công ty:***

*"Nguồn : Phòng marketing công ty Lever Việt Nam"*

Ngoài các hoạt động kinh doanh Unilever Việt Nam cũng tích cực đóng góp vào các hoạt động xã hội, nhân đạo và phát triển cộng đồng. Hàng năm công ty đóng góp khoảng 2 triệu đô la vào hoạt động phát triển cộng đồng tại Việt Nam và công ty đã vinh dự được nhận bằng khen của thủ tướng chính phủ nước ta vì “ đã có thành

tích trong sản xuất kinh doanh và các hoạt động xã hội, nhân đạo, giáo dục, giáo dục sức khỏe cộng đồng”.

### **1.3. Đặc điểm thị trường hàng tiêu dùng tại Việt Nam**

Một nhà quản lý của một công ty nghiên cứu thị trường, đã có tám năm làm việc tại Việt Nam, nhận xét rằng người tiêu dùng ở đây có nhiều điểm khác với các nước Đông Nam Á. Chẳng hạn như trong lĩnh vực thời trang, trong khi dân Singapore, Malaysia và Hồng Kông thích thể hiện mình qua trang phục độc đáo, người Việt lại chú ý đến thương hiệu để chứng tỏ mình đang ở trong một nhóm, một tầng lớp nào đó. Ông cũng cho rằng người Việt rất chú trọng đến việc người khác đánh giá mình như thế nào. Điều này ít nhiều ảnh hưởng đến quyết định tiêu dùng của họ.

Người Việt Nam dễ chấp nhận những gì là mới mẻ và có quan điểm cách tân, có thái độ chào đón những cái mới miễn là những cái mới này phù hợp với cách sống, cách tư duy của họ. Họ thích tiêu dùng những sản phẩm mới, luôn mới thì càng tốt với chất lượng ngày càng được nâng cao, thậm chí khi họ chưa biết đến một sản phẩm nào đó. Ngoài ra, sở thích người Việt Nam rất đa dạng, rất phù hợp với các chủng loại sản phẩm phong phú, người Việt Nam không thích hẵn một màu sắc nào riêng biệt, như Trung quốc ưa màu đỏ như là màu của sự hạnh phúc, người Việt nói chung là đa dạng không có sự bài trừ một cái gì đó liên quan đến thẩm mỹ, trừ những trường hợp có liên quan đến thuần phong mỹ tục của họ

#### **Đam mê hàng tiêu dùng nhanh (FMCG)**

Xu hướng lớn nhất trong thị trường FMCG là phản ứng gay gắt với



các sản phẩm không rõ xuất xứ và nguy cơ liên quan đến sức khỏe. Vì vậy, an toàn thực phẩm, như ngày hết hạn, thành phần, và nguồn gốc các thành phần và sản phẩm, cũng như tổ chức chứng nhận y tế sẽ trở thành mối quan tâm hàng đầu.

*Một sự thay đổi từ từ đang diễn ra trong phân bố chi tiêu của người tiêu dùng Việt Nam đối với các sản phẩm thuộc nhóm hưởng thụ và sắc đẹp, sức khỏe và tiện lợi. Sự tiện lợi đang được tái định nghĩa, nó không chỉ còn là “liền - ngay lập tức hoặc sẵn sàng” mà còn là “dễ sử dụng”, “khiến cuộc sống của tôi thoải mái hơn và vui vẻ hơn và tiết kiệm thời gian dưới áp lực thời gian”.*

Xu hướng mới này được thể hiện trong thị trường thực phẩm nơi mà sự tiêu thụ thực phẩm tươi sống đang dần chuyển sang đồ hộp với bao bì tiện lợi hơn và sự phát triển vũ bão của ngành công nghiệp thực phẩm.

Những sản phẩm liên quan đến sức khỏe như trà và sữa chế biến sẵn đang dẫn đầu danh sách các mặt hàng FMCG phát triển nhanh nhất năm 2008. *Trên 80% người tiêu dùng nói rằng “tôi sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho các sản phẩm tốt cho sức khỏe”,* điều mà ngày càng trở nên có ý nghĩa hơn sau những vụ bê bối của các sản phẩm Trung Quốc gần đây.

Để đáp ứng với người tiêu dùng trẻ nhưng đòi hỏi cao hơn và tinh tế hơn, thị trường cũng đang thay đổi trong những xu hướng sắc đẹp và hưởng thụ. Các sản phẩm chăm sóc da và trang điểm vẫn đang phát triển và đã trở thành một phần quan trọng trong phân bố chi tiêu của người tiêu dùng mặc cho lạm phát tăng lên. *Gần 9/10 người tiêu dùng trả lời rằng họ “sẵn lòng mua các sản phẩm chất lượng cao dù*

*rằng chúng đắt hơn!”.*

Người tiêu dùng đang đứng trước nhiều lựa chọn nên nhu cầu của họ cũng sẽ tiếp tục mở rộng. Chẳng hạn, đối với các xu hướng sức khỏe, sắc đẹp và tiện lợi, chúng ta sẽ thấy rất nhiều nhu cầu: nhu cầu thiên nhiên, phụ nữ đang tìm kiếm những sản phẩm có các thành phần thiên nhiên, những trải nghiệm thô ráp hơn là điều gì đó dịu dàng và chắc chắn.

Ngược lại, vẫn tồn tại khao khát mạnh mẽ đối với công nghệ hiện đại để bảo đảm đạt được kết quả, tạo ra những sản phẩm có nguồn gốc thiên nhiên, mang đến cảm giác an toàn, trong khi vẫn cung cấp sản phẩm có chất lượng bằng công nghệ hiện đại.

Các sản phẩm đa chức năng cũng được đón nhận vì chúng đánh vào nhu cầu tiện lợi và nghe có vẻ có ích. Các sản phẩm từ các thương hiệu cao cấp đang được đánh giá cao vì chúng bảo đảm tính hiệu quả của sản phẩm, trong khi tăng gấp đôi niềm tự hào/hình ảnh xã hội đối với người tiêu dùng của mình.

Năm 2011, kinh tế thế giới suy giảm, tác động mạnh đến kinh tế và thị trường bán lẻ Việt Nam. Chỉ số lạm phát cao ngay từ đầu năm, cùng với những dấu hiệu như lãi suất ngân hàng tăng mạnh, tỷ giá VNĐ/USD và giá vàng biến động, doanh nghiệp khát vốn, sản xuất trì trệ, lao động không việc làm gia tăng... đã ảnh hưởng đến lòng tin người tiêu dùng.

“Những khó khăn trên đã tác động không nhỏ đến các nhà bán lẻ Việt Nam và họ đã phải xoay xở để đối phó với những thử thách ngay từ những tháng đầu năm,” ông Phan Thế Ruệ, Chủ tịch Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam đưa ra nhận định khái quát tình hình thị

trường bán lẻ nội địa, tại Hội thảo “Thế giới và Việt Nam: Dự báo 2012” do Vietnam CEO Corp phối hợp cùng Báo Diễn đàn Doanh nghiệp và Tạp chí Doanh nhân tổ chức, ngày 17/12.

Theo ông Nguyễn Thái Dũng, Phó tổng giám đốc Công ty TNHH TMDV Siêu thị Big C, hệ lụy của lạm phát của Việt Nam quá cao, bào mòn sức mua của người dân, thêm vào đó xu hướng tiết kiệm cũng tác động đến tiêu dùng. Cụ thể, mức tăng trưởng tiêu dùng sau khi trừ đi yếu tố tăng giá, năm 2010 là 14%, nhưng năm 2011 chỉ là 4%. Do đó, khả năng tăng trưởng tiêu dùng 2012 là rất khó khăn. Tuy nhiên, căn cứ vào những con số cụ thể, ông Ruệ cho hay dung lượng thị trường vẫn đạt quy mô khá. Kết thúc năm 2011 có thể đạt mức 85-86 tỷ USD, đóng góp 15-16% GDP, bằng 80-85% tổng sản phẩm quốc nội.

Với những đặc trưng của thị trường Việt Nam như vậy thì Unilever đã có những chiến lược marketing như thế nào để xâm nhập thị trường và đạt được những thành công như hôm nay. Phần dưới đây sẽ giúp làm rõ hơn về chiến lược của tập đoàn này tại thị trường Việt Nam.

## **II. MỤC TIÊU VÀ BIỆN PHÁP CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING MÀ CÔNG TY ĐỀ RA ( DÀNH CHO CÁC SẢN PHẨM CHĂM SÓC CÁ NHÂN VÀ GIA ĐÌNH):**

Một trong những thành công đáng nể nhất của Unilever Việt Nam khi hoạt động tại Việt Nam là việc mở rộng và khuyến khích thương các sản phẩm của mình tại thị trường Việt Nam. Chỉ trong vòng 1 thời gian ngắn kể từ khi công ty đi vào hoạt động năm 1995 và tung ra sản phẩm đầu tiên của mình là dầu gội Sunsilk và sau đó là các chủng loại sản phẩm khác như OMO, Clear, Vim... Các nhãn hiệu này đã thực sự ăn sâu vào trong suy nghĩ và được

cân nhắc đầu tiên khi người Việt Nam mua hàng hoá tiêu dùng cho chăm sóc cá nhân và gia đình này. Các sản phẩm của công ty được biết đến rộng khắp trên phạm vi cả nước và các chi nhánh, đại lý phân phối bán buôn, bán lẻ mọc lên nhanh chóng với tốc độ thật đáng kinh ngạc. Nếu năm 1996 khi công ty chỉ có khoảng hơn 30.000 đại lý phân phối cả bán buôn lẫn bán lẻ trên khắp cả nước thì chỉ trong vòng 5 năm con số này đã tăng gần gấp 5 lần đạt tới con số 150.000 đơn vị đại lý phân phối, hình thành nên một mạng lưới phân bố rộng khắp trên phạm vi quốc gia. Sản phẩm của công ty thực sự đã đến với tay người tiêu dùng trên phạm vi cả nước, từ những nơi xa xôi hẻo lánh nhất người ta cũng biết tới Omo như là một sản phẩm giặt tẩy số 1 Việt Nam, hay là Clear – dầu gội đầu trị gàu hàng đầu Việt Nam.

Doanh số bán ra của các mặt hàng này cũng tăng lên không ngừng (Khoảng 30-45%/ năm) và tốc độ tăng trưởng thị phần của công ty cũng thật đáng nể tăng trưởng thị phần trên 7%/năm. Để đạt được những kết quả đó công ty đã có những *chiến lược marketing trong khoảng thời gian từ khi thành lập đến năm 2005* của mình mạnh mẽ với các mục tiêu và biện pháp rất rõ ràng:

## **2.1. Mục tiêu của chiến lược**

- Chiếm lĩnh khoảng 50-60% thị phần tại thị trường Việt Nam về cung cấp các loại sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình, đưa công ty trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh này.

- Tốc độ tăng doanh số hàng năm cho các loại sản phẩm này hàng năm đạt khoảng 20-25%.

- Tiếp cận tới hầu hết các khách hàng thuộc đối tượng có thu nhập trung bình và chiếm đại đa số trong xã hội Việt Nam

- Tìm cách làm thích nghi hoá, “Việt Nam hoá các sản phẩm của công ty”

- Làm cho người tiêu dùng cảm thấy và đánh giá cao sản phẩm của công ty so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường.

Để đạt được những mục tiêu đề ra Unilever Việt Nam đã đề ra rất nhiều biện pháp để thực hiện nhằm biến các mục tiêu đề ra trở thành hiện thực

## **2.2. Các giải pháp mà công ty đề ra để thực hiện chiến lược của mình**

- Thực hiện chiến lược giá ngày càng giảm để lôi kéo và thu hút nhiều hơn các khách hàng về phía mình ( Cụ thể là việc giảm giá hàng loạt các sản phẩm trong đó đáng kể nhất là OMO )
- Hệ thống phân phối các sản phẩm phải đạt được tiêu chuẩn: always visble, availble ( Luôn luôn hiện hữu, luôn luôn sẵn có )
- Sản phẩm thì luôn luôn phải thay đổi liên tục nhằm thu hút ngày càng nhiều khách hàng, đáp ứng các nhu cầu ngày càng đa dạng và những nhu cầu tiềm năng của khách hàng.
- Chăm sóc khách hàng chu đáo.
- Thực hiện và lợi dụng triệt để các phương tiện tuyên truyền và thông tin quảng cáo để thu hút và lôi kéo khách hàng ( Quảng cáo trên truyền hình, báo chí, panô áp phích, tài trợ các chương trình, phát quà tặng khuyến mại ....).

Trong các biện pháp kể trên biện pháp mà công ty kỳ vọng và tốn nhiều công sức và tiền của nhất đó là việc thực hiện các chiến dịch tuyên truyền quảng cáo cho các nhãn hiệu của công ty. Công ty đã hướng gần như toàn bộ hoạt động của phòng Marketing của công ty vào thực hiện công tác này, coi công tác này là trọng tâm của phòng Marketing trong những năm đầu công ty thâm nhập vào thị trường Việt Nam.

### **III. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC**

#### **3.1. CƠ SỞ ĐỂ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC.**

##### **3.1.1 Xác định mục tiêu của công ty.**

Công ty Unilever Việt Nam xác định một cách rõ ràng trong bản tuyên bố nhiệm vụ của công ty: “ Công ty Unilever Việt Nam sẽ được biết đến như là công ty đa quốc gia hoạt động thành công nhất tại Việt Nam và giá trị của công ty được đo lường bởi: Quy mô kinh doanh của công ty, sức mạnh của các chi nhánh của công ty, các dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo của công ty, lợi nhuận cao hơn bất cứ đơn vị nào khác và sự phân phối các sản phẩm của công ty sẽ làm cải thiện điều kiện sinh sống của người Việt Nam” .

Như vậy có thể thấy trong bản tuyên bố nhiệm vụ của mình công ty đã chỉ ra rằng công ty sẽ là người gắn bó trực tiếp đến quyền lợi của người tiêu dùng tại Việt Nam, và công ty là người luôn theo sát theo đuổi lợi nhuận của mình trên cơ sở thoả mãn những nhu cầu của người tiêu dùng tại Việt Nam.

##### **3.1.2 Xác định các khả năng vượt trội và các hoạt động tạo giá trị của công ty.**

###### **3.1.2.1 Khả năng vượt trội của công ty.**

Là một công ty đa quốc gia và hoạt động trong rất nhiều lĩnh vực, trong đó chủ yếu là kinh doanh và sản xuất tiêu thụ các mặt hàng hoá mỹ phẩm và đồ ăn thức uống. Chính bởi vậy khi thâm

nhập vào thị trường Việt Nam và hoạt động với tư cách là công ty đầu tư trực tiếp nước ngoài công ty đã xác định rõ rằng mình sẽ là nhà sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình hàng đầu tại Việt Nam. Công ty có *khả năng vượt trội* so với các đối thủ cạnh tranh khác trong việc sản xuất ra các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình này tại Việt Nam vì hai lý do

*Thứ nhất*, Bản thân công ty là người nắm giữ các công nghệ nguồn trên phạm vi thế giới về việc sản xuất các sản phẩm này. *Thứ hai*, giá nhân công lao động và chi phí nguyên vật liệu rất rẻ tại Việt Nam. Cả hai lý do này làm cho công ty có thể sản xuất ra các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình có chất lượng tốt với chi phí thấp, phục vụ được đại đa số người dân tại Việt Nam. Đây chính là sự kết hợp độc đáo và chỉ có duy nhất các công ty nước ngoài mới làm được vì họ có công nghệ trong khi đất nước chúng ta lại có nguyên liệu và công nhân rẻ. Với những ưu thế như vậy công ty Unilever Việt Nam hoàn toàn có thể đánh bại mọi đối thủ cạnh tranh của mình tại Việt Nam về việc sản xuất và tiêu thụ các mặt hàng này.

Như vậy có thể thấy công ty đặt cơ sở cho việc thu được lợi nhuận bằng cách giảm chi phí sản xuất cho một đơn vị sản phẩm và làm thích nghi hoá các sản phẩm của mình đối với thị trường nơi công ty kinh doanh.

Khi xem xét các hoạt động chủ yếu của mình( primary Activities) công ty nhận thấy riêng các yếu tố đầu vào mặc dù tại Việt Nam là rẻ và dễ kiếm song việc vận chuyển là gặp vấn đề,



ty đầu tư trực tiếp nước ngoài công ty đã xác định rõ rằng mình sẽ là nhà sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình hàng đầu tại Việt Nam. Công ty có *khả năng vượt trội* so với các đối thủ cạnh tranh khác trong việc sản xuất ra các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình này tại Việt Nam vì hai lý do

*Thứ nhất*, Bản thân công ty là người nắm giữ các công nghệ nguồn trên phạm vi thế giới về việc sản xuất các sản phẩm này.

*Thứ hai*, giá nhân công lao động và chi phí nguyên vật liệu rất rẻ tại Việt Nam. Cả hai lý do này làm cho công ty có thể sản xuất ra các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình có chất lượng tốt với chi phí thấp, phục vụ được đại đa số người dân tại Việt Nam. Đây chính là sự kết hợp độc đáo và chỉ có duy nhất các công ty nước ngoài mới làm được vì họ có công nghệ trong khi đất nước chúng ta lại có nguyên liệu và công nhân rẻ. Với những ưu thế như vậy công ty Unilever Việt Nam hoàn toàn có thể đánh bại mọi đối thủ cạnh tranh của mình tại Việt Nam về việc sản xuất và tiêu thụ các mặt hàng này.

Như vậy có thể thấy công ty đặt cơ sở cho việc thu được lợi nhuận bằng cách giảm chi phí sản xuất cho một đơn vị sản phẩm và làm thích nghi hoá các sản phẩm của mình đối với thị trường nơi công ty kinh doanh.

Khi xem xét các hoạt động chủ yếu của mình( primary Activities) công ty nhận thấy riêng các yếu tố đầu vào mặc dù tại Việt Nam là rẻ và dễ kiếm song việc vận chuyển là gặp vấn đề,

chi phí vận chuyển hơi cao, mặt khác một số những nguyên liệu chính, cần thiết cho lĩnh vực hoá mỹ phẩm thì các công ty đối tác tại Việt Nam của công ty là chưa thể sản xuất được cho nên công ty phải nhập khẩu. Do đó công ty quyết định đặt nhà máy tại những nơi gần nơi cung cấp nguyên vật liệu và là nơi trung tâm ( như Hà Nội và TP. HCM ) để tiện cung cấp nguyên vật liệu đầu vào với chi phí rẻ. Ngoài ra với một đội ngũ công nhân lành nghề ( gồm cả chuyên gia chính quốc và công nhân kỹ thuật giỏi từ phía các nhà máy mà công ty liên doanh tại Việt Nam ) việc sản xuất đối với công ty cũng không gặp nhiều khó khăn. Vấn đề ở đây là làm thế nào để công ty có thể đưa được sản phẩm cuối cùng của mình ra ngoài thị trường một cách nhanh nhất và đến tay nhiều người tiêu dùng nhất. Do đó công ty đặt trọng tâm các hoạt động chủ yếu của mình vào công tác Marketing sản phẩm nhằm khuyến khích trưng các sản phẩm của công ty, làm cho các sản phẩm của mình trở nên phổ biến đối với tất cả mọi người ở Việt Nam.

Đối với các hoạt động hỗ trợ ( Support Activities) với kinh nghiệm dày dặn của một công ty đa quốc gia hoạt động lâu năm trên nhiều thị trường khác nhau công ty cũng không gặp bất cứ khó khăn nào trong việc quản lý nguồn nhân lực, phát triển công nghệ và Mua sắm. Đó là điểm rất thuận lợi cho công ty và là một cơ sở để khẳng định ưu thế vượt trội của mình, và cũng là cơ sở để hình thành chiến lược của công ty.

### ***3.1.2.2 Phân tích môi trường kinh doanh của công ty.***

Công ty Unilever đã tiến hành nghiên cứu và phân tích môi trường kinh doanh của công ty tại Việt Nam một cách kỹ càng để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược kinh doanh của mình.

Thứ nhất, công ty nhận thấy về chính trị, Việt Nam là một quốc gia có sự ổn định chính trị rất cao, người dân nhận thức, quan điểm tốt về đầu tư trực tiếp nước ngoài và coi trọng những công ty này, cho nên việc xây dựng và hình thành một chiến lược kinh doanh lâu dài tại Việt Nam là hoàn toàn có cơ sở. Về mặt luật pháp mặc dù luật pháp của Việt Nam còn nhiều rắc rối, bất cập gây nhiều sự khó hiểu cho công ty, nhưng công ty thấy rằng việc đầu tư của công ty vào Việt Nam là được sự chào đón của các quan chức địa phương, và phù hợp với luật đầu tư nước ngoài tại đây, cộng thêm là công ty sẽ hiểu biết nhiều hơn về luật đầu tư cũng như môi trường kinh doanh tại Việt Nam nói chung khi công ty tiến hành thuê người bản xứ làm việc cho mình cho nên khi hình thành chiến lược kinh doanh vấn đề chính trị và luật pháp đối với công ty cũng không có vấn đề, trở ngại gì quá lớn. Cái duy nhất mà công ty phải đối phó và cẩn thận trong luật pháp khi xây dựng chiến lược là các vấn đề về lao động và chế độ đối với người lao động, bởi chính phủ Việt Nam rất quan tâm tới vấn đề này và công ty đã có những bài học về các công ty nước ngoài khác về các vấn đề này tại Việt Nam.

Thứ hai, về văn hoá tại Việt Nam công ty nhận thấy người

Việt Nam là những người dễ chấp nhận những gì là mới mẻ và có quan điểm cách tân, có thái độ chào đón những cái mới miễn là những cái mới này phù hợp với cách sống, cách tư duy của họ. Họ thích tiêu dùng những sản phẩm mới, luôn mới thì càng tốt với chất lượng ngày càng được nâng cao, thậm chí khi họ chưa biết đến một sản phẩm nào đó, vấn đề quảng bá sản phẩm của công ty cũng không gặp quá nhiều khó khăn, bởi người Việt Nam rất tò mò, công ty khi tiến hành khuyến khích, quảng cáo chỉ cần kích thích sự tò mò của họ là sản phẩm ấy cũng sẽ thành công. Ngoài ra, công ty còn nhận thấy sở thích người Việt Nam rất đa dạng, rất phù hợp với các chủng loại sản phẩm phong phú của công ty, người Việt Nam không thích hẵn một màu sắc nào riêng biệt, như Trung quốc ưa màu đỏ như là màu của sự hạnh phúc, người Việt nói chung là đa dạng không có sự bài trừ một cái gì đó liên quan đến thẩm mỹ, trừ những trường hợp có liên quan đến thuần phong mỹ tục của họ. Mặt khác, công ty cũng dự định công ty sẽ tìm hiểu và hiểu biết nhiều về các vấn đề này nhiều hơn khi công ty thuê những người Việt Nam làm việc và liên doanh với các đối tác là người Việt Nam. Tại Việt Nam việc phân chia thành các nhóm xã hội là không có bởi Việt Nam vốn là nước nghèo và đi theo con đường chủ nghĩa xã hội, cho nên vấn đề đối với công ty là phục vụ đông đảo người tiêu dùng, chứ không phải bất kỳ nhóm người nào.

Thứ ba, về mặt kinh tế, tuyệt đại bộ phận người Việt Nam

có thu nhập trung bình và thấp, không cao như một số nước khác cho nên khi hình thành chiến lược kinh doanh của mình công ty cũng gặp phải một số khó khăn nhất định, như xác định cung cấp các loại sản phẩm của mình như thế nào cho phù hợp với túi tiền của người Việt Nam, công ty phải giải quyết đồng thời cả hai vấn đề cùng một lúc là vừa thích nghi hoá sản phẩm của mình với địa phương, vừa phải đưa ra được những sản phẩm có giá rẻ trên thị trường. Đồng thời công ty phải có lợi nhuận. Đây là vấn đề thực sự là khó khăn đối với công ty. Mặc dù người Việt Nam có thu nhập thấp song đông đảo và nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm của công ty là rất cao, cho nên “năng nhặt, chặt bị” công ty vẫn có thể tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình lâu dài tại Việt Nam được và có được lợi nhuận bằng cách làm các sản phẩm của công ty phù hợp với túi tiền của người tiêu dùng.

Việc hình thành chiến lược của công ty tại Việt Nam cũng không gặp khó khăn gì và không hề mâu thuẫn với chiến lược kinh doanh quốc tế của tổng công ty bởi vì chiến lược chung của Unilever trên toàn cầu là “Cóp nhặt tiền lẻ” và “Tích tiểu thành đại”.

Tuy nhiên, khi tiến hành phân tích môi trường kinh doanh của mình công ty gặp phải khó khăn thực sự khi mà đối thủ chính của công ty là P&G trên phạm vi toàn cầu cũng đã tiến hành thâm nhập vào thị trường Việt Nam với những sản phẩm chủ lực của mình như là Tide và Pantene, Rejoice, Safeguard,... là những

sản phẩm cạnh tranh trực tiếp với các sản phẩm mà công ty tung ra ngoài thị trường cả về giá cả và chất lượng sản phẩm. Bởi vì cũng như Unilever, P&G là công ty đa quốc gia hàng đầu thế giới, là công ty hoá mỹ phẩm nổi tiếng nhất của Mỹ với lịch sử hàng trăm năm hoạt động, công ty này cũng có những công nghệ sản xuất các loại hoá mỹ phẩm hàng đầu thế giới như Unilever. Và cũng giống như trên thị trường các nước khác Unilever cũng đang phải đối mặt với thách thức rất lớn là làm thế nào để cạnh tranh thắng lợi với công ty này. Với sự gia nhập thị trường Việt Nam sớm hơn là P&G, đồng nghĩa với nó là sự hiểu biết thị trường Việt Nam sâu sắc hơn, môi trường kinh doanh sâu sắc hơn. Với lợi thế của người đi trước đó công ty tin rằng mình sẽ giành thắng lợi trong cuộc chiến với P&G. Một điểm nữa khiến công ty tự tin là sẽ giành thắng lợi trong cuộc chiến với P&G tại thị trường Việt Nam là P&G theo đuổi chiến lược phục vụ những phân đoạn thị trường có thu nhập cao hơn, trong khi như công ty đã phân tích là phân đoạn thị trường này tại Việt Nam không nhiều và công ty thì lại theo đuổi chiến lược là phục vụ đại đa số những người tiêu dùng trong xã hội, đây là điều mà P&G không nhận ra tại thị trường Việt Nam. Ngoài P&G ra công ty còn phải đối phó với rất nhiều các đối thủ cạnh tranh đến từ Nhật Bản và Hàn Quốc như Kao, Double Rich,... và các đối thủ bản xứ khác tại Việt Nam như DASO với các thương hiệu đã quen với người Việt, hay là Mỹ Hảo, Vì Dân,... và các công ty hóa mỹ phẩm

không chuyên khác tại thị trường Việt

Nam. Lợi thế của các công ty này ở thị trường Việt Nam theo như công ty xác định là sự hiểu biết thị trường sâu sắc, và phục vụ được những phân đoạn thị trường mà công ty không với tới được, tức là họ là những người lấp chỗ trống trên thị trường. Tuy nhiên những công ty này lại thiếu vốn, kinh nghiệm quản lý, thiếu chiến lược kinh doanh dài hơi cho nên khi cạnh tranh với công ty trong dài hạn thì ưu thế sẽ nghiêng về phía công ty.

### ***3.1.3 Hình thành chiến lược.***

Với những sự phân tích cận kề như vậy về khả năng của công ty và các đối thủ cạnh tranh, kết hợp với việc phân tích môi trường đầu tư, kinh doanh kĩ càng và với chiến lược chung của Unilever Việt Nam là chiến lược “cóp nhặt tiền lẻ” công ty đã đặt trọng tâm hoạt động của mình vào công tác Marketing và công tác thị trường. Bộ phận Marketing của công ty đã tiến hành phân tích, đánh giá các yếu tố của môi trường đầu tư, chiến lược chung của công ty và trên cơ sở đó hình thành nên *chiến lược Marketing* của công ty

## **3.2. TÌNH HÌNH THỰC HIỆN VÀ KẾT QUẢ CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CÔNG TY UNILEVER.**

Có thể thấy quá trình hình thành *chiến lược Marketing* của công ty Unilever Việt Nam qua các bước kể trên là theo trình tự lô-gíc hợp lý, công ty đã đi qua từng bước từ cơ bản nhất để hình thành chiến lược kinh doanh cấp chức năng của riêng mình. Chiến lược kinh doanh cấp chức năng này là hoàn toàn phù hợp



với môi trường Việt Nam và hoàn toàn phù hợp với chiến lược chung của Tổng công ty, cũng như nó cũng cho thấy cách thức linh hoạt mà công ty đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường của các loại sản phẩm này. Trong kinh doanh “biết người, biết ta, trăm trận, trăm thắng” Unilever Việt Nam đã làm được việc này công ty đã tìm hiểu rất kỹ các đối thủ của mình khi đề ra chiến lược kinh doanh của riêng mình và cũng rất “biết mình” đang đứng ở vị trí nào và ở đâu trong ngành sản xuất trên thị trường Việt Nam cũng như trên thị trường thế giới. Việc phân tích môi trường kinh doanh của công ty tại Việt Nam là khá chi tiết song dù sao việc phân tích này và sự hiểu biết của công ty tại thị trường Việt Nam vẫn cần phải tiếp tục được bổ sung và hoàn thiện để làm cho chiến lược mà công ty lựa chọn thực sự bám sát với thị trường nhằm phục vụ tốt nhất người tiêu dùng và thực hiện được mục tiêu của chiến lược đã đề ra.

### **3.2.1 Tình hình triển khai thực hiện chiến lược của công ty**

Trên thực tế việc triển khai và thực hiện chiến lược *Chiến lược Marketing* một cách mạnh mẽ của công ty từ khi công ty thâm nhập vào thị trường Việt Nam đến giờ đã thực sự khiến cho nhiều nhà kinh doanh của Việt Nam phải thực sự là kinh ngạc bởi tốc độ và quy mô của nó. Để đánh giá việc thực hiện chiến lược của công ty người ta có thể có nhiều tiêu thức đánh giá tình hình này tuy nhiên, một cách khái quát nhất việc thực hiện *Chiến lược Marketing* của công ty Unilever Việt Nam có thể được đánh giá qua 4 chỉ tiêu cụ thể sau:

### **3.2.1 .1. Chiến lược về giá cả(price):**

Với mục tiêu là tiếp cận đại đa số người tiêu dùng người Việt Nam và chiếm lĩnh càng nhiều càng tốt về thị phần của các dòng sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình trên thị trường, kể từ khi hoạt động cho đến nay công ty đã thực thi chính sách giá cả một cách linh hoạt theo sự biến động của thị trường, theo chiến lược giá của đối thủ cạnh tranh và theo hướng giá ngày càng giảm. Theo thống kê không chính thức của công ty thì trung bình hàng năm giá cả của các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình của công ty giảm xuống khoảng 7-9% và có những lúc cá biệt công ty giảm giá tới 30% giá cả của một loại sản phẩm để cạnh tranh và thu hút ngày càng nhiều khách hàng về phía công ty mình. Chẳng hạn đối với việc cạnh tranh trong việc cung cấp các sản phẩm bột giặt ra ngoài thị trường, trước động thái của P&G giảm 20% giá của sản phẩm bột giặt Tide từ 14.500VND cho gói 1,5 kg xuống còn 11.000 VND lập tức Unilever Việt Nam đã tiến hành giảm giá cho 1/2 kg bột giặt của mình từ 7.500 VND xuống còn có 5.500 VND. Đây là một mức giảm giá kỷ lục và theo như sự đánh giá của nhiều người việc giảm giá này ngoài việc cạnh tranh lẫn nhau, các công ty còn mong muốn đánh bật các đối thủ cạnh tranh khác là các doanh nghiệp Việt Nam trong việc sản xuất các sản phẩm này. Giám đốc công ty DaSo Việt Nam cho biết rằng các khách hàng của công ty cũng đang chờ sản phẩm của công ty được giảm giá song nếu

chiều lòng khách hàng công ty sẽ lỗ ngay. Và chính những công ty như Unilever và P&G

khi tiến hành giảm giá cũng không hề thu được bất cứ một khoản lợi nhuận nào, tuy nhiên cái công ty đạt được ở đây là thị phần và đánh bật những đối thủ cạnh tranh người Việt, vốn không thể trường vốn đấu tranh trong những cuộc chiến dài hơi. Đây là chỉ tính riêng các sản phẩm là bột giặt của công ty các sản phẩm khác cũng có sự giảm giá tương tự, tuy nhiên không phải là giảm giá với tốc độ khủng khiếp như thế như các sản phẩm Vim và các chủng loại sản phẩm dầu gội đầu như Clear, Lux, organics, Sunsilk, Hazelin... *chỉ giảm trung bình hàng năm khoảng 4.5%*. Nhưng nhìn chung tiến độ giảm giá và chiếm lĩnh thị trường của công ty kể từ khi hoạt động tại Việt Nam của Unilever thật là đáng kinh ngạc và ngoài sức tưởng tượng của các công ty Việt Nam.

#### III.2.1.2. ***Chiến lược về sản phẩm(product):***

Sự thành công của công ty cũng là không thể không kể đến. Để thực hiện các mục tiêu của mình công ty đã luôn đổi mới sản phẩm luôn cho ra đời những chủng loại sản phẩm mới và cải tiến sản phẩm liên tục. Nếu như người Việt Nam chưa kịp thích nghi với việc dùng Sunsilk trong những ngày đầu công ty mới vào Việt Nam thì chỉ trong một thời gian ngắn sau đó hãng đã tung ra một loạt các chủng loại sản phẩm khác như Clear, organics, sau đó là Dove và Lux... khiến cho nhiều người Việt Nam lầm tưởng rằng mỗi một nhãn hiệu sản phẩm nói trên là do nhiều công ty làm ra và như vậy nếu không thích loại sản phẩm này khách hàng có thể

chuyển sang dùng loại sản phẩm khác của công ty mà không thắc mắc gì. Còn nhắc đến các sản phẩm của Unilever Việt Nam thì trong đầu mọi người Việt Nam chắc thật chỉ có biết chữ “ Mới” bởi vì sự cải tiến trong các sản phẩm của công ty thật đáng kinh ngạc lúc nào cũng thấy mới, cũng thấy cải tiến. Nếu như trên truyền hình Việt Nam vừa phát quảng cáo về một loại bột giặt có tên là OMO mới chưa được lâu thì chỉ khoảng 1 tháng sau đó lại có thêm quảng cáo về một loại OMO được cải tiến với các công thức độc đáo và “ chất lượng ngày càng tốt hơn” , điều này càng ngày càng kích thích người tiêu dùng dùng thử các sản phẩm của Unilever và tiêu dùng chúng với tốc độ kinh ngạc. Nếu so sánh với loại bột giặt của đối thủ cạnh tranh chính của công ty là Tide thì có thể thấy rõ được điều này, có lẽ chỉ có một số bộ phận, không nhiều người dân tiêu dùng sản phẩm Tide của P&G vì hầu hết những người tại thành thị khi được hỏi tiêu dùng loại bột giặt gì, 60% trong số họ trả lời là OMO. Đối với các chủng loại sản phẩm khác của công ty cũng vậy. Clear với các chủng loại quá đa dạng từ Clear Bạc hà, Clear thư giãn mới, Clear suôn mềm, Đen óng ả ... hay như bộ sưu tập Sunsilk với Sunsilk bồ kết, Sunsilk bổ xung dưỡng chất với tinh dầu Oliu, ... Tất cả điều đó đều chứng tỏ những nỗ lực không biết mệt mỏi của Unilever Việt Nam trong việc thực hiện những mục tiêu chiến lược của mình. Một ví dụ khác để thích nghi các sản phẩm của mình với điều kiện về cả văn hoá, kinh tế của Việt Nam Unilever đã cho ra đời những gói dầu gội chỉ với giá 500 VND phù hợp với những người có thu nhập trung

bình và thấp ở Việt Nam. Ngoài ra công ty cũng nhận thấy phụ nữ Việt Nam hay dùng bồ kết để gội đầu và hương nhu một loại lá thơm phổ biến tại Việt Nam dùng để tắm hoặc xông hơi... công ty đã cho ra đời những sản phẩm có sự kết hợp của Bồ kết là Sunsilk bồ kết, hay như Clear thư giãn với thành phần chính có hương nhu... Một sự kết hợp tuyệt vời giữa các sản phẩm truyền thống và mạnh của công ty với văn hoá sống của người Việt.

### 3.2.1.3. Hệ thống phân phối (place)

Cho đến hết năm 2002 công ty hiện đang có khoảng 350 nhà phân phối và hơn 150.000 các cửa hàng bán buôn và bán lẻ các sản phẩm của công ty trên toàn quốc. Một con số đáng kinh ngạc và đồng nghĩa với nó là các sản phẩm của công ty tràn ngập khắp thị trường Việt Nam từ vùng xa xôi hẻo lánh, cho tới những nơi tập nập nhất của thành thị Việt Nam.

*Bảng 2.1: Sự phát triển của hệ thống phân phối sản phẩm của công ty Unilever.*

*Đơn vị: Số đại lý*

| Các<br>kênh<br>phân<br>phối | Năm | 199<br>6   | 199<br>7   | 199<br>8   | 199<br>9   | 200<br>0   | 200<br>1    | 200<br>2    |
|-----------------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Nhà phân phối lớn           |     | 5<br>7     | 12<br>5    | 19<br>8    | 25<br>0    | 29<br>3    | 336         | 350         |
| Đại lý bán buôn             |     | 1.50<br>0  | 3.30<br>0  | 5.05<br>0  | 6.40<br>0  | 7.20<br>0  | 7.90<br>0   | 9.30<br>0   |
| Đại lý bán lẻ               |     | 30.0<br>00 | 50.0<br>00 | 64.0<br>00 | 83.0<br>00 | 96.0<br>00 | 120.0<br>00 | 135.0<br>00 |

*"Nguồn: Phòng Marketing công ty Lever Việt Nam"*

Với 2 mục tiêu mà công ty đề ra cho hệ thống Networks của

mình là luôn luôn sẵn có và luôn luôn hiện hữu, hệ thống phân phối của công ty cho đến thời điểm này đã đạt cả 2 chỉ tiêu đó. Rất hiếm khi nào mà bạn lại không thể mua bất cứ một sản phẩm nào của Unilever tại Việt Nam ngay tại đại lý gần nhà bạn nhất, và không bao giờ bạn để ý thấy tại các cửa hàng bán lẻ của công ty mà không đập ngay vào mắt bạn các sản phẩm của công ty. Sự thành công trong việc triển khai hệ thống phân phối này của công ty tại thị trường Việt Nam phải nói đến sự năng động của các nhân viên người Việt Nam làm cho công ty, tuy nhiên không thể không kể đến sự tài tình trong kinh doanh của công ty là sử dụng được các đại lý phân phối của các doanh nghiệp Việt Nam là đối tác của công ty một cách hoàn hảo mà không gặp phải bất kỳ một vấn đề khó khăn nào về nhân sự và kiện toàn hệ thống phân phối. Bất cứ một chính sách Marketing nào liên quan đến hệ thống phân phối do công ty đặt ra đều được các đại lý của công ty trên phạm vi toàn quốc thực hiện một cách thông suốt và hoàn hảo.

#### ***3.1.2.4. xúc tiến (promotion):***

Công tác quảng cáo các sản phẩm của doanh nghiệp trên các phương tiện thông tin đại chúng. Có thể nói rằng đây là mặt thành công nhất, đạt được hiệu quả cao nhất và cũng gây được ấn tượng mạnh mẽ nhất trong tâm trí những người tiêu dùng Việt Nam. Việc quảng cáo các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình của công ty được tiến hành trên tất cả các phương tiện thông tin đại chúng. Từ việc in các panô, áp phích, phát các tờ rơi, thư

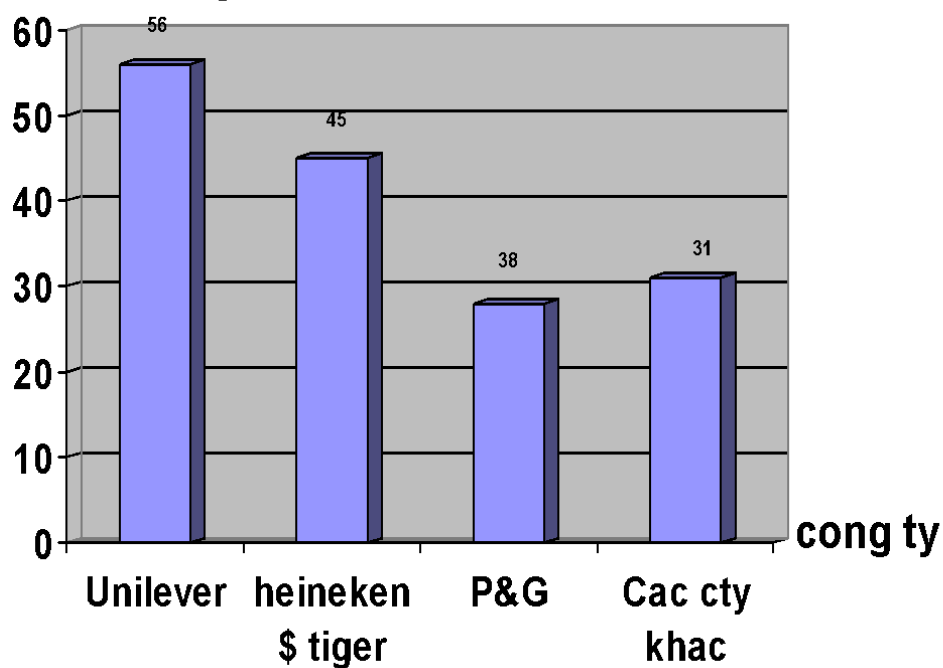


ngỏ của công ty đến các khách hàng của mình thông qua

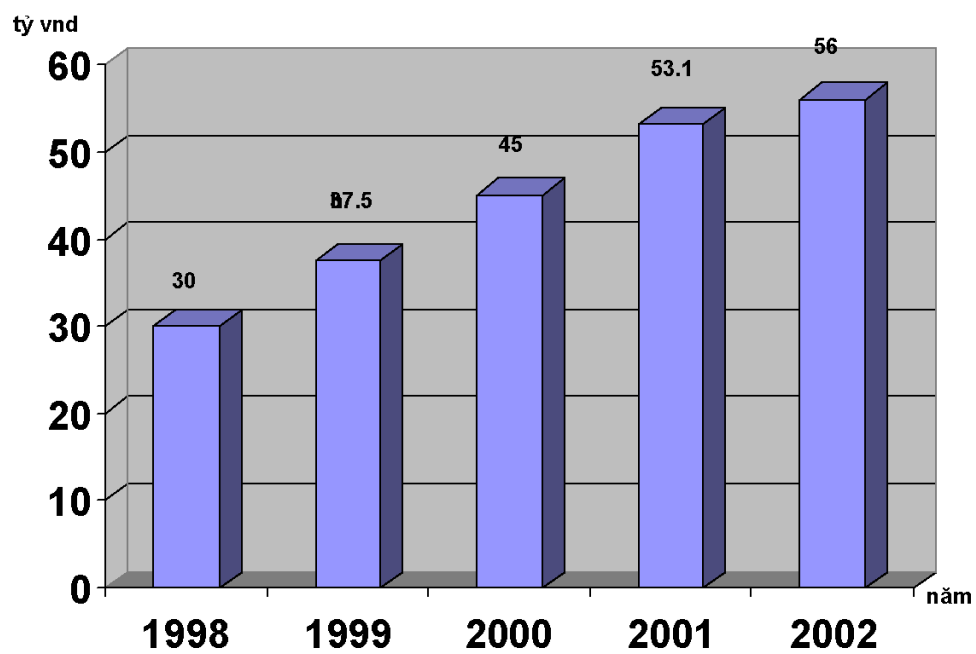
một đội ngũ các cộng tác viên và nhân viên nhiệt tình. Tần suất của việc in các tờ rơi kể từ khi công ty hoạt động tại Việt Nam là trung bình khoảng 2 tháng công ty thực hiện việc làm này trên phạm vi tất cả các thành phố trên toàn quốc. Một con số rất lớn, chứng tỏ được tiềm lực tài chính cũng như là các nỗ lực của công ty. Để quảng bá các sản phẩm của mình công ty Unilever Việt Nam còn tiến hành thực hiện công tác quảng cáo trên báo đài, ti vi với tần suất cao, gần như là liên tục. Chúng ta có thể thấy rõ điều này vì nếu như cầm trên tay một cuốn tạp chí hay báo nào nói về tiêu dùng thì trên đó chắc chắn có quảng cáo của công ty Unilever về một mặt hàng nào đó trong nhóm sản phẩm này. Hay như trên truyền hình\_ trọng tâm trong quảng cáo của công ty\_ Công ty Unilever chia ra làm 2 mảng hoạt động chính. Thứ nhất là thực hiện quảng cáo với tần suất cao các sản phẩm của mình trong các kênh truyền hình của Việt Nam và các kênh truyền hình các địa phương. Bất cứ một chương trình phim truyện và giải trí nào hay thì dứt khoát trước, sau, hoặc trong khi xem truyền hình khán giả sẽ được xem các đoạn phim quảng cáo đầy công phu, tươi vui và đi vào lòng người xem một cách nhẹ nhàng của công ty Unilever Việt Nam cho các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình của mình.

*Bảng 2.2: Những nhà quảng cáo của năm 2002 của đài truyền hình Việt Nam.*

**ty viet nam dong**



Bảng 2.2. Những nhà quảng cáo của năm 2002 của đài truyền hình việt nam



Bảng 2.3. Quảng cáo của Unilever qua các năm

Theo thống kê của đài truyền hình Việt Nam về các nhà quảng cáo của năm 2002 thì riêng quảng cáo các sản phẩm của Unilever đã chiếm khoảng 35% tổng thu nhập mà đài truyền hình nhận được từ các hoạt động quảng cáo nhiều hơn so với bất cứ doanh nghiệp nào quảng cáo trên đài truyền hình Việt Nam, cũng như của bất cứ đối thủ cạnh tranh nào của Unilever. Chỉ riêng 4 nhóm sản phẩm được quảng cáo nhiều nhất của công ty là Sunsilk, Clear, Lux, và Omo đã chiếm khoảng 56 tỷ VND trong khi đối thủ chính của công ty là P&G quảng cáo cho các sản phẩm của công ty này chỉ đạt khoảng 28 tỉ VND. Như vậy trong lĩnh vực quảng cáo truyền hình công ty Unilever Việt Nam không có đối thủ cạnh tranh, điều đó cũng lý giải dễ dàng là tại sao các sản phẩm của công ty lại được tiêu dùng nhiều đến vậy. Mảng thứ hai khi tiến hành quảng bá trên truyền hình của công ty là tài trợ cho các chương trình vui chơi giải trí trên truyền hình với kinh phí lên tới gần 30 tỷ VND, các chương trình liveshows hiện tại đang nổi tiếng nhất tại Việt Nam có sự tài trợ của công ty phải kể đến : “ chiếc nón kỳ diệu” , Các chương trình ca nhạc của Việt Nam, “ ở nhà chủ nhật” ( Công ty mới thực hiện tài trợ từ 8-2002)... Một điệp khúc mà chúng ta luôn cảm thấy quen thuộc khi xem các chương trình này là “ ...chương trình do Pond, Omo, Clear đồng tài trợ...”. Điều này cho thấy sự thành công của công ty trong việc thực hiện công tác quảng cáo và là một trong những động lực chủ yếu giúp công ty đạt được tốc độ tăng trưởng về thị phần và khiến cho người tiêu dùng ngày càng đánh giá cao

các sản phẩm của công ty... Ngoài ra công ty cũng rất thành công khi ngày càng lôi kéo các khách hàng về phía mình bằng cách cho họ có cơ hội dùng thử thông qua các hoạt động phát quà miễn phí trên phạm vi tất cả các thành phố lớn toàn quốc. Các chương trình này được công ty tiến hành một cách đều đặn thường là ngay sau khi tung ra các sản phẩm mới và được cải tiến của công ty.

Nói tóm lại, tiến trình thực hiện chiến lược của Unilever Việt Nam được diễn ra một cách trình tự và được tiến hành một cách bài bản với một tốc độ nhanh chóng và khó tưởng tượng đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Tất cả các công tác trong tiến trình thực hiện chiến lược được tiến hành và phối hợp một cách hoàn hảo, nhịp nhàng, hoạt động này hỗ trợ và thúc đẩy cho các hoạt động khác của chiến dịch với một mục tiêu chung là thực hiện thành công các mục tiêu của chiến lược.

### **3.2.2 Kết quả thực hiện chiến lược.**

Đề ra chiến lược và thực hiện các biện pháp thực hiện các mục tiêu của chiến lược một cách nghiêm túc với tốc độ cao và sáng tạo đã giúp cho công ty Unilever Việt Nam thu được những kết quả không thể tưởng tượng được. Chỉ trong vòng hai năm hoạt động công ty đã thu được lãi. Với mức lãi tăng trưởng trung bình của công ty đạt trên 40% đã là một con số mơ ước của nhiều công ty hoạt động tại Việt Nam. Doanh số cho các dòng sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình của công ty cũng gia tăng với tỉ lệ kỷ lục, cũng trên 40%/năm. Doanh số toàn công ty Unilever Việt Nam nói riêng tăng trưởng trên 50%/năm với doanh số cho đến hết năm 2002 tại Việt Nam khoảng 240 triệu USD. Về thị

phần như mục tiêu của công ty đề ra là chiếm khoảng 50-60% thị phần về các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình, công ty cho đến nay cũng đã đạt gần đạt được mục tiêu này hiện tại trên thị trường các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình công ty hiện chiếm khoảng 45% thị phần. Con số này chính là một minh chứng rõ ràng nhất về việc thực hiện thành công chiến lược khuyến khích trưng sản phẩm của công ty, nhờ có chiến lược này mà người tiêu dùng ngày càng biết nhiều đến các sản phẩm của công ty và họ cũng ngày càng thích tiêu dùng các sản phẩm của công ty.

#### **IV. BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA CÔNG TY VÀ BÀI HỌC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM.**

Trong gần 8 năm hoạt động tại Việt Nam Unilever Việt Nam đã trở nên nổi tiếng và uy tín trên thị trường về các sản phẩm hoá mỹ phẩm, đồ ăn uống, đặc biệt là trên thị trường các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình. Sự thành công ấy là kết tinh của các chiến lược kinh doanh đúng đắn, sự quản lý và kiểm tra việc thực hiện chiến lược kịp thời và những nỗ lực hết mình không biết mệt mỏi của công ty.

Xét về mặt trình tự hình thành chiến lược, công ty tiến hành qua 2 giai đoạn: đầu tiên là xác định sứ mệnh và tôn chỉ hoạt động của công ty, sau đó công ty tiến hành phân tích khả năng của công ty và môi trường kinh doanh của mình. ở cả hai giai đoạn hình thành chiến lược công ty đều tập trung mọi phân tích của mình hướng về người tiêu dùng và tập trung vào khai thác

các thói quen, tập tục sinh hoạt và thu nhập của người Việt Nam để làm cơ sở đề ra các mục tiêu và chiến lược cụ thể của mình.

Với một công ty đa quốc gia lớn, từng hoạt động trên nhiều quốc gia khác nhau công ty khi tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình tại Việt Nam công ty đã chứng tỏ rằng mình là một doanh nghiệp kinh doanh các mặt hàng hoá mỹ phẩm hàng đầu thế giới. Các sản phẩm của công ty ngày càng được biết đến và tiêu dùng mạnh mẽ tại Việt Nam.



Khi quyết định xây dựng cho mình một chiến lược nhằm khuyếch trương một cách mạnh mẽ các sản phẩm của công ty, Unilever đã tính đến tất cả các tình huống có thể xảy ra, tính đến ảnh hưởng của các yếu tố sản xuất, người tiêu dùng và cả của các đối thủ cạnh tranh đối với chiến lược của mình. Việc quyết định đưa ra những biện pháp thực hiện các mục tiêu của chiến lược của công ty hoàn toàn dựa trên cơ sở của sự phân tích kỹ càng đó. Với giá sản phẩm công ty luôn chủ trương là giảm, càng nhiều càng tốt để đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm và khuyến khích người tiêu dùng mua ngày càng nhiều sản phẩm của công ty hơn. Với hệ thống phân phối thì không có gì phải bàn nhiều vì những gì công ty thực hiện được là không thể kể hết. Từ một doanh nghiệp phải phân phối sản phẩm thông qua các đại lý của các đối tác Việt Nam công ty đã hình thành cho mình một hệ thống đại lý “khủng khiếp”, rộng khắp trên toàn quốc. Với công tác R&D công ty đã tiến hành và đầu tư nhiều tiền của để công ty luôn có một hệ thống những sản phẩm cải tiến, chất lượng cao và dùng các nguyên liệu từ trong nước ngày càng nhiều hơn, đánh đúng vào tâm lý người Việt Nam là muốn tiêu dùng các sản phẩm rẻ và có chất lượng cao. Ngoài ra công ty cũng tạo ra ngày càng nhiều sự lựa chọn cho khách hàng bằng cách cho ra đời nhiều chủng loại sản phẩm phục vụ cùng một nhu cầu của người dân. Đặc biệt với công tác quảng bá sản phẩm của mình trong cộng đồng qua các

phương tiện thông tin đại chúng công ty đã thu được những thành công vang dội, việc tiến hành tuyên truyền quảng cáo của công ty là dựa trên cơ sở và nguyên tắc là : liên tục không mệt mỏi, kích thích sự tò mò và hấp dẫn. Những thành công của việc thực thi các biện pháp đó là việc sản phẩm của công ty tràn ngập thị trường và doanh số tăng với tốc độ chóng mặt.

Nói tóm lại, việc hình thành và thực thi chiến lược của công ty Unilever Việt Nam là một quá trình sử dụng những kiến thức lý luận về chiến lược kinh doanh một cách nhuần nhuyễn trong điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của thị trường Việt Nam. Song việc thực thi chiến lược này một cách thành công lại dựa trên cơ sở một sự chỉ đạo đúng đắn, những biện pháp chuyên nghiệp, lành nghề của một công ty đa quốc gia hàng đầu thế giới và sự lao động không biết mệt mỏi của các nhân viên công ty.

#### **4.1. BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA *CHIẾN LƯỢC MARKETING* CỦA CÔNG TY.**

##### **4.1.1 Thích nghi hoá các sản phẩm của công ty với thị trường Việt Nam.**

Tại Việt Nam khi cho ra đời bất cứ sản phẩm nào phục vụ một nhu cầu nào đó của người Việt Nam, việc đầu tiên Unilever làm là nghĩ xem liệu sản phẩm này sẽ được chấp nhận như thế nào tại thị trường này? và liệu công ty có thể làm cho các sản phẩm này trở nên gần gũi với người tiêu dùng Việt Nam hay không? Sự thành công của các sản phẩm chăm sóc tóc như Sunsilk và Clear là một trong những triết lý ấy của công ty. Công

ty đã biết kết hợp các được thảo dùng để gọi đầu trong dân gian Việt Nam như bồ kết, hương nhu...để tạo nên những sản phẩm độc đáo. Hay công ty đã khai thác sự gần gũi của người Việt Nam với trà xanh mà làm nên các sản phẩm có tinh chất trà xanh riêng biệt của mình.

#### **4.1.2. Một chiến lược kinh doanh dài hơi và bền bỉ kết hợp với nền tài chính công ty vững mạnh**

Việc thực hiện chiến lược khuyến khích thương sản phẩm của công ty không phải là một sớm, một chiều nay thì khuyến khích thương rầm rộ, mai thì lại “xịt ngóm” mà chiến lược này của công ty được tiến hành một cách bền bỉ với tần suất ngày càng cao. Công ty tập trung tất cả các nỗ lực của mình vào việc thực hiện thành công chiến lược này. Chúng ta không thể thấy một công ty nào trong 5 năm liên liên tiếp dẫn đầu trong cuộc bình chọn là nhà quảng cáo của năm của đài truyền hình Việt Nam. Hay như không một doanh nghiệp nào có thể bền bỉ phát quà miễn phí cho người tiêu dùng nhiều đến thế( Trung bình cứ 1,5 tháng một đợt trên phạm vi toàn quốc). Tất nhiên, tất cả những việc làm này chỉ có thể làm và tiến hành được khi mà công ty có một nền tài chính vững vàng, tuy nhiên cũng có công ty khác có nền tài chính vững mạnh như Unilever cũng không làm được như vậy ( thí dụ như P&G ) bởi vì việc làm này là con dao hai lưỡi, vì chi phí quảng cáo tại Việt Nam đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là rất cao khoảng 1000 USD/ phút do vậy, nếu quảng cáo

quá nhiều mà sản phẩm lại không bán chạy thì chi phí bị đẩy lên rất lớn. Song Unilever vẫn làm và còn thu được thành công rất lớn, vì công ty dám chấp nhận mạo hiểm. Trong kinh doanh dám chấp nhận mạo hiểm cũng là một nhân tố không thể thiếu quyết định đến sự thành công của công việc kinh doanh.

#### **4.1.3 “ Biết mình, biết người “**

Binh pháp Tôn tử đã nói :” biết mình biết người , trăm trận trăm thắng “ . Để thực hiện điều này Unilever đã tỏ ra rất “biết mình” khi đề ra những chiến lược kinh doanh cho riêng mình khi công ty tiến hành nghiên cứu, phân tích ngành nghề của mình một cách tỉ mỉ, tìm ra khả năng vượt trội của mình trong việc sản xuất các sản phẩm và xác định mình sẽ đứng ở vị thế nào trong việc cung cấp các sản phẩm tại thị trường Việt Nam. Còn “ biết người” như thế nào? Công ty đã tiến hành phân tích môi trường kinh doanh quốc gia , quốc tế của mình một cách cặn kẽ, tỉ mỉ, đánh giá đúng thực lực của các đối thủ cạnh tranh và xác định đối thủ cạnh tranh chính của mình và trực tiếp nhất vẫn là P&G. Một sự “ biết mình, biết người “ hoàn hảo , chính bởi lý do ấy cho nên việc chiến lược của công ty thành công cho đến thời điểm này không có gì là bất ngờ cả.

Sự thành công chỉ đến với những công ty hiểu biết cặn kẽ mình là ai? Mình muốn gì ? Đối thủ như thế nào ? Có đáng sợ không? Đối phó như thế nào ? Và hấp dẫn các khách hàng của mình ra sao? Unilever trả lời được tất cả những câu hỏi đó.

## **4.2. CÁC DOANH NGHIỆP HOÁ MỸ PHẨM VIỆT NAM HỌC ĐƯỢC GÌ TỪ SỰ THÀNH CÔNG CỦA *CHIẾN LƯỢC MARKETING* CỦA CÔNG TY UNILEVER VIỆT NAM.**

Hiện tại ở Việt Nam có khoảng 3 công ty lớn chuyên sản xuất các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình, cùng hàng trăm công ty lớn nhỏ hoạt động sản xuất các sản phẩm này tại các thành phố, thị xã trên toàn quốc. Tuy nhiên hoạt động của các công ty này thì hoàn toàn manh mún, thiếu một chiến lược dài hơi và rõ ràng đồng thời gặp hạn chế về mặt công nghệ, trình độ quản lý, và cái quan trọng nhất là thiếu vốn. Các sản phẩm của các công ty Việt Nam hiện tại hoàn toàn chịu sự lép vế trước các công ty nước ngoài. Lấy một thí dụ để minh chứng cho điều này, Qua thăm dò bỏ túi 100 khách hàng tại siêu thị Cora Miền đông ( Gần thành phố HCM), có 80% khách hàng không dùng các sản phẩm hóa mỹ phẩm của Việt Nam và chỉ có 20% còn lại là dùng các sản phẩm hoá mỹ phẩm được sản xuất trong nước và của Trung Quốc. Thực ra đối với các sản phẩm hoá mỹ phẩm Việt Nam việc giá của các sản phẩm rẻ chưa chắc là một ưu thế. Nhiều sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình của Việt Nam rẻ song lại gây ra nhiều sự ngại ngùng từ phía những người tiêu dùng, những ý kiến đại loại như “ Các sản phẩm chăm sóc tóc có hơn 13.000 khiến cho tôi nghi ngại không dám dùng thử sản phẩm này” hay” Giá thấp quá, tôi không tin tưởng lắm vào chất lượng của nó “ ... Từ

đó

có thể cho thấy việc chấp nhận sản phẩm đối với các mặt hàng này không phải cứ có giá rẻ là được và cái quan trọng và mấu chốt nhất ở đây là chất lượng và uy tín. Hay như các sản phẩm bột giặt của Việt Nam quảng cáo với các khẩu hiệu “ Bột giặt tốt nhất tại Việt Nam “ cũng không được chào đón nhiều lắm vì “ có thực mới vực được đạo” người tiêu dùng chỉ dùng thử sản phẩm của các công ty này chỉ một lần và phát hiện nó không được như mình mong muốn và như quảng cáo thế là họ không mua nữa và thế là doanh nghiệp mất khách hàng... Ngoài ra tại thị trường các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình Việt Nam còn có nhiều câu chuyện và tình huống tương tự như thế. Nhưng tựu chung lại vấn đề khó khăn nhất đối với các công ty sản xuất hoá mỹ phẩm Việt Nam đó là chất lượng, vì hoá mỹ phẩm vốn là những mặt hàng nhạy cảm nó được chào đón nhiệt liệt, cũng như bị tẩy chay hàng loạt nếu như không đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng đối với người tiêu dùng.

Cái khó thứ hai, được coi là khó khăn nhất của các công ty tại Việt Nam đó là sự thiếu hụt về mặt tài chính. Các công ty cũng có thể nêu ra những lý do : Tôi cũng muốn làm như công ty Unilever song nếu làm như thế thì công ty sẽ lỗ mất và tình hình tài chính của công ty sẽ không chịu được. Tuy nhiên cái khó, sẽ “lô” cái khôn, nếu không chỉ một đòn của Unilever tung ra là giảm giá thì các công ty của ta phải “chết “ luôn hay sao ? Không phải như vậy nếu chúng ta có đối sách tốt và chiến lược kinh

doanh rõ ràng cộng thêm là chúng ta có uy tín đối với các sản



phẩm của mình thì chúng ta sẽ vượt qua những rào cản đó.

Trước sự thành công của Unilever trong việc thực hiện chiến lược khuyến khích trưng sản phẩm của mình. Các công ty Việt Nam về trước mắt có thể học hỏi từ công ty Unilever những bài học như sau:

- *Ghi nhớ:*

Luôn cố gắng đi theo quan điểm của khách hàng, mọi công tác, hoạt động của mình phải luôn hướng vào khách hàng và thoả mãn nhu cầu tối đa của họ.

- *Thực hiện:*

+ Luôn tìm cách nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến sản phẩm nhằm tìm cách làm hạ chi phí, giá thành, nâng cao uy tín của sản phẩm trên thị trường trong nước.

+ Tìm và thiết lập các kênh phân phối của mình theo tiêu chuẩn của Unilever là always visible, always available.

+ Quảng cáo và xúc tiến bán hàng thường xuyên và hướng mọi nỗ lực của công ty vào thực hiện công tác này khi sản phẩm có chất lượng đủ tốt, việc này chỉ có ý nghĩa khi các sản phẩm của công ty có chất lượng cao còn nếu như chất lượng kém mà làm quảng cáo mạnh mẽ có khi làm cho công ty mất khách hàng thêm

+ Thực hiện chăm sóc khách hàng chu đáo cả trước, trong và sau khi bán hàng.