

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

LỜI MỞ ĐẦU

1

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

4

1.1. Chiến lược và phương pháp xây dựng chiến lược

4

1.1.1. Khái niệm chung

4

1.1.1.1. Một số khái niệm về chiến lược kinh doanh

4

1.1.2. Quản trị chiến lược

5

1.1.2.1. Khái niệm

5

1.1.2.2. Sự cần thiết của quản trị chiến lược

5

1.1.3. Hoạch định chiến lược

6

1.1.3.1. Khái niệm

6

1.1.3.2. Lợi ích của hoạch định chiến lược

7

1.2. Phân loại chiến lược

7

1.2.1. Phân loại theo phạm vi chiến lược

7

1.2.2. Phân loại theo hướng tiếp cận

8

1.3. Các phương hướng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

9

1.4. Quy trình hoạch định chiến lược

14

1.4.1. Những yêu cầu khi hoạch định chiến lược

14

1.4.2. Quy trình hoạch định chiến lược

14

1.5. Phân tích các yếu tố môi trường hoạt động

16

1.5.1. Phân tích và đánh giá thực trạng của doanh nghiệp

16

1.5.1.1. Phân tích marketing

16

1.5.1.2. Phân tích khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển

16

1.5.1.3. Phân tích nguồn nhân lực

17

1.5.1.4. Phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp

18

1.5.2. Phân tích môi trường vĩ mô

19

1.5.2.1. Ảnh hưởng của môi trường quốc tế

19

1.5.2.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh trong nước

20

1.5.3. Phân tích môi trường vi mô	21
1.5.3.1. Khách hàng	21
1.5.3.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh	21
1.5.3.3. Phân tích áp lực của các nhà cung ứng	24
1.5.3.4. Phân tích các nhà môi giới trung gian	24
1.5.3.5. Phân tích mối quan hệ công chúng	24
1.5.3.6. Phân tích áp lực của sản phẩm thay thế	25
1.6. Phương pháp phân tích và lựa chọn chiến lược	25
1.6.1. Giai đoạn thâm nhập vào	25
1.6.1.1. Ma trận các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)	25
1.6.1.2. Ma trận các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)	26
1.6.1.3. Ma trận các yếu tố bên trong - bên ngoài (Ma trận IE)	27
1.6.1.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	28
1.6.2. Giai đoạn kết hợp	29
1.6.2.1. Ma trận SWOT	29
1.6.2.2. Ma trận chiến lược chính	31
1.6.3. Giai đoạn quyết định	32
1.7. Kết luận chương I	34

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM TRƯỜNG THỌ

2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ	35
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty CP Dược phẩm Trường Thọ	35
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ	36
2.1.4. Khái quát tình hình kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ	38
2.1.5. Giới thiệu về các dây chuyền sản xuất thuốc của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ	39
2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường	

Thọ	42
2.2.1. Môi trường vĩ mô	42
2.2.2. Môi trường vi mô	47
2.3. Phân tích một số chỉ tiêu định lượng của Công ty Cổ phần Dược phẩm	
Trường Thọ	52
2.3.1. Phân tích một số chỉ tiêu tài chính	52
2.3.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty những năm gần đây	55
2.4. Phân tích một số chỉ tiêu định tính của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường	
Thọ	57
2.4.1. Nhân lực	57
2.4.2. Năng lực quản lý	59
2.4.3. Năng lực công nghệ	60
2.4.4. Danh tiếng sản phẩm	60
2.4.5. Kênh phân phối	61
2.4.6. Ma trận đánh giá yếu tố bên trong của công ty dược Trường Thọ	62
2.5. Phân tích công tác lập kế hoạch kinh doanh của Công ty Cổ phần Dược phẩm	
Trường Thọ	63
2.6. Kết luận chương II	63
CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY	
CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM TRƯỜNG THỌ	65
3.1. Mục tiêu chung của ngành công nghiệp dược Việt Nam	65
3.2. Mục tiêu của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ	66
3.2.1. Mục tiêu tổng quát	66
3.2.2. Mục tiêu cụ thể	66
3.3. Lựa chọn các chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần dược phẩm	
Trường Thọ trong giai đoạn đến năm 2020, tầm nhìn 2025	67
3.3.1. Phân tích mô hình ma trận SWOT để đề xuất chiến lược	67
3.3.2. Phân tích các chiến lược đề xuất	70
3.3.2.1. Nhóm chiến lược S-O	70

3.3.2.2. Nhóm chiến lược S-T:	70
3.3.2.3. Nhóm chiến lược W-O	70
3.3.2.4. Nhóm chiến lược W-T:	71
3.3.3. Lựa chọn chiến lược: Ma trận QSPM	71
3.4. Một số giải pháp để thực hiện chiến lược	83
3.4.1. Giải pháp về phát triển nhân sự	83
3.4.2. Xâm nhập thị trường nội địa sâu hơn	86
3.4.3. Giải pháp về hệ thống thông tin	92
3.4.4. Giải pháp về phát triển sản phẩm mới	93
3.5. Kiến nghị	95
3.5.1. Đối với nhà nước	95
3.5.2. Đối với tỉnh Nam Định	95
KẾT LUẬN	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài	26
Bảng 1.2: Ma trận các yếu tố môi trường bên trong	27
Bảng 1.3: Ma trận các yếu tố môi trường bên trong - bên ngoài	28
Bảng 1.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh	29
Bảng 1.5: Ma trận SWOT	30
Bảng 1.6 : Ma trận chiến lược chính	31
Bảng 2.1: Thị phần của công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ giai đoạn 2008 – 2011	38
Bảng 2.2: Thị phần của Công ty cổ phần Dược phẩm Trường Thọ và các đối thủ cạnh tranh trên thị trường cả nước năm 2010	38
Bảng 2.3: Ma trận các yếu tố bên ngoài của Công ty CP Dược phẩm Trường Thọ	51
Bảng 2.4: Bảng cân đối kế toán năm 2011	52
Bảng 2.5: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh từ năm 2009-2011	55
Bảng 2.6: Cơ cấu nhân sự của Công ty	57
Bảng 2.7: Bảng điểm theo chỉ tiêu nhân lực của dược Trường Thọ và một số đối thủ cạnh tranh trong ngành dược phẩm	59
Bảng 2.8: Bảng điểm theo chỉ tiêu năng lực quản lý của dược Trường Thọ và một số doanh nghiệp cạnh tranh trong ngành dược phẩm	60
Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của Dược Trường Thọ	62
Bảng 3.1 : Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược S-O	72
Bảng 3.2: Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược ST	74
Bảng 3.3: Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược WO	76
Bảng 3.4: Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược WT	78
Bảng 3.5: Ma trận QSPM	81
Bảng 3.6: Nhu cầu đào tạo lao động của công ty đến năm 2015, định hướng đến năm 2020	84
Bảng 3.7: Một số chỉ tiêu thể hiện mục tiêu của chiến lược của Công ty dược phẩm Trường Thọ	94

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Các yếu tố môi trường kinh doanh của doanh nghiệp	6
Hình 1.2: Mối quan hệ giữa chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận	8
Hình 1.3: Quy trình hoạch định chiến lược theo quan điểm của Garry D.Smith	14
Hình 1.4: Quy trình hoạch định chiến lược theo quan điểm của Fred R.David	14
Hình 1.5 : Mô hình quản trị chiến lược của Fred R.David	15
Hình 1.6: Mô hình gồm 5 lực lượng của M. Porter	23
Hình 1.7: Khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R.David	25
Hình 2.1 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ	37

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Trong quá trình chuyển đổi cơ chế quản lý kinh tế không ít các doanh nghiệp tỏ ra lúng túng, làm ăn thua lỗ thậm chí đi tới phá sản nhưng cũng có nhiều doanh nghiệp sau những bờ ngõ ban đầu đã thích ứng được với cơ chế thị trường, kinh doanh ngày càng phát triển và lớn mạnh.

Thực tế kinh doanh trong cơ chế thị trường đã chứng tỏ thị trường hay nói rộng hơn là môi trường kinh doanh luôn vận động, biến đổi. Trong khuôn khổ mở rộng nền kinh tế, việc nhanh chóng thoát khỏi tình trạng lạc hậu, phát triển trở thành thách thức có mức độ gay gắt hơn nhiều. Mặt khác, trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế không có nghĩa là phải nỗ lực tạo dựng một cơ cấu kinh tế của đất nước không phụ thuộc vào nước ngoài. Bao trùm lên tất cả các mục tiêu cụ thể đó là đưa Việt Nam cơ bản trở thành nước công nghiệp.

Để thực hiện các mục tiêu mà Đảng và Nhà nước đã đề ra, nhất thiết các doanh nghiệp đang hoạt động sản xuất kinh doanh trong ngành công nghiệp Việt Nam nói chung, cần phải xây dựng các chiến lược kinh doanh đủ mạnh, bền vững và có hiệu quả. Chiến lược kinh doanh không nhằm giải quyết các vấn đề cụ thể, chi tiết như một kế hoạch mà nó được xây dựng trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp có một cái nhìn tổng thể về bản thân mình cũng như về môi trường kinh doanh bên ngoài để hình thành nên các mục tiêu chiến lược và các chính sách, các giải pháp lớn thực hiện thành công các mục tiêu đó.

Mặt khác, hầu hết các doanh nghiệp ở nước ta còn xa lạ với mô hình quản lý chiến lược nên chưa xây dựng được chiến lược hoàn chỉnh, hữu hiệu nhằm phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình. Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ cũng là một trong số đó.

Trong những năm gần đây, dưới sự cạnh tranh gay gắt của các sản phẩm dược phẩm của các công ty trong nước cũng như sản phẩm của nước ngoài đòi hỏi

công ty cần phải xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh toàn diện để vươn lên trong cạnh tranh, đưa công ty ngày càng phát triển lớn mạnh. Trước thực tiễn đó nên tôi chọn đề tài nghiên cứu:

"Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ"

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài:

- Đánh giá một cách tổng quát các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ thông qua các số liệu thống kê, các công cụ thống kê.
- Trên cơ sở phân tích thực trạng đó thiết lập và đưa ra hệ thống giải pháp chiến lược một cách khoa học phù hợp với tình hình thực tế và các kế hoạch phát triển của công ty nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu là các chiến lược kinh doanh để đề xuất lựa chọn chiến lược phù hợp cho công ty trong giai đoạn 2013 - 2018.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn nghiên cứu một số vấn đề cơ bản về chiến lược kinh doanh và ứng dụng cho Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ. Phân tích nghiên cứu môi trường kinh doanh các định hướng phát triển kinh tế xã hội để xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ.

Các số liệu tính toán được lấy theo các báo cáo của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ và tham khảo số liệu của chiến lược phát triển ngành dược phẩm đến năm 2018.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Để tiếp cận làm rõ các vấn đề nghiên cứu, phương pháp luận được sử dụng là: phương pháp phân tích có hệ thống, phương pháp phân tích và tổng hợp, phương pháp phân tích và thống kê, điều tra xã hội học, phương pháp so sánh.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài:

6.1 Ý nghĩa khoa học:

Xây dựng chiến lược mang tính khoa học và lý luận để xây dựng chiến lược

kinh doanh của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ.

6.2 Ý nghĩa thực tiễn:

Phân tích và đánh giá thực trạng phát triển sản phẩm của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ bằng việc áp dụng một số mô hình phân tích chiến lược.

Đề xuất một số phương hướng và giải pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của công ty. Xây dựng một số mô hình phát triển sản xuất kinh doanh phù hợp, vững chắc ở công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ.

7. Kết cấu của luận văn:

Luận văn gồm 3 chương

Chương I: Cơ sở lý thuyết về xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh

Chương II: Phân tích thực trạng chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ

Chương III: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ XÂY DỰNG

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Chiến lược và phương pháp xây dựng chiến lược

1.1.1. Khái niệm chung

1.1.1.1. Một số khái niệm về chiến lược kinh doanh

Tùy theo cách tiếp cận mà có nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược kinh doanh.

◆ Theo cách tiếp cận cạnh tranh

- Quan điểm của Michael Porter: "Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật xây dựng lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ"

- Quan điểm của K.Ohmae: "Chiến lược là mang lại điều kiện thuận lợi nhất cho một phía, đánh giá đúng thời điểm tấn công hay rút lui, xác định ranh giới của sự thỏa hiệp"

K.Ohmae còn nhấn mạnh: "Không có đối thủ cạnh tranh thì không có chiến lược. Mục đích duy nhất của chiến lược là đảm bảo giành thắng lợi bền vững đối với đối thủ cạnh tranh"

◆ Theo cách tiếp cận chiến lược kinh doanh là một phạm trù khoa học quản lý:

- Quan điểm của Alfred Chandler: "Chiến lược kinh doanh là việc xác định các mục tiêu cơ bản và dài hạn của doanh nghiệp lựa chọn các chính sách, chương trình hành động nhằm phân bổ các nguồn lực để đạt được các mục tiêu cơ bản đó"

- Quan điểm của William J.Glueck: "Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện"

- Quan điểm của B.Quinn cho rằng: "Chiến lược kinh doanh là một dạng thức hay một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các chương trình hành động thành một tổng thể kết dính lại với nhau"

Tóm lại: "Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được hiểu là tổng hợp

thống nhất các mục tiêu, các chính sách và sự phối hợp các hoạt động của các đơn vị kinh doanh trong chiến lược tổng thể của doanh nghiệp"

Vậy chiến lược kinh doanh là chiến lược nhằm đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh phản ánh các hoạt động của đơn vị kinh doanh bao gồm các quá trình đặt ra các mục tiêu và các biện pháp, các phương tiện sử dụng để đạt được mục tiêu đó.

Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, chỉ rõ: Hiện nay doanh nghiệp đang ở đâu? doanh nghiệp muốn đến đâu? doanh nghiệp sẽ đi đến đó bằng cách nào/làm thế nào để kiểm soát sự phát triển của doanh nghiệp?

1.1.2. Quản trị chiến lược

1.1.2.1. Khái niệm

Có nhiều khái niệm về quản trị chiến lược:

Theo Garry D.Smith: "Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu mà tổ chức đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai".

Theo Fred R.David: "Quản trị chiến lược có thể được định nghĩa như một nghệ thuật, một khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều chức năng cho phép một tổ chức quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị, tiếp thị, tài chính, kế toán, sản xuất, nghiên cứu và phát triển và các hệ thống thông tin các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức".

1.1.2.2. Sự cần thiết của quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược giúp cho các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, giúp cho lãnh đạo xem xét và xác định được tổ chức đi theo hướng nào và khi nào đạt được mục tiêu đề ra.

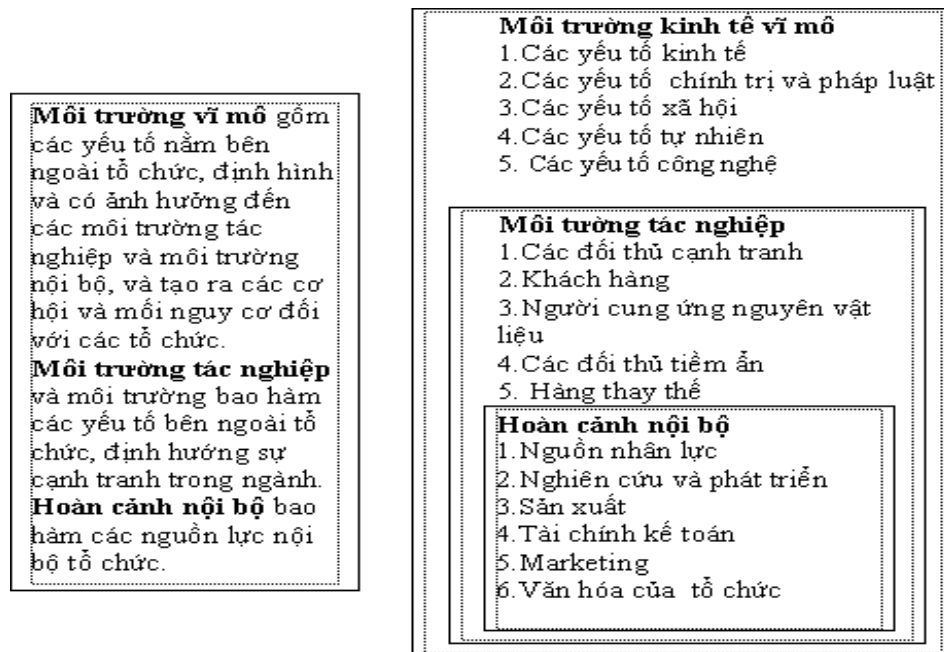
Quá trình quản trị chiến lược là một quá trình quản trị thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức.

Điều kiện mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi nhanh, nhưng biến đổi nhanh thường tạo ra những thuận lợi và nguy cơ bất ngờ. Quá trình quản trị chiến lược buộc các nhà quản trị phải phân tích, dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai. Qua đó giúp các nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường và có thể làm chủ được diễn biến tình hình.

1.1.3. Hoạch định chiến lược

1.1.3.1. Khái niệm:

Hoạch định chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng, thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các mặt mạnh yếu bên trong, nguy cơ và cơ hội bên ngoài của tổ chức, đề ra các mục tiêu dài hạn, xây dựng và lựa chọn các chiến lược thay thế. Các nhà chiến lược phải phân tích và đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức hiện tại và tương lai để xây dựng chiến lược. Các yếu tố này có thể tóm tắt theo hình 1.1:



Hình 1.1: Các yếu tố môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Từ hình trên ta thấy các yếu tố căn bản ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức:

- Phân tích môi trường để đánh giá tổ chức đang tồn tại trong môi trường nào, đánh giá cơ hội và nguy cơ.

- Phân tích các yếu tố vĩ mô gồm các yếu tố: chính trị, pháp luật, kinh tế, văn hóa xã hội, quốc tế, công nghệ, tự nhiên. Xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố tương tác với nhau như thế nào ảnh hưởng đến tổ chức.

- Phân tích yếu tố vi mô gồm các yếu tố: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, sản phẩm thay thế để tổ chức nhận ra mặt mạnh, mặt yếu của mình liên quan đến cơ hội và nguy cơ mà ngành đó gặp phải.

1.1.3.2. Lợi ích của hoạch định chiến lược

Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển phải có chiến lược của mình nếu không sẽ nhận thấy hậu quả nghiêm trọng trong hoạt động nếu thiếu chiến lược hay áp dụng một chiến lược sai lầm. Vì vậy, giai đoạn hoạch định chiến lược có ý nghĩa rất quan trọng, giúp các chiến lược gia hiểu tường tận các yếu tố con người, các bộ phận bên trong tổ chức cũng như phân tích và đánh giá các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức. Hoạch định chiến lược đem lại lợi ích lâu dài cho tổ chức. Ngoài ra, để thực hiện chiến lược thành công cần phải có các chính sách hỗ trợ.

1.2. Phân loại chiến lược

1.2.1. Phân loại theo phạm vi chiến lược

Mỗi chiến lược đều hoạch định tương lai phát triển của tổ chức, có thể chia chiến lược thành hai cấp:

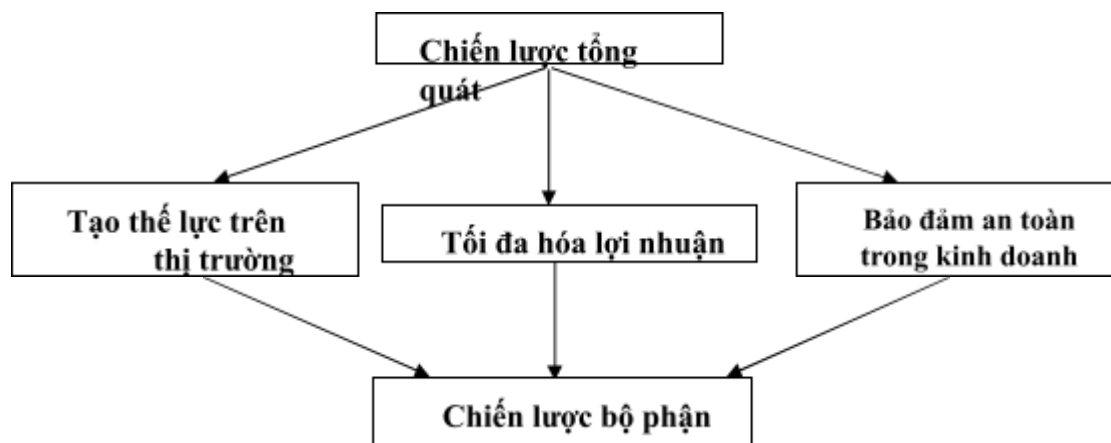
- Chiến lược tổng quát:

Là chiến lược vạch ra mục tiêu trong khoảng thời gian dài và thường được tập trung vào các mục tiêu như: tăng hiệu quả hoạt động (hiệu quả cao nhất, chi phí thấp nhất), tạo thế lực trên thị trường, thị phần mà tổ chức kiểm soát, tỷ trọng hàng hóa dịch vụ so với thị trường, khả năng tài chính, liên doanh, liên kết, uy tín đối với khách hàng, đảm bảo an toàn trong hoạt động (ngăn ngừa, né tránh, hạn chế rủi ro).

- Chiến lược bộ phận:

Bao gồm rất nhiều loại chiến lược như là: chiến lược mở rộng ngành, chiến lược nâng cao chất lượng, chiến lược phát triển, nâng cao nguồn nhân lực, tăng cường cơ sở vật chất ...

Hình 1.2: Mối quan hệ giữa chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận



(Nguồn: Giáo trình Quản lý doanh nghiệp)

1.2.2. Phân loại theo hướng tiếp cận

- Chiến lược tập trung vào những nhân tố then chốt: Tư tưởng chỉ đạo của những việc hoạch định chiến lược ở đây là không dàn trải các nguồn lực, mà tập trung vào những quyết định có ý nghĩa quyết định đối với phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Chiến lược kinh doanh dựa vào những ưu thế tương đối: Việc hoạch định chiến lược ở đây bắt đầu từ việc phân tích, so sánh sản phẩm và dịch vụ của mình có chi phí tương đối nhỏ so với đối thủ cạnh tranh. Từ việc tìm ra thế tương đối của mình doanh nghiệp sẽ dựa vào đó để xây dựng chiến lược kinh doanh.

- Chiến lược kinh doanh sáng tạo tấn công: Để thực hiện chiến lược này thì doanh nghiệp phải nhìn thẳng vào những vấn đề được coi là phổ biến, bất biến để xem xét chúng. Cần đặt ra nhiều câu hỏi, những câu hỏi về những vấn đề tưởng như đã kết luận. Từ việc đặt liên tiếp các câu hỏi và sự nghi ngờ bất biến của vấn đề, doanh nghiệp có thể khám phá ra những vấn đề mới mẻ có lợi cho doanh nghiệp và tìm cách phát triển chúng trong chiến lược kinh doanh đặt ra.

- Chiến lược khai thác các khả năng tiềm tàng: Xây dựng chiến lược này dựa trên sự phân tích có hệ thống thông tin nhằm khai thác khả năng có thể có của các yếu tố bao quanh nhân tố then chốt. Từ đó tìm cách sử dụng phát huy tối ưu nguồn lực của doanh nghiệp để mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất.

1.3. Các phương hướng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Căn cứ vào các tiêu đề đã được xác định, các nhà quản trị sẽ thực hiện việc phác thảo các phương án chiến lược nhiều khả thi.

Các loại phương án chiến lược có thể lựa chọn như:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: Đây là nhóm chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hiện tại để bán trên thị trường hiện tại hoặc thị trường mới.

Nhà quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp quyết định chọn chiến lược này khi họ muốn tiếp tục theo đuổi ngành kinh doanh chủ lực hiện tại, các điều kiện thuộc môi trường cho phép thực hiện như: các thiết kế sản phẩm có khả năng cải tiến hoặc thiết kế sản phẩm mới, tốc độ nhu cầu sản phẩm tiếp tục gia tăng ...

Ba phương án chiến lược tăng trưởng tập trung

+ *Chiến lược thâm nhập thị trường*: là giải pháp tăng trưởng doanh số lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách bán sản phẩm hiện đang sản xuất trên chính thị trường hiện tại thông qua nỗ lực marketing (điều chỉnh giá cả, mở rộng mạng lưới bán hàng, tăng cường quảng cáo, khuyến mại, truyền thông, chào hàng ...)

+ *Chiến lược phát triển thị trường*: là giải pháp tăng trưởng doanh số, lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách bán sản phẩm hiện đang sản xuất trên thị trường hiện tại. Thị trường mới có thể là: khu vực địa lý mới, đối tượng khách hàng mục tiêu mới, công dụng mới của sản phẩm ...

+ *Chiến lược phát triển sản phẩm*: là giải pháp tăng trưởng doanh số, lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách phát triển các loại sản phẩm mới để bán trên thị trường hiện tại. Sản phẩm mới có thể là: cải tiến sản phẩm hiện đang sản xuất, mô phỏng sản phẩm từ các nguồn bên ngoài, sản xuất sản phẩm mới hoàn toàn (Bộ phận R&D thiết kế, mua bản quyền ...)

- Chiến lược tăng trưởng hội nhập: Đây là nhóm chiến lược thích hợp với các chiến lược đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh, còn khả năng tăng trưởng nữa nếu liên kết hay hội nhập với các ngành phù hợp với mục tiêu và các chiến lược dài hạn đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế ngành hàng chủ chốt và phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của doanh nghiệp.

Các phương án chiến lược hội nhập cơ bản:

+ *Chiến lược hội nhập về phía sau*: là giải pháp tăng trưởng bằng cách gia nhập vào các ngành cung ứng yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp (chủ yếu cung cấp nguyên liệu cho doanh nghiệp). Chiến lược này nên lựa chọn khi ngành cung ứng đang tăng trưởng nhanh có nhiều lợi nhuận tiềm tàng hoặc doanh nghiệp khó khăn trong việc lựa chọn nhà cung cấp (Ví dụ: thiếu nhà cung cấp nguyên liệu ổn định, phù hợp nhu cầu phục vụ sản xuất). Hội nhập về phía sau có thể thực hiện theo hình thức: đầu tư mới, mua cổ phần, mua toàn bộ doanh nghiệp cung ứng, liên doanh ...

+ *Chiến lược hội nhập hàng ngang*: là giải pháp tăng trưởng bằng cách tham gia với các doanh nghiệp cùng ngành, kết hợp thế mạnh của nhau để cùng phát triển. Chiến lược này nên lựa chọn khi các doanh nghiệp riêng lẻ trong 1 ngành không đáp ứng tốt nhu cầu thị trường, hoặc phải cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài trên thế yếu.

Tùy theo mối tương quan so sánh, doanh nghiệp có thể liên doanh, mua cổ phần ... với doanh nghiệp cần gia nhập. Chiến lược hội nhập hàng ngang được thực hiện nhằm giúp các bên tham gia đều có lợi, cho sức tăng trưởng cho ngành kinh tế.

+ *Chiến lược hội nhập về phía trước*: là giải pháp tăng trưởng bằng cách tham gia vào ngành tiêu thụ sản phẩm hiện đang sản xuất của doanh nghiệp. Hội nhập về phía trước cần thực hiện khi ngành tiêu thụ sản phẩm đang có tốc độ tăng trưởng nhanh, có thể thu được nhiều lợi nhuận hoặc hàng hóa của doanh nghiệp khó khăn trong khâu tiêu thụ như: tồn kho với giá trị lớn, thường xuyên ngừng sản xuất. Đặc biệt đối với doanh nghiệp sản xuất nguyên liệu hội nhập về phía trước được xem là giải pháp tăng khả năng đa dạng hóa sản phẩm, tránh rủi ro trong cạnh tranh, tăng lợi nhuận ... Hình thức hội nhập về phía trước có thể là đầu tư mới, mua lại toàn bộ hay một phần doanh nghiệp khác, liên doanh ...

- Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa: Đây là nhóm giải pháp tăng trưởng bằng cách tham gia vào các ngành liên quan với ngành đang hoạt động hoặc ngành khác. Doanh nghiệp chỉ nên lựa chọn chiến lược đa dạng hóa khi: thị trường sản phẩm ở giai đoạn chín muồi hoặc suy thoái, doanh nghiệp tư vốn kinh doanh, tăng khả năng thâm nhập thị trường quốc tế, nhanh chóng nắm bắt công nghệ mới ...

Các phương án chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa cơ bản:

+ *Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm*: là giải pháp tăng trưởng bằng cách phát triển sản phẩm mới để bán trên thị trường mới, sản phẩm này có liên quan đến công nghệ sản xuất hiện tại và các hoạt động marketing của doanh nghiệp... Đa dạng hóa đồng tâm thực hiện có hiệu quả khi: nhãn hiệu hàng hóa đang sản xuất có uy tín, khách hàng mục tiêu hiện tại có nhu cầu mua sắm sản phẩm khác trong đời sống, tiết kiệm chi phí cố định của doanh nghiệp... Đa dạng hóa đồng tâm có thể thực hiện bằng cách: đầu tư hoặc mua lại toàn bộ, một phần doanh nghiệp khác, liên doanh.

+ *Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang*: là giải pháp tăng trưởng bằng cách phát triển sản phẩm mới, không liên quan đến công nghệ sản xuất hiện tại nhưng bổ sung nhu cầu hiện tại của khách hàng mục tiêu.

Sản phẩm mới này được bán trên cùng kênh phân phối, gia tăng đáp ứng nhu cầu hiện tại.

Doanh nghiệp có thể đa dạng hóa hàng ngang bằng cách: mua lại, đầu tư mới, liên doanh ... chiến lược này thực hiện có hiệu quả khi môi trường kinh tế, văn hóa, xã hội biến động theo chiều hướng thuận lợi, nhu cầu con người được đòi hỏi đáp ứng bằng nhiều dạng sản phẩm khác nhau, bản thân doanh nghiệp có khả năng đáp ứng, có uy tín trên thị trường.

+ *Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp*: là giải pháp tăng trưởng bằng cách phát triển sản phẩm mới trên thị trường mới, không liên quan đến công nghệ sản xuất và thị trường hiện tại. Chiến lược này được thực hiện nhằm hạn chế rủi ro trong ngành kinh doanh hiện tại như: tính thời vụ trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, môi trường kinh doanh có nhiều nguy cơ, bản thân doanh nghiệp có nhiều điểm yếu... đa dạng hóa hỗn hợp có thể thực hiện bằng đầu tư mới, thực hiện chiến lược hướng ngoại.

- Chiến lược suy giảm: doanh nghiệp chủ động giảm tốc độ tăng trưởng so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành theo các mức độ thích ứng từng giai đoạn (áp dụng riêng cho từng chủng loại sản phẩm). Doanh nghiệp thực hiện chiến lược suy giảm để củng cố lại cơ cấu doanh nghiệp các ngành kinh doanh sau mỗi thời kỳ tăng trưởng nhanh hoặc ngành hiện tại không còn cơ hội tăng trưởng lâu dài, lợi nhuận biên sản phẩm ở mức thấp, nền kinh tế quốc gia bị khủng hoảng, môi trường kinh doanh có cơ hội khác hấp dẫn hơn.

Các phương án chiến lược suy giảm cơ bản:

- + Chiến lược cắt giảm chi phí.
- + Chiến lược thu hồi vốn đầu tư.
- + Chiến lược thu hoạch.
- + Chiến lược giải thể

- Chiến lược hướng ngoại: Đây là nhóm chiến lược biện pháp, hỗ trợ các chiến lược tăng trưởng mà doanh nghiệp lựa chọn. Các loại chiến lược hướng ngoại có thể lựa chọn như:

+ *Chiến lược hợp nhất*: hai hoặc nhiều doanh nghiệp thỏa thuận sáp nhập với nhau để hình thành một doanh nghiệp mới, có cơ cấu doanh nghiệp mới, phát hành chứng khoán mới, nhiệm vụ mục tiêu có những thay đổi thích hợp, lí do chủ yếu cần hợp nhất để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước.

+ *Chiến lược mua lại doanh nghiệp khác*: giải pháp này thực hiện khi mua lại toàn bộ hoặc một vài đơn vị kinh doanh của đơn vị khác để thu hút, bổ sung thêm các lĩnh vực hoạt động mà doanh nghiệp đang tiến hành. Doanh nghiệp bị mua lại có thể giữ được tên thương hiệu nếu xét thấy cần thiết cho chiến lược kinh doanh sắp tới, trường hợp khác thì mất tên thương mại. Chiến lược mua lại thường được các công ty có thế mạnh về tài chính sử dụng để thâm nhập thị trường mới nhanh chóng hoặc thu tóm đối phương từ chiến lược liên doanh trước đó.

- Chiến lược liên doanh: giải pháp này cần thực hiện khi một doanh nghiệp riêng lẻ không thể thực hiện tốt công việc nào đó, cần sự hợp tác hai hay nhiều doanh nghiệp khác nhau. Trong chiến lược liên doanh, quyền sở hữu của các đối tác không thay đổi, có 3 hình thức liên doanh:

+ Liên doanh quốc tế: đây là hình thức 1 doanh nghiệp hoặc 1 tập đoàn liên doanh với doanh nghiệp quốc gia khác. Hình thức này là con đường hợp pháp để cạnh tranh ở nước sở tại, vừa cần thiết để vượt qua hàng rào chính trị văn hóa.

+ Liên doanh nhằm thực hiện một chiến lược có lợi cho 2 bên, nếu thực hiện riêng lẻ, không có doanh nghiệp nào đủ khả năng tài chính (khắc phục điểm yếu của các bên liên doanh).

+ Liên doanh để kết hợp các nguồn lực mạnh trong các doanh nghiệp riêng lẻ đạt mục tiêu chung.

- Chiến lược điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế: Ngành kinh tế, các doanh nghiệp trong ngành, các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp đạt được thành tích dưới khả năng tiềm tàng, chưa phát huy được các điểm mạnh, chưa nắm bắt được các cơ hội thị trường ... và phải cạnh tranh trong thế yếu cần thực hiện chiến lược điều chỉnh để nâng cao hiệu quả hoạt động của ngành và của từng doanh nghiệp.

Các chiến lược điều chỉnh có thể lựa chọn:

+ *Điều chỉnh các biện pháp tác nghiệp*: chiến lược này thực hiện khi doanh nghiệp có hệ thống chiến lược, mục tiêu phù hợp với môi trường, nhưng các chính sách, chương trình hành động chưa đạt hiệu quả mong muốn. Biện pháp tác nghiệp cần điều chỉnh có thể thuộc bộ phận: Marketing, nhân sự, tài chính, kỹ thuật sản xuất.

+ *Điều chỉnh mục tiêu, chiến lược hiện tại*: Nếu hệ thống mục tiêu và các chiến lược hiện tại không còn thích nghi với môi trường kinh doanh. Hội đồng quản trị thực hiện chiến lược này.

+ *Điều chỉnh cơ cấu doanh nghiệp*: cơ cấu doanh nghiệp có thể điều chỉnh để mở đường cho việc thực hiện các mục tiêu và chiến lược lâu dài có hiệu quả.

- Chiến lược thu hút lao động giỏi: Đây là giải pháp thu hút lao động giỏi có cả đức lẫn tài, nếu thu nhận được đối tượng này, doanh nghiệp có được kho tàng tri thức phong phú và hữu hiệu để thực hiện hiệu quả các khâu công việc trong quá trình hoạt động. Doanh nghiệp thực hiện chiến lược thu hút lao động giỏi bằng chính sách tuyển mộ, sử dụng đãi ngộ con người hợp lý. Các doanh nghiệp nổi tiếng có uy tín lâu đời ở các nước thực hiện khá tốt chiến lược này. Thu hút và giữ lao động giỏi lâu dài sẽ tạo nguồn sức mạnh vô giá cho doanh nghiệp, tạo lợi thế cạnh tranh trong mọi hoạt động.

Tóm lại: Các phương án chiến lược trình bày ở trên được các doanh nghiệp lựa chọn áp dụng cho từng SBU (Strategic Business Unit) và có thể chọn nhiều giải pháp chiến lược kết hợp đan xen trong cùng 1 thời kỳ. Trên thực tế, khi phân tích các phương án chiến lược có thể lựa chọn áp dụng cho từng doanh nghiệp, nhà quản trị khó tìm ra phương án hoàn hảo một cách tuyệt đối vì mỗi phương án đều phụ thuộc vào các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài theo các mức độ và chiều hướng khác nhau. Do đó, nhiệm vụ tiếp theo của nhà quản trị là tiến hành đánh giá và so sánh các phương án đã được phân tích. Việc phân tích

đánh giá này có thể sử dụng các kỹ thuật toán học, kết hợp với kinh nghiệm, khả năng phán đoán của các nhà quản trị của doanh nghiệp, các chuyên gia ...

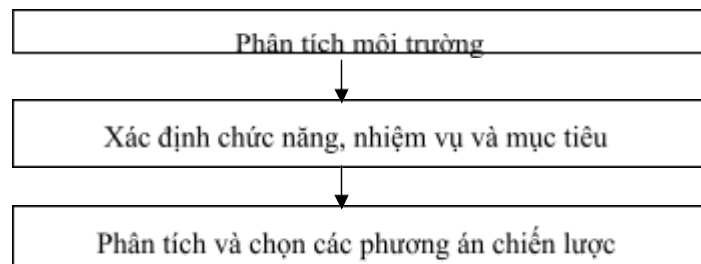
1.4. Quy trình hoạch định chiến lược

1.4.1. Những yêu cầu khi hoạch định chiến lược

- Chiến lược phải đạt được mục tiêu gia tăng về lợi thế cạnh tranh
- Chiến lược phải đảm bảo sự an toàn và hạn chế khả năng rủi ro
- Phải xác định phạm vi hoạt động, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để đạt được mục tiêu
- Phải có chiến lược dự phòng
- Xây dựng chiến lược phải nắm bắt, kết hợp giữa sự chín muồi và thời cơ.

1.4.2. Quy trình hoạch định chiến lược

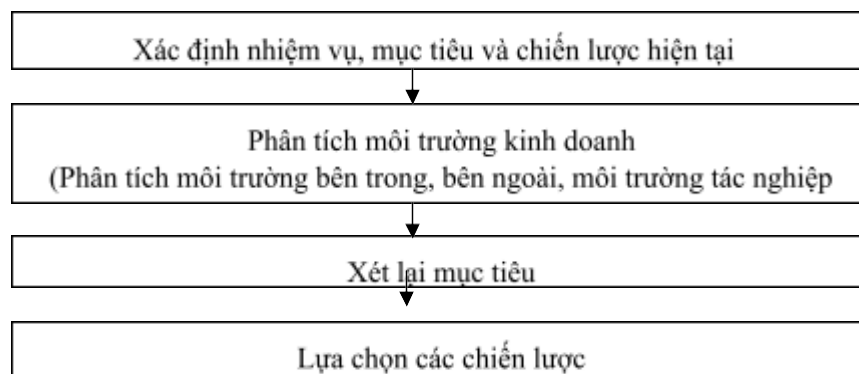
- Theo quan điểm của Garry D. Smith quy trình hoạch định chiến lược bao gồm các bước sau:



Hình 1.3: Quy trình hoạch định chiến lược theo quan điểm của Garry D. Smith

(Nguồn: Giáo trình Quản lý doanh nghiệp)

- Theo quan điểm của Fred R. David quy trình hoạch định chiến lược bao gồm các bước:

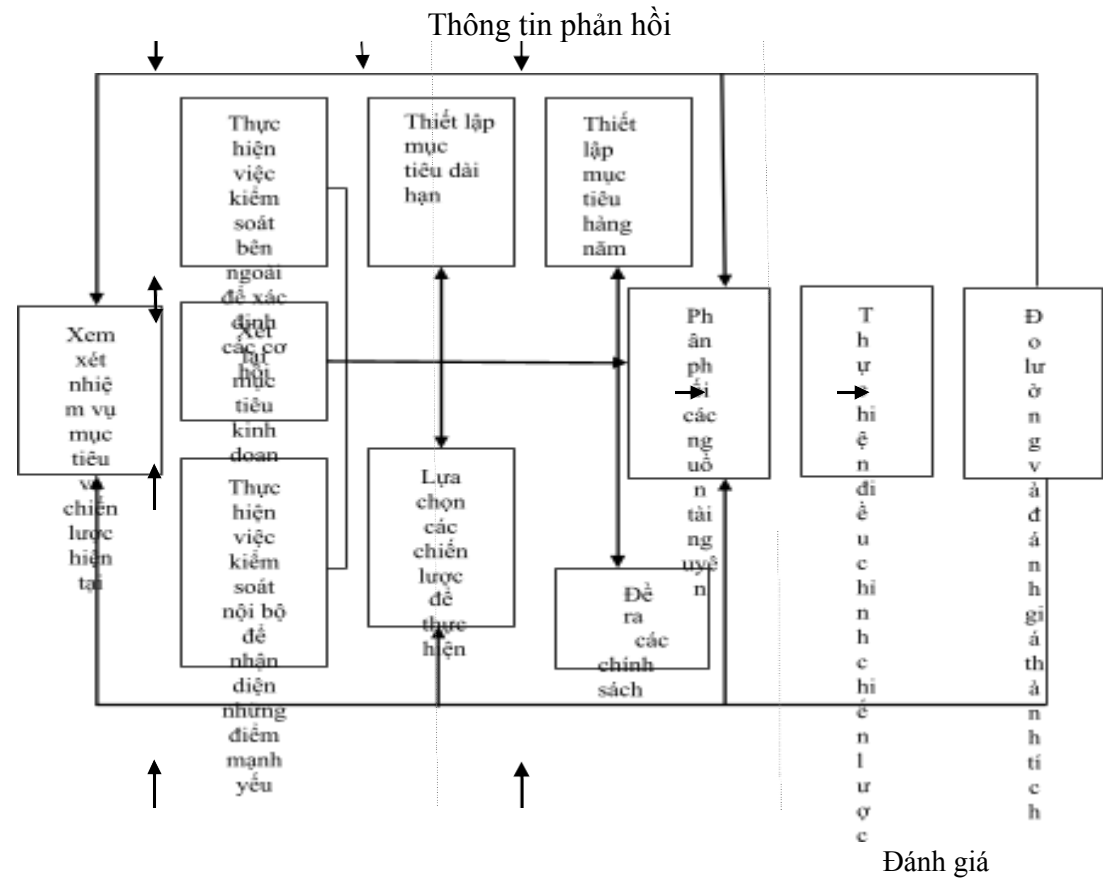


Hình 1.4: Quy trình hoạch định chiến lược theo quan điểm của Fred R. David

(Nguồn: Giáo trình Quản lý doanh nghiệp)

Theo mô hình của Fred R.David chọn việc xác định mục tiêu, nhiệm vụ và chiến lược hiện tại của tổ chức là bước khởi đầu cho việc hoạch định chiến lược.

Theo mô hình của Garry D.Smith ngay từ khởi điểm không xác định mục tiêu mà bước ngay vào phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức.



Hình 1.5 : Mô hình quản trị chiến lược của Fred R.David

(Nguồn: Fred R.David, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê)

Việc xác định mục tiêu chiến lược ngay từ đầu theo mô hình của Fred R.David là ta đã loại bỏ ngay từ đầu một số chiến lược ngược hướng, như thế việc phân tích các môi trường hoạt động có tính chất trọng điểm, không lan man. Sau khi phân tích môi trường hoạt động xong ta xác định lại các mục tiêu hoạt động của tổ

chức từ đó lựa chọn ra các chiến lược hợp lý hơn.

Việc định lượng trước cũng ảnh hưởng đến tiến trình hoạch định chiến lược phát sinh từ tư tưởng chủ quan trong suy nghĩ, đó là nhược điểm trong tiến trình hoạch định chiến lược mà ta phải cân nhắc.

1.5. Phân tích các yếu tố môi trường hoạt động

1.5.1. Phân tích và đánh giá thực trạng của doanh nghiệp

Nhà quản lý thường xuyên thu thập thông tin nội bộ doanh nghiệp để phát hiện thuận lợi, khó khăn ở các bộ phận, các khâu công việc, đồng thời có cơ sở so sánh với đối thủ cạnh tranh trong ngành trên từng khu vực thị trường. Các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp cần có thông tin thường xuyên hoặc định kỳ như:

1.5.1.1. Phân tích marketing

Việc phân tích tập trung vào một số vấn đề: sản phẩm, chủng loại sản phẩm, giá bán sản phẩm, thị phần, hiệu quả quảng cáo và xúc tiến bán hàng.

Sản phẩm là tất cả những gì có thể đưa ra thị trường để tạo sự chú ý, mua sắm, sử dụng hay tiêu thụ nhằm thỏa mãn nhu cầu hay mong muốn (định nghĩa về sản phẩm trong marketing).

Sản phẩm có thể là những vật hữu hình, những dịch vụ mang tính vô hình, những địa điểm (cho thuê địa điểm, thuê mặt bằng sản xuất kinh doanh), phát minh sáng chế.

Người tiêu dùng được đặt ở vị trí trung tâm của hoạt động marketing vì vậy nghiên cứu về người tiêu dùng sẽ góp phần vào thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ đó doanh nghiệp đánh giá được khả năng riêng biệt của mình, mức độ thích ứng của doanh nghiệp trên thị trường.

1.5.1.2. Phân tích khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển

Quá trình sản xuất là hoạt động có ích của con người trên cơ sở sử dụng có hiệu quả đất đai, vốn, thiết bị, các phương tiện quản lý và công cụ lao động khác tác động đến các yếu tố như: nguyên vật liệu, bán thành phẩm (đối tượng lao động) và biến các yếu tố đầu vào thành sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu của xã hội.

Việc phân tích này tập trung vào việc: Phát triển sản phẩm, khả năng phát triển sản phẩm mới, tiềm năng nghiên cứu.

Mục tiêu của quản lý sản xuất

- Bảo đảm số lượng, chủng loại và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Sản phẩm, dịch vụ sản xuất ra phải phù hợp với tiêu chuẩn được đặt ra khi thiết kế và phải phù hợp với nhu cầu của khách hàng về số lượng, chất lượng và chủng loại. Chất lượng có thể được đánh giá bằng chính những tiêu chuẩn đặt ra. Mức chất lượng cũng có thể đánh giá so với sản phẩm, dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

- Bảo đảm đúng thời gian: Sản xuất phải đảm bảo cung cấp sản phẩm đúng thời gian khách hàng yêu cầu hoặc giao nộp sản phẩm đúng tiến độ hợp đồng đã ký.

- Chi phí sản xuất thấp: các nhà quản lý phải tìm các biện pháp để giảm chi phí sản xuất nhằm giảm giá bán để giành lấy thị trường hoặc giảm chi phí để tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có một hệ thống kế toán có hiệu lực để nắm được các thông tin chính xác về các loại chi phí. Bộ phận sản xuất không làm chủ lợi nhuận vì không có thẩm quyền để định đoạt giá bán nhưng có trách nhiệm giảm tới mức tối thiểu chi phí đối với mức chất lượng nhất định.

Các yếu tố trên tác động đến doanh nghiệp, buộc các doanh nghiệp thường xuyên theo dõi để đổi mới, cải tiến, hoàn thiện quản lý sản xuất.

Để tính linh hoạt thực hiện tốt cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, dự trữ vật tư, diện tích sản xuất.

1.5.1.3. Phân tích nguồn nhân lực

Hiện nay, ở các nước phát triển, mặc dù đã có các công nghệ hiện đại, các hệ thống thiết bị tiên tiến và máy tính ngày càng được sử dụng rộng rãi, nhưng con người vẫn là yếu tố quan trọng nhất trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Bởi vì trong xã hội cũng như trong các doanh nghiệp, nhân lực ở tất cả các cấp sẽ là nhân tố quyết định sự thành công.

Nguồn nhân lực bao gồm lực lượng nhà quản trị cao cấp và nhân viên thừa hành ở các bộ phận.

- Các nhà quản trị là người trực tiếp làm công tác chức năng và thực hành công tác quản lý sản xuất kinh doanh vì vậy tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng tư duy ... cần được đánh giá chặt chẽ trong từng thời kỳ để có kế hoạch quản lý phù hợp, nhất là nhà quản trị cấp cao.

- Đối với nhân viên thừa hành (trực tiếp và gián tiếp) các tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp và trình độ chuyên môn tay nghề cần kiểm tra phân tích đánh giá qua các kỳ thi nhằm hoạch định các kế hoạch huấn luyện, nâng cao chất lượng theo thời gian.

Kiểm tra, phân tích đánh giá con người thường xuyên nhằm nâng cao giá trị văn hóa cá nhân sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Để nắm được nguồn nhân lực cần đánh giá:

- Thực trạng về số lượng, chất lượng, cơ cấu trình độ của các loại lao động có trong doanh nghiệp.

- Đối với từng đối tượng lao động thì phải đánh giá cụ thể. Cần phải đặc biệt chú trọng tới chiến lược lao động và sắp xếp hợp lý nhằm tránh tình trạng "Chỗ cần thì không có, chỗ có thì không cần"

- Đánh giá khả năng phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong quá trình thực hiện chiến lược và các chính sách để phát triển nguồn nhân lực (đào tạo, đào tạo lại), nâng cao trình độ nguồn nhân lực để phục vụ tốt cho quá trình sản xuất.

1.5.1.4. Phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp

Bộ phận chức năng về tài chính kế toán ảnh hưởng sâu rộng trong toàn doanh nghiệp; bộ phận tài chính kế toán tác động trực tiếp tới tất cả các lĩnh vực hoạt động khác. Nói đến yếu tố tài chính kế toán ta thường đề cập đến những vấn đề như: khả năng huy động, chi phí, khả năng sinh lời, cơ cấu của vốn.

Phân tích tình trạng tài chính của doanh nghiệp: Có vai trò quan trọng trong quá trình chuẩn bị thông tin trong xây dựng chiến lược. Đánh giá cần tập trung vào các vấn đề trong doanh nghiệp.

- Thực trạng nhu cầu vốn và cơ cấu nguồn vốn trong doanh nghiệp

- Thực trạng phân bổ vốn
- Thực trạng hiệu quả sử dụng vốn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
- Thực trạng các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp, đánh giá vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

* Các chỉ tiêu tài chính quan trọng dùng để đánh giá tình trạng tài chính có thể phân thành 5 nhóm: Các chỉ tiêu về khả năng thanh toán, chỉ tiêu về đòn cân nợ, chỉ tiêu về doanh lợi, chỉ tiêu về tăng trưởng.

Về phân tích đánh giá thực trạng của doanh nghiệp là xác định các điểm mạnh, điểm yếu, các lợi thế, bất lợi trong kinh doanh của từng doanh nghiệp. Từ đó làm cơ sở xây dựng ma trận SWOT (Điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức).

1.5.2. Phân tích môi trường vĩ mô

- Các yếu tố của môi trường vĩ mô gồm các yếu tố về văn hoá – xã hội, chính trị, pháp luật, khoa học công nghệ, môi trường sinh thái, môi trường kinh tế, yếu tố về dân số ...

1.5.2.1. Ảnh hưởng của môi trường quốc tế

- Một doanh nghiệp có thể tham gia hoặc không tham gia trên thị trường nước ngoài. Nhưng dù thế nào doanh nghiệp cũng phải nghiên cứu và phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường thế giới đến hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên doanh nghiệp tham gia trên thị trường thế giới ảnh hưởng nhiều hơn nên cần phải phân tích kỹ.

* Các yếu tố chủ yếu của môi trường kinh doanh quốc tế

- Ảnh hưởng của nền chính trị thế giới

- Luật pháp và thông lệ quốc tế

- Kinh tế thế giới

- Yếu tố kỹ thuật – công nghệ quốc tế

- Các yếu tố văn hoá xã hội

+ Ảnh hưởng đến hành vi người tiêu dùng buộc các công ty phải thích nghi

+ Ảnh hưởng tới hành vi của các nhà kinh doanh, chính trị, chuyên môn ...

nhiệm vụ của các doanh nghiệp kinh doanh là phải chấp nhận thực tế và phải thích nghi.

1.5.2.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh trong nước

Khi phân tích các yếu tố về môi trường kinh doanh trong nước ta nên xem xét các yếu tố sau:

* **Các nhân tố chính trị - luật pháp:** Các nhân tố này tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thực sự doanh nghiệp.

Khi quyết định đầu tư sản xuất kinh doanh, nhà quản trị các doanh nghiệp cần hiểu rõ tình hình chính trị ở khu vực đầu tư, khu vực phát triển thị trường mua bán. Có như vậy, nhà quản trị sẽ chủ động cho việc quyết định đầu tư ở đâu, đầu tư cái gì, đầu tư như thế nào, đầu tư trong bao lâu ...đồng thời hạn chế được rủi ro yếu tố chính trị. Mặt khác, nhà quản trị có căn cứ đầu tư mua công nghệ mới, bán hàng hoá của doanh nghiệp mình trên quốc gia nào là thuận lợi nhất.

* **Các nhân tố kinh tế:** Môi trường kinh tế của doanh nghiệp được xác định thông qua tiềm lực của nền kinh tế quốc gia. Các nhân tố quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực này bao gồm: tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất và xu hướng của lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát, mức độ tiêu dùng, mức độ thất nghiệp, hệ thống thuế và mức thuế, các khoản nợ, tiềm năng kinh tế và sự gia tăng đầu tư của các ngành và của nền kinh tế quốc dân, giai đoạn trong chu kỳ kinh tế đang trải qua ...Đây là những yếu tố rất quan trọng, tác động mạnh đến các doanh nghiệp sản xuất và cả người tiêu dùng.

* **Các nhân tố về kỹ thuật – công nghệ:** Đây là loại nhân tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp, có ảnh hưởng lớn, trực tiếp.

* **Các nhân tố về văn hoá xã hội:** Khi thị hiếu của người tiêu dùng thay đổi hoặc khi trình độ dân trí tăng cao thì doanh nghiệp sẽ như thế nào? Những nguy cơ nào có thể đe dọa, những cơ hội nào có thể nắm bắt? Nhiệm vụ của nhà quản lý, nhà quản lý chiến lược phải phân tích kịp thời cả những thay đổi này, có như vậy thông tin mới đầy đủ và có hệ thống giúp cho hoạch định chiến lược có căn cứ toàn diện hơn.

* **Điều kiện tự nhiên và cơ sở hạ tầng:** Các yếu tố về tự nhiên và cơ sở hạ tầng liên quan đến chi phí sản xuất kinh doanh và cách thức sử dụng các nguồn lực tự nhiên trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu điều kiện tự nhiên thuận lợi, cơ

sở hạ tầng hiện đại, doanh nghiệp có điều kiện tiết kiệm chi phí để phát triển kinh doanh. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ phải gia tăng chi phí để giữ gìn môi trường, khắc phục những thiếu hụt của cơ sở hạ tầng dẫn đến giảm lợi nhuận trong kinh doanh.

1.5.3. Phân tích môi trường vi mô

1.5.3.1. Khách hàng

Khách hàng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kinh doanh, khách hàng là thị trường của doanh nghiệp, nghiên cứu thị trường là nghiên cứu nhu cầu của khách hàng. Đây là, yếu tố cần phải tính đến trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh. Trên thị trường còn có nhu cầu của khách hàng về sản phẩm thì doanh nghiệp sản xuất ra loại sản phẩm đó còn có thể bán được.

Khách hàng được xem như là sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc doanh nghiệp phải giảm giá hoặc nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt.

Doanh nghiệp cần phân tích khách hàng bằng việc trả lời các câu hỏi sau:

Những khách hàng nào quan trọng nhất? Số lượng hàng hóa do những khách hàng đó tiêu thụ chiếm bao nhiêu phần trăm trên tổng số? Nếu khách hàng này từ bỏ công ty thì sẽ gây thiệt hại cho công ty như thế nào? Liệu có đối thủ nào cản trở khách hàng trung thành với ta họ sử dụng loại thủ đoạn nào? Phải làm gì để giữ được khách hàng hiện có và phát triển thêm.

Những câu hỏi trên được trả lời góp phần làm cho căn cứ hoạch định chiến lược đầy đủ hơn.

1.5.3.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là những người cung ứng các mặt hàng tương tự hoặc có thể thay thế các sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường. Đối thủ cạnh tranh là trở lực lớn nhất phải vượt qua, quyết định thành bại trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu đối thủ cạnh tranh mạnh tạo ra nguy cơ thị trường của doanh nghiệp bị thu hẹp, mất lợi nhuận. Ngược lại, nếu đối thủ cạnh tranh kém hơn doanh nghiệp có thời cơ gia tăng doanh số, mở rộng thị trường nâng cao uy tín trước người tiêu dùng. Để xác định thời cơ trong kinh doanh cần phải phân tích các đối thủ cạnh tranh để xác định mức độ cạnh tranh trên thị trường và đưa ra các biện pháp ứng xử cho phù hợp.

Khi xem xét và phân tích đối thủ cạnh tranh ta thường phải phân tích hai loại hình đối thủ cạnh tranh là: Đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và đối với sản phẩm mới ra đời.

** Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại:*

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại tạo ra cấu trúc cạnh tranh bên trong khu vực, là áp lực thường xuyên đe dọa trực tiếp các doanh nghiệp. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các nội dung chủ yếu như: cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cầu của ngành và các hàng rào lối ra. Hàng rào lối ra là kinh tế, là chiến lược và là quan hệ tình cảm giữa doanh nghiệp trụ lại. Nếu hàng rào lối ra cao, các doanh nghiệp có thể bị khóa chặt trong một ngành sản xuất không ưa thích.

Hàng rào lối ra thường bao gồm:

- + Đầu tư nhà xưởng và thiết bị một số ngành không có sự lựa chọn thay đổi sử dụng hoặc có thể bán lại được. Nếu muốn bỏ ngành buộc doanh nghiệp phải bỏ phí những giá trị còn lại của những tài sản này.
- + Chi phí trực tiếp cho việc rời bỏ ngành cao.
- + Quan hệ chiến lược giữa các đơn vị chiến lược kinh doanh. Một sản phẩm hoặc một dịch vụ có thể cùng kênh phân phối hoặc cùng một phương tiện sản xuất với các sản phẩm khác.
- + Giá trị của các nhà lãnh đạo, quan hệ tình cảm, lịch sử với ngành hoặc cộng đồng địa phương cũng có thể dẫn đến doanh nghiệp không muốn rời bỏ ngành gốc của họ.

** Phân tích đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn*

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất, nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa chọn và gia nhập ngành. Đây là đe dọa cho các doanh nghiệp hiện tại, họ cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành bởi vì có càng nhiều doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thì cạnh tranh càng khốc liệt hơn, thị trường và lợi nhuận sẽ bị chia sẻ, vị trí của doanh nghiệp sẽ bị thay đổi. Mức độ thuận lợi và khó khăn cho

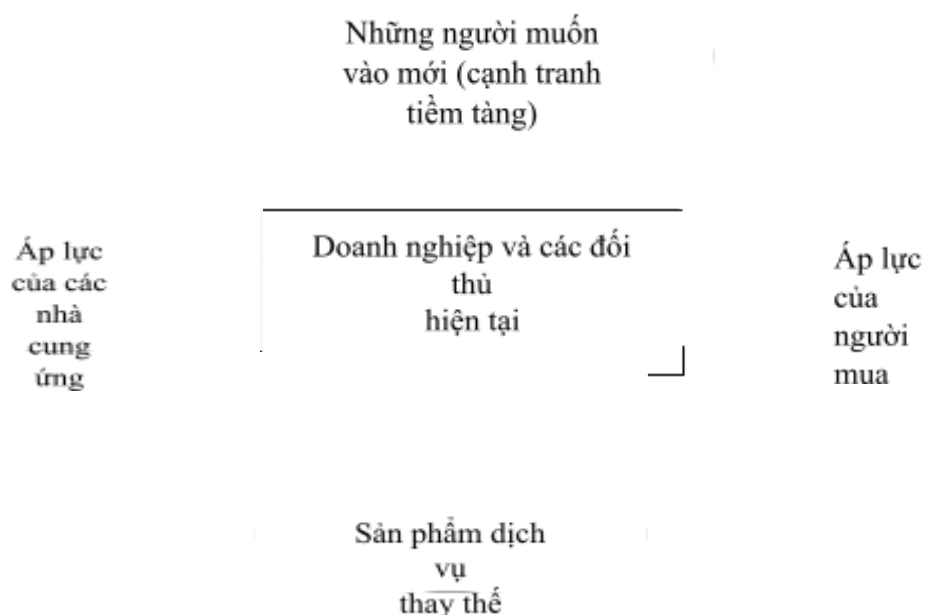
việc nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc phần lớn vào hàng rào, lối vào ngành công nghiệp.

** Sản phẩm mới ra đời*

Nhu cầu của thị trường luôn thay đổi nên dẫn đến sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế. Khi sản phẩm thay thế ra đời tạo điều kiện thuận lợi cho nhóm doanh nghiệp này và ngược lại gây khó khăn cho nhóm doanh nghiệp khác. Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu với người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có ưu thế hơn, sản phẩm thay thế ở các đặc trưng riêng biệt. Đe dọa này, đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự phân tích theo dõi thường xuyên những tiến bộ kỹ thuật, công nghệ, trong đó liên quan trực tiếp đến đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm. Hơn nữa, sự thay đổi của nhu cầu thị trường cũng là nhân tố quan trọng tạo ra sự đe dọa này.

Do đó, doanh nghiệp phải luôn đặt câu hỏi sản phẩm này xuất hiện trên thị trường làm cho người tiêu dùng từ bỏ thói quen mua hàng của mình không? Vì sao người tiêu dùng thích sản phẩm đó? Có bao nhiêu hàng hóa tương tự như thế cản trở sự phát triển của doanh nghiệp? Làm thế nào để sản phẩm suy yếu hoặc không gây cản trở cung ứng hàng của doanh nghiệp ra thị trường.

Hình 1.6: Mô hình gồm 5 lực lượng của M. Porter



1.5.3.3. Phân tích áp lực của các nhà cung ứng

Người cung ứng là nhà cung cấp hàng hoá, dịch vụ đầu vào cho doanh nghiệp và cho đối thủ cạnh tranh. Đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh gồm: lao động, vốn kinh doanh, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, thông tin ...

Cũng giống như đối với khách hàng, người ta có thể phân loại nhà cung ứng theo nhiều tiêu thức khác nhau. Đồng thời cũng cần xem xét tương quan lực lượng giữa doanh nghiệp và người cung ứng. Sẽ là nguy cơ cho doanh nghiệp khi nhà cung ứng ” mạnh hơn “ khi đó họ sẽ đòi tăng giá, giảm chất lượng hàng hóa cung ứng và giảm mức độ các hoạt động đi kèm. Ngược lại doanh nghiệp có nhiều lợi thế về chất lượng, giá cả sản phẩm trên thị trường.

Để tránh nguy cơ đe dọa từ phía các nhà cung ứng đầu vào doanh nghiệp cần đa dạng hoá, để giảm áp lực của người cung ứng không nên chỉ phụ thuộc vào một nhà cung ứng nào đó.

1.5.3.4. Phân tích các nhà môi giới trung gian

Các nhà môi giới trung gian bao gồm các tổ chức, cá nhân giúp doanh nghiệp trong việc tuyên truyền, quảng cáo, phân phối bán hàng cho doanh nghiệp. Họ hoạt động trên cơ sở ký kết các hợp đồng cụ thể vào doanh nghiệp về giao nhận, vận chuyển, quảng cáo, tiếp thị, làm đại lý ... Lợi ích hay tỷ lệ hoa hồng hợp lý là điều kiện để lôi kéo sự ủng hộ, giúp đỡ doanh nghiệp thực hiện mục tiêu kinh doanh. Ngược lại sẽ là nguy cơ cạnh tranh với doanh nghiệp, gây chậm trễ, ách tắc các khâu trong quá trình lưu chuyển hàng hoá.

1.5.3.5. Phân tích mối quan hệ công chúng

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nếu có được sự ủng hộ quan tâm, giúp đỡ của chính quyền, dư luận xã hội mà trước hết là các phương tiện truyền thông như phát thanh, truyền hình, báo chí, báo điện tử sẽ là cơ hội để doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động kinh doanh. Ngược lại sẽ là nguy cơ nếu không tranh thủ sự quan tâm của chính quyền, dư luận, xã hội, cơ quan chuyên môn doanh nghiệp sẽ mất dần vị thế uy tín trong hoạt động kinh doanh.

1.5.3.6. Phân tích áp lực của sản phẩm thay thế

Sau khi đã chọn lọc phân tích ảnh hưởng của các yếu tố trong môi trường kinh doanh cần tổng hợp xác định thứ tự các thời cơ, cơ hội cũng như các đe dọa, rủi ro để có hướng sử dụng hoặc phòng ngừa, trong quá trình xây dựng và thực thi chiến lược.

Việc tổng hợp và đánh giá được tiến hành theo phương pháp cho điểm để đánh giá chiều hướng và mức độ tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh đến hoạt động của doanh nghiệp.

1.6. Phương pháp phân tích và lựa chọn chiến lược

Phân tích và lựa chọn chiến lược cho tổ chức được thực hiện trên cơ sở khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R.David.

Giai đoạn 1: GIAI ĐOẠN THÂM NHẬP VÀO		
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận Hình ảnh cạnh tranh	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)
Giai đoạn 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP		
Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - nguy cơ (SWOT)	Các phương pháp portfolio Ma trận BCG	Ma trận chiến lược chính Ma trận bên trong - bên ngoài (IE)
Giai đoạn 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH		
Ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM)		

Hình 1.7: Khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R.David

Nguồn: Fred R.David, khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê

1.6.1. Giai đoạn thâm nhập vào

1.6.1.1. Ma trận các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Ma trận các yếu tố bên ngoài cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hoá, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, pháp luật, công nghệ và môi trường tác nghiệp.

Ma trận EFE cho phép tóm tắt và đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô bao gồm: kinh tế, chính trị, pháp luật, công nghệ, văn hoá xã hội,

tự nhiên và đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường vi mô bao gồm: các đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, khách hàng, nhà cung ứng, sản phẩm thay thế.

Các bước để xây dựng ma trận EFE:

- Bước 1: Liệt kê các yếu tố quan trọng đã được xác định, bao gồm cả cơ hội và nguy cơ bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức.
- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng của từng yếu tố từ 0.00 - không quan trọng đến 1.00 - rất quan trọng. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1.
- Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho các yếu tố để thấy sự phản ứng hiện tại của tổ chức đối phó với các yếu tố này. Phản ứng ít: 1; phản ứng trung bình: 2; phản ứng khá: 3; phản ứng tốt: 4.
- Bước 4: Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm quan trọng.
- Bước 5: Cộng tổng số điểm quan trọng để xác định tổng số điểm quan trọng của tổ chức.

Bảng 1.1: Ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài

TT	Các yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng (%)	Phân loại	Điểm quan trọng
1				
2				
...				
Tổng số điểm				

1.6.1.2. Ma trận các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

Ma trận các yếu tố bên trong nhằm đánh giá các những mặt mạnh, mặt yếu quan trọng của các bộ phận chức năng trong tổ chức và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Các bước để xây dựng ma trận IFE:

- Bước 1: Liệt kê các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng đã được xác định

trong quá trình phân tích.

- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng của mỗi điểm mạnh, điểm yếu từ 0.00 - không quan trọng đến 1.00 - rất quan trọng. Tổng số các mức phân loại phải bằng 1.
- Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 các yếu tố theo tiêu chí: điểm yếu lớn nhất:1; điểm yếu nhỏ nhất:2; điểm mạnh nhỏ nhất: 3; điểm mạnh lớn nhất:4.
- Bước 4: Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định điểm số quan trọng.
- Bước 5: Cộng tổng số điểm quan trọng để xác định tổng số điểm quan trọng tổ chức.

Các đánh giá độ mạnh yếu môi trường nội bộ của tổ chức:

- Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5
- Nếu số điểm quan trọng tổng cộng <2,5 thì tổ chức yếu vì nội bộ
- Nếu số điểm quan trọng tổng cộng >2,5 thì tổ chức được đánh giá là mạnh.

Bảng 1.2: Ma trận các yếu tố môi trường bên trong

TT	Các yếu tố môi trường bên trong	Mức độ quan trọng (%)	Phân loại	Điểm quan trọng
1				
2				
3				
...				
Tổng số điểm				

1.6.1.3. Ma trận các yếu tố bên trong - bên ngoài (Ma trận IE)

Ma trận IE là ma trận được kết hợp dựa trên hai khía cạnh chủ yếu là tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE trên trục X và tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE trên trục Y được phân loại như sau:

- Tổng số điểm quan trọng từ 1.00 - 1.99: Yếu/Kém
- Tổng số điểm quan trọng từ 2.00 - 2.99: Trung bình
- Tổng số điểm quan trọng từ 3.00 - 4.00: Mạnh/Cao

Bảng 1.3: Ma trận các yếu tố môi trường bên trong - bên ngoài

Tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE	Tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE		
	Mạnh (3.00 - 4.00)	Trung Bình (2.00 - 2.99)	Yếu kém (1.00 - 1.99)
	Mạnh (3.00 - 4.00)	II	III
	Trung Bình (2.00 - 2.99)	IV	VI
EFE	Yếu kém (1.00 - 1.99)	VII	IX
		VIII	

Ma trận IE được chia thành 3 phần chính, mỗi phần bao gồm những nhóm chiến lược khác nhau:

- Phần thứ nhất: các bộ phận trong ô I, II, IV được gọi là "phát triển và xây dựng". Các chiến lược tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm) hay kết hợp (kết hợp về phía sau, phía trước hay theo chiều ngang) là những chiến lược phù hợp cho các bộ phận này.
- Phần thứ hai: các bộ phận trong ô III, V, VII được quản trị tốt nhất bằng các chiến lược "nắm vững và duy trì". Thâm nhập thị trường và phát triển sản phẩm là hai chiến lược thường được sử dụng cho những bộ phận loại này.
- Phần thứ ba: bộ phận rơi vào ô VI, VIII, IX là các bộ phận thu hoạch và loại bớt.

1.6.1.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng ưu thế và khuyết điểm của họ. Cách xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Bảng 1.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Công ty mẫu		Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1.							
2.							
3.							
...							
Tổng số điểm quan trọng							

1.6.2. Giai đoạn kết hợp**1.6.2.1. Ma trận SWOT**

Thực chất phương pháp này là phân tích những mặt mạnh (S-Strengths), những mặt yếu (W-Weakness), các cơ hội (Opportunities), và các nguy cơ (T- Threats). phối hợp các mặt đó để xác định, lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp.

Một ma trận SWOT gồm 9 ô, trong đó có 4 chữ chứa đựng yếu tố quan trọng (S,W,O,T), 4 ô chiến lược SO, WO, ST, WT và 1 ô luôn để trống.

Để lập ma trận SWOT cần thực hiện 8 bước sau:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội chính

Bước 2: Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu bên ngoài của doanh nghiệp

Bước 3: Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu

Bước 4: Liệt kê những điểm yếu tiêu biểu trong nội bộ doanh nghiệp

Bước 5: Kết hợp những điểm mạnh bên trong và các cơ hội bên ngoài và đề

xuất phương án SỞ thích hợp. Chiến lược này phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội.

Bước 6: Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài và đề xuất phương án WO thích hợp. Chiến lược này khắc phục điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội.

Bước 7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược ST thích hợp. Chiến lược này lợi dụng thế mạnh của mình để đối phó với nguy cơ đe dọa từ bên ngoài.

Bước 8: Kết hợp điểm yếu bên trong và mối đe dọa bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược WT, chiến lược này nhằm tối thiểu tác dụng của điểm yếu và phòng thủ trước các mối đe dọa từ bên ngoài.

Bảng 1.5: Ma trận SWOT

Phân tích SWOT	Cơ hội(O): Liệt kê các cơ hội - O1 - O2 - O3 - O4	Nguy cơ (T) Liệt kê các nguy cơ - T1 - T2 - T3 - T4
Điểm mạnh (S) Liệt kê các điểm mạnh - S1 - S2 - S3 - S4	Phối hợp S-O Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Phối hợp S-T Sử dụng điểm mạnh để vượt qua mối đe dọa
Điểm yếu (W) Liệt kê các điểm yếu - W1 - W2 - W3 - W4	Phối hợp W-O Tận dụng cơ hội khắc phục điểm yếu	Phối hợp WT Giảm thiểu các điểm yếu và tìm cách tránh mối đe dọa

Quá trình này tạo thành 4 cặp chiến lược phối hợp

- Phối hợp SO - Là chiến lược sử dụng những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng các cơ hội bên ngoài để bành trướng mở rộng và phát triển đa dạng hoá.

- Phối hợp ST - Là chiến lược sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh khỏi hiểm họa, giảm đi tác động của những nguy cơ đe dọa tình huống này thực hiện nhiều cản trở từ các điều kiện bên ngoài.

- Phối hợp WO – Là chiến lược nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng các cơ hội bên ngoài.

- Phối hợp WT – Là chiến lược phối hợp giữa các mặt yếu và nguy cơ của doanh nghiệp. Cần thiết phải giảm thiểu các mặt yếu của mình và tránh đe dọa bằng cách đưa ra các kế hoạch phòng thủ. Tình huống này thể hiện sự yếu kém trong nội bộ ngành trong điều kiện ngoại cảnh không thuận lợi.

1.6.2.2. Ma trận chiến lược chính

Ma trận chiến lược chính dựa trên hai khía cạnh để đánh giá đó là: vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng của thị trường.

VỊ TRÍ CẠNH H TRANH YẾU	THỊ TRƯỜNG TĂNG TRƯỞNG NHANH		VỊ TRÍ CẠNH H TRANH MẠNH
	Góc tư II	Góc tư I	
	1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Loại bỏ 5. Thanh lý	1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước 5. Kết hợp về phía sau 6. Kết hợp theo chiều ngang 7. Đa dạng hóa tập trung	
	Góc tư III	Góc tư IV	
	1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hóa tập trung 3. Đa dạng hóa theo chiều ngang 4. Đa dạng hóa liên kết 5. Loại bỏ 5. Thanh lý	1. Đa dạng hóa tập trung 2. Đa dạng hóa theo chiều ngang 3. Đa dạng hóa liên kết 4. Liên doanh	
	THỊ TRƯỜNG TĂNG TRƯỞNG CHẬM		

Bảng 1.6 : Ma trận chiến lược chính

Trục hoành biểu thị sức mạnh cạnh tranh của tổ chức còn trục tung biểu thị tiềm năng tăng trưởng thị trường trong ngành.

- Các tổ chức nằm ở góc phần tư thứ I của ma trận chiến lược chính có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với những tổ chức này, tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại (thâm nhập và phát triển thị trường) và sản phẩm (phát triển sản phẩm mới) là những chiến lược thích hợp.

- Các tổ chức nằm ở góc phần tư thứ II của ma trận chiến lược chính cần được đánh giá cẩn thận chiến lược hiện tại của tổ chức với thị trường. Mặc dù ngành đang tăng trưởng nhưng những tổ chức này không cạnh tranh hiệu quả và chúng cần phải xác định tại sao chiến lược hiện thời của tổ chức không hữu hiệu và có thể thay đổi như thế nào để cải thiện tốt nhất các hoạt động cạnh tranh của mình.

- Các tổ chức nằm ở góc phần tư thứ III của ma trận chiến lược chính cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng chậm và có vị trí cạnh tranh yếu.

- Các tổ chức nằm ở góc phần tư thứ IV của ma trận chiến lược chính có vị thế cạnh tranh mạnh nhưng lại thuộc ngành có mức tăng trưởng thấp. Những tổ chức này có đủ sức mạnh để tung những chiến lược đa dạng hoá vào những lĩnh vực tăng trưởng đầy hứa hẹn.

1.6.3. Giai đoạn quyết định

Giai đoạn quyết định chỉ sử dụng một kỹ thuật ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM). Ma trận hoạch định chiến lược định lượng chỉ sử dụng thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn I để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có thể được lựa chọn ở giai đoạn II. Ma trận này biểu thị sự hấp dẫn tương đối của các chiến lược có thể lựa chọn và do đó cung cấp cơ sở khách quan cho việc lựa chọn các chiến lược riêng.

Sau khi kết hợp các phương án chiến lược, chúng ta có một loạt các chiến lược được đề xuất. Bước tiếp theo là đánh giá các chiến lược này, xác định số điểm hấp dẫn của từng chiến lược. Chiến lược nào có tổng số điểm hấp dẫn cao hơn sẽ hấp dẫn hơn và có nhiều khả năng được lựa chọn.

Cách lập ma trận QSPM:

Sau khi sử dụng ma trận SWOT để xây dựng các chiến lược phù hợp, các nhà quản trị sẽ liệt kê ra một danh sách các chiến lược khả thi mà doanh nghiệp có thể thực hiện trong một thời gian sắp tới. Trong giai đoạn này, một công cụ có thể dùng để lựa chọn chiến lược đó là ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM).

Ma trận hoạch định chiến lược định lượng sử dụng những dữ liệu đầu vào từ những phân tích ở các bước hình thành ma trận IFE và EFE để giúp các chiến lược gia quyết định khách quan chiến lược nào trong số các chiến lược có khả năng thay thế là hấp dẫn và xứng đáng nhất để doanh nghiệp theo đuổi nhằm thực hiện các thành công của mình. Tiến trình phát triển ma trận QSPM gồm 6 bước:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội và đe dọa bên ngoài, các điểm mạnh điểm yếu bên trong (lấy từ ma trận EFE, IFE).

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng của mỗi yếu tố bên trong, bên ngoài như ma trận IFE và EFE.

Bước 3: Phân chia các chiến lược đã được kết hợp thành nhóm và đưa lên hàng đầu của ma trận.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn của chiến lược đối với từng yếu tố quan trọng đã liệt kê. Số điểm xác định như sau:

- + 1 điểm: không hấp dẫn
- + 2 điểm: ít hấp dẫn
- + 3 điểm: khá hấp dẫn
- + 4 điểm: hấp dẫn

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn bằng cách nhân điểm tầm quan trọng với điểm hấp dẫn tương ứng cho từng yếu tố.

Bước 6: Tính tổng số điểm hấp dẫn của từng chiến lược trong ma trận QSPM bằng cách cộng tổng số điểm hấp dẫn của tất cả các yếu tố. chiến lược nào có tổng số điểm hấp dẫn cao hơn sẽ hấp dẫn hơn.

1.7. Kết luận chương I

Xây dựng chiến lược là một quá trình bao gồm việc phân tích môi trường bên trong – bên ngoài doanh nghiệp trên cơ sở sứ mạng và mục tiêu kinh doanh vạch sẵn của doanh nghiệp để hoạch định và chọn lựa các chiến lược phù hợp. Các nghiên cứu khoa học và thực tế cho thấy các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp có xây dựng cho mình một chiến lược phát triển đứng đắn, rõ ràng. Các chiến lược này cần được mọi thành viên trong doanh nghiệp nỗ lực thực hiện, tập trung mọi nguồn lực dưới sự quản trị của ban lãnh đạo, được đánh giá và hiệu chỉnh kịp thời nhằm đem lại những hiệu quả cao nhất cho tổ chức.

Chương I đã trình bày một cách cơ bản nhất về cơ sở lý thuyết về hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Cơ sở lý luận này được vận dụng vào thực tế môi trường hoạt động kinh doanh nhằm đưa ra kết quả cuối cùng là các mục tiêu chiến lược và giải pháp thực hiện cho sự phát triển của tổ chức. Kết quả này có được từ sự kết hợp tối ưu nhận định thực tế các yếu tố Cơ hội – Nguy cơ từ môi trường bên ngoài, Điểm mạnh – Điểm yếu của môi trường nội bộ cộng với ý chủ quan của nhóm người tham gia hoạch định chiến lược.

Cơ sở lý luận về chiến lược cho ta thấy tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược kinh doanh đối với sự phát triển của Công ty trong thời kỳ hội nhập. Chiến lược tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào kiến thức, kỹ năng cũng như kinh nghiệm của người hoạch định. Ở đây ngoài việc cập nhật thông tin vốn đã rất rộng từ môi trường bên ngoài còn đòi hỏi khả năng dự báo, nhạy cảm với sự thay đổi môi trường của người hoạch định. Mặt khác các yếu tố môi trường luôn thay đổi một cách khách quan nên quá trình quản trị chiến lược cũng phải là một quá trình liên tục và thường xuyên, mục tiêu chiến lược và các giải pháp chiến lược phải được đổi mới kịp thời cho sự phát triển bền vững.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM TRƯỜNG THỌ

2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty CP Dược phẩm Trường Thọ

Tên tiếng Việt: Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

Tên Tiếng Anh: Truong Tho Pharmaceutical Joint Stock Company

Tên viết tắt: TRUONG THO PHARMA

Trụ sở: Lô M1, đường N3 Khu công nghiệp Hoà Xá, TP Nam Định

Điện thoại: 0350.3670733

Fax: 0350.3666914

Website: www.truongthopharma.com

Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ tiền thân là Công ty TNHH Dược phẩm Trường Thọ được thành lập tháng 3 năm 2000. Trong 12 năm qua công ty luôn không ngừng nỗ lực để mang lại cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao và đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Công ty đã đầu tư xây dựng nhà xưởng, trang thiết bị máy móc hiện đại, công nghệ tiên tiến. Nhà máy sản xuất đạt tiêu chuẩn GMP-WHO . Phòng kiểm tra chất lượng đạt tiêu chuẩn GLP, kho đạt GSP và mạng lưới phân phối GDP, GPP, nhằm cung cấp cho người tiêu dùng sản phẩm chất lượng cao. Hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 do tổ chức chứng nhận BVQI của Anh chứng nhận. Có khả năng sản xuất các dạng bào chế: viên nén, nang mềm, sủi bọt, siro và thuốc chế biến từ thảo dược thiên nhiên. Công ty đã nghiên cứu và bào chế thành công các sản phẩm thuộc các nhóm trị liệu: kháng sinh, tim mạch, tiểu đường, giảm đau - hạ sốt - chống viêm, tiêu hoá - gan mật, cơ xương khớp, vitamin và khoáng chất.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ

Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ đăng ký các ngành nghề kinh

doanh sau:

- Hóa chất dược phẩm
- Sản xuất và kinh doanh các sản phẩm thuốc tân dược và các sản phẩm dược

bào chế từ thiên nhiên, vitamin và khoáng chất.

- Dược phẩm, thiết bị dụng cụ y tế.
- Sản xuất, mua bán hoá thực phẩm, thực phẩm dinh dưỡng, thực phẩm chức

năng.

- Nhập khẩu và phân phối các loại thuốc và chế phẩm từ thuốc

Các sản phẩm thuốc có thể mạnh của công ty như:

- Enalapril 5 mg điều trị suy tim, tăng huyết áp, đái tháo đường
- Amlodipin 5 mg điều trị suy tim và đau thắt vùng ngực
- Zecnyl 500 điều trị nhiễm trùng do mắc 1 hay nhiều vi khuẩn nhạy cảm

như: viêm amidan, viêm tai giữa, viêm xoang cấp, viêm phế quản mãn tính ...

- Viên sủi Ossizan C điều trị bệnh thiếu vitamin C và điều trị suy nhược

trong cảm cúm, nhiễm trùng.

- Glucosamin 250 và Glucosamin 500 điều trị các bệnh thoái hoá xương khớp, thoái hoá nguyên phát, các bệnh lý viêm khớp dạng thấp, viêm khớp thoái hoá.

Thuốc có nguồn gốc từ dược liệu như thuốc ho bổ phế Trường Bạch điệp, thuốc ho bổ phế viên ngậm, Tioga bổ gan, lợi mật điều trị viêm gan, xơ gan ...

2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ

Cơ cấu tổ chức quản trị của Công ty bao gồm:

- Đại hội đồng cổ đông: là cơ quan quyết định cao nhất của công ty, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền tự quyết.

- Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích và quyền lợi của công ty.

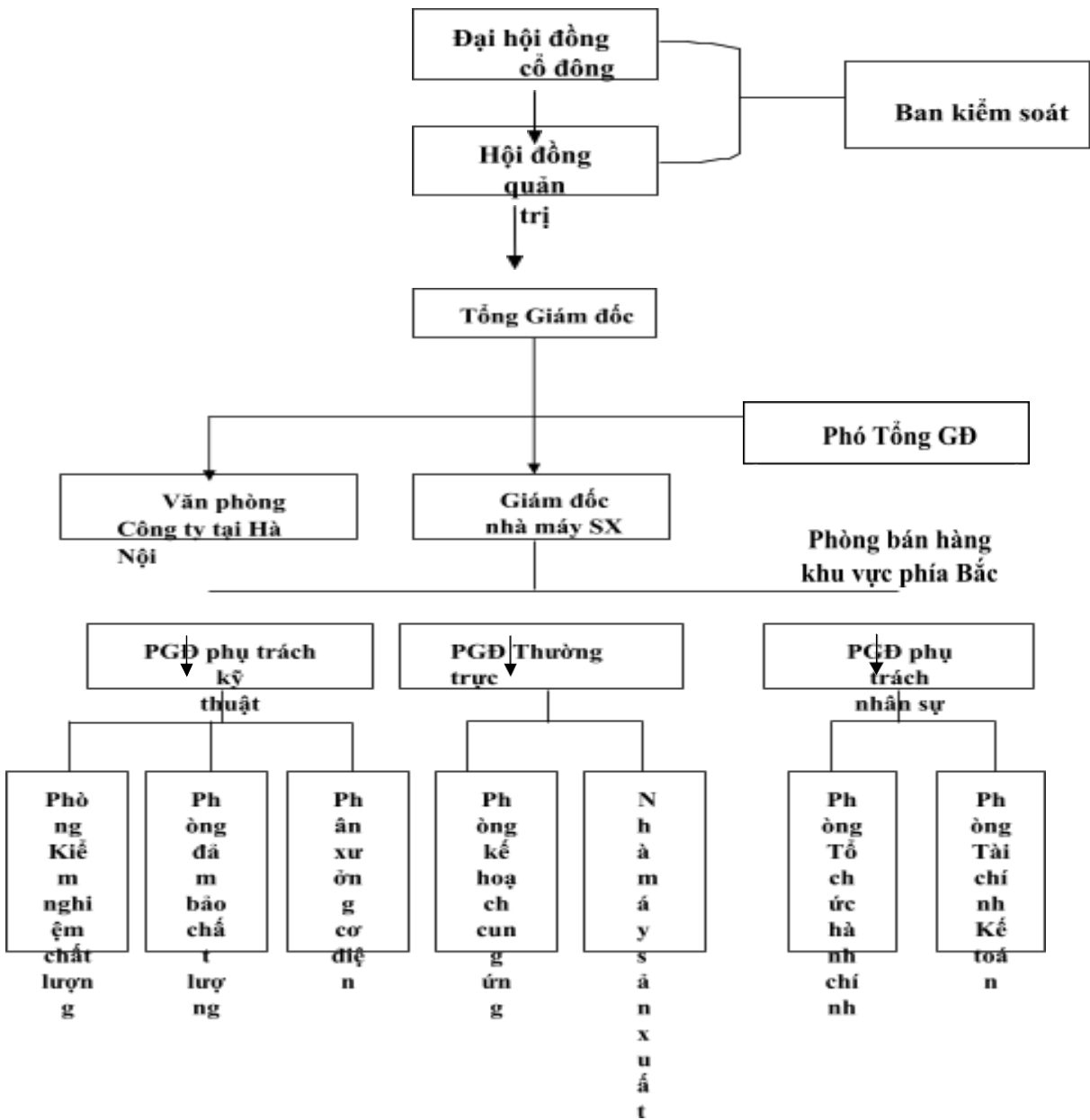
- Ban kiểm soát do đại hội đồng cổ đông bầu trực tiếp bằng hình thức bỏ phiếu bao gồm 5 thành viên.

- Tổng giám đốc và bộ phận giúp việc: Điều hành hoạt động của công ty

Tổng Giám đốc công ty do Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm nhiệm. Tổng Giám đốc

là đại diện theo pháp luật của công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị, trước pháp luật về thực hiện quyền và nghĩa vụ được giao. giúp việc cho giám đốc là các phó tổng giám đốc, các trưởng phòng ban.

Hình 2.1 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ



2.1.4. Khái quát tình hình kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ

Thị phần của Trường Thọ Pharma

Thị phần là một chỉ tiêu phản ánh năng lực cạnh tranh của công ty trong quá trình hoạt động kinh doanh, việc mở rộng thị phần không những thể hiện khả năng của công ty về nguồn lực và năng lực thực hiện các sản phẩm mà nó còn thể hiện khả năng vượt lên các đối thủ khác trên cùng thị trường hoạt động.

Bảng 2.1: Thị phần của công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ
giai đoạn 2008 – 2011

Đơn vị: sản phẩm

Năm	2008	2009	2010	2011
Chỉ tiêu				
Sản lượng của Trường Thọ	1.151.560	1.305.200	1.408.416	1.545.140
Sản lượng toàn ngành	20.529.430	22.139.430	22.542.450	24.020.100
Thị phần	5,6%	5,89%	6,24%	6,43%

Trong giai đoạn 2008-2011 thị phần của Công ty liên tục ổn định và có tăng từ 5,6% năm 2008 lên 6,43% năm 2011 (tăng 0,83%)

Bảng 2.2: Thị phần của Công ty cổ phần Dược phẩm Trường Thọ và các đối thủ cạnh tranh trên thị trường cả nước năm 2010

Tên công ty	GSK	Sanofi	Novartis	Hậu Giang	Traphaco	Imexpharm	Nam Hà	Trường Thọ
Thị phần(%)	20,61	18,6	17,21	15,82	15,23	5,1	4,3	3,13

Nguồn: Báo cáo thị trường dược phẩm Việt Nam, 2010, ngân hàng MHB Với biểu đồ trên, có thể thấy Trường Thọ đóng góp một thị phần khá nhỏ bé so với các ông lớn trong ngành như Dược Hậu Giang, Traphaco, GSK ...GSK chiếm thị phần lớn nhất với 20,81%, đứng sau là hai hãng dược của nước ngoài khác là Sanofi (18,6%), Novartis (17,21%).

Thị phần của công ty còn thấp do công ty mới thành lập được 12 năm do đó thương hiệu các sản phẩm của công ty chưa được người tiêu dùng biết đến nhiều. Mạng lưới phân phối của công ty mặc dù đã bước đầu hình thành tại 3 miền trong cả nước nhưng vẫn còn mỏng, đội ngũ nhân viên kinh doanh và marketing tại các chi nhánh trình độ nghiệp vụ còn chưa đồng đều. Trong thời gian tới, ban lãnh đạo sẽ đưa ra một loạt những chiến lược quan trọng nhằm đưa công ty trở thành một trong những công ty dược phẩm hàng đầu trong cả nước. Đó là một thách thức không nhỏ, đòi hỏi công ty phải nỗ lực trong việc gia tăng thị phần.

2.1.5. Giới thiệu về các dây chuyền sản xuất thuốc của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ

Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ áp dụng công nghệ sản xuất và bào chế thuốc theo dây chuyền khép kín, đảm bảo tiêu chuẩn hệ thống chất lượng ISO 9001:2000 do tổ chức BVQI công nhận.

Với 3 phân xưởng gồm: phân xưởng sản xuất thuốc tân dược, phân xưởng sản xuất thuốc dạng viên sủi và siro, phân xưởng sản xuất các sản phẩm từ thảo dược. Hệ thống kho GSP được phân từng khu vực có giá đỡ và đánh số nguyên liệu, phụ liệu. Ngoài ra hệ thống kho còn được trang bị hệ thống thông gió, điều hoà không khí nhằm đảm bảo chất lượng nguyên phụ liệu sản xuất được tốt nhất.

Khu vực kiểm soát chất lượng nằm tách biệt hẳn với khu vực sản xuất gồm có:

- Phòng kiểm nghiệm vi sinh: được trang bị thiết bị tạo dòng không khí bất định hướng, tạo điều kiện để kiểm tra vô trùng và một số kiểm tra vi sinh khác. Áp suất ở mỗi khu vực trong phòng là không giống nhau để tránh hiện tượng phát tán ô nhiễm. Các yếu tố như hướng khí, tốc độ khí, hiệu quả lọc HEPA, thiết bị giám sát môi trường thường xuyên được kiểm tra.

- Phòng kiểm nghiệm hoá lý: được trang bị hệ thống tủ hút để hút các dung môi và hóa chất độc hại sau thí nghiệm.

- Hệ thống xử lý khí thải phòng kiểm nghiệm: Một công đoạn hết sức cần thiết và không thể thiếu trong quá trình phân tích các loại mẫu của phòng thí

nghiệm là chiết, tách các chất trong mẫu vật, chuyển chúng sang một trạng thái thích hợp cho các công đoạn phân tích tiếp theo như sắc ký, quang phổ, trắc quang, hoá lý ... Thông thường đó là các trạng thái hoà tan trong dung môi trạng thái lỏng, dung dịch hóa học dễ bay hơi. Với hệ thống quạt hút và tủ hút tại các phòng thí nghiệm và các kho hóa chất, toàn bộ khí thải của phòng thí nghiệm sẽ được thu gom tại hộp thu gom, giảm âm để điều tiết lưu lượng cho hệ thống quạt hút không gây ra tiếng ồn.

*** Chức năng và nhiệm vụ cơ bản của các bộ phận quản lý:**

- Giám đốc:

Là người đứng đầu công ty, điều hành mọi hoạt động liên quan đến sản xuất kinh doanh của công ty, chỉ đạo công tác xây dựng và thực hiện kế hoạch ngắn hạn, dài hạn trong các mặt sản xuất, đầu tư kỹ thuật, tài chính, quản lý và sử dụng hiệu quả tài sản, vật tư, vốn, lao động. Chỉ đạo công tác thống kê, báo cáo tài chính, chỉ đạo công tác tổ chức lao động tiền lương, hành chính đời sống.

- Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật:

Thay mặt giám đốc điều hành, xây dựng áp dụng duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000, quản lý kỹ thuật công nghệ, kỹ thuật an toàn, chất lượng sản phẩm của công ty, nghiên cứu đề xuất phương án cải tiến đổi mới công nghệ và đầu tư chiều sâu về kỹ thuật phù hợp với thực tế và nhu cầu thị trường trong phạm vi quy hoạch của công ty; phụ trách công tác sáng kiến cải tiến tiết kiệm, công tác khoa học kỹ thuật, đào tạo nâng bậc cho công nhân.

- Phó Giám đốc phụ trách nhân sự:

Quản lý trực tiếp 2 phòng ban trong công ty là Phòng tài chính kế toán và Phòng Tổ chức Hành chính. Ngoài ra Phó giám đốc phụ trách nhân sự còn nghiên cứu và tham mưu cho Giám đốc về tuyển dụng, đào tạo cán bộ công nhân phù hợp với yêu cầu thực tế của công ty. .

- Phó Giám đốc thường trực:

Quản lý trực tiếp Phòng Kế hoạch cung ứng và Phân xưởng cơ điện kỹ thuật. Trực tiếp chỉ đạo thực hiện công tác thu mua nguyên liệu đầu vào, nguyên liệu sinh

học và các nguyên liệu thảo dược. Nghiên cứu đề xuất các phương án sử dụng công suất máy móc tại các phân xưởng sao cho hợp lý và an toàn nhất.

- **Phòng Kế hoạch cung ứng:** Tổ chức chỉ đạo thực hiện kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của nhà máy. Lập kế hoạch cung ứng vật tư kỹ thuật đáp ứng yêu cầu sản xuất. Nắm nguồn hàng và mua sắm thiết bị, tổ chức vận chuyển về nhà máy đúng chủng loại, đảm bảo chất lượng. cân đối vật tư, thanh quyết toán các loại vật tư theo định kỳ kế hoạch. Quản lý các kho, kiểm tra quá trình nhập xuất, bảo quản. Xây dựng kế hoạch năm trình Giám đốc ký duyệt. Xây dựng giá thành, giá bán trình Giám đốc công ty ký duyệt.

- **Phòng tài chính kế toán:**

Chức năng: Tham mưu cho Giám đốc quản lý các mục sau

- + Công tác Tài chính;
- + Công tác kế toán tài vụ;
- + Công tác quản lý tài sản;
- + Công tác kiểm toán nội bộ;
- + Công tác Thanh quyết toán hợp đồng;
- + Kiểm soát các chi phí hoạt động của công ty;
- + Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc giao.

Nhiệm vụ:

Lập kế hoạch thu, chi tài chính hàng năm của công ty, tham mưu cho Giám đốc trình HĐQT phê duyệt để làm cơ sở thực hiện. Chủ trì thực hiện nhiệm vụ thu và chi, kiểm tra các khoản tiền chi tiêu về vốn, sử dụng vật tư, theo dõi đối chiếu công nợ. Tham mưu cho Ban giám đốc về tình hình tài chính và các chiến lược tài chính. Lập báo cáo tài chính theo chuẩn mực kế toán và chế độ kế toán doanh nghiệp. Lập dự toán nguồn vốn, phân bổ, kiểm soát vốn cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty. Quản lý vốn nhằm đảm bảo cho các hoạt động kinh doanh và đầu tư của công ty có hiệu quả.

- **Phòng tổ chức hành chính:**

Nghiên cứu, soạn thảo các nội quy, quy chế về tổ chức lao động trong nội bộ

công ty. Tham mưu cho Ban Giám đốc trong việc giải quyết chính sách, chế độ đối với người lao động theo quy định của Bộ luật lao động, Theo dõi giải quyết các chế độ, chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, tai nạn lao động, các chế độ chính sách khác liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của cán bộ, công nhân. Nghiên cứu, đề xuất các phương án cải tiến tổ chức quản lý, sắp xếp cán bộ công nhân cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh của của công ty. Xây dựng các định mức đơn giá về lao động, lập và quản lý quỹ lương, các quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng theo quy định của Nhà nước.

- Phòng kiểm nghiệm:

Xây dựng các phương án kiểm nghiệm, chỉ đạo hướng dẫn về mặt kỹ thuật cho các chuyên viên thuộc phòng kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ về chất lượng các chế phẩm bào chế ra thuốc. Tổ chức nghiên cứu, thẩm định tiêu chuẩn kỹ thuật hoá lý các chế phẩm thuốc trước khi đưa vào các phân xưởng sản xuất.

- Phòng đảm bảo chất lượng:

Duy trì hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 bằng văn bản, theo dõi kiểm soát việc ban hành và áp dụng. Xây dựng và quản lý quy trình kỹ thuật, vận hành, bảo quản sửa chữa máy móc thiết bị.

2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

2.2.1. Môi trường vĩ mô:

- Yếu tố tốc độ tăng trưởng kinh tế:**

Kinh tế thế giới suy thoái, khủng hoảng kinh tế toàn cầu, lạm phát, lãi suất biến động liên tục tạo nên một bức tranh ảm đạm của nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Bước vào năm 2013, nền kinh tế nước ta tiếp tục gặp nhiều khó khăn, thách thức. Khủng hoảng tài chính của một số nền kinh tế lớn trong những năm 2009, 2010 đã đẩy nền kinh tế thế giới vào tình trạng suy thoái, làm thu hẹp đáng kể thị trường xuất khẩu, thị trường vốn, thị trường lao động và tác động tiêu cực tới nhiều lĩnh vực kinh tế xã hội của nước ta. Ở trong nước, thiên tai dịch bệnh xảy ra liên tiếp trên địa bàn cả nước cũng gây ảnh hưởng lớn đến sản xuất và

đời sống dân cư. Tính chung cả năm 2012, tổng sản phẩm trong nước tăng 5,03%, bao gồm: khu vực nông lâm nghiệp và thủy sản tăng 2,72%, đóng góp 0,44 điểm phần trăm vào mức tăng trưởng chung; khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 4,52%; khu vực dịch vụ tăng 6,42%, đóng góp 2,7 điểm phần trăm.

Từ diễn biến và kết quả tổng sản phẩm trong nước năm 2012, có thể đưa ra một số nhận xét, đánh giá như sau:

Tốc độ tăng trưởng kinh tế năm 2012 tuy vẫn thấp hơn tốc độ 6,08% của năm 2011. Trong bối cảnh kinh tế thế giới suy thoái, nhiều nền kinh tế tăng trưởng âm mà nền kinh tế nước ta đạt được tốc độ tăng trưởng dương tương đối cao như trên là một thành công lớn.

• Yếu tố mức sống người dân

Thu nhập bình quân tháng của lao động khu vực Nhà nước năm 2011 đạt 3775,2 triệu đồng, tăng 15,82% so với năm 2010, trong đó thu nhập của lao động trung ương đạt 3995,2 triệu đồng, tăng 16,2 %, thu nhập lao động địa phương đạt 2654,3 triệu đồng.

Thu nhập của người dân tăng, đời sống cao hơn thì mọi người có nhu cầu làm đẹp nhiều hơn. Do đó, đây là cơ hội tốt để Dược Trường Thọ nói riêng và ngành dược nói chung tăng doanh số bán và tăng lợi nhuận. Tuy nhiên đó cũng là một thách thức lớn bởi khi đời sống cao hơn thì chất lượng sản phẩm đòi hỏi phải cao hơn, an toàn với con người hơn. Vì vậy các công ty ngành dược phải không ngừng cải tiến sản phẩm để đáp ứng được yêu cầu của người tiêu dùng.

• Yếu tố môi trường chính trị ổn định

Chính trị là yếu tố đầu tiên mà các nhà đầu tư, các nhà quản trị doanh nghiệp, các tổ chức quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động của họ tại các quốc gia, các khu vực mà họ có hoạt động đầu tư sản xuất kinh doanh. Nhờ sự lãnh đạo đúng đắn của đảng, Nhà nước ta đã duy trì về sự ổn định chính trị liên tục trong các năm qua. Đặc biệt qua việc gia nhập tổ chức WTO và tổ chức thành công hội nghị APEC 2006, vị thế của Việt Nam trên thị trường quốc tế được nâng cao và qua đó nước ta trở thành điểm thu hút của các nhà đầu tư.

- **Y tế và chăm sóc sức khỏe dân cư**

Tình hình dịch bệnh năm 2009 diễn biến tương đối phức tạp. Bên cạnh một số dịch bệnh tương đối nguy hiểm như: sốt xuất huyết, sốt rét, cúm A (H5N1), còn xuất hiện thêm dịch cúm A(H1N1) với mức độ lây lan nhanh chóng trong cộng đồng. Tính từ đầu năm, cả nước có 93,5 nghìn người mắc sốt xuất huyết (81 trường hợp tử vong); 48,9 nghìn trường hợp mắc bệnh sốt rét (19 trường hợp tử vong); gần 900 trường hợp mắc viêm não virus (17 trường hợp tử vong); 1,2 nghìn trường hợp mắc bệnh thương hàn và 7 trường hợp tử vong do virus cúm A (H5N1). Tính đến 28/12/2009, cả nước có 11,1 nghìn trường hợp nhiễm cúm A (H1N1), trong đó 53 trường hợp đã tử vong.

Số lượng trường hợp nhiễm HIV/AIDS ở các địa phương vẫn gia tăng. Tính từ xa phát hiện đầu tiên cho đến ngày 31/12/2009, trên địa bàn cả nước có 203,6 nghìn trường hợp nhiễm HIV, trong đó 80 nghìn lượt người đã chuyển sang giai đoạn AIDS và 44,5 nghìn lượt người đã tử vong do AIDS.

Ngày nay dịch bệnh ngày càng nhiều, một số bệnh trở thành đại dịch toàn cầu, là mối nguy hiểm đối với tất cả mọi người. Vì vậy, nhu cầu sử dụng thuốc rất lớn. Có thể nói, các dịch bệnh và ô nhiễm môi trường là mối nguy hiểm đe dọa con người, là mối lo ngại cho tất cả các nước nhưng đây là cơ hội to lớn cho các công ty dược. Nếu công ty nào biết nắm bắt thời cơ, tìm được các loại thuốc chống các căn bệnh lây lan nhanh như cúm H1N1 và H5N1 hoặc mua được công thức chế biến thuốc từ nước ngoài thì hầu hết sẽ thu được lợi nhuận rất lớn, hiệu quả kinh doanh cao. Hiện nay, một số bệnh như AIDS và ung thư đã và đang là các bệnh chưa có thuốc chữa, đây là cơ hội và thách thức nói chung cho ngành dược nói chung và Dược Trường Thọ nói riêng.

- **Yếu tố chính sách nhà nước**

- Đối với lĩnh vực dược phẩm, là mặt hàng nhạy cảm có khả năng tác động khá lớn đến đời sống xã hội. Vì vậy Chính phủ đã đưa dược phẩm vào danh sách kiểm soát giá, nhằm tránh tình trạng giá của một số loại dược phẩm tăng đột ngột do một số loại dịch bệnh nào đó bùng phát, mà cần đến loại dược phẩm đó. Theo quy

định của Cục quản lý Dược, các doanh nghiệp phải đăng ký giá bán cho tất cả các loại thuốc với Cục quản lý Dược dựa trên chi phí sản xuất cho từng năm, nếu trong trường hợp có biến động mạnh về giá nguyên liệu đầu vào thì các công ty có thể trình Sở Y tế địa phương để xin điều chỉnh giá thuốc. Việc điều chỉnh này chỉ được thực hiện nếu được sự chấp nhận của Sở y Tế. Tuy nhiên thuộc ngoại nhập lại không nằm trong phạm vi ảnh hưởng của chính sách kiểm soát này.

- Năm 2008, sự biến động mạnh về giá dược liệu, một số doanh nghiệp dược trong nước buộc phải tăng giá thuốc vượt mức đăng ký. Tuy Chính phủ có đề ra chính sách kiểm soát giá đối với ngành dược, nhưng còn nhiều trường hợp, các cơ quan chức năng đã có những phản ứng khá chậm với diễn biến thị trường. Chính vì thế, những biến động về giá do sự phản ứng chậm của cơ quan chức năng trong việc kiểm soát giá đã ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh năm 2008 của các công ty dược trong nước. Do đó, trong tương lai gần ngành dược trong nước sẽ phát triển một cách bền vững, và đáp ứng đủ nguồn cung trong nước cũng như xuất khẩu, đảm bảo về chất lượng.

- Chính phủ có những chính sách phát triển ngành dược như: ban hành đề án "Phát triển công nghiệp Dược và xây dựng mô hình hệ thống cung ứng thuốc của Việt Nam giai đoạn 2007-2015 và tầm nhìn đến năm 2020" với mục tiêu nâng cao năng lực của ngành dược nội địa, tuy nhiên phần nội dung của đề án Chính phủ ban hành chủ yếu mới đề ra mục tiêu và nhiệm vụ mà chưa đưa ra chính sách hỗ trợ cụ thể cho doanh nghiệp dược.

- Một số chính sách, chỉ thị của cơ quan nhà nước về giá bán sản phẩm chưa phù hợp, không đồng bộ trong thực hiện, làm doanh nghiệp bị lúng túng, bị động trong hoạt động kinh doanh.

- **Các quy định về thuế:** Khi gia nhập WTO, Việt Nam cam kết giảm thuế xuất đối với tất cả các mặt hàng, thuộc mọi lĩnh vực, trong đó có dược phẩm nhằm đảm bảo sự thuận lợi và dễ dàng trong lưu thông hàng hoá của các nước thành viên. Dự kiến mức thuế áp dụng chung cho dược phẩm sẽ chỉ còn từ 0-5% so với trước đây là từ 0-10%. Mức thuế trung bình sẽ là 2,5% sau 5 năm kể từ ngày Việt Nam

chính thức trở thành thành viên WTO> Thuế nhập khẩu đối với thuốc thành phẩm sẽ giảm, mức giảm từ 2-7% đối với 18/29 dòng thuế thuộc nhóm thuốc kháng sinh và 4/9 dòng thuế thuộc nhóm vitamin.

- Chính sách bảo vệ bản quyền:

Khi gia nhập WTO, Việt Nam đã đạt được những yêu cầu về khung pháp lý được coi là đầy đủ về bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ. Nhưng Việt Nam chưa thực thi quyền đầy đủ và có hiệu quả quyền sở hữu trí tuệ. Điều này liên quan tới những chủ sở hữu trí tuệ cũng như đối tượng quy phạm bởi tình hình xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ ở Việt Nam vẫn diễn ra rất phức tạp và chưa có dấu hiệu thuyên giảm.

Với những nỗ lực bảo vệ bản quyền của Nhà nước, vấn đề sản xuất và kinh doanh được phẩm giả không có bản quyền sẽ có chiều hướng giảm. Được Trường Thọ cũng đăng ký một số sản phẩm tại Cục sở hữu trí tuệ để hạn chế các sản phẩm nhái ban đầu cũng có kết quả khả quan. Đây là cơ hội để được Trường Thọ tăng doanh thu và lợi nhuận.

• Yếu tố văn hoá xã hội, dân số:

Theo kết quả sơ bộ của cuộc Tổng điều tra dân số và nhà ở năm 2009, dân số của cả nước tại thời điểm 0 giờ ngày 01 tháng 4 năm 2009 là 85, 78 triệu người, tốc độ tăng dân số trung bình thời kỳ 1999-2009 là 1,2%. Trong tổng dân số, dân số thành thị 25,4 triệu người, chiếm 29,6% tổng dân số, dân số nông thôn 60,4 triệu người, chiếm 70,4% tổng dân số; dân số nam 42,5 triệu người, chiếm 49,5% tổng dân số, dân số nữ 43,3 triệu người, chiếm 50,5%. tỷ lệ giới tính của dân số năm 2009 ở mức 98,1 nam trên 100 nữ.

Thu nhập của người dân ngày càng được cải thiện, từ đó nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng được nâng cao. Đây là những yếu tố thuận lợi tạo nhu cầu lớn cho doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp được nói riêng.

• Yếu tố công nghệ

Sản phẩm của Công ty được Trường Thọ liên tục 4 năm liền được người tiêu dùng bình chọn " Hàng Việt Nam chất lượng cao" (2006-2009), là đơn vị được có hệ thống phân phối với hơn 150 khách hàng là đại lý tiêu thụ sản phẩm. sản phẩm

có mặt trên 56% trong hệ thống các cơ sở khám chữa bệnh của 32 tỉnh, thành trong cả nước, đáp ứng 40% các loại thuốc cảm, vitamin và 35% thuốc kháng sinh trên thị trường tân dược Việt Nam. Nhà máy sản xuất của dược Trường Thọ đều đạt và được các cơ quan trong và ngoài nước chứng nhận các tiêu chuẩn về thực hành sản xuất thuốc tốt (GMP), Thực hành bảo quản kho tốt (GSP), thực hành phòng thí nghiệm tốt (GLP), hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm đạt chuẩn ISO 9001: 2000 do tổ chức quốc tế BVQI chứng nhận...

Là một tổ chức có ý thức bảo vệ môi trường, dược Trường Thọ liên tục tìm cách cải thiện môi trường qua việc hiểu rõ những thách thức và cơ hội trong ngành công nghiệp dược để hướng tới sự phát triển bền vững. Luôn nâng cao tinh thần trách nhiệm qua việc sử dụng công nghệ sạch và phù hợp trong lĩnh vực sản xuất dược phẩm.

2.2.2. Môi trường vi mô

Phân tích môi trường cạnh tranh trong ngành dược phẩm

Hiện nay, hệ thống các doanh nghiệp sản xuất thuốc trong nước tương đối phong phú, cả nước có khoảng 178 doanh nghiệp sản xuất thuốc (trong đó có khoảng 100 doanh nghiệp sản xuất thuốc tân dược, 80 doanh nghiệp sản xuất thuốc đông dược, ngoài ra có trên 300 cơ sở sản xuất thuốc đông dược (kể cả các tổ hợp tác, hợp tác xã, hộ kinh doanh cá thể tham gia sản xuất thuốc YHCT).

Thị trường Dược Việt Nam với dân số đông và năng lực sản xuất nội địa đang còn nhiều hạn chế nên đang là một thị trường rất hấp dẫn đối với các công ty dược nước ngoài.

Những tập đoàn tên tuổi lớn như: Sanofi Aventis, GSK, Sevier, Pfizer, Novartis Group ... đã xuất hiện tại Việt Nam và hoàn toàn chiếm lĩnh thị trường trong nước cho phân khúc thuốc đặc trị cũng như đang thâm nhập sâu hơn nữa vào phân khúc thuốc bổ sung.

Hầu hết các tập đoàn dược phẩm chủ yếu đang hoạt động tại Việt Nam dưới hình thức văn phòng đại diện và uỷ quyền cho các công ty dược trong nước nhập khẩu hàng, sử dụng chủ yếu các nhà phân phối nước ngoài để phân phối tới các nhà

thuốc bán lẻ.

Các tập đoàn dược nước ngoài gia tăng thị phần tại Việt Nam nhờ vào những lợi thế về tài chính và sản phẩm.

Nguồn lực tài chính mạnh đã cho phép các tập đoàn này chi hoa hồng ở mức cao cho các bệnh viện và phân phối, cũng như tăng cường tài trợ cho các trường y dược, các cuộc hội thảo khoa học.

Các sản phẩm nước ngoài hầu hết có giá trị cao và đa dạng về chủng loại, hiện diện ở tất cả các phân khúc từ phổ thông tới đặc trị, trong khi thuốc nội chủ yếu ở thuốc thông thường (generic).

Kể từ khi nước ta gia nhập tổ chức thương mại quốc tế (WTO) và đặc biệt từ năm 2009 trở đi, ngành dược ngày càng có mức độ cạnh tranh gay gắt. Từ ngày 01/01/2009, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, chi nhánh doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam sẽ được nhập khẩu trực tiếp thuốc nhưng không tham gia phân phối trực tiếp dược phẩm tại Việt Nam. Các thuốc do doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, chi nhánh doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam sẽ được bán lại cho doanh nghiệp trong nước có chức năng phân phối.

Các đối thủ tiềm ẩn

Trong xu thế nền kinh tế luôn hội nhập, tức là mở cửa thông thoáng cho các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam. Do đó ngoài những ngành công nghiệp khác thì ngành công nghiệp dược cũng không thể tránh khỏi việc cạnh tranh ngày càng gay gắt. Ngoài các đối thủ trong nước có bề dày kinh nghiệm như: Dược Hậu Giang, Imexpharm, Traphaco ... thì trong tương lai sẽ có những đối thủ từ nước ngoài mạnh cả về tiềm lực tài chính lẫn công nghệ xâm nhập vào thị trường Việt Nam, do đó khó khăn lại chồng chất khó khăn. Bởi vì từ xưa đến nay, tâm lý của người tiêu dùng cho rằng chất lượng thuốc ngoại bao giờ cũng tốt hơn thuốc nội, nếu đứng ở một góc độ nào đó thì quan điểm này hoàn toàn đúng vì đó là những nước rất phát triển nên công nghệ của họ rất tiên tiến, con người của họ thì hơn hẳn ta về trình độ và tay nghề. Cho nên khó khăn trước mắt như vậy công ty cần lường trước những rủi ro và có những chiến lược phù hợp cho tương lai, trong đó cần có

sự cố gắng vươn lên không ngừng của tập thể trong công ty ở đây vai trò của Ban Giám đốc là cực kỳ quan trọng.

Sản phẩm thay thế

Hiện nay thị trường có rất nhiều sản phẩm chăm sóc sức khỏe con người như thuốc bắc, thuốc nam, các sản phẩm từ thiên nhiên ..., các loại thuốc này cũng đang cạnh tranh rất khốc liệt để thu hút khách hàng với cách chữa trị đặc trưng và các phòng mạch đông y quảng cáo khá phổ biến. Mặt khác, hiện nay mọi người có xu hướng ít sử dụng thuốc bởi dùng thuốc tây thường làm nóng trong người, thay thế đó là các cách chữa cổ truyền, các sản phẩm từ thiên nhiên, gần gũi với môi trường. Do đó đây cũng là một thách thức; ngành dược phải không ngừng cải tiến sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, tránh nguy cơ bị các sản phẩm khác thay thế.

Mối đe dọa quyền thương lượng của khách hàng

Khách hàng tiêu thụ các sản phẩm dược phẩm là cá nhân, bệnh viện, trạm y tế phường, xã, đại lý kinh doanh dược phẩm và dụng cụ y tế, nhà thuốc tư nhân và quốc doanh, trường học và người tiêu dùng. Trong đó, áp lực từ nhóm khách hàng cá nhân không lớn do họ không có nhiều thông tin về chất lượng sản phẩm và giá cả sản phẩm cũng như khả năng đàm phán giá thấp.

Ngược lại, khách hàng là các bệnh viện, đại lý thuốc, trạm y tế tạo áp lực do các yếu tố sau:

- Khách hàng là bệnh viện, đại lý, nhà thuốc có nhiều thông tin về giá cả, chất lượng, mẫu mã, do đó khả năng đàm phán giá cao, cũng như lựa chọn thay đổi nhà cung cấp dễ dàng.
- Khối lượng đặt mua lớn và việc ký hợp đồng cung cấp dài hạn với khách hàng đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

Như vậy có thể thấy được sức mạnh của nhóm khách hàng này khá cao, điều này tạo áp lực cho các doanh nghiệp trong việc cải tiến công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá bán để có thể thu hút và giữ chân các khách hàng lớn và

truyền thông, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh.

Mối đe dọa từ quyền thương lượng của người cung ứng

Đa số nguồn nguyên liệu để sản xuất thuốc chủ yếu được nhập khẩu từ nước ngoài như Anh, Pháp, Ấn Độ, Singapore, Hàn Quốc, Trung Quốc, Ấn Độ ... Trong đó, Trung Quốc và Ấn Độ là hai quốc gia chiếm tỷ trọng xuất khẩu nguyên liệu dược nhiều nhất vào Việt Nam với tỷ trọng tương ứng là 25% và 21%. Tuy hiện nay một số doanh nghiệp dược đã chủ động xây dựng được nguồn nguyên liệu riêng cho mình do vậy đã chủ động được một phần nguồn nguyên liệu sản xuất nhưng tỷ lệ này là rất thấp.

Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ ngoài các sản phẩm tân dược còn sản xuất các mặt hàng thuốc đông dược với nguyên liệu từ nguồn gốc thiên nhiên như bạch linh, cát cánh, tỳ bà diệp, ma hoàng, ô mai, cam thảo. Nguồn nguyên liệu đông dược được công ty ký hợp đồng dài hạn với giá cả ổn định nên không ảnh hưởng đến giá bán sản phẩm.

Với hơn 80% nguồn nguyên liệu để sản xuất thuốc nhập khẩu từ nước ngoài, thì sự lệ thuộc vào nguyên liệu của các công ty sản xuất thuốc trong nước là rất lớn và sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi các nhà cung cấp tăng giá bán.

2.2.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của công ty

Căn cứ vào đặc điểm kinh doanh sản phẩm dược phẩm và tình hình môi trường kinh doanh hiện tại của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ kết hợp sử dụng phương pháp chuyên gia, chúng ta có thể thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho công ty như sau:

Bảng 2.3: Ma trận các yếu tố bên ngoài của Công ty CP Dược phẩm Trường Thọ

STT	Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, thu nhập bình quân và chi tiêu người tiêu dùng tăng.	0,10	3	0,30
2	Thị trường dược phẩm tăng trưởng cao.	0,25	3	0,75
3	Việt Nam ở cấp độ 2,5-3 về sản xuất thuốc, còn phải nhập nhiều dược phẩm	0,10	3	0,30
4	Cúm gia cầm, cúm H1N1, môi trường ô nhiễm, ...	0,15	2	0,30
5	Khách hàng hiện tại và tiềm năng có xu hướng ngày càng tăng	0,10	2	0,20
6	Những thay đổi về luật để phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện các cam kết quốc tế, nhưng triển khai còn chậm.	0,05	3	0,15
7	Giảm thuế xuất đối với tất cả các mặt hàng, trong đó có dược phẩm.	0,10	2	0,20
8	Dược phẩm nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi, hoặc quy chế tối huệ quốc về thương mại.	0,05	2	0,10
9	Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và nhiều.	0,10	3	0,30
	Tổng cộng			2,60

Nhận xét: Nhìn vào ma trận yếu tố môi trường bên ngoài ta có nhận xét như sau: Sự ứng phó với các yếu tố môi trường bên ngoài của Công ty chỉ ở mức độ trung bình, hầu như không có sự ứng phó vượt trội ở một yếu tố nào, tổng điểm quan trọng chỉ ở mức trung bình là 2,60.

2.3. Phân tích một số chỉ tiêu định lượng của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

2.3.1. Phân tích một số chỉ tiêu tài chính

Bảng 2.4: Bảng cân đối kế toán năm 2011

Đơn vị tính: đồng

STT	Tài sản	Mã số	Số đầu năm	Số cuối năm
A	Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn	100	270.223.783.882	212.025.422.809
I	Tiền	110	31.295.713	70.106.527
II	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120		
III	Các khoản phải thu	130	17.692.377	83.606.613
IV	Hàng tồn kho	140	270.030.160.732	209.786.956.104
V	Tài sản lưu động khác	150	5.000.000	1.963.253.565
VI	Chi sự nghiệp	160	139.500.000	21.500.000
B	TSCĐ và đầu tư dài hạn	200	158.862.347.275	157.522.189.223
I	Tái sản cố định	210	131.082.468.467	130.116.131.974
II	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	220		
III	Chi phí XDCB dở dang	250		226.027.273
IV	Tài sản dài hạn khác	260	27.779.878.808	27.180.029.976
	Tổng tài sản	250	429.086.096.097	369.547.612.032
	Nguồn vốn			
A	Nợ phải trả	300	381.261.176.146	144.463.873.098
I	Nợ ngắn hạn	310		
II	Nợ dài hạn	320		
III	Nợ khác	330		
B	Nguồn vốn chủ sở hữu	400	47.824.919.951	225.083.738.934
I	Nguồn vốn quỹ	410	47.824.919.951	225.083.738.934
II	Nguồn vốn kinh doanh	420		
	Tổng cộng nguồn vốn		429.086.096.097	369.547.612.032

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

Phân tích tình hình tài sản

Chúng ta nhận thấy tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn năm 2010 giảm **58.198.326.073** đồng so với năm trước, nguyên nhân chính là do hàng tồn kho năm nay giảm tới **60.143.304.628** đồng so với năm trước chứng tỏ khâu tiêu thụ hàng hoá năm nay đã tốt hơn năm trước, bên cạnh đó các khoản phải thu cũng tăng lên đáng kể so với năm trước (**65.914.236** đồng). Đó cũng là một tác động ngược khi tiêu thụ được nhiều hàng hoá thì các khoản phải thu cũng thường tăng theo do khách hàng nợ tiền hàng.

- Để biết được tài sản trong công ty đã hợp lý hay chưa ta tính chỉ tiêu kinh tế như sau:

Tổng tài sản cố định và

đầu tư dài hạn

$$157.522.189.223 \times 100\% = 42.63\%$$

=

Tổng tài sản

369.547.612.032

Tổng tài sản lưu động và đầu tư ngắn

hạn

$$= 100\% - 42,63\% = 57.37\%$$

Tổng tài sản

Phân tích tình hình vốn

Trong quá trình sản xuất kinh doanh vốn là yếu tố rất quan trọng để hình thành và phát triển doanh nghiệp. Vốn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được hình thành từ hai nguồn:

- Vốn vay
- Vốn chủ sở hữu

Trong đó vốn chủ sở hữu phản ánh độ tự chủ của doanh nghiệp trong sản xuất kinh doanh. Để phân tích hiệu quả sử dụng vốn của Công ty ta sẽ phân tích tổng vốn, nợ phải trả và vốn chủ sở hữu trong công ty.

Tổng vốn của công ty giảm **59.538.484.065 đồng** so với năm trước là do nợ

phải trả giảm xuống nguyên nhân là do các khoản nợ ngắn hạn đến hạn thanh toán làm cho nợ phải trả giảm **236.797.303.048 đồng**. Nhưng vốn chủ sở hữu lại tăng lên do được bổ sung vào vốn kinh doanh **117.258.818.983 đồng** chủ yếu là do công ty trích lập vào vốn kinh doanh điều này làm tăng tính tự chủ trong sản xuất kinh doanh của công ty.

Để biết được vốn trong công ty đã hợp lý hay chưa chúng ta tính toán các chỉ tiêu kinh tế như sau:

$$\frac{\text{Nợ phải trả}}{\text{Tổng vốn}} = \frac{144.463.873.098}{369.547.612.032} \times 100\% = 39,09\%$$

$$\frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng vốn}} = 100\% - 39,09\% = 60,91\%$$

Dựa vào các chỉ tiêu trên ta nhận thấy: Nợ phải trả chiếm 39,09% trong khi đó vốn chủ sở hữu chiếm 60,91%, điều đó cho thấy công ty hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu dựa vào nguồn vốn chủ sở hữu. Khi tỷ lệ vốn chủ sở hữu tăng sẽ giúp công ty chủ động hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Phân tích khả năng thanh toán nhanh của công ty

Việc phân tích khả năng thanh toán của Công ty cho ta thấy khả năng thanh toán nợ của Công ty chủ yếu là các khoản nợ ngắn hạn. Việc phân tích khả năng thanh toán của Công ty chủ yếu dùng đến các chỉ tiêu như sau:

- Khả năng thanh toán hiện hành

- Khả năng thanh toán nhanh

+ Khả năng thanh toán hiện hành:

$$\text{Khả năng thanh toán hiện hành} = \frac{\text{Tài sản lưu động}}{\text{Tổng nợ ngắn hạn}} = \frac{212.025.422.809}{144.463.873.098} = 1,47$$

Khả năng thanh toán hiện hành là 1,47 có nghĩa là khả năng công ty là 1,47 đồng sẵn sàng đáp ứng cho 1 đồng tiền nợ, tỷ số này cao hơn so với năm 2010, điều đó nói lên khả năng thanh toán nợ tốt hơn năm 2010.

+ Khả năng thanh toán nhanh:

Khả năng thanh toán nhanh được tính toán dựa trên các tài sản có thể chuyển

đổi thành tiền nhanh nhất để đáp ứng nhu cầu cần thanh toán nhanh và được thiết lập bởi công thức:

$$\text{Khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Tài sản lưu động} - \text{hàng tồn kho}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Từ đó ta có khả năng thanh toán nhanh của Công ty là:

$$\begin{aligned} \text{Khả năng} & \quad 212.025.422.809 - \\ \text{Thanh toán} & \quad 209.886.956.104 \quad = 0,019 \\ \text{nhanh} & \quad = 144.463.873.098 \end{aligned}$$

Dựa vào khả năng thanh toán nhanh là 0,019 điều này cho thấy khả năng thanh toán các khoản nợ nhanh của công ty là rất thấp và phụ thuộc rất lớn vào hàng tồn kho của Công ty. Điều này cho thấy khả năng thanh toán nhanh là rất thấp trong khi lượng hàng tồn kho còn rất lớn. Công ty cần có biện pháp để đẩy mạnh tiêu thụ hàng hóa trong kỳ.

Bảng 2.5: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh từ năm 2009-2011

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	NĂM 2009	NĂM 2010	NĂM 2011
1	Doanh thu	Tỷ.đ	190,580	247,459	256,166
2	Nộp ngân sách	Tỷ.đ	2,964	3,012	3,215
3	Lãi lỗ	Tỷ.đ	48,534	43,771	71,669

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

2.3.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty những năm gần đây

Dựa vào bảng trên ta nhận thấy tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây của Công ty ổn định mức độ biến động thấp. Năm 2010 là một năm đầy biến động của nền kinh tế ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty biểu hiện ở mức sản lượng sản xuất tăng cao hơn nhưng doanh thu và lương bình quân công nhân viên lại giảm đi. Sau một năm sản xuất kinh doanh đầy biến động bước vào năm 2011 công ty đã điều chỉnh để ổn định sản xuất, ổn định doanh thu và lợi nhuận.

Để đạt được lợi nhuận các doanh nghiệp phải tìm mọi biện pháp để tiêu thụ sản phẩm, vật chất và cung cấp dịch vụ của mình cho khách hàng nhằm thu được doanh thu. Ngoài ra doanh nghiệp còn thu được các khoản thu khác như doanh thu

bất thường và doanh thu từ hoạt động tài chính, lợi nhuận của doanh nghiệp được tính bằng:

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí}$$

Ta có thể phân tích biến động doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp qua các chỉ tiêu sau:

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS): Chỉ tiêu này phản ánh trong kỳ một đồng doanh thu bán hàng thuần đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận thuần.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}} \times 100\% = 2,91\%$$

ROS
71.699
-2.462.166

Tỷ số này cho thấy cứ một đồng doanh thu thì tạo được 0,0291 đồng lợi nhuận trong đó tỷ số này năm 2010 tốt hơn và ở mức là (1,5%).

- **Phân tích khả năng sinh lời của công ty**

- **Tỷ số thu nhập sau thuế trên vốn chủ sở hữu (ROE)**

Chỉ tiêu này phản ánh trong kỳ một đồng vốn chủ sở hữu đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế:

$$\text{ROE} = \text{Lợi nhuận sau thuế} / \text{Vốn chủ sở hữu}$$

Nó phản ánh khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu và được nhà đầu tư đặc biệt quan tâm khi họ quyết định bỏ vốn đầu tư vào doanh nghiệp. tăng mức doanh lợi vốn chủ sở hữu là một mục tiêu quan trọng trong quản lý tài chính của doanh nghiệp.

$$\text{ROE} = 71.669 / 225.084 \times 100\% = 31,84\%$$

- **Doanh lợi tài sản (ROA):**

Chỉ tiêu này dùng để đánh giá khả năng sinh lời của một đồng vốn đầu tư. Tùy thuộc vào tình hình cụ thể và phạm vi so sánh mà người ta có thể lựa chọn thu nhập trước thuế và lãi hoặc thu nhập sau thuế để so sánh với tổng tài sản.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế} + \text{lãi phải trả}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$ROA = 71.669 / 369.548 \times 100\% = 19,4\%$$

Tỷ số này cho ta thấy cứ 1 đồng tài sản thì có 0,194 đồng lợi nhuận thuần trong đó.

2.4. Phân tích một số chỉ tiêu định tính của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

2.4.1. Nhân lực

Nhân lực có vai trò quyết định đối với việc nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh và thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh ngày càng biến đổi mạnh mẽ, tính chất cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Yêu cầu về lao động hiện nay không chỉ có kinh nghiệm mà cần phải có kiến thức. Vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn lao động là điều kiện không thể thiếu để doanh nghiệp có thể đứng vững trong cạnh tranh, tồn tại và phát triển.

Tính đến tháng 12 năm 2012, tổng số lao động của nhà máy là 400 người, trong đó số lao động trực tiếp chiếm 64.5%, đội ngũ quản lý trực tiếp công ty chiếm 25.5%, số còn lại là lao động gián tiếp. Ta thấy, quy mô lao động tương đối có thể đáp ứng được yêu cầu kinh doanh của công ty.

Bảng 2.6: Cơ cấu nhân sự của Công ty

Bố trí nhân sự của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ

STT	Đơn vị	Số người	STT	Đơn vị	Số người
	Lãnh đạo đơn vị phòng ban			Phân xưởng	
1	Ban Giám đốc	03	1	Phân xưởng cơ điện hơi	20
2	Phòng Tổ chức hành chính	30	2	Phân xưởng thuốc tân dược	168
3	Phòng Tài chính Kế toán	10	3	Phân xưởng thuốc đông dược	100
4	Phòng Kiểm nghiệm	14	4	Kho	30
5	Phòng Đảm bảo chất lượng	12			
6	Phòng kế hoạch cung ứng	12			

Tổng cán bộ của công ty

83 người

Tổng số công nhân của công ty

318 người

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua nghiên cứu thực tế tại Công ty, bộ máy quản lý của công ty khá công kênh, thiếu cán bộ quản lý có chuyên môn cao về dược phẩm cũng như hoá lý. Nguyên nhân cũng một phần do phần lớn sinh viên sau khi tốt nghiệp các ngành dược, công nghệ sinh học, hoá sinh ... tại các trường đại học lớn như Đại học Dược, Đại học Khoa học tự nhiên khi ra trường thường được các công ty dược phẩm lớn của nước ngoài cũng như trong nước chào đón một cách nhanh chóng. nên chủ yếu nguồn cán bộ phụ trách công việc kiểm nghiệm và đảm bảo chất lượng của công ty thường mới chỉ tốt nghiệp cao đẳng dược, cao đẳng ngành sinh hoá, một số ít thì sau này mới được đào tạo nâng cao về mặt chuyên môn. Mặt khác, đội ngũ lãnh đạo quản lý của công ty đều có kinh nghiệm lâu năm trong ngành dược. Đó cũng là một thuận lợi lớn mà công ty có được. Trong chặng đường phát triển của công ty có sự đóng góp rất lớn của các nhà lãnh đạo này.

Số lượng lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất chiếm phần lớn. Xét về mặt kiến thức chuyên môn, lực lượng lao động trực tiếp này sau khi được tuyển dụng đã được đào tạo tại các cơ sở đào tạo về ngành dược như trường dược tại Thái Bình và Hải Dương để phục vụ công tác sản xuất kinh doanh của công ty, chiếm 64,50% trong tổng số lao động. Đây là một thuận lợi lớn đối với công ty khi tham gia vào hội nhập kinh tế thế giới và tiếp cận với công nghệ hiện đại. Hàng năm, công ty có chú trọng đến đào tạo, bổ sung kiến thức, nâng cao tay nghề cho công nhân, kết quả đạt được là khá tốt. Điều này thể hiện số lượng công nhân lành nghề bậc 6 trở lên chiếm tỷ lệ 75,55% trong tổng số công nhân của công ty.

Bên cạnh đó, lực lượng cán bộ nghiên cứu còn mỏng, chưa phát huy được vai trò lượng hóa các ý tưởng kinh doanh và cải tiến công nghệ trong quá trình sản xuất để góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh cho công ty.

Trong khi đó, tại các công ty liên doanh lực lượng lao động được đào tạo khá cơ bản và có khả năng sáng tạo và thích nghi cao với điều kiện công việc mới. Khả năng đó nếu được bồi dưỡng thêm một số kỹ năng thực hành thì họ sẽ trở nên rất giỏi.

Đối với doanh nghiệp trong ngành dược phẩm thì cách thức cho điểm để đánh giá khả năng cạnh tranh của lực lượng lao động như sau:

Bảng 2.7: Bảng điểm theo chỉ tiêu nhân lực của dược Trường Thọ và một số đối thủ cạnh tranh trong ngành dược phẩm

Mức độ đánh giá	Điểm
Chuyên môn giỏi, tay nghề cao, khả năng tiếp thu nhanh	4
Chuyên môn bình thường, tay nghề trung bình, kỹ năng khá, khả năng tiếp thu trung bình	2-3
Chuyên môn kém, tay nghề trung bình	1

(Nguồn: Ý kiến của các chuyên gia tham gia đánh giá)

Đánh giá thực tế tại công ty thì trình độ chuyên môn khá cao, tay nghề công nhân và khả năng tiếp thu ở mức khá nên chỉ đạt 3 điểm.

Cùng với cách phân tích và đánh giá cho điểm như trên thì điểm số của các công ty khác như sau: Dược Hậu Giang đạt 4 điểm, dược Traphaco và Trường Thọ đạt 3 điểm, đối với Dược Minh Dân thì năng lực cạnh tranh về nhân lực đạt 2 điểm.

2.4.2. Năng lực quản lý

Năng lực quản lý là chỉ tiêu đánh giá trình độ quản lý của doanh nghiệp, nó tác động đến chi phí quản lý và ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Qua nghiên cứu thực tế tại công ty, việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 đã giúp cho doanh nghiệp chủ động trong việc xây dựng quy trình công tác cho từng lao động và bộ phận công tác nhằm hợp lý hoá sản xuất và quản lý, góp phần giảm chi phí quản lý gây lãng phí, hạ giá thành sản phẩm.

Ban Giám đốc là bộ phận trực tiếp điều hành, quản lý công việc của công ty . Chất lượng quản lý của Ban Giám đốc ảnh hưởng không nhỏ tới đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Nhìn chung các thành viên của Ban Giám đốc đều có trình độ và kinh nghiệm quản lý.

Đối với các doanh nghiệp trong ngành dược thì cách thức cho điểm để đánh giá khả năng cạnh tranh của năng lực quản lý như sau:

Bảng 2.8: Bảng điểm theo chỉ tiêu năng lực quản lý của dược Trường Thọ và một số doanh nghiệp cạnh tranh trong ngành dược phẩm

Mức độ đánh giá	Điểm
Kinh nghiệm quản lý mang tính chất toàn cầu, có uy tín trên thị trường, kỹ năng giao tiếp tốt	4
Kinh nghiệm quản lý trung bình, có uy tín trên thị trường, kỹ năng giao tiếp khá	2-3
Kinh nghiệm quản lý khá, có uy tín trên thị trường, kỹ năng giao tiếp yếu	1

(Nguồn: Ý kiến của các chuyên gia tham gia đánh giá)

So sánh các đối thủ cạnh tranh trong ngành dược phẩm ta thấy, bề dày kinh nghiệm quản lý của Công ty không thua kém so với các ông lớn khác trong ngành. Thêm vào đó, sự nhạy bén với những cơ hội thị trường, khả năng chuyển đổi cơ chế và phương pháp quản lý là khá tốt. Theo các mức độ đánh giá, Công ty đạt 3 điểm.

Cũng với cách phân tích và đánh giá như trên thì các đối thủ cạnh tranh của công ty là: Dược Hậu Giang đạt 4 điểm, Dược Traphaco đạt 3 điểm, Dược Minh Dân đạt 1 điểm.

2.4.3. Năng lực công nghệ

Qua nghiên cứu thực trạng về công nghệ trên địa bàn tỉnh Nam Định của Sở Khoa học và Công nghệ Tỉnh Nam Định nhận định Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ có ưu thế về dây chuyền sản xuất khép kín nhưng thực tế trình độ công nghệ sản xuất không cao, chưa tự sản xuất được các sản phẩm chất lượng cao. Vì vậy xét về cạnh tranh về công nghệ không đáng kể.

2.4.4. Danh tiếng sản phẩm

Các sản phẩm thuốc của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ chưa tạo được nhiều danh tiếng trên thị trường. Các sản phẩm chủ yếu được phân phối qua

đấu thầu tại các bệnh viện tuyến tỉnh, huyện tại một số tỉnh phía Bắc. Công ty còn chưa chú trọng nhiều đến việc quảng cáo, marketing sản phẩm để người tiêu dùng có thể biết nhiều đến sản phẩm. Trong ngành dược phẩm chất lượng sản phẩm luôn đi liền với danh tiếng vì vậy ngoài việc không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm công ty cũng cần tích cực triển khai việc thành lập phòng Marketing để triển khai việc quảng cáo sản phẩm, đưa ra các chương trình khuyến mại, tư vấn khách hàng... Điều này có tác động tích cực trong việc gia tăng danh tiếng cho sản phẩm của công ty.

2.4.5. Kênh phân phối

Công ty hiện đã có hệ thống kênh phân phối trải khắp cả 3 miền Bắc, Trung, Nam nhưng tập trung chủ yếu là miền Bắc. Còn Miền trung và miền Nam hệ thống kênh vẫn còn mỏng chủ yếu mới chỉ đặt đại lý tại các nhà thuốc lớn ở: Thanh Hoá, Nghệ An, Quảng Bình, Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương. Trong thời gian tới để gia tăng thị phần hơn nữa công ty cần mở rộng thêm hệ thống đại lý tại một số tỉnh và đẩy mạnh kênh bán hàng vào các bệnh viện.

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế với sự gia nhập của càng nhiều các đối thủ cạnh tranh, thì ngoài việc cung cấp những sản phẩm đa dạng với chất lượng tốt, thì được Trường Thọ cần xây dựng một hệ thống phân phối rộng để đảm bảo kênh ngắn nhưng vẫn cung cấp kịp thời sản phẩm tới thị trường, và giảm giá thành tạo lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác.

2.4.6. Ma trận đánh giá yếu tố bên trong của công ty dược Trường Thọ

Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của Dược Trường Thọ

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện ở khả năng quản trị tài chính hợp lý .	0,10	4	0,4
2	Tiềm lực sản xuất lớn, các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng.	0,09	4	0,36
3	Có bộ phận phát triển thị trường và phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh.	0,09	2	0,18
4	Văn hoá công ty lành mạnh, tạo sự hoà đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	0,08	3	0,24
5	Hệ thống phân phối chưa rộng khắp	0,13	3	0,39
6	Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành.	0,14	3	0,42
7	Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế	0,10	3	0,3
8	Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, trong khi các sản phẩm có giá trị cao chiếm tỉ trọng nhỏ.	0,08	1	0,08
9	Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã cao tuổi, công tác đào tạo đội ngũ kế cận chưa thực sự tốt.	0,07	3	0,21
10	Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các phòng ban còn chưa rõ ràng.	0,05	3	0,15
	Tổng số điểm	1,00		2,73

Nhận xét:

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,73 cho thấy môi trường nội bộ khá tốt với những điểm quan trọng như:

- Điểm mạnh: Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện ở khả năng quản trị tài chính hợp lý; tiềm lực sản xuất lớn, các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng; Các bộ phận phát triển thị trường, phát triển sản phẩm khá mạnh; Văn hoá công ty lành mạnh, tạo sự hoà đồng và tinh thần sáng khoái, nâng cao tính sáng tạo trong công việc.

- Điểm yếu: Hệ thống phân phối chưa rộng khắp; còn phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu; Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế; Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao; Công tác đào tạo đội ngũ kế cận các cấp lãnh đạo của công ty còn hạn chế.

2.5. Phân tích công tác lập kế hoạch kinh doanh của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

Trước khi bước sang cổ phần hoá, công ty chưa có một chiến lược kinh doanh cụ thể mà chủ yếu là xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn trong một đến hai năm do giám đốc giao đến các phòng ban trong công ty.

Khi chuyển sang cổ phần hoá công ty đã quan tâm đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm đối phó với tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt, tuy nhiên chiến lược còn rất chung chung sơ sài.

Những hạn chế trong chiến lược kinh doanh của công ty:

- Chưa thể hiện được khoảng thời gian và mục tiêu cụ thể của chiến lược kinh doanh là gì.

- Chưa nêu lên được các cơ sở để xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh.

- Chiến lược cũng chưa thể hiện được thị trường mục tiêu và chiến lược phát triển thị trường nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

- Công ty chưa xây dựng được các chiến lược kinh doanh mang tính giải pháp như: chiến lược marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nguồn nhân lực ... nhằm cụ thể hoá chiến lược chung của công ty. Chủ yếu đưa ra các kế hoạch chỉ tiêu kinh doanh trong ngắn hạn.

2.6. Kết luận chương II

Những nội dung trình bày trong chương này đã tập trung phân tích tác động của môi trường vĩ mô (môi trường chính trị, công nghệ, kinh tế, văn hoá xã hội, tự

nhiên, toàn cầu) và môi trường ngành sản xuất dược phẩm (đối thủ cạnh tranh, áp lực của khách hàng, áp lực của nhà cung ứng, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, áp lực của sản phẩm thay thế) đến hoạt động sản xuất kinh doanh dược phẩm ở Việt Nam nói chung và đối với Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ nói riêng, từ đó tổng hợp được các cơ hội, thách thức do môi trường mang lại đối với công ty.

Đồng thời, phân tích nội bộ Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ (tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2009-2012, trình độ quản lý, công nghệ) từ đó đánh giá được những điểm mạnh cần phát huy, điểm yếu cần khắc phục. Qua đó phân tích đánh giá được thực trạng, các căn cứ nhằm chuẩn bị cho việc xác định mục tiêu đề ra các giải pháp chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ.

CHƯƠNG III

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM TRƯỜNG THỌ

3.1. Mục tiêu chung của ngành công nghiệp dược Việt Nam

Xây dựng ngành công nghiệp hoá dược có cơ cấu sản phẩm tương đối hoàn chỉnh, bao gồm các sản phẩm hoá dược chủ yếu như: nhóm nguyên liệu thuốc kháng sinh, nhóm nguyên liệu thuốc chữa trị bệnh tim mạch, nhóm nguyên liệu thuốc bổ và vitamin, nhóm nguyên liệu thuốc giảm đau, hạ sốt, kháng viêm, nhóm nguyên liệu thuốc chữa HIV/AIDS và thuốc cai nghiện, nhóm tá dược và phụ gia, từng bước đáp ứng yêu cầu của thị trường trong nước, thay thế nhập khẩu và tiến tới xuất khẩu thuốc.

Từng bước xây dựng ngành công nghiệp dược theo hướng hiện đại, sử dụng công nghệ tiên tiến, tạo ra nhiều sản phẩm có sức cạnh tranh trên thị trường trong nước, trong khu vực và trên thế giới. Kết hợp việc nghiên cứu tạo ra những công nghệ có chất lượng cao ở trong nước với việc nhập khẩu và làm chủ các công nghệ tiên tiến, hiện đại của nước ngoài để sản xuất nguyên liệu hoá dược phục vụ cho việc phát triển công nghiệp dược.

Khai thác, chế biến, sử dụng hợp lý và có hiệu quả các nguồn tài nguyên thiên nhiên phục vụ cho mục tiêu phát triển ngành hóa dược trên cơ sở chú trọng việc bảo tồn và phát triển các nguồn gen dược liệu quý, hiếm. Phần đầu đảm bảo cung cấp phần lớn hóa dược vô cơ và tá dược thông thường; một phần tá dược cao cấp, hóa dược hữu cơ chiết suất từ thực vật và dược liệu dùng trong nước và xuất khẩu; đảm bảo đủ thuốc thiết yếu từ nguồn gốc nguyên liệu hóa dược vô cơ;

Phát huy tiềm năng, thế mạnh về dược liệu, kết hợp với tinh hoa của y dược học cổ truyền để tạo ra các sản phẩm hóa dược quý có hiệu quả điều trị cao, phù hợp với mô hình bệnh tật của nước ta;

Đầu tư công nghệ hiện đại, đổi mới trang thiết bị và nghiệp vụ quản lý để xây dựng ngành công nghiệp hóa dược từng bước đáp ứng được nguồn nguyên liệu bào chế thuốc. Xây dựng cơ sở sản xuất kháng sinh và hóa dược thiết yếu khác, sản

xuất các nguyên liệu làm thuốc có thể mạnh, đặc biệt là các nguyên liệu thuốc từ dược liệu;

Đầu tư có trọng điểm phát triển các cơ sở sản xuất hóa chất và nguyên liệu làm thuốc. Ưu tiên đầu tư sản xuất nguyên liệu hóa dược để phục vụ sản xuất thuốc thiết yếu, thuốc có thể mạnh xuất khẩu, thuốc từ dược liệu và thuốc gốc (generic) để thay thế thuốc nhập khẩu. Chú trọng đầu tư phát triển các vùng nuôi, trồng dược liệu. Kết hợp chặt chẽ nguồn lực về con người và trang thiết bị của ngành dược, ngành hóa chất với nguồn lực của các ngành khác, gắn kết hiệu quả quá trình nghiên cứu khoa học với việc sản xuất hóa dược, dược phẩm của các doanh nghiệp hóa dược;

Có chính sách phù hợp để khuyến khích mọi thành phần kinh tế, đặc biệt là các tổ chức sản xuất ngoài quốc doanh tham gia phát triển trồng và chế biến các loại dược liệu có nguồn gốc từ nông, lâm, ngư nghiệp theo quy hoạch phát triển chung của Nhà nước. Chú trọng phát triển của loại hình doanh nghiệp vừa và nhỏ trong sản xuất và chế biến các sản phẩm hóa dược;

Nhà nước chú động đầu tư sản xuất các loại hoạt chất, tá dược cần công nghệ cao và nhu cầu lớn, thiết yếu cho an toàn sức khỏe cộng đồng, như các loại vắc xin, kháng sinh thế hệ mới; đồng thời khuyến khích các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư sản xuất ở các lĩnh vực quan trọng này.

3.2. Mục tiêu của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ

3.2.1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu tổng quát của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ đến năm 2020 là phát triển trở thành một trong những công ty hàng đầu tại Việt Nam và khu vực trong ngành công nghiệp dược phẩm; kinh doanh có lợi nhuận cao; thương hiệu sản phẩm của công ty là một trong những thương hiệu mạnh; đời sống của cán bộ công nhân được cải thiện ở mức khá của xã hội.

3.2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được những mục tiêu tổng quát nói trên Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ cần đạt được những mục tiêu cụ thể sau:

- Xây dựng thương hiệu Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025 là một trong những thương hiệu mạnh hàng đầu tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh dược phẩm.
- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng sản lượng và doanh thu hàng năm trung bình 8–10%.
- Giữ vững thị trường truyền thống là thị trường nội địa và phát triển thêm thị trường mới trong đó kể cả thị trường xuất khẩu sang các nước trong khu vực.
- Tiếp tục đầu tư cải tiến dây chuyền sản xuất, cải tiến sản phẩm cả về chất lượng, mẫu mã, thời gian giao hàng và giá thành để đáp ứng tốt các yêu cầu của thị trường.
 - Tối ưu hoá sản xuất để hạ giá thành sản phẩm.
 - Hoàn thiện hệ thống quản lý của công ty.

3.3. Lựa chọn các chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ trong giai đoạn đến năm 2020, tầm nhìn 2025

Từ nay đến năm 2020 là giai đoạn bản lề then chốt của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ. Trong thời gian này, những thay đổi to lớn của trong môi trường kinh doanh (các công ty dược phẩm của nước ngoài ngày càng gia tăng mở rộng sự có mặt tại Việt Nam, sự thay đổi về quy định về đấu thầu thuốc của Bộ Y Tế, giá nhập khẩu nguyên liệu thuốc có xu hướng tăng cao ...), sẽ tác động mạnh mẽ đến Công ty. Để thích ứng với tình hình mới, ngay từ bây giờ công ty cần phải có những điều chỉnh chiến lược kịp thời dựa trên việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu cũng như những cơ hội và thách thức mà công ty gặp phải.

3.3.1. Phân tích mô hình ma trận SWOT để đề xuất chiến lược

Mô hình SWOT phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thực tế đang hoạt động trong trạng thái động và không đặt ra giả thiết nào. Nó cho thấy cái nhìn toàn diện về thực trạng môi trường của doanh nghiệp, từ đó kết hợp những mong muốn ước vọng của nhà quản trị để đưa ra các chiến lược chức năng phù hợp. Kỹ thuật phân tích SWOT giúp người ta dự báo thay đổi của ngoại cảnh và

bên trong của tổ chức, sau đó tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường , nhận diện các cơ hội, đe dọa, các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp đang và sẽ đối mặt trong quá trình hoạt động, trên cơ sở đó đề ra chiến lược một cách khoa học.

Căn cứ vào việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu, các cơ hội và các thách thức, đã trình bày chi tiết ở chương 2, chúng ta sẽ xây dựng các định hướng chiến lược cho công tác kinh doanh dược phẩm của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ.

Ma trận SWOT	Điểm mạnh: (Strengths) 1. Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt. 2. Tiềm lực sản xuất lớn và các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng. 3. Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh. 4. Văn hoá công ty lành mạnh tạo sự hoà đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	Điểm yếu (Weaknesses) 1. Hệ thống phân phối chưa rộng khắp. 2. Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành. 3. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế. 4. Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, thường là loại generic (đã hết quyền sở hữu gốc) trong khi sản phẩm có giá trị cao chiếm tỉ trọng nhỏ và mới trong giai đoạn nghiên cứu. 5. Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã cao tuổi và hiện tại công tác đào tạo cán bộ kế cận chưa thực

		sự tốt. 6. Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.
Cơ hội : O (Opportunities) 1. Thu nhập đầu người ngày càng cải thiện, từ đó nhu cầu chăm sóc sức khỏe cũng ngày càng được nâng cao. 2. Ngành dược có tốc độ tăng trưởng cao, bình quân từ 18% □20%. 3. Thiên tai, dịch bệnh liên tục xảy ra như: dịch cúm H5N1, Cúm H1N1, AIDS ... 4. Khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại có xu hướng tăng. 5. Giảm thuế suất đối với tất cả các mặt hàng dược phẩm. 6. Dược là ngành nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi hoặc quy chế tối hệ quốc về thương mại.	Các chiến lược S/O Kết hợp S1, S2 với O1, O2, O4, O5: Gia nhập thị trường mới với những sản phẩm hiện có ⇒ Chiến lược phát triển thị trường. Kết hợp S1,S2,S3 với O1,O3,O6: Tăng cường nghiên cứu phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm hiện tại và tạo ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu gia tăng ⇒ Chiến lược phát triển sản phẩm.	Các chiến lược W/O Kết hợp W2, W3, W4 với O1,O2,O4: Đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm, tăng cường quảng cáo cho các sản phẩm mới, chú trọng thu thập thông tin thị trường để tận dụng nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng gia tăng. Chiến lược phát triển sản phẩm. Tăng cường công tác đào tạo đội ngũ kế cận cho cấp quản lý cấp cao nhằm tạo đội ngũ kế cận có năng lực quản lý tốt cho công ty ⇒ Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực.

Thách thức: T (Threats) 1. Trong những năm gần đây, ngành dược trở thành một trong những ngành có mức độ cạnh	Các chiến lược S/T Kết hợp S1,S3 với T1,T3 ⇒ Chiến lược phát triển thương hiệu.	Các chiến lược WT Kết hợp W2, W4 với T1,T2: lên các phương án chuẩn bị nguồn nguyên
---	---	---

tranh cao. 2. Giá thuốc chịu sự quản lý chặt chẽ của nhà nước. 3. Có nhiều sản phẩm thay thế trên thị trường như: thuốc bắc, thuốc nam, các sản phẩm từ thiên nhiên ... 4. Nguy cơ vi phạm quyền sở hữu trí tuệ về công thức, cách bào chế các loại thuốc.		liệu hợp lý $\Rightarrow$ Chiến lược hội nhập về phía sau. Kết hợp W1, W3 với T1,T4 : Lập các chi nhánh, mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm $\Rightarrow$ Chiến lược hội nhập về phía trước
---	--	--

3.3.2. Phân tích các chiến lược đề xuất

3.3.2.1. Nhóm chiến lược S-O:

❖ **Chiến lược phát triển sản phẩm:** Nhu cầu sử dụng thuốc ngày càng tăng do môi trường ngày càng ô nhiễm, cùng với đó là thu nhập của người dân ngày càng được cải thiện nên người tiêu dùng sẽ chi cho việc chăm sóc sức khỏe nhiều hơn. Vì vậy được phẩm Trường Thọ sử dụng thế mạnh về tài chính cộng với công nghệ sản xuất khá đồng bộ để đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm nhằm tạo ra những sản phẩm vượt trội so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

❖ Chiến lược phát triển thị trường:

Nguồn tài chính vững vàng giúp công ty nắm bắt các công nghệ mới trong chế biến và bào chế thuốc nhằm cải thiện các sản phẩm hiện có để có thể tận dụng cơ hội khai thác các thị trường mới.

3.3.2.2. Nhóm chiến lược S-T:

❖ **Chiến lược phát triển thương hiệu:** Ngành dược trở thành một trong những ngành có mức độ cạnh tranh cao vì thế việc duy trì và giữ vững thương hiệu sản phẩm là điều rất quan trọng.

3.3.2.3. Nhóm chiến lược W-O:

❖ **Chiến lược phát triển sản phẩm:** đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu phát triển,

tăng cường quảng cáo cho các sản phẩm mới, đồng thời chú trọng thu thập thông tin thị trường để tận dụng cơ hội phát triển cho thị trường hiện tại.

❖ **Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực:** đẩy mạnh hoạt động đào tạo cho đội ngũ kế cận cho các cấp quản lý cấp cao, xây dựng các chương trình đào tạo tuyển dụng chặt chẽ, bài bản nhằm tuyển dụng đội ngũ nhân viên có chuyên môn tốt, tâm huyết với công việc.

3.3.2.4. Nhóm chiến lược W-T:

❖ **Chiến lược hội nhập về phía sau:** Được Trường Thọ cần có các phương án như ký hợp đồng dài hạn với các đầu mối cung cấp nguyên liệu đầu vào nhằm cung cấp nguồn nguyên liệu với giá cả ổn định và số lượng và chất lượng đảm bảo.

❖ **Chiến lược hội nhập về phía trước:** Công ty cũng cần mở rộng mạng lưới các đại lý bán buôn và các cửa hàng giới thiệu sản phẩm nhằm phân phối sản phẩm rộng khắp để vượt qua sự cạnh tranh gay gắt về kênh phân phối, chất lượng và giá cả của đối thủ cạnh tranh.

3.3.3. Lựa chọn chiến lược: Ma trận QSPM

Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia cho điểm các yếu tố nhằm đánh giá các chiến lược. Số điểm được cho dưới sự tư vấn của các chuyên gia gồm các nhà quản lý của: công ty gồm 12 người là các giám đốc, phó giám đốc phụ trách, trưởng phòng; các đối tác cung ứng nguyên vật liệu (06 người); các công ty kinh doanh được phẩm trên địa bàn tỉnh và một số cán bộ hoạch định chính sách của Tỉnh thuộc Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Nam Định (06 người).

Bảng 3.1 : Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược S-O

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Chiến lược phát triển sản phẩm		Chiến lược phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt.	4	4	16	4	16
2. Tiềm lực sản xuất lớn và các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng.	4	2	8	3	12
3. Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh.	3	3	9	2	6
4. Văn hoá công ty lành mạnh tạo sự hoà đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	3	1	3	2	6
5. Hệ thống phân phối chưa rộng khắp.	2	2	4	2	4
6. Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành.	2	2	4	3	6
7. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế.	2	2	4	3	6
8. Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, thường là loại generic (đã hết quyền sở hữu gốc) trong khi sản phẩm có giá trị cao chiếm tỉ trọng nhỏ và mới trong giai đoạn nghiên cứu.	3	1	3	1	3
9. Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã cao tuổi	3	2	6	1	3

và hiện tại công tác đào tạo cán bộ kế cận chưa thực sự tốt.					
10. Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.	1	3	3	2	2
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, thu nhập bình quân và thu nhập chi tiêu người tiêu dùng tăng.	4	3	12	4	16
2. Thị trường dược phẩm tăng trưởng cao	4	4	16	4	16
3. Việt Nam ở cấp độ 2,5-3 về sản xuất thuốc, còn phải nhập khẩu nhiều dược phẩm.	2	2	4	3	6
4. Cúm gia cầm H1N1, môi trường ô nhiễm ...	2	3	6	3	6
5. Khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng có xu hướng gia tăng.	3	2	6	2	6
6. Những thay đổi về luật để phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện các cam kết quốc tế, nhưng triển khai còn chậm.	2	2	4	4	8
7. Dược phẩm nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi hoặc quy chế tối huệ quốc về thương mại.	2	1	2	3	6
8. Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và càng nhiều.	3	3	9	2	6
Tổng cộng			119		134

Bảng 3.2: Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược ST

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế		
	Phân loại	Chiến lược phát triển thương hiệu	
		AS	TAS
Các yếu tố bên trong			
1. Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt.	4	4	16
2. Tiềm lực sản xuất lớn và các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng.	4	2	8
3. Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh.	3	3	9
4. Văn hoá công ty lành mạnh tạo sự hòa đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	3	2	6
5. Hệ thống phân phối chưa rộng khắp.	2	3	6
6. Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành.	2	1	2
7. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế.	2	2	4
8. Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, thường là loại generic (đã hết quyền sở hữu gốc) trong khi sản phẩm có giá trị cao chiếm tỉ trọng nhỏ và mới trong giai đoạn nghiên cứu.	3	1	3
9. Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã cao tuổi và hiện tại công tác đào tạo cán bộ kế cận chưa	3	3	9

thực sự tốt.			
10. Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.	1	2	2
Các yếu tố bên ngoài			
1. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, thu nhập bình quân và thu nhập chi tiêu người tiêu dùng tăng.	4	3	12
2. Thị trường được phẩm tăng trưởng cao	4	3	12
3. Việt Nam ở cấp độ 2,5-3 về sản xuất thuốc, còn phải nhập khẩu nhiều dược phẩm.	2	2	4
4. Cúm gia cầm H1N1, môi trường ô nhiễm ...	2	2	4
5. Khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng có xu hướng gia tăng.	3	4	12
6. Những thay đổi về luật để phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện các cam kết quốc tế, nhưng triển khai còn chậm.	2	4	8
7. Dược phẩm nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi hoặc quy chế tối huệ quốc về thương mại.	2	3	6
8. Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và càng nhiều.	3	3	9
Tổng số			132

Bảng 3.3: Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược WO

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Chiến lược phát triển sản phẩm	Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực		
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt.	4	3	12	2	8
2. Tiềm lực sản xuất lớn và các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng.	4	3	12	2	6
3. Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh.	3	4	12	2	6
4. Văn hoá công ty lành mạnh tạo sự hòa đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	3	1	3	3	9
5. Hệ thống phân phối chưa rộng khắp.	2	2	4	1	2
6. Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành.	2	2	4	1	2
7. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế.	2	2	4	2	4
8. Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, thường là loại generic (đã hết quyền sở hữu gốc) trong khi sản phẩm có giá trị cao chiếm tỉ trọng nhỏ và mới trong giai đoạn nghiên cứu.	3	3	9	3	9
9. Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã	3	2	6	4	12

cao tuổi và hiện tại công tác đào tạo cán bộ kế cận chưa thực sự tốt.					
10. Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.	1	2	2	4	4
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, thu nhập bình quân và thu nhập chi tiêu người tiêu dùng tăng.	4	2	8	4	16
2. Thị trường được phẩm tăng trưởng cao	4	3	12	4	16
3. Việt Nam ở cấp độ 2,5-3 về sản xuất thuốc, còn phải nhập khẩu nhiều dược phẩm.	2	2	4	3	6
4. Cúm gia cầm H1N1, môi trường ô nhiễm ...	2	3	6	2	4
5. Khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng có xu hướng gia tăng.	3	3	9	3	9
6. Những thay đổi về luật để phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện các cam kết quốc tế, nhưng triển khai còn chậm.	2	3	6	3	6
7. Dược phẩm nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi hoặc quy chế tối huệ quốc về thương mại.	2	2	4	2	4
8. Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và càng nhiều.	3	3	9	3	9
Tổng số			126		131

Bảng 3.4: Ma trận QSPM của dược phẩm Trường Thọ - Nhóm chiến lược WT

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Chiến lược hội nhập về phía sau	Chiến lược hội nhập về phía trước		
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
1. Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt.	4	4	16	3	12
2. Tiềm lực sản xuất lớn và các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng.	4	3	12	3	12
3. Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh.	3	2	6	2	6
4. Văn hoá công ty lành mạnh tạo sự hòa đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	3	1	3	2	6
5. Hệ thống phân phối chưa rộng khắp.	2	3	6	4	8
6. Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành.	2	3	6	2	4
7. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế.	2	2	4	3	6
8. Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, thường là loại generic (đã hết quyền sở hữu gốc) trong khi sản phẩm có giá trị cao chiếm tỉ trọng nhỏ và mới trong giai đoạn nghiên cứu.	3	2	6	2	6
9. Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã	3	1	3	2	6

cao tuổi và hiện tại công tác đào tạo cán bộ kế cận chưa thực sự tốt.					
10. Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.	1	1	1	2	2
Các yếu tố bên ngoài					
1. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, thu nhập bình quân và thu nhập chi tiêu người tiêu dùng tăng.	4	2	8	2	8
2. Thị trường được phẩm tăng trưởng cao	4	3	12	4	16
3. Việt Nam ở cấp độ 2,5-3 về sản xuất thuốc, còn phải nhập khẩu nhiều dược phẩm.	2	2	4	2	4
4. Cúm gia cầm H1N1, môi trường ô nhiễm ...	2	2	4	2	4
5. Khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng có xu hướng gia tăng.	3	3	9	3	9
6. Những thay đổi về luật để phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện các cam kết quốc tế, nhưng triển khai còn chậm.	2	2	4	3	6
7. Dược phẩm nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi hoặc quy chế tối huệ quốc về thương mại.	2	3	6	3	6
8. Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và càng nhiều.	3	3	9	2	6
Tổng số			119		131

(AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn)

Qua ma trận QSPM cho thấy các chiến lược có tổng số điểm hấp dẫn và từ đó ta rút ra kết luận:

❖ **Nhóm chiến lược SO:** chiến lược phát triển sản phẩm (TAS = 119), chiến lược phát triển thị trường (TAS= 134). Chiến lược được chọn là chiến lược phát triển thị trường.

❖ **Nhóm chiến lược ST:** chiến lược phát triển thương hiệu với TAS = 132. Vì vậy chiến lược được chọn là chiến lược phát triển thương hiệu.

❖ **Nhóm chiến lược WO:** chiến lược phát triển sản phẩm với TAS = 126. chiến lược đào tạo nguồn nhân lực (TAS = 131). Chiến lược được chọn là chiến lược đào tạo nguồn nhân lực.

❖ **Nhóm chiến lược WT:** chiến lược hội nhập về phía sau với TAS = 119 , chiến lược hội nhập về phía trước (TAS = 131). Chiến lược được chọn là chiến lược hội nhập về phía trước.

Từ những kết quả phân tích trên, ta chọn các chiến lược sau để thực hiện:

- (1) Chiến lược phát triển thị trường
- (2) Chiến lược phát triển thương hiệu
- (3) Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực
- (4) Chiến lược hội nhập về phía trước

Từ đây ta dùng ma trận QSPM để chọn từ 4 chiến lược trên để chọn ra một chiến lược phù hợp nhất với định hướng và mục tiêu kinh doanh của công ty:

Bảng 3.5: Ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế							
		Phát triển thị trường		Phát triển thương hiệu		Đào tạo nguồn nhân lực		Hội nhập về phía trước	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong									
1. Có khả năng tài chính mạnh, cơ cấu tài chính hợp lý thể hiện khả năng quản trị tài chính tốt.	4	3	12	2	8	2	8	2	8
2. Tiềm lực sản xuất lớn và các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng.	4	4	16	2	8	3	12	2	8
3. Có bộ phận phát triển thị trường, phát triển thương hiệu và nghiên cứu phát triển sản phẩm mạnh.	3	3	9	2	6	2	6	2	6
4. Văn hoá công ty lành mạnh tạo sự hòa đồng và tinh thần thoải mái, đề cao tính sáng tạo và đóng góp của nhân viên.	3	2	6	2	6	2	6	2	6
5. Hệ thống phân phối chưa rộng khắp.	2	3	6	2	4	3	6	1	2
6. Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chi phí nguyên vật liệu chiếm 50-60% giá thành.	2	2	4	1	2	1	2	1	2
7. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế.	2	3	6	2	4	2	4	2	4
8. Sản phẩm của dược Trường Thọ có giá trị không cao, thường là loại generic (đã hết quyền sở hữu gốc)	3	2	6	3	9	1	3	2	6

9. Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều đã cao tuổi và hiện tại công tác đào tạo cán bộ kế cận chưa thực sự tốt.	3	1	3	1	3	3	9	2	6
10. Việc liên kết và phân công phân nhiệm ở các bộ phận phòng ban chưa thực sự rõ ràng.	1	2	2	2	1	2	1	2	2
Các yếu tố bên ngoài									
1. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, thu nhập bình quân và thu nhập chi tiêu người tiêu dùng tăng.	4	2	8	2	8	2	8	2	8
2. Thị trường dược phẩm tăng trưởng cao	4	3	12	3	12	2	8	2	8
3. Việt Nam ở cấp độ 2,5-3 về sản xuất thuốc, còn phải nhập khẩu nhiều dược phẩm.	2	2	4	2	4	2	4	2	4
4. Cúm gia cầm H1N1, môi trường ô nhiễm ...	2	2	4	3	6	2	4	1	2
5. Khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng có xu hướng gia tăng.	3	3	9	3	9	2	6	2	6
6. Những thay đổi về luật để phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế	2	3	6	3	6	1	2	1	2
7. Dược phẩm nằm trong danh mục các nước cho Việt Nam hưởng chế độ ưu đãi	2	2	4	2	4	3	6	2	4
8. Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và càng nhiều.	3	2	6	2	6	3	9	2	6
Tổng số			123		104		103		90

Từ kết quả phân tích ma trận QSPM cho thấy, chiến lược phát triển thị trường là chiến lược tối ưu nhất có thể triển khai vào thực tiễn để đạt được mục tiêu của Dược phẩm Trường Thọ.

3.4. Một số giải pháp để thực hiện chiến lược:

Để thực hiện chiến lược chính đã lựa chọn công ty cần sử dụng tốt những điểm mạnh có lợi và khắc phục những điểm yếu và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Việc tìm các giải pháp để thực hiện các chiến lược chính và chiến lược thành phần sẽ đảm bảo cho việc thực hiện thành công chiến lược chính. Những chiến lược thành phần chính cần phải xây dựng đối với công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ là:

1. Chiến lược nhân sự - Giải pháp về phát triển nhân sự
2. Chiến lược marketing
 - Quảng cáo, xúc tiến bán hàng
 - Mở thêm các đại lý
3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển
 - Phát triển sản phẩm mới
4. Chiến lược dịch vụ và quản lý
 - Hoàn thiện hệ thống thông tin

Trong luận văn, tác giả xin đề cập một số giải pháp chính của các chiến lược thành phần sau:

3.4.1. Giải pháp về phát triển nhân sự:

♦ Lý do đề xuất giải pháp: Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp, một tổ chức, là một yếu tố sống còn, chủ thể của tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, xây dựng và phát triển nguồn nhân lực mạnh cả về chuyên môn và đạo đức để có thể đảm đương vai trò chủ đạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh là một nhiệm vụ hàng đầu của các doanh nghiệp. Hơn thế nữa để cụ thể hoá các chiến lược kinh doanh trong giai đoạn từ nay đến năm 2020, một giai đoạn then chốt với những biến động lớn, ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ không thể

không quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ của một thời kỳ mới.

◊ Các công việc cần triển khai:

Lãnh đạo Công ty xác định việc nâng cao số lượng, chất lượng lực lượng lao động là giải pháp phát triển bền vững và lâu dài đối với công ty, trong đó đào tạo giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Với mục tiêu tăng cường nhân lực với tỉ lệ trung bình 5%/năm từ nay đến năm 2015 và định hướng đến năm 2020 có tính đến tỷ lệ nghỉ hưu của người lao động trong công ty, đưa tỷ lệ công nhân có tay nghề cao từ 7% đến 15% vào năm 2017.

Bảng 3.6: Nhu cầu đào tạo lao động của công ty đến năm 2015, định hướng đến năm 2020

Năm	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1. Quản lý	5	7	10	13	10	12	12	16
2. Kinh tế	12	14	10	12	12	13	12	14
3. Kỹ thuật	14	15	7	7	9	11	12	14
4. Công nhân	187	192	198	204	212	224	226	230
Tổng	218	216	225	236	243	260	262	274

Nguồn: Tác giả khảo sát tại công ty và lấy ý kiến từ các chuyên gia

Hiện nay cán bộ quản lý của công ty còn mỏng, trình độ mới dừng ở mức đại học, cao đẳng, do đó đội ngũ cán bộ quản lý cần được học tiếp để nâng cao trình độ, đối với lao động tùy từng vị trí công việc mà được tập huấn tay nghề theo từng đợt do công ty tổ chức.

Muốn người lao động yên tâm gắn bó với công việc thì công ty phải mạnh dạn đưa ra các chính sách hấp dẫn không chỉ là vấn đề về thu nhập mà còn tạo cơ hội cho đi học, cơ hội thăng tiến. Đồng thời có những biện pháp ràng buộc nhất định để họ gắn bó với công ty.

Bên cạnh đó, khi xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm và chiến lược phát triển trong từng giai đoạn (kế hoạch 5 năm hoặc 10 năm) của mình, bộ phận nhân sự của Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ cần bám sát các mục

tiêu kế hoạch gồm định hướng phát triển sản phẩm, định hướng phát triển thị trường, phối hợp với các bộ phận chức năng khác (các phòng ban) không chỉ xác định số lượng lao động cần đáp ứng cho mỗi lĩnh vực, mà cần phải có sự tiến hành khảo sát thực tế, căn cứ vào định mức đã xây dựng để xây dựng cụ thể cơ cấu lao động cho từng lĩnh vực (cơ cấu về trình độ, lực lượng lao động ...). Hiện tại công ty mới chỉ dừng lại ở việc thực hiện công việc xác định số lượng lao động bình quân để tính toán định mức quỹ lương và mức thu nhập bình quân.

Trong công tác tuyển dụng lao động phải xác định cụ thể trọng tâm mục tiêu của tuyển dụng như: tuyển dụng cho lĩnh vực nào? Vị trí công tác nào? Trình độ, khả năng yêu cầu về kinh nghiệm làm việc?. Như vậy mới có thể có được các chính sách đãi ngộ hấp dẫn những người tham gia tuyển dụng. Từ đó doanh nghiệp sẽ đạt được hai mục tiêu là tuyển dụng được lao động phù hợp với yêu cầu hoạt động của công ty, tuyển dụng được "người tài" cho doanh nghiệp và có thể thu hút được những người của đối thủ cạnh tranh sang phục vụ cho doanh nghiệp mình. Vì vậy bộ phận tổ chức hành chính phụ trách công tác tuyển dụng phải đưa ra bản mô tả công việc cho từng vị trí ứng tuyển.

Cần đẩy mạnh công tác tổ chức đào tạo bổ sung cho người được tuyển mới để giúp họ nắm bắt công việc, nội quy, quy định của doanh nghiệp, đồng thời hoà nhập vào môi trường làm việc mới.

Đối với vấn đề tuyển dụng nhân sự của công ty cần tổ chức có bài bản, khoa học, có mục đích rõ ràng, nhất là phải đảm bảo tính công bằng, công khai trong công tác tuyển dụng.

Có một thực tế đặt ra rằng, theo đặc điểm của ngành dược nói chung và theo địa bàn hoạt động của công ty tại tỉnh Nam Định:

- Tại tỉnh Nam Định khó tìm ra các chuyên gia dược và quản lý giỏi, thường các chuyên gia giỏi thường tập trung ở các công ty dược của nước ngoài và ở thành phố lớn như Hà Nội, Hồ Chí Minh. Nếu có tuyển được chuyên gia giỏi thì cũng chỉ trả thù lao cho họ không cao nên cũng khó giữ họ ở lại. Vì vậy công ty cần có chính sách ưu đãi để tuyển được người tài như: xây dựng khu nhà ở cho đội ngũ

chuyên gia để họ yên tâm làm việc; đưa ra mức lương từ 12 triệu đến 15 triệu/ tháng để có thể giữ chân họ; sau khi tuyển dụng công ty có chính sách cử đi đào tạo để nâng cao trình độ tại các Trường Đại học Dược Hà Nội, Đại học Kinh tế Quốc Dân Hà Nội ...

- Dễ dàng tuyển dụng lao động phổ thông

Đối với lao động phổ thông công ty cần có định hướng chú trọng vào tạo điều kiện lao động ổn định và công tác đào tạo nâng cao tay nghề công nhân. Hàng năm, công ty tổ chức các cuộc thi tay nghề công nhân viên để tạo phong trào nâng cao chất lượng sản phẩm và không khí lao động hứng khởi trong toàn công ty.

♦ Kết quả mong đợi khi thực hiện giải pháp:

Thu hút được người lao động có trình độ, khả năng quản lý, đối với công nhân yên tâm làm việc trong môi trường làm việc công bằng, có thưởng phạt rõ ràng. Hơn nữa trên địa bàn tỉnh Nam Định có sự cạnh tranh về thu hút lao động do đó tỷ lệ lao động tăng 5%, đảm bảo doanh thu tăng hàng năm thì công ty cần phải áp dụng những biện pháp cụ thể như đã phân tích ở trên mới có thể đạt được mục tiêu đề ra.

3.4.2. Xâm nhập thị trường nội địa sâu hơn:

Để thực hiện giải pháp này cần thực hiện các giải pháp sau:

♦ Quảng cáo, xúc tiến bán hàng:

□ *Lý do đề xuất biện pháp:* Nhằm tuyên truyền quảng cáo về hình ảnh của công ty và sản phẩm của công ty nhằm tạo sự chú ý của khách hàng tới công ty và tập trung vào các đại lý, nhà thuốc bán lẻ vì đây là lượng khách hàng tiềm năng lớn của đơn vị. Từ đó tạo thói quen cho khách hàng, khi có ý định sử dụng sản phẩm được phẩm là nhớ đến sản phẩm của công ty và gia tăng doanh thu của công ty trong những năm tới.

□ *Các công việc cần triển khai:*

Quảng cáo sẽ là một phương tiện tốt để đưa hình ảnh của công ty và sản phẩm của công ty tiếp cận với khách hàng.

- Đặt in 10.000 tờ rơi với chất liệu đẹp giấy láng bóng có biểu tượng của

được phẩm Trường Thọ giới thiệu về các sản phẩm của công ty theo phong cách hiện đại, bắt mắt phát tại từng cửa hàng thuốc bán lẻ và đại lý của công ty tại Nam Định, Hà Nội, Hải Phòng, Thái Bình, Vĩnh Phúc, Bắc Giang, Hưng Yên trong vòng 1 tuần (tuần đầu tiên của tháng 12 năm 2013).

+ Chi phí cho việc in tờ rơi và phát tờ rơi tại các đại lý và cửa hàng thuốc được tác giả tính toán như sau:

+ Chi phí in ấn tờ rơi: $10.000 \text{ tờ} \times 2.500 = 25.000.000 \text{ đồng}$

+ Chi phí thuê nhân viên phát tờ rơi: $(12 \text{ n/viên} \times 50.000/\text{ngày} \times 7 \text{ ngày}) \times 07 \text{ tỉnh} = 29.400.000 \text{ đồng}$.

Tổng chi phí là: 54.400.000 đồng

- Quảng cáo trên truyền hình:

Thuê công ty quảng cáo thiết kế chương trình quảng cáo, tập trung quảng cáo tính năng, công dụng, tiện ích của các mặt hàng chủ lực của công ty như: dòng sản phẩm kháng sinh Zecnyl 500, viên sủi Ossizan C, Glucosamin 250 và 500.

Quảng cáo mỗi tuần 1 lần trên kênh VTV3 trước các bản tin thời sự, bản tin thời tiết vì tập trung lượng người xem truyền hình cao.

Với một clip quảng cáo sản phẩm với thời lượng khoảng 30 giây trên kênh VTV3 sau chương trình thời sự buổi tối thì theo tìm hiểu của tôi thì Trung tâm Quảng cáo và Sản xuất chương trình truyền hình thuộc Đài truyền hình Việt Nam đưa ra giá là 45 triệu/clip 30 giây và 35 triệu/clip 15 giây. Mặc dù chi phí dành cho quảng cáo sản phẩm của công ty là khá cao nhưng việc quảng cáo trên truyền hình có tác dụng lan tỏa rất lớn, mọi tính năng, công dụng của sản phẩm được phẩm được phác họa rõ nét.

Kênh truyền hình	VTV3	HTV7	HTV9	SCTV7	SCTV4
Lượng người xem quảng cáo (%)	42,8%	22,4%	18,1%	11,2%	5,5%

(Nguồn: Khảo sát lượng người xem quảng cáo trên 1 số kênh truyền hình, www.marketing.24h.com.vn)

- Quảng cáo trên mạng Internet:

+ Hiện tại trên trang web điện tử của công ty vẫn còn nghèo nàn về thông tin vì vậy công ty cần có kế hoạch nâng cấp trang thông tin điện tử của công ty:

www.truongthopharma.com.

+ Đăng ký quảng cáo trên một số trang báo điện tử như: Vnexpress.vn, Dantri.com.vn. hiện nay có giá khá cao nhưng theo thống kê đây là hai trang web có lượng người truy cập hàng ngày vào loại cao nhất. Nên việc đăng ký quảng cáo hình ảnh cũng như bài viết trên 2 trang điện tử này là rất cần thiết. Theo khảo sát của tác giả, giá đăng một banner quảng cáo có hình ảnh, tiêu đề, tóm tắt về sản phẩm kích thước 1/8 trang trên Vnexpress.vn giá khoảng 28.000.000 đồng/lần. Còn trên trang Dântri.com là 20.000.000 đồng/lần.

+ Theo dự kiến, trong 2 tháng 11,12/2013 mỗi tháng sẽ đăng 8 lần trên hai trang dantri.com và vnexpress.vn với chi phí là 224.000.000 đồng.

Tháng 1 năm 2014 sẽ tăng 10 lần quảng cáo với chi phí là 280.000.000 đồng.

Tổng chi phí dành cho việc quảng cáo trên mạng internet là: 504.000.000 đồng.

- Ngoài các phương thức quảng cáo trên, công ty cần áp dụng đồng thời các biện pháp sau:

+ Sắp xếp, bày bán sản phẩm tại các cửa hàng, đại lý một cách hợp lý, bắt mắt. Đó sẽ là một nhân tố ảnh hưởng tới sự chú ý của khách hàng đối với sản phẩm khi khách hàng vào cửa hàng.

+ Đưa sản phẩm của công ty tham gia vào chương trình “Chấp cánh thương hiệu”

+ Tăng cường tham gia các hoạt động xúc tiến thương mại, đặc biệt tham gia các hội chợ chuyên ngành dược phẩm, để giới thiệu sản phẩm của công ty tới khách hàng. Công ty cần tích cực tham gia các Hội chợ “Hàng Việt Nam chất lượng cao” tại Đà Nẵng, Hà Nội, TP Hồ Chí Minh với chi phí gian hàng khá hợp lý chỉ từ 6.000.000 đến 8.000.000 /gian hàng 9m2. Kênh tham gia hội chợ triển lãm cũng là một kênh xúc tiến bán hàng khá hiệu quả, mặc dù không có tác dụng một cách tức thì nhưng về lâu dài sẽ có tác dụng rất to lớn.

+ Có các hoạt động chăm sóc khách hàng: khuyến mãi, tặng những phần quà kèm theo các đơn đặt hàng. Ví dụ như vào 3 tháng cuối năm là dịp công ty thúc đẩy doanh số bán hàng công ty tổ chức các chương trình khuyến mại “ Với mỗi đơn hàng mà đại lý hay cửa hàng thuộc đặt hàng trị giá 2 triệu đồng sẽ được tặng 1 chai dầu ăn 5 lít của Neptune hoặc một thùng Coca Cola. Chi phí dành cho hoạt động khuyến mại trong 3 tháng cuối năm vào khoảng 250 triệu đồng nhưng bù lại doanh thu bán hàng sẽ tăng từ 50 đến 70 triệu đồng/ tháng /tỉnh.

+ Từ trước đến nay, Công ty chỉ cho công tác quảng cáo và xúc tiến bán hàng khoảng 5%, nay theo nhận định của tác giả để có tác dụng hơn công ty có thể tăng thêm chi phí cho hoạt động này lên 8%. Việc tăng chi phí này có thể thực hiện được vì các chỉ tiêu về tài chính của công ty như ROA, ROE tương đối tốt.

□ *Kết quả mong đợi của giải pháp:*

Kết quả công ty kỳ vọng từ giải pháp này là ảnh hưởng lâu dài và bền vững, hỗ trợ mạnh mẽ các hoạt động kinh doanh khác, cụ thể như sau:

+ Người tiêu dùng trên thị trường cũ và mới mà công ty nhắm tới có khả năng nhận biết về thương hiệu Dược Trường Thọ đồng thời thấy được lợi ích cũng như tính năng, tác dụng khi sử dụng sản phẩm của công ty trên thị trường nội địa.

+ Mặc dù chi phí dành cho công tác quảng cáo và xúc tiến bán hàng trong 2 tháng cuối năm 2013 và đầu năm 2014 khoảng gần 1 tỷ đồng nhưng đó là một số tiền cần thiết để từ đó thúc đẩy doanh thu bán hàng của công ty. Theo dự tính, doanh thu có thể tăng từ 3 tỷ lên 5,2 tỷ đồng trong 2 tháng cuối năm 2013 và đầu năm 2014. Vì vậy công ty cần thực hiện ngay biện pháp này và duy trì cho các năm tiếp theo.

+ Mức độ bao phủ thị trường rộng khắp.

Kết luận: Biện pháp này có ảnh hưởng tích cực và lâu dài đối với vấn đề tiêu thụ sản phẩm của công ty. Công ty nên thực hiện ngay biện pháp này trong năm 2013 và duy trì trong các năm tiếp theo.

◆ **Mở thêm các đại lý phân phối các sản phẩm của công ty tại các tỉnh miền Trung và miền Nam**

Hiện nay, công ty đã có 32 đại lý phân phối chủ yếu tập trung ở các tỉnh phía Bắc, khu vực đồng bằng sông Hồng và một số tỉnh Nam Trung Bộ như Thanh Hoá, Nghệ An, Hà Tĩnh ...

Để giải pháp phát triển thị trường nội địa nhằm khai thác tối đa nhu cầu của người tiêu dùng trong nước đối với các sản phẩm của công ty thì công ty cần mở thêm các đại lý phân phối và tuyển dụng thêm đội ngũ trình duyệt viên làm việc tại mà công ty mở đại lý.

Từ đó công ty cần mở thêm 15 đại lý tại các tỉnh miền Trung và miền Nam. Tập trung tại các tỉnh tập trung đông dân số như các tỉnh ven Thành phố Hồ Chí Minh, Miền Đông Nam Bộ, Đà Nẵng, Khánh Hoà, Bình Dương, Đồng Nai.

□ *Lý do đề xuất giải pháp:* Hiện tại các sản phẩm của công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ hiện chưa được phân phối rộng rãi trên cả nước. Vì thế với định hướng chiến lược của công ty trong những năm tới là phát triển công ty thành một trong những doanh nghiệp dược phẩm có uy tín, là một trong những thương hiệu mạnh của ngành dược phẩm Việt Nam. Công ty cần có biện pháp để mở rộng thị trường để sản phẩm của công ty được nhiều người tiêu dùng biết đến.

□ *Nội dung của giải pháp:*

Bước 1: Cử cán bộ phòng kinh doanh đến các tỉnh mà công ty có hướng mở đại lý để nghiên cứu, khảo sát, tìm hiểu về thị trường.

+ Lựa chọn khu vực sẽ nghiên cứu triển khai mở đại lý là các đại lý thuốc lớn tại các tỉnh, trung tâm thị xã, huyện và các đại lý này đã có kinh nghiệm phân phối cho các công ty dược phẩm khác.

+ Tìm hiểu mỗi thành phố, thị xã có bao nhiêu đại lý, cửa hàng bán sản phẩm dược phẩm.

+ Tìm hiểu tình hình tiêu thụ và giá bán của các sản phẩm cùng loại tại các cửa hàng, đại lý trên các tỉnh đó.

Bước 2: Sau khi tìm hiểu tình hình thực tế tại các địa bàn, các cán bộ phòng kinh doanh được cử đi sẽ báo cáo lại tình hình với lãnh đạo cấp trên để tìm ra các quyết định cuối cùng.

Đối với những tỉnh khu vực miền Trung dự kiến sẽ mở thêm 7 đại lý và miền Nam sẽ mở thêm 8 đại lý.

Cũng theo tính toán của tác giả, việc mở thêm đại lý tại các tỉnh như trên không thể lập ngay trong năm nay được mà phải theo lộ trình rõ ràng thì mới đem lại hiệu quả. Tác giả đề xuất lộ trình như sau:

+ Năm 2014: 02 đại lý tại 2 tỉnh Bình Dương và Đồng Nai

+ Năm 2015: 04 đại lý tại các tỉnh Nghệ An, Phú Yên, Khánh Hoà, Ninh

Thuận

+ Năm 2016: 04 đại lý tại các tỉnh Quảng Nam, Quảng Ninh, Phú Thọ, Thái

Nguyên

+ Năm 2017: 03 đại lý tại Hà Tĩnh, Hoà Bình, Sơn La

+ Năm 2018: 02 đại lý tại các tỉnh Long An, Tiền Giang

Theo tính toán chi phí để mở 01 đại lý bao gồm: chi phí hỗ trợ đại lý làm pano quảng cáo, chi phí tuyển dụng và trả lương cho đội ngũ trình duyệt viên công ty tại đại lý đó. Đồng thời với việc mở đại lý công ty cũng cần sẽ có chính sách tăng mức chiết khấu cho những đại lý mới thành lập để họ thúc đẩy lượng hàng bán ra cho công ty. Với mức chiết khấu trung bình các hàng được phẩm áp dụng với các đại lý dao động từ 2-2,5% thì nay công ty sẽ nâng lên với các đại lý mới thành lập sẽ từ 3- 3,5%.

□ *Kết quả dự kiến đạt được:*

- Kết quả công ty kỳ vọng từ giải pháp này là sẽ làm gia tăng thị phần của công ty.

- Thông qua việc mở rộng phát triển thị trường công ty sẽ giảm lượng hàng tồn kho đáng kể. Cùng với việc kết hợp tăng cường quảng cáo, khuyến mại và chiết khấu cho các đại lý để đẩy mạnh hoạt động bán hàng của đội ngũ trình duyệt viên.

- Thương hiệu cũng như danh tiếng của sản phẩm được Trường Thọ cũng được nâng lên.

3.4.3. Giải pháp về hệ thống thông tin:

□ *Cơ sở đề xuất biện pháp:*

- Mục tiêu xây dựng một hệ thống thông tin hoàn chỉnh và vững mạnh nhằm tạo điều kiện cho nguồn thông tin trong nội bộ doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với thị trường được tối ưu.

□ *Nội dung của biện pháp:*

- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý vững mạnh trên cơ sở ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ trực tiếp công tác chỉ đạo điều hành cũng như phục vụ cho các bộ phận tác nghiệp. Các hệ thống thông tin gồm: phần mềm quản lý kế toán, thống kê, bán hàng, quản lý kho, quản lý văn bản, hồ sơ công việc; quản lý thông tin về thị trường nguyên liệu, thị trường tiêu thụ ...

+ Hiện nay, bộ phận kế toán công ty được hỗ trợ hệ thống phần mềm kế toán MISA nhưng sau một năm sử dụng nó không còn phù hợp với thực tế tại công ty và cộng với chi phí hàng năm cập nhật bản mới lên đến 6.200.000/năm. Từ đó công ty cần tính toán thay thế phần mềm kế toán FAST với chi phí chỉ bằng 1/2 so với MISA nhưng lại đang được rất nhiều doanh nghiệp tin dùng. Cùng với đó công ty cần có kế hoạch cử đội ngũ nhân viên phòng kế toán đi đào tạo về sử dụng phần mềm kế toán.

- Ứng dụng các hình thức văn phòng điện tử, gửi thư điện tử để tiết kiệm thời gian hội họp, tiết kiệm văn phòng phẩm, khai thác hiệu quả dữ liệu giữa các phòng ban chức năng, giảm nhẹ lao động thủ công trong việc gửi báo cáo.

+ Đối với hình thức văn phòng điện tử, bắt đầu từ tháng 3 năm 2013 công ty tiến hành lập hòm thư điện tử chung cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong công ty, tất cả mọi báo cáo doanh số, báo cáo nghỉ phép, biến động thị trường của đội ngũ trình được sẽ được gửi thông qua hòm thư chung này. Điều này có tác dụng tránh thất lạc trong việc gửi báo cáo, hoặc thư bị chuyển vào thư rác.

- Bổ sung kiến thức công nghệ thông tin cho cán bộ quản lý các cấp, công nhân viên các phòng ban chức năng, các đơn vị trực thuộc và các chi nhánh.

□ Kết quả dự kiến đạt được:

- 100% cán bộ, nhân viên, và đội ngũ trình dược viên tại các tỉnh, thành phố nắm bắt được hình thức gửi thư điện tử để nộp báo cáo cho cấp quản lý hàng tuần, hàng tháng.
- Bộ phận kế toán hoàn thiện việc ứng dụng và sử dụng phần mềm kế toán FAST một cách nhanh chóng và chính xác để phục vụ cho công tác lập sổ sách chứng từ, nhập xuất nguyên liệu.

3.4.4. Giải pháp về phát triển sản phẩm mới:

□ Cơ sở đề xuất biện pháp:

Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới là việc cải tiến sáng tạo thêm sản phẩm để đưa ra thị trường những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng, tăng khả năng cạnh tranh đối với các đối thủ trên thị trường dược phẩm và tăng doanh thu bán hàng. Con người ngày càng có xu hướng sử dụng các sản phẩm thuốc có nguồn gốc từ dược liệu. Do đó việc nghiên cứu để tạo ra những sản phẩm đông dược mới là rất cần thiết.

□ Nội dung của biện pháp:

- Hiện nay theo tìm hiểu của tác giả thì công ty chưa thành lập phòng nghiên cứu phát triển riêng lẻ mà nằm trong phòng đảm bảo chất lượng nên công việc của bộ phận này chưa hiệu quả và còn chông chéo. Vì thế công ty cần tách bộ phận này ra và thành lập Phòng nghiên cứu phát triển sản phẩm riêng ngay trong tháng 11, dự tính sẽ gồm 5 nhân viên.
- Phòng nghiên cứu và phát triển thường xuyên thu thập khai thác các thông tin về môi trường vi mô, các đối thủ cạnh tranh, các định hướng phát triển của ngành... đặc biệt là các thông tin về bệnh tật. Việt Nam là một quốc gia đang phát triển và là một nước nhiệt đới. Vì thế Việt Nam có một mô hình các nhóm bệnh đặc trưng của một quốc gia nhiệt đới đang phát triển. Theo thống kê của Bộ Y tế thì ở Việt Nam, về mặt mô hình nhóm bệnh, các bệnh nhiễm khuẩn là bệnh phổ biến nhất. Ngoài ra các bệnh không nhiễm khuẩn xuất hiện với tỷ lệ mắc ngày càng cao như: bệnh về tim mạch, đái tháo đường, bệnh ung thư, tăng huyết áp... Công ty cần nghiên cứu để đưa ra các sản phẩm phù hợp với mô hình nhóm bệnh ở Việt Nam.

- Trong điều kiện hiện nay đội ngũ cán bộ nghiên cứu sản phẩm mới còn mỏng nên công ty cần có chính sách thuê các chuyên gia của ngành dược liệu từ Viện dược liệu trung ương và Đại học Dược Hà Nội về công ty trong thời gian từ 3 đến 6 tháng để giúp công ty nghiên cứu ra các nhóm sản phẩm về dạ dày, tiêu hoá và bổ thần kinh. Đây là những bệnh hiện nay khá phổ biến và đang được rất nhiều công ty tập trung sản xuất và nghiên cứu.

- Chi phí dành cho nhóm 4 chuyên gia gồm 2 chuyên gia từ Viện Dược liệu và 2 chuyên gia từ khoa Dược đại học Dược là 60 triệu/ tháng.

□ *Kết quả mà công ty dự kiến đạt được:* Dòng sản phẩm mới được nghiên cứu và phát triển được công ty kỳ vọng khá nhiều, từ đó sẽ làm đa dạng hoá các sản phẩm của công ty và gia tăng thị phần cũng như mở rộng thị trường của công ty (hiện nay sản phẩm của công ty mới chỉ tập trung dòng viên sủi, vitamin AD, vitamin C, dòng kháng sinh nhẹ, thuốc điều trị đường hô hấp), tăng khả năng trúng thầu vào các cơ sở khám chữa bệnh từ đó tăng doanh thu bán hàng và lợi nhuận cho công ty.

Bảng 3.7: Một số chỉ tiêu thể hiện mục tiêu của chiến lược của Công ty dược phẩm Trường Thọ

Năm Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Doanh thu (tỷ.đồng)	276,6	298,7	316,9	335,5	352,2	376,8	399,4
Lợi nhuận (tỷ.đồng)	91.520	101.765	111.941	123.135	135.448	143.574	152.188
ROE (%)	40,66	45,21	49,73	52,24	55,71	59,35	62,84
Thị phần (%)	7,25	9,85	11,25	14,8	16,8	19,2	21
Số loại sản phẩm mới (sp)	2	4	3	3	3	2	4
Lương bình quân nhân viên (tr.đồng/người/tháng)	3,2	3,5	4,0	4,5	4,8	5,5	6,2

3.5. Kiến nghị

3.5.1. Đối với nhà nước:

- Tăng cường công tác quản lý giá thuốc và giá nhập khẩu nguyên liệu, chế phẩm thuốc.
- Giảm thuế nhập khẩu nguyên liệu sản xuất thuốc; giảm thuế thu nhập doanh nghiệp và miễn thuế nông nghiệp trong vòng 5 năm cho các hộ nông dân và hợp tác xã trồng cây dược liệu phục vụ cho việc sản xuất thuốc.
- Hoàn thiện hệ thống chính sách phát triển trồng cây dược liệu.
- Được hưởng các chính sách đầu tư ưu đãi hiện hành theo luật khuyến khích đầu tư trong nước (sửa đổi) và giảm thuế thu nhập doanh nghiệp.
- Ngành thuế và ngành ngân hàng cần có các chính sách đơn giản hoá các thủ tục nhằm tránh phiền hà cho doanh nghiệp và tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp cận nguồn vốn từ ngân hàng.

3.5.2. Đối với tỉnh Nam Định:

- Tạo cơ chế thông thoáng cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực dược phẩm vào đầu tư tại tỉnh Nam Định.
- Tỉnh Nam Định cần có quy hoạch phát triển ngành công nghiệp và thương mại trong trung và dài hạn (10 năm, 20 năm) nhằm có định hướng phát triển rõ ràng cho ngành công nghiệp dược trên địa bàn tỉnh.
- Chỉ đạo hệ thống ngân hàng và các tổ chức tín dụng hỗ trợ các doanh nghiệp có thể vay vốn tiếp tục mở rộng sản xuất kinh doanh, đổi mới công nghệ sản xuất.

KẾT LUẬN

Trước sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường, với nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên gay gắt, vấn đề quản lý chiến lược trở thành một vấn đề nóng bỏng, là mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động. Quản lý chiến lược một cách hiệu quả sẽ là tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định sức cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Với đề tài này, trên cơ sở nghiên cứu các tài liệu về khoa học quản lý kinh tế và phân tích thực trạng tình hình sản xuất kinh doanh được phẩm của Công ty cổ phần được phẩm Trường Thọ, kết quả bài luận văn đã hoàn thành cơ bản các nhiệm vụ đặt ra cho mục đích nghiên cứu của đề tài:

- Tổng hợp, hệ thống hoá các cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh, các phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên các phân tích môi trường bên ngoài, môi trường bên trong và môi trường ngành.
- Phân tích hiện trạng công tác sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Được phẩm Trường Thọ, tìm ra các cơ hội và thách thức do môi trường bên ngoài đem đến cũng như các thế mạnh và điểm yếu của bản thân công ty.
- Xây dựng các chiến lược kinh doanh đứng đắn tận dụng các cơ hội, phát huy các điểm mạnh hiện có, khắc phục các điểm yếu và hạn chế các thách thức, đảm bảo kinh doanh có lãi, chuẩn bị đầy đủ điều kiện để sẵn sàng cạnh tranh khi gia nhập thị trường.

Về lý luận, mục tiêu cuối cùng của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh là tối đa hoá lợi nhuận. Muốn đạt được điều này, doanh nghiệp phải có một chiến lược kinh doanh khôn ngoan, thích ứng được với những biến động thường xuyên của môi trường.

Hiện nay khi nền kinh tế nước ta ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Thêm vào đó thị trường được phẩm đang chứng kiến sự cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty được phẩm trong nước và các công ty được nước ngoài. Để thích nghi với môi trường kinh doanh biến động phức tạp, những người làm chiến

lược của Công ty cổ phần dược phẩm Trường Thọ cần phải hiểu rõ và vận dụng linh hoạt các kiến thức về quản lý kinh tế trong thực tế, phải tính toán các bước đi phù hợp với sự thay đổi của thị trường dược phẩm.

Sau một thời gian tìm hiểu và tiếp xúc với đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty Cổ phần Dược phẩm Trường Thọ, với những kiến thức về quản lý đã thu nhận được từ khoá học và đặc biệt nhờ sự hướng dẫn tận tình, chu đáo của **Tiến sĩ Nguyễn Văn Long**, tôi đã hoàn thành luận văn, với mong muốn góp sức để hoàn thiện công tác sản xuất kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, tôi còn nhận được sự ủng hộ và chia sẻ của gia đình, bạn bè đồng nghiệp đã giúp tôi có được kết quả này. Qua đây, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến **Tiến sĩ Nguyễn Văn Long** - người đã dành nhiều công sức giúp đỡ tôi hoàn thành công việc. Tôi xin chân thành cảm ơn Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, Viện Đào tạo sau đại học, Viện Kinh tế và Quản lý, lãnh đạo và đồng nghiệp trong Công ty Cổ phần dược phẩm Trường Thọ, đã tạo điều kiện thuận lợi, cung cấp số liệu và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu. Cuối cùng tôi mong tiếp tục nhận được sự cộng tác, giúp đỡ của mọi người trong quá trình hoàn thiện tri thức cũng như trong công việc sau này.

Trân trọng!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Ngô Trần Ánh (2000), Kinh tế và Quản lý doanh nghiệp, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
2. PGS.TS Nguyễn Thừa Lộc, TS. Trần Văn Bảo (2005), Giáo trình Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
3. TS. Lưu Văn Nghiêm (2001), Marketing trong kinh doanh dịch vụ, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
4. PGS.TS Nguyễn Thành Đô (1999), Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
5. GS.TS Vũ Ngọc Phùng, Thạc sĩ Phạm Thị Nhiệm, Giáo trình Chiến lược kinh doanh, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
6. PGS.TS Lê Văn Tâm (2000), Giáo trình quản trị doanh nghiệp, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
7. PGS.TS Phạm Ngọc Thuận (2003), Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hoá nội bộ doanh nghiệp, Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
8. Philip Kotler, Marketing căn bản, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
9. Fred R.David, khái luận về quản trị chiến lược – Bản dịch của Trương Công Ninh, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
10. Gary D.Smith, Danny R.Arnold và Bobby R.Bizzell (2004), Chiến lược và sách lược kinh doanh, bản dịch của Bùi Văn Đông, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
11. Michael.E. Porter (2006) – Chiến lược cạnh tranh, Bản dịch của Phạm Thuỳ Chi và đồng sự Nhà xuất bản Khoa học Kỹ Thuật.
12. Tài liệu Phòng Kế hoạch, Phòng Kế toán và tài chính, phòng Tổ chức nhân sự của công ty.

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

*Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẽ khác của Trung tâm [Best Team](#) ,
Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)
Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!*

