



Working Paper 2021.1.6.01
- Vol 1, No 6

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA MICHELIN VIỆT NAM

Nguyễn Thị Thu Phương, Phạm Thị Hồng An

Sinh viên K56 Kinh tế đối ngoại - Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Đỗ Thị Thu Giang

Giảng viên Khoa Tiếng Pháp thương mại
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Thị trường lốp xe Việt Nam được nhận định là một khu vực tiềm năng. Do đó, thị trường này đã thu hút nhiều doanh nghiệp lớn trong và ngoài nước tham gia. Năm 2009, thương hiệu nổi tiếng Michelin quyết định đầu tư vào thị trường Việt Nam. Từ đó đến nay, rất nhiều câu hỏi xoay quanh hoạt động kinh doanh của nhãn hiệu nổi tiếng này vẫn đang được đặt ra. Chính vì vậy, Nhóm nghiên cứu mong muốn tìm hiểu vấn đề này nhằm mục tiêu: Thứ nhất, phân tích tình hình kinh doanh của công ty Michelin tại Việt Nam từ năm 2009 đến nay; Thứ hai, phân tích các năng lực cốt lõi của công ty Michelin khi hoạt động tại thị trường Việt Nam cũng như chiến lược kinh doanh của công ty thông qua kết quả khảo sát của Nhóm nghiên cứu; Thứ ba, đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty Michelin tại Việt Nam.

Từ khóa: Michelin, lốp xe, tình hình kinh doanh, SWOT.

BUSINESS STRATEGY OF MICHELIN COMPANY IN VIETNAM

Abstract

The market of tires in Vietnam is considered as a potential one. Therefore, it has been attracting a range of large-sized foreign and domestic firms to participate in the tire manufacturing industry. In 2009, the famous brand Michelin decided to invest in this market of Vietnam. This research has been done for three main reasons. Firstly, to analyze the business situation of Michelin from 2009 to present. Secondly, to study the core competences of the Michelin group when it operates in Vietnam, as well as its business strategies by analyzing the result of the survey. Lastly, to present several solutions to improve the business efficiency of the Michelin brand in Vietnam.

Keywords: Michelin, tires, business strategies.

1. Đặt vấn đề

Ngành công nghiệp lốp xe được phát triển như một kết quả tất yếu của ngành công nghiệp cao su. Nhiều người cho rằng lịch sử của ngành công nghiệp lốp xe bắt đầu vào năm 1843 với việc

thành lập Công ty cao su Hoa Kỳ, còn được biết đến là U.S Royal. Năm 1946, ngành công nghiệp lốp xe đã có bước đột phá khi Michelin, một công ty Pháp, phát triển loại lốp radial (lốp xe có bố tỏa tròn – sử dụng cho xe chạy ở tốc độ cao). Ở Việt Nam, ngành công nghiệp sản xuất lốp xe hiện khá non trẻ so với thế giới, chỉ mới bắt đầu từ năm 1960 với nhà máy lốp xe đạp của Michelin và một số nhà sản xuất lốp xe hơi, xe tải nhẹ như Châu Bá, Lê Văn Hậu, Nhà máy cao su Sao Vàng, Công ty Cổ phần Cao su miền Nam, Công ty Cổ phần Cao su Sao vàng và Công ty Cổ phần Cao su Đà Nẵng. Cho đến nay, Việt Nam mới chỉ có 6 đơn vị sản xuất lốp ô tô trong khi nhu cầu sản xuất, phân phối và tiêu thụ ô tô tăng cao. Vì vậy, Việt Nam hiện là thị trường tiềm năng cho các doanh nghiệp sản xuất lốp nước ngoài. Các tên tuổi lốp xe lớn trên thế giới như Bridgestone hay Michelin... đều đã đầu tư tại Việt Nam.

Nhận thấy được những tiềm năng của thị trường sản phẩm lốp Việt Nam, năm 2009, Michelin chính thức đầu tư vào nước ta, cho ra đời công ty Trách nhiệm hữu hạn Michelin Việt Nam. Dù từ lâu Michelin đã là thương hiệu sản phẩm nổi tiếng toàn thế giới nhưng tình hình kinh doanh của Michelin tại Việt Nam vẫn luôn đặt ra nhiều câu hỏi. Việc tìm hiểu chiến lược kinh doanh của một nhãn hàng nổi tiếng có nhiều kinh nghiệm như Michelin ở Việt Nam sẽ góp phần rút ra những bài học về chiến lược kinh doanh, đồng thời cũng giúp Michelin nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình tại Việt Nam, đặc biệt là trong bối cảnh hiện nay khi thị trường sản phẩm ngày càng gia tăng sức cạnh tranh. Để tìm hiểu điều đó, chúng tôi quyết định nghiên cứu ***Chiến lược kinh doanh của Michelin Việt Nam***.

2. Mục tiêu nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

Bài nghiên cứu này nhằm các mục tiêu sau:

Thứ nhất, phân tích chiến lược kinh doanh của công ty Michelin khi hoạt động tại thị trường Việt Nam.

Thứ hai, đánh giá chiến lược kinh doanh của Michelin và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty Michelin tại Việt Nam.

Phạm vi của bài nghiên cứu bao gồm:

Phạm vi không gian: Nghiên cứu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Michelin tại Việt Nam.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu chiến lược kinh doanh của Michelin Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025.

3. Phương pháp nghiên cứu

Đây là một nghiên cứu mô tả nhằm tìm hiểu tình hình kinh doanh của Michelin Việt Nam từ 2009 đến nay và phân tích chiến lược kinh doanh của công ty trong giai đoạn này. Để thực hiện điều đó, nhóm đề tài sử dụng những phương pháp và công cụ nghiên cứu phổ biến như tra cứu, phân tích và tổng hợp thông tin, dữ liệu liên quan đến tình hình kinh doanh của công ty Michelin

Việt Nam tại thị trường Việt Nam và liên quan đến chiến lược kinh doanh của công ty, thực hiện khảo sát, phỏng vấn để thu thập thông tin thực tế và phân tích số liệu. Riêng về khảo sát, nhóm nghiên cứu đã thực hiện điều tra về Hành vi sử dụng và tiêu dùng lớp xe ô tô và gửi Phiếu khảo sát qua Internet tới các cá nhân sở hữu ô tô sinh sống và làm việc tại Việt Nam. Mẫu khảo sát thu được 200 câu trả lời, trong đó 35% phản hồi có độ tuổi từ 26 đến 35 tuổi, 27,5% (từ 36 đến 45 tuổi), 20% (từ 18 đến 25 tuổi), 12,5% (từ 46 đến 55 tuổi) và 5% là những người trên 55 tuổi. Bảng khảo sát bao gồm 24 câu hỏi được thiết kế trên Google forms với nội dung đề cập đến hành vi sử dụng và tiêu dùng lớp xe ô tô, phản hồi của người tiêu dùng về các yếu tố 4P của thương hiệu Michelin (sản phẩm, phân phối, giá cả, truyền thông). Nhóm nghiên cứu đã đăng tải bản khảo sát lên các nhóm, diễn đàn về ô tô như otopia, hội kỹ sư ô tô, hội xe hơi- ô tô phụ kiện, trên mạng xã hội để thu thập câu trả lời và tổng hợp kết quả, sơ đồ hóa một số kết quả quan trọng thành biểu đồ nhờ các công cụ tin học cơ bản của Microsoft Office.

4. Tổng quan về hiệu quả của chiến lược kinh doanh

4.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Theo Michael Porter, chiến lược kinh doanh là nội dung tổng thể trong một bản kế hoạch kinh doanh theo trình tự, bao gồm chuỗi các phương pháp, cách thức hoạt động kinh doanh trong dài hạn nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Ngoài ra, chiến lược kinh doanh cũng phản ánh điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với một doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh đầy đủ phải bao gồm các yếu tố chính sau:

Mục tiêu chiến lược: doanh nghiệp cần xác định những kết quả kỳ vọng cần phải thực hiện được thông qua chiến lược kinh doanh. Trong khi sứ mệnh và tầm nhìn của doanh nghiệp mang tính khái quát, định rõ lý do tồn tại của doanh nghiệp thì mục tiêu chiến lược mang tính cụ thể, định lượng và xác định thời hạn rõ ràng. Mục tiêu chiến lược đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng các hoạt động của một doanh nghiệp.

Phạm vi chiến lược: là giới hạn mà doanh nghiệp đặt ra về khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý hoặc chuỗi giá trị trong ngành để tập trung đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả nhất.

Lợi thế cạnh tranh: kết hợp các yếu tố để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, trong đó phải có ít nhất một giá trị vượt trội để khách hàng phân biệt được sản phẩm của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh.

Năng lực cốt lõi: là khả năng triển khai các hoạt động chiến lược với sự nổi bật hơn các đối thủ cạnh tranh về chất lượng hoặc hiệu suất.

4.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh đóng góp nhiều vai trò quan trọng như: (1) phân tích và dự báo môi trường kinh doanh để giúp doanh nghiệp định hướng cho hoạt động của mình trong tương lai; (2) giúp doanh nghiệp vừa linh hoạt vừa chủ động để thích ứng với những biến động của thị trường, đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động và phát triển theo đúng hướng; (3) giúp doanh nghiệp xác định được cơ hội và thách thức; (4) giúp doanh nghiệp khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực; (4) tạo ra một quỹ đạo hoạt động cho doanh nghiệp; (5) tạo mối liên kết gắn bó giữa các nhân viên với nhau và giữa các nhà quản lý với nhân viên; (6) là công cụ cạnh tranh có hiệu quả của doanh nghiệp.

4.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả của chiến lược kinh doanh

Một chiến lược kinh doanh thành công phải giải quyết được 3 vấn đề chính: đạt được mục tiêu đã đề ra, tạo ra khác biệt để cạnh tranh với đối thủ và mang về doanh thu.

Hiệu quả của một chiến lược kinh doanh được đánh giá qua các tiêu chí: (1) Đơn giản và rõ ràng; (2) Xác định được vấn đề cần giải quyết; (3) Bao gồm các hành động cần thực hiện để giải quyết vấn đề; (4) Đồng nhất các hành động để củng cố, hỗ trợ lẫn nhau; (5) Tập trung vào mục tiêu ban đầu, tránh xao nhãng bởi các ý tưởng mới; (6) Tận dụng lợi thế có sẵn.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh của Michelin tại Việt Nam

Tập đoàn Michelin của Pháp là hãng sản xuất bánh xe lớn nhất thế giới. Trụ sở chính của tập đoàn tại Clermont-Ferrand ở vùng Auvergne-Rhône-Alpes, Paris. Michelin hiện đứng hạng nhất trong thị trường bánh xe toàn cầu, thứ tự sau nó là: Bridgestone, Goodyear, Continental, và Pirelli.

Michelin Việt Nam có tên đầy đủ là Công ty trách nhiệm hữu hạn Michelin Việt Nam (MICHELIN VIETNAM COMPANY LIMITED), được thành lập ngày 15/10/2009 và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/11/2009. Trụ sở chính đặt tại Phòng 5.1-5.2, Tòa nhà Ree, số 9 đường Đoàn Văn Bơ, Phường 12, Quận 4, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Theo Jean Dominique Senard, Giám đốc điều hành của Michelin, việc thành lập Michelin Việt Nam được giải thích bởi sự phát triển nhanh chóng của hệ thống cơ sở hạ tầng của Việt Nam trong giai đoạn gần đây.

Tính từ năm 2009 đến nay, Công ty TNHH Michelin Việt Nam đã hoạt động chính thức được 10 năm. Hiện nay Michelin đang sở hữu hệ thống hơn 270 đại lý phân phối được đặt tại 5 tỉnh thành chủ yếu sau: Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ và Hải Phòng.

Ngoài việc kinh doanh lốp xe hơi – sản phẩm cốt lõi của Michelin- tại Việt Nam, Michelin Việt Nam cũng bày tỏ sắp tới sẽ đẩy mạnh hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực lốp xe gắn máy, nhóm xe tham gia giao thông đông và tiềm ẩn nhiều nguy cơ tai nạn nhất Việt Nam.

Năm 2018, Michelin đã tạo ra một bước ngoặt lớn cho thị trường sản phẩm lốp tại Việt Nam khi mang đến sản phẩm lốp mới trong dòng sản phẩm Primacy, mang tên Michelin Primacy 4. Với

thông điệp “An toàn khi mới, an toàn khi mòn”, lốp Michelin Primacy 4 mang đến sự an toàn cũng như vận hành tốt khi mới và lúc đã mòn, trong suốt vòng đời của lốp. Sản phẩm được biết đến như biểu tượng của sự êm ái trong vận hành, mang đến những trải nghiệm lái xe thư thái cho người dùng. Với mong muốn mang sản phẩm tới gần hơn người tiêu dùng tại thị trường Việt Nam, Michelin đã triển khai hoạt động kiểm tra an toàn lốp miễn phí và chương trình giới thiệu sản phẩm lốp mới tại TP HCM và Hà Nội.

Không mở nhà máy ở Việt Nam giống như một số hãng khác..., nhà sản xuất lốp xe hàng đầu thế giới đến từ Pháp Michelin tin tưởng sản phẩm chất lượng toàn cầu của mình vẫn có thể cạnh tranh tốt tại thị trường trong nước. Đây là khẳng định của ông Lionel Cadeau, Tổng Giám đốc công ty Michelin Việt Nam tại Triển lãm ô tô Việt Nam - Vietnam Motor Show lần thứ 9 năm 2013 diễn ra tại Trung tâm Hội nghị và Triển lãm Sài Gòn, thành phố Hồ Chí Minh.

Đề cập về chiến lược phát triển kinh doanh ở thị trường trong nước nhằm cạnh tranh với những đối thủ có nhà máy lớn ở thị trường Việt Nam, người đứng đầu của Michelin Việt Nam cho rằng Michelin là một công ty toàn cầu nên những chiến lược đầu tư của Michelin cũng mang tính chất toàn cầu. Hiện tại ở khu vực Đông Nam Á, Michelin có 5 nhà máy sản xuất tại Thái Lan với công suất đáp ứng đủ cho cả khu vực. Do đó Michelin chưa có kế hoạch cho việc xây dựng nhà máy ở Việt Nam. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa Michelin sẽ kém cạnh tranh hơn ở thị trường tiềm năng như Việt Nam bởi lẽ Thái Lan nằm trong khu vực ASEAN nên lốp xe khi nhập về Việt Nam cũng được hưởng những ưu đãi về thuế. Do đó, sản phẩm lốp MICHELIN vẫn đảm bảo sự cạnh tranh hiệu quả tại thị trường Việt Nam.

Một yếu tố quan trọng khác mà Michelin có thể tự tin cạnh tranh tốt với các đối thủ hiện nay đó là sản phẩm của nhà sản xuất lốp xe có thâm niên hoạt động gần 124 năm trên thế giới này đã được các hãng xe danh tiếng thế giới tin dùng. Tại Triển lãm Vietnam Motor Show 2013, chỉ có 14 hãng xe tham gia, nhưng hơn một nửa thương hiệu ô tô đang trưng bày có ít nhất một mẫu xe sử dụng lốp Michelin. Đáng chú ý là tại thị trường đầy tiềm năng như Việt Nam, hiện thương hiệu xe hạng sang Mercedes-Benz là hãng xe đã có sự hợp tác toàn diện nhất với việc sử dụng lốp Michelin cho toàn bộ các mẫu xe của mình. Bên cạnh đó, nhiều hãng xe khác cũng đưa ra khuyến nghị đối với khách hàng về việc sử dụng lốp Michelin, nhất là cho các mẫu xe hạng sang, cao cấp.

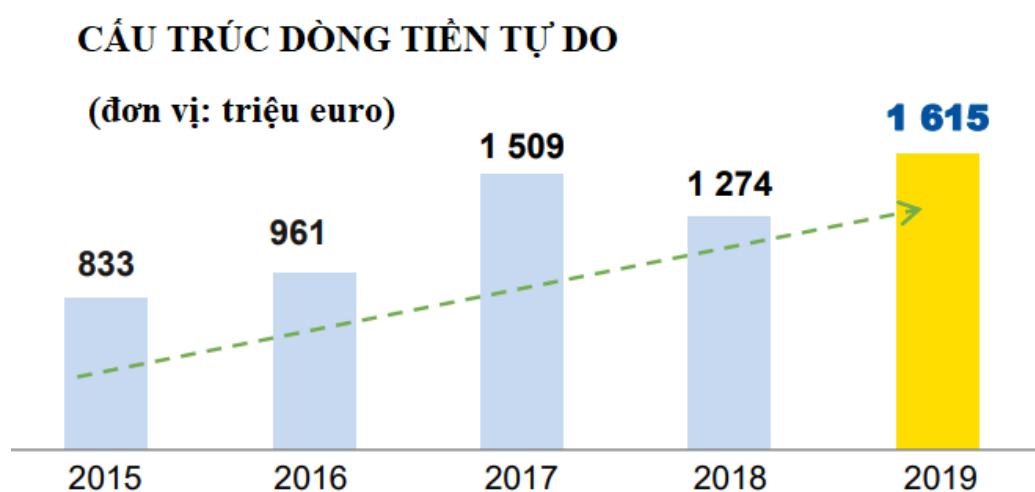
5.2. *Đánh giá năng lực cốt lõi của Michelin tại Việt Nam qua kết quả khảo sát*

Michelin đang sở hữu một mạng lưới phân phối mạnh và rộng khắp với hệ thống hơn 300 đại lý cấp 1 và các cửa hàng kinh doanh săm lốp. Tận dụng lợi thế về nguồn vốn và năng lực nghiên cứu, phát triển sản phẩm của mình, sau khi vào Việt Nam, liên tiếp trong 3 năm từ 2010 đến 2013, Michelin đã liên tục cải tiến 11 dòng sản phẩm khác nhau bao gồm các dòng sản phẩm chính như: Michelin Energy Saver, Michelin Primacy, Michelin Pilot,... . Trong năm 2016, hãng đã lựa chọn

thị trường Việt Nam để ra mắt 3 dòng sản phẩm lốp xe mới của mình. Các sản phẩm của Michelin đều có chất lượng đồng nhất nhờ vào quy trình sản xuất được tự động hóa hoàn toàn.

Ngoài ra, Michelin còn sở hữu thương hiệu nổi tiếng với lịch sử lâu đời. Theo bảng khảo sát với hơn 200 mẫu của nhóm nghiên cứu về hành vi sử dụng và tiêu dùng lốp xe ô tô tại Việt Nam, hơn 93% những người tham gia khảo sát đều biết đến thương hiệu lốp xe Michelin. Có thể thấy, Michelin chiếm thị phần lớn trong phân khúc sản phẩm lốp xe tại thị trường Việt Nam. Điển hình đối với thị trường lốp xe tại nước ta, Michelin chiếm tới 15% thị phần, chỉ đứng sau Bridgestone (chiếm 19%).

Bên cạnh đó, Michelin có dòng tiền tự do mạnh mẽ cung cấp nguồn lực trong tay công ty để mở rộng sang các dự án mới.



Biểu đồ 1. Dòng tiền tự do của Michelin giai đoạn 2015-2019

Nguồn: michelin.com

Nhìn vào Biểu đồ 1, có thể thấy, dòng tiền tự do của Michelin có xu hướng tăng mạnh qua các năm. Dòng tiền tăng mạnh nhất từ năm 2016 đến năm 2017 (tăng 548 triệu euro). Từ năm 2017 đến năm 2018 là giai đoạn duy nhất trong 5 năm dòng tiền bị giảm. Tuy nhiên, công ty Michelin đã mau chóng lấy lại phong độ khi năm 2019, dòng tiền lại tăng và đạt mức cao nhất trong 5 năm.

Tuy nhiên, giá lốp xe Michelin hiện nay chưa phù hợp với người tiêu dùng Việt Nam. Theo bảng khảo sát về hành vi sử dụng và tiêu dùng lốp xe ô tô của nhóm nghiên cứu, khoảng 41,7% những người đã từng sử dụng lốp xe của Michelin không hài lòng và bình thường với mức giá của hãng lốp xe này.

Trong số 41,8% những người biết đến nhưng chưa từng sử dụng lốp xe Michelin có 13,6% mẫu khảo sát cho rằng giá cả không phù hợp là lí do mà họ lựa chọn không tiêu dùng lốp xe của thương hiệu này. Bởi Michelin là thương hiệu lốp xe ô tô lớn nhất trên thế giới hiện nay, sử dụng

công nghệ tiên tiến hàng đầu nên giá lốp xe ô tô Michelin khá đắt so với các dòng lốp xe ô tô khác trên thị trường. Mặt khác, các cơ sở sản xuất của Michelin đều tập trung tại một nơi thay vì phân bố rộng khắp nên giá lốp xe đến tay người tiêu dùng cao còn vì phải chịu chi phí nhập khẩu. Điển hình như số lốp xe được cung cấp cho toàn bộ các nước Đông Nam Á đều được sản xuất từ năm nhà máy đặt tại Thái Lan.

Cũng theo kết quả khảo sát này của nhóm nghiên cứu, khoảng 35% những người đã từng sử dụng lốp xe của Michelin chưa có sự hài lòng với độ bền của hãng lốp xe này. Một số nhận xét cho rằng lốp xe của Michelin khá mềm nên dễ bị cắn đinh trong quá trình lưu thông tại Việt Nam. Hơn nữa, việc lốp xe mềm sẽ không thuận tiện và an toàn khi di chuyển trong một hành trình dài.

Năm 2013, hãng sản xuất lốp xe Michelin đã báo lỗi xấp xỉ 1,3 triệu chiếc lốp xe tải hạng nhẹ LTX M/S mà hãng sản xuất và được bán chủ yếu ở Bắc Mỹ vì ta lông lốp xe có thể bị bung ra và mất hơi. Ngoài ra trên các diễn đàn về ô tô tại Việt Nam như Otofun.net, Otosaigon.com,..., một số người tiêu dùng đánh giá lốp xe của thương hiệu này dễ mất hơi và mặt gai tiếp xúc với mặt đường bị mòn ngay từ khi mới mua về.

5.3. Đánh giá hiệu quả chiến lược kinh doanh của Michelin tại Việt Nam

5.3.1. Xác định cơ hội tại thị trường Việt Nam

Nhu cầu ngày càng tăng đối với lốp xe thay thế: Thị trường lốp xe thay thế dự kiến sẽ tăng trong vài năm tới. Tốc độ tăng trưởng về giá trị của thị trường sản phẩm lốp Việt Nam được dự báo sẽ đạt khoảng 8%/năm trong giai đoạn 2015 – 2020, cao gấp 2 lần so với mức bình quân của thế giới, đồng thời cũng cao hơn mức bình quân 6% của nhóm thị trường đang phát triển. Nhu cầu tiêu thụ xe ô tô còn nhiều dư địa tăng trưởng, cùng với quyết tâm phát triển ngành công nghiệp ô tô và công nghiệp phụ trợ của Chính phủ là tiền đề cho sự tăng trưởng của phân khúc sản phẩm lốp ô tô. Việt Nam không nằm ngoài xu hướng radial hoá. Ngoài ra, với chiến lược và quy hoạch phát triển ngành công nghiệp ô tô Việt Nam cho giai đoạn 2020 – 2035 (theo Quyết định số 1168/QĐ-TTg và Quyết định số 1211/QĐ-TTg do Thủ tướng Chính phủ ký năm 2014), mục tiêu đặt ra đối với ngành công nghiệp ô tô Việt Nam đó là sản lượng xe sản xuất trong nước của xe ô tô dưới 9 chỗ, từ 10 chỗ trở lên, xe tải và xe chuyên dùng lần lượt đạt 237,900 chiếc, 29,102 chiếc, 197,017 chiếc và 2,356 chiếc (đến năm 2020). Bên cạnh đó trong ngắn hạn, việc thuế nhập khẩu xe ô tô từ ASEAN được giảm về 0% trong năm 2018 cũng sẽ tạo hiệu ứng tích cực cho tình hình tiêu thụ xe ô tô trong nước.

Gia tăng số lượng người dùng internet tại Việt Nam: Thông qua việc sử dụng internet để tương tác với khách hàng, Michelin có thể mở rộng sự hiện diện trực tuyến của mình. Hơn nữa, ngành thương mại điện tử tại Việt Nam cũng đang có xu hướng tăng trưởng và phát triển rất nhanh.

Việc mua sắm trực tuyến trở nên vô cùng thông dụng. Michelin có thể nghiên cứu việc mở bán sản phẩm tại các cửa hàng trực tuyến.

Truyền thông xã hội: Ba nền tảng truyền thông xã hội; Facebook, Twitter và Instagram, đã cho thấy số lượng người dùng hoạt động hàng tháng tăng mạnh nhất. Michelin có thể sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để quảng bá sản phẩm của mình, tương tác với khách hàng và thu thập phản hồi từ họ.

Xu hướng tiêu dùng “xanh”: Hiện nay, người tiêu dùng Việt Nam rất ưa chuộng và có xu hướng tiêu dùng nhiều hơn cho những sản phẩm làm từ nguyên liệu thân thiện với môi trường. Bất kịp xu thế này, Michelin đang nghiên cứu để cho ra đời những chiếc lốp xe bền vững, điều đó có nghĩa là loại bỏ dầu ra khỏi việc sản xuất lốp xe. Hãng lốp xe này đang tìm cách thay thế các thành phần chất đàn hồi có nguồn gốc từ dầu bằng các sản phẩm từ gỗ

Hợp tác toàn diện với Mercedes-Benz: Hiện nay, tại Việt Nam, dòng xe ô tô Mercedes chiếm khoảng 50% trong số những dòng xe sang, đáp ứng được nhu cầu của hàng ngàn khách hàng trên cả nước. Việc Michelin đồng hành cùng Học viện Lái xe an toàn Mercedes-Benz 7 năm liên tiếp chứng minh Michelin vẫn đang đảm bảo cam kết cao nhất về chất lượng và công nghệ cho các sản phẩm, đặc biệt trong lĩnh vực đua xe thể thao.

5.3.2. *Xác định thách thức tại thị trường Việt Nam*

Ảnh hưởng của dịch Covid-19: Dịch Covid-19 khiến nhà đầu tư lo ngại sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm lốp khi chia sẻ gần đây của lãnh đạo nhiều hãng sản xuất ô tô cho biết, các hãng gặp phải vấn đề thiếu hụt linh kiện, phụ tùng và có thể phải tạm ngưng sản xuất. Sự đình trệ này tất yếu sẽ khiến nhu cầu tiêu thụ lốp sụt giảm, đối tác có thể giãn nhận hàng với hợp đồng đã ký và tạm ngừng ký kết các hợp đồng mới. Sự bùng phát của dịch bệnh còn đang rất lớn, làm dấy lên lo ngại hoạt động sản xuất, xuất khẩu đình trệ bởi dịch Covid-19.

Nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm lốp Việt Nam: Trước hết phải kể đến các doanh nghiệp sản phẩm lốp nội địa đã định hình thương hiệu với người tiêu dùng là Công ty Cổ phần Cao su miền Nam tại thị trường miền Nam, Công ty Cổ phần Cao su Sao vàng tại miền Bắc và Công ty Cổ phần Cao su Đà Nẵng tại thị trường miền Trung. Ngoài ra, các sản phẩm sản phẩm lốp Trung Quốc cũng được đánh giá rất cao bởi người tiêu dùng Việt Nam do được sản xuất với công nghệ rất tiên tiến và hiện đại, trong khi giá thành lại rất rẻ, chất lượng lại bền. Các Doanh nghiệp FDI được thừa hưởng dây chuyền sản xuất của công ty mẹ có thương hiệu nổi tiếng thế giới như Kumho và Bridgestone sử dụng công nghệ cao cũng là một trong những đối thủ lớn của Michelin trên thị trường sản phẩm lốp Việt Nam.

Thị hiếu của người tiêu dùng vẫn đang liên tục thay đổi. Điều này gây áp lực cho các công ty phải không ngừng thay đổi sản phẩm của mình để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

5.3.3. Đánh giá hiệu quả của chiến lược kinh doanh

Thứ nhất, phát triển hoạt động mới phù hợp, thu hút được khách hàng mới tại thị trường Việt Nam. Một trong số những điểm mạnh nổi bật của Michelin Việt Nam chính là “liên tục đổi mới và phát triển sản phẩm”. Michelin kết hợp điểm mạnh này với cơ hội “nhu cầu ngày càng tăng đối với lốp xe” tại thị trường Việt Nam để tạo nên sự tăng trưởng hoặc phát triển hoạt động mới như phân khúc săm lốp xe máy. Năm 2016, Michelin đã cho ra mắt dòng sản phẩm lốp chuyên dụng cho Mô tô phân khối lớn tại Việt Nam. Năm 2018, thương hiệu này cũng dự kiến mang đến sự thay đổi đột phá cho thị trường lốp tại Việt Nam thông qua việc giới thiệu sản phẩm mới nhất là Michelin Primacy 4.

Thứ hai, tạo lập độ nhận diện thương hiệu, quảng bá sản phẩm thông qua chiến dịch truyền thông. Ngoài ra, Michelin Việt Nam đã tận dụng cơ hội về truyền thông xã hội khi khởi động chiến dịch quảng bá bằng phim ngắn tại Việt Nam vào năm 2017 với thông điệp “Michelin luôn bên bạn trong mọi tình huống quan trọng, khi bạn cần di chuyển đến những địa điểm cụ thể để sẻ chia những buồn vui trong cuộc sống với những người thân yêu của bạn.” Các đoạn phim mô tả các tình huống trong cuộc sống thường nhật của người dân ở các quốc gia khác nhau, với các mối quan hệ trong gia đình và ngoài xã hội. Chiến dịch quảng bá được thực hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng như tại hệ thống kênh phân phối do Michelin ủy quyền tại Việt Nam, đánh dấu sự thay đổi mang nhiều ý nghĩa trong phương thức truyền thông của Michelin tới thị trường và người tiêu dùng.

Thứ ba, chiến lược marketing hiệu quả thông qua việc tận dụng lợi thế có sẵn để giải quyết thách thức cho toàn cộng đồng. Tận dụng nguồn lực tài chính lớn của mình trong bối cảnh dịch Covid 19 diễn biến phức tạp và đe dọa toàn thế giới, Michelin đã cho tái hoạt động 3 nhà máy cũ của mình để tham gia sản xuất các công cụ y tế, góp phần trong công tác phòng chống dịch. Đây không những là hành động tạo ra giá trị lợi ích cho cộng đồng được đánh giá cao mà còn là một chiến lược marketing, nâng cao vị thế và hình ảnh của mình trong lòng người tiêu dùng trên toàn thế giới so với các đối thủ cạnh tranh. Thêm vào đó, Michelin cũng sẽ hợp tác cùng Air Liquide chịu trách nhiệm sản xuất 10.000 máy thở cung cấp cho các bệnh viện tại Pháp. Thương hiệu này còn bày tỏ sự quan tâm của mình tới các bác sĩ và các nhân viên y tế, những người ở tuyến đầu trong công tác phòng chống và đẩy lùi dịch bệnh nguy hiểm khi cho triển khai dây chuyền sản xuất tấm che mặt dùng trong bệnh viện làm bằng vật liệu polycarbonate ngăn chặn được các giọt bắn. Điều đặc biệt đó là tất cả các công cụ y tế sẽ được cung cấp hoàn toàn miễn phí không những

ở Pháp mà còn cho tất cả những nước đang có dịch bệnh diễn biến rất nghiêm trọng như Đức, Ý và Trung Quốc

Thứ tư, tạo lập mối quan hệ với các hãng xe cao cấp để thu hút phân khúc khách hàng thu nhập cao. Trong những năm gần đây, khi kinh tế phát triển và thu nhập của người dân tăng cao, số lượng những xe ô tô hạng sang được tiêu thụ bởi người Việt tăng đáng kể, thậm chí Việt Nam còn đứng đầu về việc tiêu thụ nhiều xe hơi hạng sang nhất trong khu vực Đông Nam Á. Dẫn đầu thị trường này là cái tên của ông lớn Mercedes. Trong khi đó, đối với người tiêu dùng Việt Nam, Michelin vẫn là thương hiệu lốp xe đắt đỏ hạng sang. Nhận biết được điểm yếu này, năm 2019, Michelin đã đồng hành cùng Mercedes tổ chức Học viện lái xe an toàn Mercedes-Benz tại sân bay Gia Lâm, Hà Nội. Tại sự kiện này, Michelin đã mang đến các sản phẩm lốp phù hợp với những dòng xe cao cấp. Khách hàng sẽ được lái thử những chiếc xe Mercedes được lắp các dòng lốp Michelin phù hợp. Tại sự kiện, Michelin đã giới thiệu những dòng lốp cao cấp mới nhất với công nghệ sản xuất hiện đại, phù hợp với thực trạng hệ thống đường xá tại Việt Nam. Có thể nói, Michelin đã đánh trúng vào tâm lý của những khách hàng có thu nhập cao. Khi người tiêu dùng sử dụng các dòng xe sang, họ luôn muốn chiếc xe của mình hoàn hảo, hiện đại và an toàn nhất. Do đó, họ sẽ chọn những loại lốp xe đắt tiền và tiên tiến, xứng đáng với chiếc xe của họ. Khi họ được trải nghiệm thực tế, họ sẽ càng tin tưởng và có thể trở thành khách hàng trung thành của Michelin.

6. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Michelin tại Việt Nam

6.1. Tập trung đẩy mạnh truyền thông trên mạng xã hội

Sự nổi tiếng của Michelin trên thị trường Châu Âu đã khiến Michelin trở nên chủ quan và có phần hời hợt trong hoạt động marketing tại thị trường Châu Á, trong đó có Việt Nam. Sau mười năm gia nhập thị trường Việt Nam, Michelin vẫn chỉ được biết đến như một thương hiệu đắt đỏ hạng sang dành cho giới thượng lưu và trung lưu trong khi đó trên thực tế, hãng đã cho ra mắt dòng lốp Michelin Energy MX2+ vừa túi tiền cho xe phổ thông nhưng vẫn có chất lượng vượt trội. Do đó, Michelin nên đẩy mạnh hoạt động marketing và truyền thông hơn nữa để có thể tiếp cận khách hàng một cách nhanh chóng và dễ dàng hơn. Giải pháp cụ thể đó là tiếp cận từ mạng xã hội.

Theo công bố của We are Social và Hootsuite (công ty toàn cầu chuyên nghiên cứu về truyền thông xã hội), năm 2018, Việt Nam là một trong 10 nước có số lượng người sử dụng mạng Facebook lớn nhất thế giới. Đến nay, con số này vẫn đang tiếp tục tăng rất nhanh. Năm 2016, Michelin cũng bắt đầu tạo một fanpage trên mạng xã hội Facebook cho riêng người dùng Việt Nam. Trải qua hơn ba năm hoạt động, dù có gần 5,5 triệu lượt thích và theo dõi nhưng các bài đăng trên fanpage này đều có lượt tương tác rất thấp, các lượt thích trong mỗi bài đăng chỉ dao động trong khoảng từ 20 đến 50 và không có bình luận dù đều được đăng vào khung giờ “vàng” từ 20 đến 21 giờ. Có thể thấy những bài viết chỉ được đăng nhân những dịp đặc biệt như Giỗ tổ

Hùng Vương, Tết Nguyên Đán và nhiều nhất khi Michelin mở thêm đại lý cấp 1 mới. Trong khi đó, những bài đăng chia sẻ kinh nghiệm như HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG BOM KHẨN CẤP KÈM BỘ VÁ LỚP MICHELIN hay các cuộc thi đều đạt lượt yêu thích rất lớn lên tới con số hơn 3000 lại rất ít khi được xuất hiện, trung bình khoảng vài tháng Michelin mới có một bài viết như vậy.

Do đó, để thu hút lại sự quan tâm của mọi người trên mạng xã hội, Michelin cần tổ chức cuộc thi kết hợp việc xóa bỏ định kiến Michelin là thương hiệu của tầng lớp thượng lưu và tập trung quảng cáo nhiều hơn cho dòng lốp cho xe phổ thông ra mắt năm 2019 Michelin Energy MX2+ bằng cách tổ chức cuộc thi trúng thưởng ngẫu nhiên trên facebook. Phần thưởng là voucher miễn phí 1 lần thay lốp xe Michelin Energy MX2+. Để tham gia cuộc thi, mỗi người cần phải chia sẻ công khai bài đăng về cuộc thi kèm hashtag # MichelinEnergyMX2+ và gắn thẻ 3 người bạn của mình. Hệ thống sẽ chọn ngẫu nhiên 1 người để trao thưởng.

Tiếp theo, Michelin cần có một đội ngũ viết bài chuyên nghiệp hơn để có thể mở chuyên mục MichelinShare vào mỗi tối thứ 7 hàng tuần nhằm cung cấp những thông tin hữu ích về việc điều khiển và chăm sóc phương tiện giao thông đúng cách. Các thông tin có thể được cung cấp dưới dạng bài viết hoặc buổi trò chuyện phát sóng trực tiếp có tương tác với người xem.

6.2. Tài trợ cho các cuộc đua xe cấp quốc gia

Nhóm nghiên cứu đề xuất giải pháp Michelin liên kết, tài trợ cho các cuộc đua ô tô cấp quốc gia. Trước hết, một cuộc đua mang tầm cỡ quốc gia sẽ có khả năng thu hút số lượng người quan tâm lớn trên khắp mọi miền Tổ quốc. Thứ hai, một cuộc đua cấp quốc gia sẽ được phát sóng trực tiếp trên đài truyền hình quốc gia. Michelin có thể trở thành nhà tài trợ trao thưởng hiện vật hoặc tài chính cho các đội đua thắng cuộc.

6.3. Tạo lợi ích cộng đồng

Người tiêu dùng thường rất dễ có thiện cảm với những thương hiệu thể hiện được trách nhiệm của mình đối với xã hội, cộng đồng. Tuy Michelin là một công ty của Pháp nhưng cũng nên dành những sự quan tâm đặc biệt của mình đối với thị trường Việt Nam. Đây cũng là cách đưa tên tuổi của Michelin xuất hiện nhiều hơn và trở nên có thiện cảm hơn trong mắt khách hàng. Với phương hướng này, Michelin có thể thành lập quỹ học bổng, trao cơ hội được học nghề về kỹ thuật, sửa chữa ô tô tại các trường cao đẳng cho những thanh niên có hoàn cảnh khó khăn.

6.4. Ứng dụng cảm biến lốp xe trên điện thoại

Loại lốp tốt đến đâu cũng phải hao mòn và gặp rủi ro trên đường đi. Để hạn chế rủi ro xảy ra, người sử dụng cần phải kiểm tra kỹ tình trạng lốp xe trước khi lên xe. Nhưng lốp ô tô rất dày và cứng, nếu không có dụng cụ kiểm tra chuyên dụng thì rất khó để biết được tình trạng lốp xe ô tô. Giải pháp tối ưu nhất là gắn thêm thiết bị cảm biến áp suất lốp ô tô, hỗ trợ người dùng cảnh báo tức thì khi có sự thay đổi áp suất lốp. Từ thực tế này, nhóm nghiên cứu đề xuất Michelin Việt Nam

xây dựng một ứng dụng trên nền tảng điện thoại, giúp người dùng theo dõi được tình trạng lốp xe, nhận thông báo khẩn cấp trong tình trạng lốp xe không còn đủ an toàn để thông hành. Nhân viên của Michelin Việt Nam sẽ sử dụng ứng dụng này như một phương tiện kết nối giữa người dùng và doanh nghiệp, trực tiếp và nhanh chóng hơn.

7. Kết luận

Thứ nhất, qua khảo sát hành vi sử dụng và tiêu dùng lốp xe ô tô Michelin tại Việt Nam, nhóm nghiên cứu nhận thấy Michelin Việt Nam là một thương hiệu nổi tiếng có thị phần lớn, mạng lưới phân phối mạnh, quy trình sản xuất được tự động hóa và dòng tiền tự do mạnh mẽ. Mặc dù liên tục đổi mới và phát triển sản phẩm, sản phẩm của Michelin vẫn được đánh giá là không bền, lỗi sản phẩm nghiêm trọng và giá cả chưa hợp lý. Tại Việt Nam, Michelin có rất nhiều cơ hội để phát triển bởi nhu cầu ngày càng tăng đối với lốp xe thay thế, gia tăng số lượng người dùng internet tại Việt Nam, truyền thông xã hội, xu hướng tiêu dùng “xanh” và hợp tác toàn diện với Mercedes-Benz. Tuy nhiên, ảnh hưởng của dịch Covid-19, nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm lốp xe Việt Nam và thị hiếu của người tiêu dùng vẫn đang là những yếu tố liên tục thay đổi và đặt ra rất nhiều thách thức cho Michelin.

Thứ hai, nghiên cứu đã tiếp cận, thu thập và tổng hợp thông tin từ những đối tượng có sở hữu xe hơi tại Việt Nam. Từ những ý kiến thu được, nhóm đã đề xuất những giải pháp cụ thể như sau đối với Michelin Việt Nam: tập trung đẩy mạnh truyền thông trên mạng xã hội, tài trợ cho các cuộc đua xe cấp quốc gia, tạo lợi ích cộng đồng và ứng dụng cảm biến lốp xe trên điện thoại.

Nhóm nghiên cứu hy vọng bài nghiên cứu có thể đưa ra cái nhìn toàn diện về tình hình kinh doanh của Michelin tại Việt Nam, từ đó đưa ra các giải pháp để đưa sản phẩm của Michelin tiếp cận thêm nhiều khách hàng hơn nữa tại Việt Nam. Hơn thế, nhóm nghiên cứu mong rằng công ty Michelin có thể quan tâm tới người tiêu dùng Việt Nam hơn nữa và không ngừng nỗ lực, cải tiến để đưa ra những sản phẩm ngày càng phù hợp với thị hiếu tại thị trường Việt Nam.

Danh mục tài liệu tham khảo

Công ty cổ phần chứng khoán MB. (2017), “Báo cáo ngành cao su sẫm lốp (1st ed.)”, https://static.tinnhanhchungkhoan.vn/Uploaded/BCPT/2018_01_02/baocaonganhxamlop_LSMU.pdf, truy cập ngày 27/11/2019.

Kotler, L., Armstrong, G. & Harris, L.C. (2017), *Principle of marketing*, Pearson, Harlow, United Kingdom.

Lê, T.T.T. (2012), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Bách Khoa, Hà Nội.

Michelin. (2010), ‘Document de référence 2010 (1st ed.)’, https://www.bnains.org/archives/communiqués/Michelin/20110307_Document_de_reference_2010_Michelin.pdf, truy cập ngày 26/02/2020.

Michelin. (2018), ‘Guide des résultats annuels (1st ed.)’, <https://www.michelin.com/documents/guide-des-resultats-annuels-2018/>, truy cập ngày 20/01/2020.

Michelin. (2019), “Michelin official website”, <https://www.michelin.com/finance/resultats-et-presentations/resultats-semestriels/?fbclid=IwAR0C2cFLNqv9aIKYS9ZFGmeEw9bTflovxy95Xcj0D27m78BbycthcF-gVE>, truy cập ngày 26/02/2020.

Rothaermel, F.T. (2019), *Strategie management*, McGraw_Hill Education, New York.