HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ GIAI ĐỌAN 2019 - 2021

Kho 999+ ==> **Báo Cáo Thực Tập Nhân Sự**

https://tailieumau.vn/bao-cao-thuc-tap-nhan-su/

===>> **Viết Thuê Báo Cáo Thực Tập Tốt Nghiệp**

https://thuctaptotnghiep.net/dich-vu-viet-thue-bao-cao-thuc-tap/

KHO BÀI MẪU ===> **Báo cáo thực tập hoạch định nguồn nhân lực**

https://tailieumau.vn/tag/bao-cao-thuc-tap-hoach-dinh-nguon-nhan-luc/

XEM THÊM NHIỀU LỜI CẢM ƠN KHÁC TẠI ĐÂY

=== >>> **LỜI CẢM ƠN BÁO CÁO THỰC TẬP**

https://thuctaptotnghiep.net/tag/loi-cam-on-bao-cao-thuc-tap/

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Bản luận văn tốt nghiệp này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn khoa học của Tiến sĩ Nguyễn Ngọc Điện. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực.

Những kết luận của luận văn chưa từng được công bố trong các công trình nào khác.

BÙI HUY CƯỜNG

MỤC LỤC

MỤC LỤC **1**
DANH MỤC NHỮNG CHỮ VIẾT TẮT **4**
DANH MỤC CÁC BẢNG **5**
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ **6**
MỞ ĐẦU **7**
CHƯƠNG I **9**
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH **9**
1.1. Chiến lược 9
1.1.1. Khái niệm về chiến lược 9
1.1.2. Các cấp quản trị chiến lược 10
1.2. Quản trị chiến lược 11
1.2.1. Khái niệm Quản trị chiến lược 11
1.2.2. Vai trò của Quản trị chiến lược 12
1.2.3. Qúa trình Quản trị chiến lược 13
1.3. Hoạch định chiến lược 15
1.3.1. Khái niệm hoạch định chiến lược 15
1.3.2. Các bước của qúa trình hoạch định chiến lược 15
1.3.2.1. Phân tích môi trường kinh doanh 15
1.3.2.1.1. Môi trường vĩ mô 16
1.3.2.1.2. Môi trường tác nghiệp 18
1.3.2.1.3. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp 23
1.3.2.2. Xác định chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu 26
1.3.2.3. Phân tích và lựa chọn chiến lược 28
1.3.2.3.1. Phương án chiến lược cấp công ty 29
1.3.2.3.2. Lựa chọn chiến lược 30
1.4. Các công cụ phục vụ cho hoạch định chiến lược 31
1.4.1. Các công cụ cung cấp thông tin xây dựng chiến lược 31

1.4.1.1 Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh 31

1.4.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh 31
1.4.1.3. Mô hình phân loại thứ tự ưu tiên 32
1.4.2. Các công cụ xây dựng và lựa chọn chiến lược 34
1.4.2.1. Ma trận SWOT..... 34
1.4.2.2. Ma trận tư vấn BOSTON (BCG)..... 36
1.4.2.3. Ma trận QSPM 37
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 ..... **39**
CHƯƠNG II **40**
THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ **40**
2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà 40
2.1.1 Giới thiệu về công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà 40
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển 40
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty 41
2.1.4. Cơ cấu tổ chức sản xuất……..... 41
2.1.5. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty 42
2.2. Đánh gía kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà 47
2.3. Đánh giá công tác hoạch định và thực hiện kế hoạch của công ty 50
TÓM TẮT CHƯƠNG 2 ..... **53**
CHƯƠNG III..... **54**
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ ĐẾN NĂM 2021 ..... **54**
3.1. Phân tích mối trường kinh doanh 54
3.1.1. Môi trường vĩ mô 54
3.1.1.1 Môi trường kinh tế 54

3.1.1.2. Môi trường chính trị pháp luật..... 61
3.1.1.3. Môi trường văn hóa xã hội..... 62
3.1.1.4. Yếu tố công nghệ 63
.....

3.1.1.5. Yếu tố tự nhiên 63

3.1.2 Phân tích môi trường ngành 64

3.1.2.2. Các sản phẩm thay thế 66

3.1.2.3. Các nhà cung cấp 67

3.1.2.4. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại 68

3.1.3.1. Chức năng quản trị nhân sự 70

3.1.3.3. Yếu tố kỹ thuật công nghệ 74

3.1.3.4. Chức năng marketing, nghiên cứu thị trường, tiêu thụ sản phẩm 76

3.1.4 Hình thành các ma trận đối với công ty 80

3.1.4.1. Mô hình phân loại thứ tự ưu tiên 80

3.1.4.2. Ma trận SWOT 82

3.1.4.3. Ma trận thị phần tăng trưởng BCG 83

3.2. Chiến lược kinh doanh cho Nam Hà Pharma giai đoạn 2019-2021 85

3.2.1. Xác định lại chức năng nhiệm vụ và mục tiêu 85

3.2.2. Lựa chọn chiến lược cho Nam Hà Pharma bằng ma trận QSPM 86

3.3. Hoạch định các chiến lược chức năng 89

3.3.1. Chiến lược marketing 89

3.3.2. Chiến lược nguồn nhân lực 93

3.3.3. Chiến lược tài chính 98

TÓM TẮT CHƯƠNG 3 **101**

KẾT LUẬN **102**

TÀI LIỆU THAM KHẢO **103**

DANH MỤC NHỮNG CHỮ VIẾT TẮT

STT	CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA CỦA CHỮ VIẾT TẮT
1	DN	Doanh nghiệp
2	GDP	Tổng sản phẩm quốc Nội
3	CPI	Chỉ số giá tiêu dùng
4	SP	Sản phẩm
5	ĐHĐQT	Đại hội đồng quản trị
6	BKS	Ban kiểm sóat
7	HĐQT	Hội đồng quản trị
8	TSLĐ	Tài sản lưu động
9	TSCĐ	Tài sản cố định
10	ROE	Tỷ suất thu hồi vốn góp
11	OTC	Thuốc sử dụng không cần kê đơn
12	Generic	Thuốc sử dụng theo đơn

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh	31
Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh	32
Bảng 1.3 : Ma trận SWOT	36
Bảng 1.4: Ma trận QSPM	38
Bảng 2.1: Tình hình sản xuất, tiêu thụ sản phẩm	48
Bảng 2.2: Tình hình sản xuất, tiêu thụ về mặt giá trị	49
Bảng 2.3: Tình hình tồn kho của Công ty trong 3 năm	50
Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh	50
Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng nền kinh tế Việt nam từ năm 2005 ÷ 2011	54
Bảng 3.2: Cơ cấu GDP của Việt Nam năm 2008÷ 2011	56
Bảng 3.3: Bảng tổng hợp môi trường vĩ mô của Nam Hà Pharma	64
Bảng 3.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Nam Hà Pharma	69
Bảng 3.5: Bảng tổng hợp môi trường tác nghiệp của Công ty	70
Bảng 3.6: Tình hình cơ cấu lao động của Công ty	71
Bảng 3.7: Hiệu quả sử dụng vốn của công ty	74
Bảng 3.8: Máy móc thiết bị phục vụ sản xuất	76
Bảng 3.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của Công ty	81
Bảng 3.10: Ma trận SWOT của Nam Hà Pharma	84
Bảng 3.11: Tỷ lệ tăng trưởng thị trường và thị phần tương đối mặt hàng kinh doanh của Nam Hà Pharma	85
Bảng 3.12: Ma trận QSPM của Nam Hà Pharma	92
Bảng 3.13 :Tiêu chuẩn cán bộ cao cấp và quản lý của Công ty đến năm 2021	96
Bảng 3.14: Mục tiêu cơ cấu chất lượng lao động của Công ty đến năm 2021	98

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1: Qúa trình quản trị chiến lược	10
Hình 1.2: Định nghĩa mối quan hệ giữa các cấp độ môi trường	15
Hình 1.3: Các yếu tố môi trường nghành	18
Hình 1.4: Ma trận cơ hội	33
Hình 1.5: Ma trận nguy cơ	33
Hình 1.6: Ma trận BCG	36
Hình 2.1: Cơ cấu quản lý của công ty	43
Hình 2.2: Biểu đồ giá trị sản xuất tiêu thụ trong 3 năm	49
Hình 3.1: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam từ 2005-2011	55
Hình 3.2: Cơ cấu GDP của Việt Nam từ 2008-2011	56
Hình 3.3: Biểu đồ diễn biến chỉ số giá tiêu dùng năm 2011	57
Hình 3.4: Biểu đồ diễn biến lãi vay năm 2011	59
Hình 3.5: Giá trị Sản xuất thuốc trong nước	67
Hình 3.6: Ma trận cơ hội của Nam Hà Pharma	83
Hình 3.7: Ma trận nguy cơ của Nam Hà Pharma	84
Hình 3.8: Ma trận thị phần tăng trưởng BCG áp dụng cho công ty	87

XEM THÊM NHIỀU LỜI MỞ ĐẦU KHÁC TẠI ĐÂY

=== >>> LỜI MỞ ĐẦU BÁO CÁO THỰC TẬP

https://thuctaptotnghiep.net/tag/loi-mo-dau-bao-cao-thuc-tap/

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Với chính sách đổi mới của Đảng và Nhà nước, nền kinh tế nước ta đã chuyển sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Việc hội nhập kinh tế quốc tế là một xu thế tất yếu, đó vừa là thách thức lại vừa là cơ hội đối với các DN trong nước, giúp cho các doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô sản xuất một cách nhanh chóng, song có thể xoá sổ hoàn toàn một doanh nghiệp.

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn diễn ra trong một bối cảnh kinh tế cụ thể như sự tăng trưởng hay suy thoái của nền kinh tế, mức độ ổn định của đồng tiền, lãi suất vốn vay, tỷ suất đầu tư... Mỗi sự thay đổi của các yếu tố trên đều tác động tích cực hay tiêu cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh hay hoạt động tài chính của doanh nghiệp.

Mặt khác, sự mở rộng và phát triển không ngừng của các doanh nghiệp dẫn đến làm thay đổi tình hình tài sản, nguồn vốn, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đòi hỏi phải thực hiện việc hoạch định chiến lược kinh doanh. Từ đó, giúp các nhà quản lý đưa ra được những quyết định, lựa chọn các phương án đầu tư, phương án kinh doanh tối ưu cho các doanh nghiệp.

Hoạch định chiến lược kinh doanh sẽ giúp cho các nhà quản lý doanh nghiệp có một cái nhìn tổng quan về tình hình kinh doanh của doanh nghiệp mình ở hiện tại cũng như trong tương lai. Hiện công tác này ở công ty chưa quan tâm đúng mức dẫn tới việc hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty còn nhiều tồn tại. Do vậy tôi đã chọn đề tài "Hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà giai đoạn 2019 - 2021"

2. **Mục tiêu của đề tài**

Dựa vào chiến lược chung của công ty, thông qua phân tích môi trường bên ngoài cũng như trong nội bộ doanh nghiệp từ đó hoạch định ra chiến lược kinh doanh

trong 3 năm nhằm mục đích nhận biết vị thế tài chính của doanh nghiệp ở hiện tại cũng như trong tương lai từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đề tài tập trung vào các vấn đề:

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; nêu bật được sự cần thiết của công tác hoạch định chiến lược kinh doanh đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

- Phân tích chiến lược chung của công ty, phân tích môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp để đánh giá thực trạng hoạt động của công ty cổ phần dược

phẩm Nam Hà.

- Vận dụng cơ sở lý luận vào hoạch định chiến lược kinh doanh trong ba năm tới nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

3. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp như: quan sát, tổng hợp, so sánh, phân tích, thay thế liên hoàn kết hợp với việc sử dụng các bảng biểu số liệu minh hoạ để làm sáng tỏ quan điểm của mình về vấn đề nghiên cứu đã được đặt ra.

4. **Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Đề tài tổng hợp những lý luận chung về chiến lược và hoạc định chiến lược.

- Vận dụng lý luận vào thực tiễn nhằm hoạch định chiến lược kinh doanh tại công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà.

5. **Bố cục của luận văn**

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ

CHƯƠNG III: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ ĐẾN NĂM 2021

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Chiến lược

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Chiến lược là định hướng, hoạch định mục tiêu và hoạt động trong tương lai, đáp ứng tổng quát của chủ thể quản lý với những thay đổi của môi trường. Ngày nay có nhiều cách định nghĩa chiến lược khác nhau, nhưng phổ biến nhất thì theo Aifred Chandler thuộc Đại học Harvard đã định nghĩa: " Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của nhà trường, đồng thời lựa chọn các cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bố các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó." Theo James. B Quinn thì: " Chiến lược là một dạng thức hoặc một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các trình tự hành động thành một tổng thể kết tinh lại với nhau". Khẳng định hơn William J, Gluek đã cho rằng : Chiến lược 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 cơ quan đơn vị sẽ thực hiện".

Chiến lược phát triển còn là nghệ thuật để giành thắng lợi trong cạnh tranh. Muốn thắng thế cạnh tranh thì mỗi cơ quan tổ chức có những cách thức và nghệ thuật riêng nhưng chiến lược phát triển cũng góp một vai trò quan trọng trong vấn đề này.

Theo ông Kohmae (Nhà kinh tế Nhật) thì mục đích của chiến lược là mang lại những điều kiện thuận lợi nhất cho một phía, đánh giá chính xác thời điểm tiến công hay rút lui, xác định rõ ranh giới của sự thoả hiệp, ông nhấn mạnh " Không có đối thủ cạnh tranh thì không có chiến lược". Mục đích duy nhất của chiến lược là đảm bảo dành thắng lợi bền vững so với đối thủ cạnh tranh. Còn M. Prter lại cho rằng " Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh để phòng thủ".

Kế hoạch hoá chiến lược bao gồm tất cả các hoạt động dẫn tới phát triển các nhiệm vụ rõ ràng và các chiến lược tương ứng để đạt được các mục tiêu cho toàn bộ tổ chức. Theo Giáo sư Philipppe Lasserre thì " Chiến lược là phương thức mà các

cơ sở đào tạo sử dụng để định hướng tương lai nhằm đạt được và duy trì những thành công. Mục tiêu tối thiểu là phải làm sao tiếp tục tồn tại được, nghĩa là phải có khả năng thực hện được các nghĩa vụ trả lương cho giáo viên, một cách lâu dài và có thể chấp nhận được.

Còn chính sách là phương cách đường lối hoặc tiến trình dẫn dắt hành động trong khi phân bố sử dụng các nguồn lực của đơn vị. Có thể nói chính sách chính là phương tiện để đạt được các mục tiêu. Chính sách là những chỉ dẫn cho việc làm quyết định hoặc đưa ra quyết định và thể hiện các tình huống thường lặp lại hay có tính chu kỳ.

Giữa chiến lược và chính sách có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu chiến lược là một chương trình hành động, tổng quát hướng tới việc đạt được các mục tiêu cụ thể thì chính sách sẽ dẫn dắt chúng ta trong quá trình thực hiện quyết định.

1.1.2. Các cấp quản trị chiến lược

a. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty là chiến lược bao trùm toàn bộ các chương trình hành động nhằm mục đích xác định:

+ Những ngành nghề kinh doanh nào đừng nên tham gia kinh doanh

+ Xác định kế hoạch phối hợp và phân bổ các nguồn lực giữa các lĩnh vực kinh doanh.

+ Dựa vào kỹ thuật phân tích để đánh giá khả năng thực hiện chiến lược xem xét các chiến lược đang theo đuổi có phù hợp với bối cảnh hoạt động của công ty.

+ Hiện thực hoá nhiệm vụ chiến lược và các mục tiêu

chính Chiến lược cấp công ty có thể là:

- Chiến lược tập trung

- Chiến lược hội nhập theo chiều dọc

- Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm

Ngoài những chiến lược trên thì còn có các chiến lược như: Chiến lược cắt giảm, chiến lược liên doanh liên kết, chiến lược ổn định, chiến lược thôn tính.

b. Chiến lược cấp doanh nghiệp (Hay đơn vị kinh doanh)

Xác định xem công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với những đối thủ cạnh tranh trong ngành. Mỗi một đơn vị doanh nghiệp có thể được tổ chức như một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU_ Strategy Business Unit) chuyên kinh doanh một nhóm sản phẩm dịch vụ tương tụ nhau. Ban quản trị cấp cao của công ty thường coi mỗi SBU như là một đơn vị tương đối độc lập có quyền phát triển chiến lược riêng cho mình để hỗ trợ thực hiện chiến lược cấp công ty.

c. Các chiến lược chức năng

Chiến lược này tìm cách sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực hiện có nhằm bổ trợ cho việc thực hiện chiến lược cấp doanh nghiệp và chiến lược cấp công ty. Nó bao gồm các chiến lược sau: Chiến lược Marketing, chiến lược nghiên cứu và phát triển , chiến lược vật tư,...

Chú ý: Ba cấp chiến lược trên hợp thành hệ thống chiến lược của công ty kinh doanh đa ngành, trong đó chiến lược cấp thấp hơn bị giới hạn bởi chiến lược cấp trên trực tiếp. Cho nên chúng có mối quan hệ mật thiết với nhau và cần được phối hợp để đảm bảo sự thành công trên bình diện cả công ty. Do đó, chiến lược cấp dưới hoạch định phải phù hợp với chiến lược cấp trên, hơn nữa nó là bước triển khai của chiến lược cấp trên.

1.2. Quản trị chiến lược

1.2.1. Khái niệm Quản trị chiến lược

Theo Garry D.Smith và cộng sự: "Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của 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".

Quản trị chiến lược là quá trình quản lý theo đuổi chức năng nhiệm vụ của một tổ chức trong khi quản lý mối quan hệ của tổ chức đó đối với môi trường.

Quản lý chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của DN.

Các bước cấu thành quá trình quản trị chiến lược có ảnh hưởng lẫn nhau và có thể diễn ra đồng thời. Với ý nghĩa đó, quản lý chiến lược là một hệ thống. khi các nhà quản trị tập trung vào một bước cụ thể nào đó, như đề ra mục tiêu thì tất cả các phần cấu thành khác cần phải xem xét quyết định.

1.2.2. Vai trò của Quản trị chiến lược

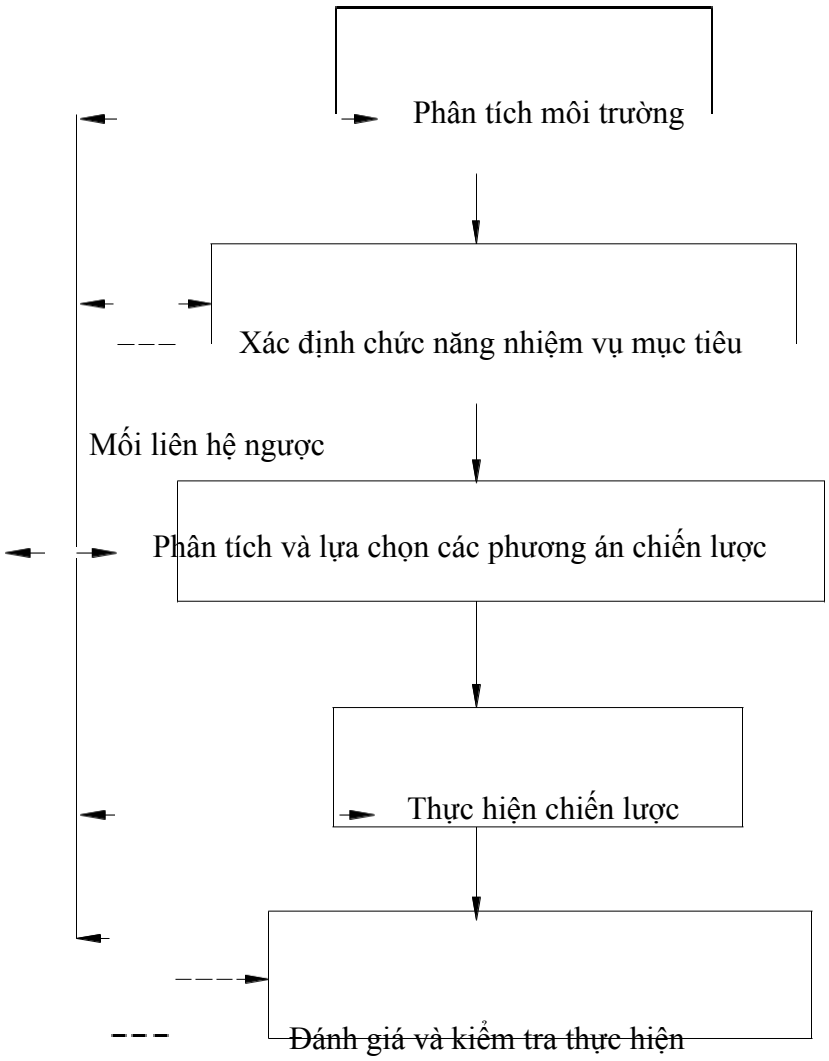
Trước hết, quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của của mình. Nó khiến cho lãnh đạo phải xem xét và xác diịnh xem tổ chức đi theo hướng nào và khi nào thì đạt tới một điểm cụ thể nhất định.

Thứ hai, điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi nhanh. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Phương cách dùng quản trị chiến lược giúp nhà quản trị nhắm vào các cơ hội và nguy cơ trong tương lai.

Thứ ba, nhờ có quản trị chiến lược các hãng sẽ gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan. Do sự biến động và tính phức tạp trong môi trường ngày càng gia tăng, hãng cần phải chiếm được vị thế chủ động hoặc thụ động tấn công. Quyết định chủ động là sự cố gắng dự báo điều kiện môi trường và sau đó tác động hoặc làm thay đổi các điều kiện dự báo sao cho hãng đạt được mục tiêu đề ra.

Thứ tư, lý do quan trọng nhất phải vận dụng quản trị chiến lược là phần lớn các công trình nghiên cứu cho thấy các công ty vận dụng quản trị chiến lược thì đạt kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó.

1.2.3. Qúa trình Quản trị chiến lược



Hình 1.1: Qúa trình quản trị chiến lược

Nguồn: Garry D.Smith và cộng sự

-Phân tích môi trường: Tạo cơ sở căn bản cho việc hoạch định chức năng nhiệm vụ (hoặc khẳng định lại các chức năng nhiệm vụ đã hoạc định từ trước) và hoạch định mục tiêu.

- Giúp xác định việc gì cần làm để đạt đựơc mục tiêu và chức năng nhiệm vụ đã đề ra.

- Xác định chức năng nhiệm vụ và mục tiêu: Một điều hết sức quan trọng là hãng phải biết được hướng đi của mình trước khi vận động. Hướng đi này được

thiết lập bằng cách hoạch định các mục tiêu giúp hãng tăng khả năng thích ứng với các môi trường hiện tại cũng như tương lai.

Khái niệm mục tiêu có thể phân tích thành 3 phần: chức năng nhiệm vụ, mục đích dài hạn và mục đích ngắn hạn. Bộ phận đầu tiên và lớn nhất của mục tiêu là chức năng nhiệm vụ, nó thể hiện lý do cơ bản để hãng tồn tại. Mục đích ngắn hạn hay dài hạn là cái đích hay kết quả cụ thể hơn mà hãng mong muốn đạt được. Mục đích được rút ra từ chức năng nhiệm vụ và phải nhằm vào việc thực hiện chức năng nhiệm vụ đó. Sau khi đề ra chức năng nhiệm vụ và mục đích của hãng, mọi người tham gia thực hiện phải biết được chính xác điều hãng muốn đạt được là gì.

- Phân tích và lựa chọn các phương án chiến lược: Sau khi phân tích các phương án chiến lược, cần lựa chọn sự kết hợp thích hợp các phương án chiến lược

cấp công ty, chiến lược cấp cơ sở kinh doanh và chiến lược cấp bộ phận chức năng. Một bộ phận không tách rời của việc lựa chọn chiến lược bao gồm một phương pháp được sử dụng một cách phổ biến là lý thuyết và phân tích danh mục vốn đầu tư. Việc phân tích này nhằm đánh giá từng ngành nghề kinh doanh của hãng. Điều này làm nảy sinh nhiều chiến lược, từ việc tìm kiếm cơ hội mới cho đến việc từ bỏ các ngành nghề trong kinh doanh.

- Thực hiện chiến lược: việc thực hiện các chiến lược đã được lựa chọn là

điểm hết sức quan trọng trong quản trị chiến lược. Làm thế nào để các thành viên của tổ chức chấp nhận các thay đổi do yêu cầu của chiến lược là một việc đặc biệt quan trọng để thực hiện chiến lược.

- Đánh giá và kiểm tra thực hiện: Sau khi thực hiện chiến lược, hãng cần phải

kiểm tra xem các chiến lược có được tiến hành như dự định hay không? Có nhiều nguyên nhân khiến cho một chiến lược không đạt như mục tiêu mong muốn. Một số nguyên nhân là do các biến đổi về hòan cảnh môi trường, do không có khả năng thực hiện một số chiến lược nhất định và do thu hút không đủ nguồn lực. Cần đề ra và

thực hiện các hệ thống thông tin phản hồi và các thủ pháp kiểm tra để theo dõi và kiểm tra thực hiện.

1.3. Hoạch định chiến lược

1.3.1. Khái niệm hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là quá trình xây dựng chiến lược:

Hoạch định chiến lược là một qúa trình có hệ thống; việc hình thành chiến lược thông qua các đấu tranh quyền lực nội bộ, hoặc đơn giản bằng cách thông qua sự xáo trộn thì không phải là hoạch định chiến lược.

Hoạch định chiến lược đưa ra các phân tích định hướng có xu hướng dài hạn.

Quá trình hoạch định sẽ xem xét tòan bộ công ty hoặc các bộ phận quan

trọng của công ty.

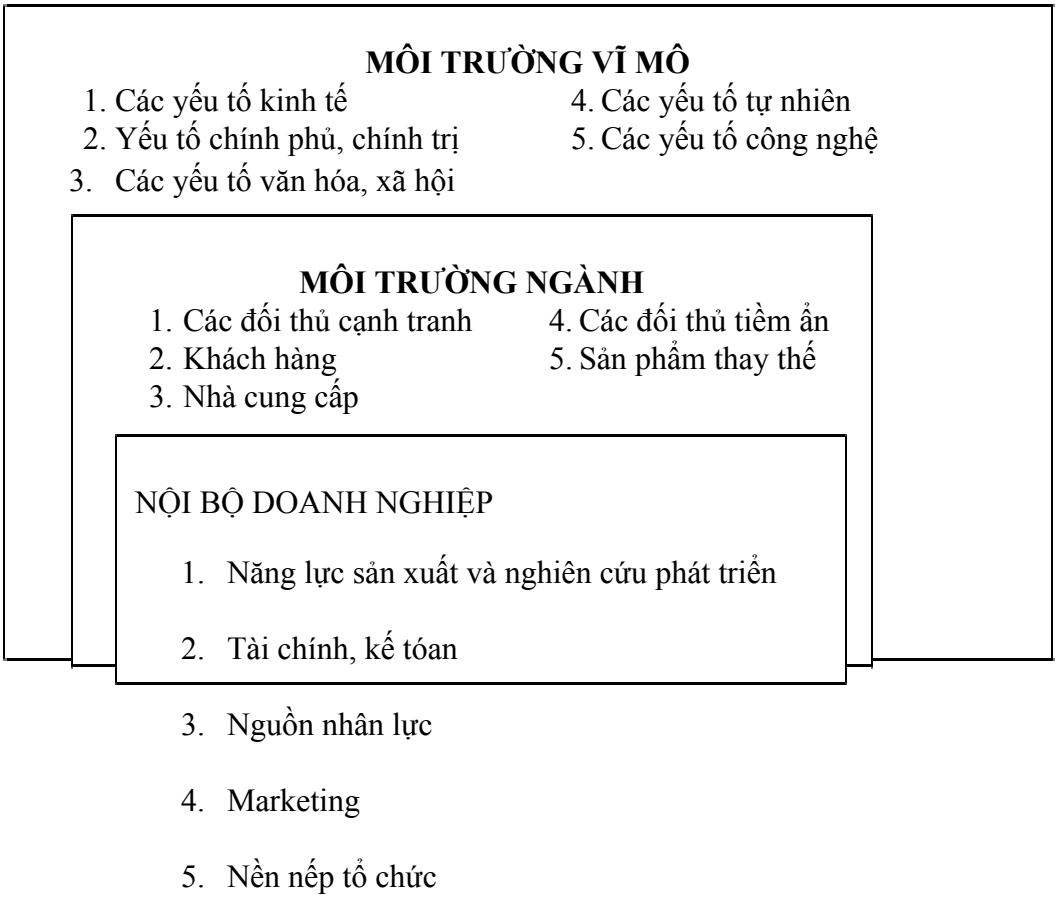
Năng lực và trách nhiệm để hoạch định chiến lược nên tập trung vào ban quản trị cấp cao.

Mục tiêu của quá trình hoạch định chiến lược là nhằm đảm bảo việc hòanh thành lâu dài các mục tiêu, mục đích chủ yếu của công ty.

1.3.2. Các bước của qúa trình hoạch định chiến lược

1.3.2.1. Phân tích môi trường kinh doanh

Trước khi hoạch định chiến lược kinh doanh, nhà quản trị phải tiến hành một lọat các phân tích giúp cho chiến lược hình thành có căn cứ khoa học. Các vấn đề cần phải phân tích để làm căn cứ cho kế hoạch hóa chiến lược bao gồm: phân tích môi trường vĩ mô, phân tích môi trường ngành và phân tích môi trường nội bộ. Ta có thể khái quát các căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh như hình dưới:



Hình 1.2: Định nghĩa mối quan hệ giữa các cấp độ môi trường

Nguồn: Garry D.Smith và cộng sự, "Chiến lược và sách lược kinh doanh", NXB lao động- xã hội, 2007

1.3.2.1.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường ngoại vi doanh nghiệp là môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp chứa đựng các nhân tố tác động trực tiếp lên các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đó là tác dộng cuả khách hàng, đối thủ cạnh tranh,...

Phân tích môi trường ngoại vi doanh nghiệp là phát hiện những cơ hội và nguy cơ ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

a. Các yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các hãng kinh doanh. Tuy có nhiều số liệu cụ thể, song việc dự báo kinh tế không phải là một khoa học chính xác. Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế bao gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đọan của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tương đối rộng nên các hãng cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể sẽ ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với hãng.

b. Yếu tố chính phủ và chính trị

Các yếu tố chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Hãng phải tuân theo các quy định về thuê mướn, thuế, cho vay, an tòan, vật giá, quảng cáo…đồng thời hoạt động của chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội và nguy cơ. Nhìn chung, các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định, thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi chính phủ can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc thông qua hệ thống pháp luật.

c. **Yếu tố xã hội**

Tất cả các hãng cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động đến hãng, như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ. Các yếu tố xã hội học trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết. Các thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra bởi sự gián đọan bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức của xã hội.

d. **Yếu tố tự nhiên**

Tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các hãng thừa nhận. Tuy nhiên, cho tới đây các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên hầu như không được chú ý tới. Sự quan tâm của các nhà kinh doanh thông qua quyết sách kinh doanh ngày càng tăng vì công chúng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên.

Các nhóm quyền lợi của công chúng làm phát sinh nhiều vấn đề về yếu tố môi trường khiến chính phủ và công chúng phải chú ý tới. Các vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng cao đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như các doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

e. **Yếu tố công nghệ**

Ít có ngành công nghiệp và hãng nào mà không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng tinh vi. Chắc chắn sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như các nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các hãng nhất định. Các hãng cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm sản phẩm của họ bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp.

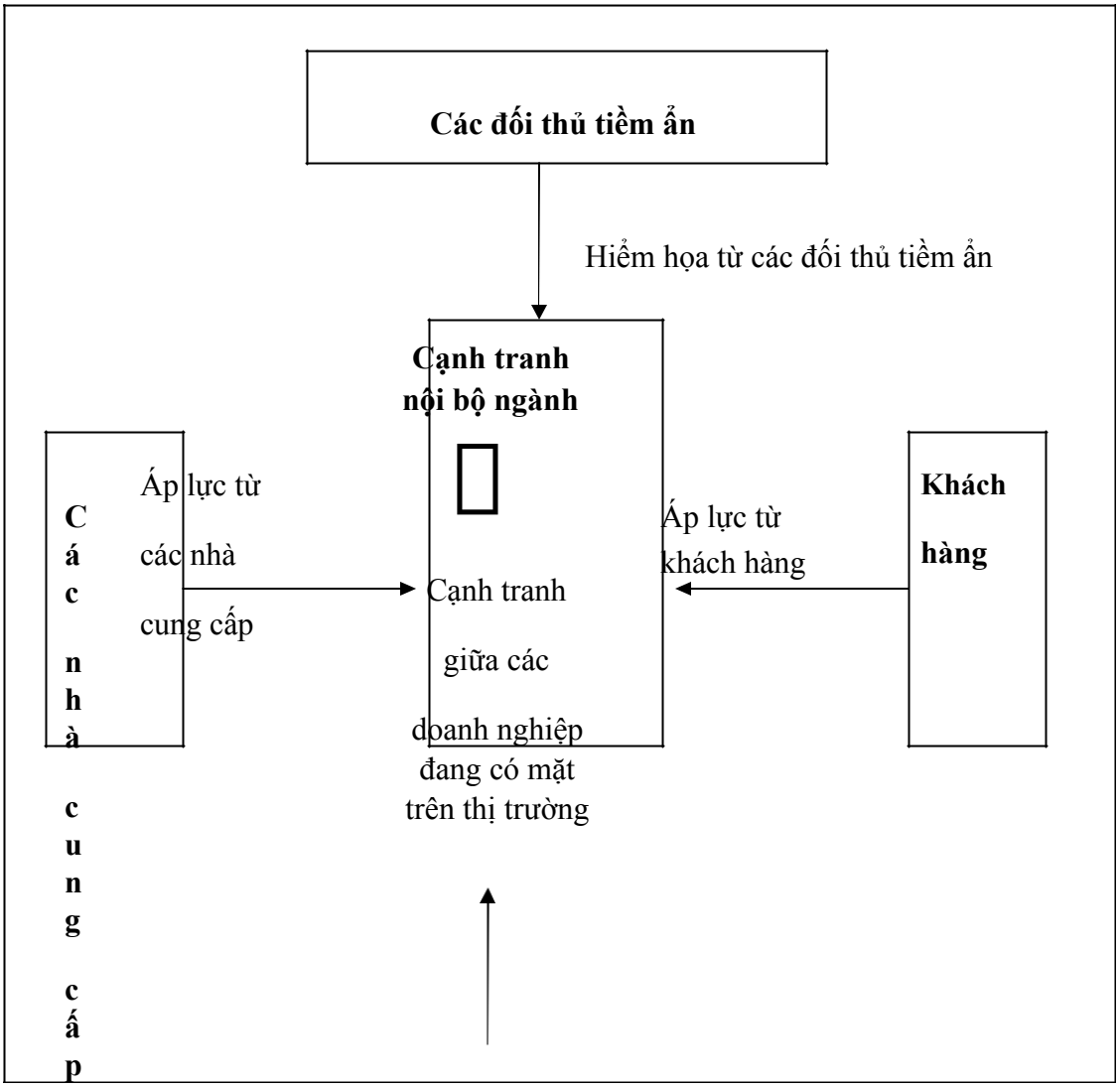
1.3.2.1.2. Môi trường tác nghiệp

Mục đích phân tích môi trường ngành là đưa ra được các chuẩn mực yêu cầu của ngành, để doanh nghiệp làm căn cứ so sánh từ đó tìm ra cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp trong quá trình thực hiện chiến lược.

Môi trường ngành bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong 1 ngành công nghiệp, một lĩnh vực hoạt động.

Theo mô hình của Michael Porter có 5 yếu tố tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là: Các đối thủ cạnh tranh, Khách hàng, Nhà cung ứng, Đối thủ tiềm năng, và sản phẩm thay thế.

Nhiệm vụ của các nhà chiến lược là nhận dạng và phân tích các yếu tố của môi trường đó xem chúng tác động đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp như thế nào để từ đó nhận định các cơ hội và những nguy cơ tiềm ẩn đối với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp



Hiểm họa từ các SP thay thế

Các sản phẩm thay thế

Hình 1.3 : Các yếu tố môi trường nghành

(Nguồn: Michael E. Porter, "Corporate Strategy: techniques for analyzing industries and copetitors", 1980)

a. Các đối thủ cạnh tranh

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các hãng do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất là các đối thủ cạnh tranh nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật dành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào các đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh. Các hãng cần phân tích từng

đối thủ cạnh tranh để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể thông qua.

b. Khách hàng

Sức mạnh của người mua phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản :

Độ nhạy cảm đối với giá: Về bản chất độ nhạy cảm đối với giá chính là co dãn của cầu mặc dù vậy trong phân tích của Porter ông cũng không lượng hoá nó. Độ nhạy cảm đối với giá là hàm số của:

Lượng mua của ngành là một phần của tổng lượng mua: Nếu sản phẩm của ngành tạo nên một phần không đáng kể trong tổng lượng mua của những người sử dụng thì họ có xu hướng không nhạy cảm đối với giá, như vậy nó sẽ ảnh hưởng đến chi phí của họ, ngược lại nếu sản phẩm tạo nên một phần đáng kể trong tổng lượng mua của người mua thì họ sẽ thận trọng hơn đối với giá.

Những khác biệt của sản phẩm và sự xác định nhãn mác hàng: cả hai yếu tố đều làm giảm độ nhạy cảm .

Anh hưởng của sản phẩm của ngành đến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của khách hàng: Nếu sản phẩm của ngành là yếu tố then chốt trong việc duy trì chất lượng sản phẩm của khách hàng thì chắc chắn họ không nhạy cảm đối với giá.

Tỷ lệ lợi nhuận của khách hàng: Những khách hàng có tỷ lệ lợi nhuận cao sẽ ít nhậy cảm đối với giá.

Động cơ của người ra quyết định: Những người quản lý chịu trách nhiệm về mua hàng có thể có nhiều động cơ khác nhau, một số động cơ khuyến khích hơn nhạy cảm với giá, một số khác lại khuyến khích họ chú ý hơn đến các yếu tố khác như việc giao hàng và chất lượng.

Về mặc cả chịu: Mức độ của người mua có thể thực hiện việc mặc cả chịu cũng phụ thuộc vào một số danh mục các yếu tố:

Sự tập trung của người mua và dung lượng của người mua:Những người mua mà tập trung và mua dung lượng càng lớn thì sẽ có khả năng chịu nhiều hơn.

Chi phí chuyển của người mua: Nếu chi phí chuyển của người mua cao thì họ sẽ ít khả năng chịu hơn, vì họ sợ rằng công việc kinh doanh của họ ở nơi khác sẽ có độ tin cậy thấp hơn.

Thông tin người mua: Người mua được thông tin tốt sẽ có nhiều khả năng chịu hơn.

Mối đe doạ của việc người mua liên kế dọc ngược trở lại nguồn nguyên liệu: Nếu người mua có khả năng đe doạ gia nhập ngành bằng việc liên kết dọc ngược thì họ sẽ có khả năng chịu lớn hơn.

Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế: Nếu có các sản phẩm thay thế được cho các sản phẩm của ngành ở mức độ cao thì người mua sẽ có khả năng mặc cả chịu lớn hơn.

c. Các nhà cung ứng

Nhà cung ứng là người đảm bảo cho các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp, nhà cung ứng cũng là một đe doạ cho doanh nghiệp. Khả năng này được đo bằng khả năng phụ thuộc của doanh nghiệp.

Sức mạnh của nhà cung ứng được xác định bởi các yếu tố sau:

+ Sự khác biệt của đầu vào

+ Chi phí của việc chuyển sang người cung ứng khác: Nếu chi phí này càng cao thì nhà cung ứng có thể tương đối mạnh

+ Sự sãn có của các đầu vào thay thế: Nếu các đầu vào thay thế là sẵn có thì sức mạnh của nhà cung ứng sẽ giảm.

Tầm quan trọng của dung lượng đối với những người như cung ứng

+Chi phí tương đối so với tổng chi phí mua của ngành

+ ảnh hưởng của các đầu vào đến chi phí hoặc sự khác biệt sản phẩm

+ Mối đe doạ của việc liên kết xuôi của những nhà cung ứng

d. Các đối thủ tiềm tàng

Bao gồm những công ty hiện tại không ra mặt cạnh tranh nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Khả năng cạnh tranh của các đối thủ tiềm tàng cao hay thấp được xác định thông qua " Hàng rào gia nhập ".

Tính kinh tế của quy mô: Nếu có tính kinh tế của qui mô đáng kể thì một doanh nghiệp đang cân nhắc xem có gia nhập ngành hay không hoặc là xây dựng một phần thị phần ngày lập tức để đạt được quy mô cần thiết đảm bảo có chi phí thấp hoặc là chịu chi cao hơn các doanh nghiệp đang tồn tại. Do đó tính kinh tế của quy mô là nguồn gốc quan trọng của hàng rào gia nhập.

Sự khác biệt của sản phẩm và lòng trung thành với nhã hiệu hàng: Nếu các doanh nghiệp đang tồn tại đã gây dựng được lòng trung thành của người mua đối với sản phẩm của họ thì người gia nhập mới sẽ đầu tư rất nhiều và sẽ mạo hiểm vào việc quảng cáo và xúc tiến bán hàng để vượt qua lòng trung thành đó. Nếu sự gia nhập thất bại thì các khoản đầu tư đó là không có giá trị.

Đòi hỏi về vốn: Trong một số ngành , nếu muốn gia nhập cần phải có một lượng vốn rất lớn. Khi mà thị trường vốn hoạt động tốt, vốn sẵn có thì việc gia nhập được xem là một công việc mạo hiểm và người đầu tư đòi hỏi lãi suất cao để thuyết phục họ chấp nhận rủi ro.

Chi phí chuyển đổi với người mua: Nếu khách hàng phải chịu chi phí cao khi chuyển từ người cung ứng này sang người cung ứng khác thì họ sẽ không sẵn sàng thay đổi người cung ứng và những người gia nhập mới khó thành công nếu không đầu tư nhiều để giúp khách hàng vượt qua những chi phí chuyển này.

Có được các kênh phân phối: Người gia nhập mới nhất thiết phải lập các kênh phân phối riêng cho mình, thuyết phục những người bán buôn và bán lẻ giữ và bán hàng của mình cùng hoạch ưu tiên hơn sản phẩm của các sản phẩm của các doanh nghiệp đang tồn tại. Nếu các doanh nghiệp đang tồn tại đã xây dựng được các mối quan hệ tốt với các kênh phân phối thì người gia nhập mới khó mà đạt được các kênh đó hoặc đạt được với chi phí cao.

Lợi thế chi phí tuyệt đối: Một trong các nguồn gốc chung nhất của các hàng rào gia nhập là sự tồn tại của lợi thế chi phí tuyệt đối, nghĩa là các doanh nghiệp đang ở trong ngành có chi phí thấp hơn của những người mới gia nhập. Nếu có lợi thế này thì các doanh nghiệp đang ở trong ngành luôn luôn có khả năng giảm giá

của mình đến mức mà những người gia nhập mới không thể tồn tại được, điều đó giảm ý muốn gia nhập.

e. Mối đe doạ của các sản phẩm thay thế

Nếu các sản phẩm thay thế cho các sản phẩm của ngành là sẵn có thì khách hàng có thể chuyển sang các sản phẩm thay thế đó nếu các doanh nghiệp đang tồn tại đặt giá cao. Vì thế mối đe doạ của các sản phẩm thay thế là một lượng thị trường quan trọng tạo ra giới hạn đối với các mức giá mà các doanh nghiệp đặt ra, Tầm quan trọng của mối đe doạ này phụ thuộc và ba yếu tố sau:

- Giá và công dụng tương đối của các sản phẩm thay thế:

Nếu các sản phẩm thay thế mà sẵn có và công dụng tương tự ở cùng một mức giá thì mối đe doạ của các sản phẩm thay thế là rất mạnh. Ngược lại, nếu các sản phẩm thay thế mà đắt hơn và có công dụng kém hơn thì đe doạ sẽ hơn nhiều.

- Chi phí chuyển đổi với kế hoạch khách hàng: Yếu tố này đã được đề cập ở trên như một nguồn gốc của hàng rào gia nhập và nó cũng xác định mối thay thế.
- Khuynh hướng thay thế của người mua: Nếu khách hàng ít nỗ lực tìm kiếm các sản phẩm thay thế và kế hoạch thì họ không thích chuyển người cung ứng thì mối đe doạ thay thế sẽ giảm.

1.3.2.1.3. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Hòan cảnh nội tại của hãng bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của hãng. Cac hãng phải cố gắng phân tích cặn kẽ các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu nhược điểm của mình, trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm, phát huy ưu điểm. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm:

a. Nguồn lực doanh nghiệp

- Nhân lực: Đội ngũ nhân viên là lực lượng lao động sang tạo của doanh nghiệp, có vai trò hết sức quan trọng đối với thành công của hãng. Tòan bộ lực lượng lao động của hãng đều trực tiếp tham gia vào các quá trình sản xuất kinh doanh. Đây

là nhân tố tác động rất mạnh và mang tính chất quyết định đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Việc sử dụng các nguồn lực có hiệu quả và hợp lýhay không phụ thuộc vào trình độ năng lực của đội ngũ nhân viên, chính vì vậy DN cần

có biện pháp thu hút lao động có năng lực phù hợp với chuyên môn, quan tâm đào tạo phát triển nguồn nhân lực, khuyến khích động viên nhân viên phát huy hết khả năng của mình cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- Vật lực: vật lực của một công ty chính là nguồn vốn và các cơ sở vật chất, bến bãi kho tang, thiết bị máy móc cũng như các công nghệ khoa học kỹ thuật nhằm đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu đặt ra của công ty một cách liên tục và đạt được hiệu quả cao nhất.

b. Các hoạt động chức năng

- Chức năng sản xuất

Sản xuất là lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Đây là một trong những lĩnh vực hoạt đọng chính yếu của doanh nghiệp và vì vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng đạt tới sự thành công của doanh nghiệp nói chung và các lĩnh vực hoạt động khác.

Ta hãy xem xét những ảnh hưởng tích cực của việc sản xuất ra sản phẩm có chất lượng tương đối cao với giá thành tương đối thấp. Bộ phận Marketing có lợi vì sản phẩm có chất lượng tốt giá lại tương đối rẻ thường dễ bán hơn. Bộ phận tài chính cũng nhẹ gánh hơn vì các phương tiện sản xuất hữu hiệu tạo ra điều kiện tiết kiệm được nguồn tài chính. Khâu sản xuất cũng có ảnh hưởng lớn đến bộ phận chức năng về nhân lực. Ngược lại, nếu sản xuất yếu kém thì hàng sản xuất ra có thể không bán được tất yếu dẫn đến thất thoát về tài chính gây nên thái độ thờ ơ trong nhân viên.

- Chức năng tài chính kế toán

Chức năng của bộ phận tài chính bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng một nhân viên phụ trách toàn bộ các vấn đề tài chính và kiêm thêm làm kế toán viên người giữ sổ sách kế toán, nhà quản trị hoặc nhà tài chính; Các doanh nghiệp lớn có thể tổ chức nhiều phòng như phòng tài chính, phòng kế toán. phòng thanh tra kiểm ngân,....

- Yếu tố Marketing

Chức năng của bộ phận marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các chương trình trong đó đặt trọng tâm vào việc đào tạo duy trì mối quan hệ và trao đổi với khách theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi. Do vậy, nới chung nhiệm vụ của công tác quản trị Marketing là điều chỉnh mức độ , thời gian và tính chất của nhu cầu giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra và hoạch định các chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, định giá giao tiếp và phân phối phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp hướng tới.

- Chức năng nghiên cứu và phát triển

Chủ yếu tập trung phân tích và đánh giá về trình độ kỹ thuật và khả năng áp dụng khoa học kỹ thuật mới vào sản xuất. Phân tích khả năng tìm tòi và sáng tạo trong việc cải tiến sản phẩm cũ. phát triển sản phẩm mới... nhằm tạo ra ứu thế cạnh tranh mới cho doanh nghiệp.

- Hệ thống thông tin

Trong thời đại ngày nay, thông tin vô cùng quan trọng. Đối với các nhà quản trị, đầu vào là các thông tin và đầu ra là các quyết định kinh doanh. Phân tích hệ thống thông tin về các mặt, công tác thu thập,xử lý và lưu trữ thông tin cho doanh nghiệp. Đánh giá hệ thống thông tin quản trị MIS (Management Information System) của doanh nghiệp về khối lượng thông tin cập nhật, tốc độ xử lý thông tin, mức độ chính xác, khả năng tổng hợp và phân tích,... Kiểm tra và thiết lập hệ thống thông tin chiến lược SIS (Strategic Information System) cho doanh nghiệp.

- Nền nếp văn hoá của tổ chức

Nền nếp văn hoá của công ty là tổng hợp các kinh nghiệp, cá tính và phong thái sinh hoạt liên kết với nhau tạo thành động thái hoặc phương cách ứng xử của công ty nhất là trong mối quan hệ môi trường xung quanh. Nền nếp văn hoá trong nội bộ doanh nghiệp vô cùng quan trọng, nó tạo ra mối liên kết và gắn bó giữa công nhân với doanh nghiệpm nâng cao tinh thần trách nhiệm và tận tuy với công việc. Phân

tích nền nếp văn hoá của doanh nghiệp trên các mặt ; các chế độ với công nhân viên, tinh thần và thái độ lao động , tính kỷ luật và nôi qui làm việc

1.3.2.2. Xác định chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu

Hệ thống mục tiêu là cơ sở chính trong công tác hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh theo nghĩa hẹp, mục tiêu là những kết quả kỳ vọng còn theo nghĩa rộng đó là những thành quả mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức mình. Hệ thống mục tiêu doanh nghiệp được xem như là cơ cấu có tính tĩnh lại, vừa là tiến trình có tính năng động. Chính vì vậy, nó vừa là các mục tiêu cụ thể như là những cái mốc định hướng cố định, vừa linh hoạt phát triển với những kết quả kỳ vọng ngày càng cao trong tương lai cũng với những nguồn lực hiện có và tiềm năng của doanh nghiệp. Dó đó sẽ có hai đại lượng đo lường các mục tiêu; định hướng và định lượng.

Chúng ta sẽ bàn về hai loạt mục tiêu là mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn. Trước hết khi bàn chi tiết từng loại mục tiêu này cần xác định rõ khung thời hạn của chúng. Thường thì hai mục tiêu này khác nhau ở số năm thực hiện. Mục tiêu ngắn hạn thường đựoc thực hiện trong một năm. Đôi khi người ta đề ra một loại mục tiêu thứ ba là mục tiêu trung hạn. Mục tiêu trung hạn có thể kéo dài từ 1 đến 5 năm . Tuy nhiên, phương pháp phân chia đơn giản như vậy chưa làm rõ được mọi khác biệt giữa mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn.

Cần định nghĩa mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn theo khoảng thời gian của một chu kỳ quyết định cụ thể thông thường của hãng. Chu kỳ quyết định là khoảng thời gian cần thiết để thực hiện trọn vẹn một quyết định.

Mục tiêu dài hạn: Mục tiêu dài hạn là các kết quả mong muốn được để ra trong một thời gian tương đối dài. Như đã nói ở trên số năm cụ thể có thể khác nhau nhưng nhìn chung thường dài hơn một chu kỳ quyết đinh. Các mục tiêu dài hạn thường được ấn đình theo 7 lĩnh vực chủ yếu sau đây:

+ Mức lợi nhuận

+ Năng suất

+ Vị thế cạnh tranh

+ Phát triển việc làm

+Quan hệ giữa công nhân viên

+ Vị trí dẫn đầu về công nghệ

+ Trách nhiệm trước công luận

Mục tiêu ngắn hạn: Mục tiêu ngắn hạn phải hết sức cụ thể và phải nêu ra được các kết quả đạt được một cách chi tiết. Chẳng hạn, đầu tư 10% tổng doanh thu cho công tác nghiên cứu và phát triển hay cải thiện sức cạnh tranh về giá thành,....

Ngoài ra, người ta có thể phân loại hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp thành:

+ Nếu theo thứ bậc mục tiêu sẽ phân loại toàn bộ hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp thành mục tiêu cao cấp và mục tiêu thứ cấp.

+ Nếu theo tính chất cụ thể của hệ thống mục tiêu sẽ phân chia toàn bộ hệ thống mục tiêu thành mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể.

+ Nếu xét theo phạm vi sẽ có mục tiêu cấp doanh nghiệp và mục tiêu cấp bộ phận doanh nghiệp.

Nhưng dù xét ở góc độ nào thì hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp cũng có quan hệ mật thiết với nhau và hệ thống mục tiêu đó phải đảm bảo các yêu cầu sau: Tính nhất quán, tính cụ thể, tính khả thi, tính linh hoạt. Việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược chịu ảnh hưởng của các nhân tố sau:

+ Thứ nhất, triết lý kinh doanh và hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

Bản triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường chứa đựng nhữgn nội dung cưo bản là: Các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của doanh nghiệp; các mục tiêu cho suốt quãng đời tồn tại và phát triển của doanh nghiệp; các giá trị cần đạt của doanh nghiệp. Tất cả các vấn đề trên chi phối toàn bộ quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nên cũng chi phối hoạt đọng của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược cụ thể. Vì thế, triết lý kinh doanh là một trong các xuất phát điểm không thể bỏ qua khi tiến hành hoạch định chiến lược.

+ Thứ hai, các cơ hội và đe doạ đối với hoạt động kinh doanh của doanh

nghiệp trong thời kỳ chiến lược. Các cơ hội hay nguy cơ đều tác động trực tiếp đến việc hình thành hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp.

+ Thứ ba, các điểm mạnh và yếu của bản thân doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược. Mọi kết quả phân tích và đánh giá điểm mạnh và yếu của doanh nghiệp đều được sử dụng và cân nhắc xem thời kỳ chiến lược hệ thống mục tiêu nên như thế nào để đảm bảo rằng với các điểm mạnh, yếu đó chúng mang lại tính khả thi trên cơ sở phát huy được các điểm mạnh.

+ Thứ tư, các giải pháp có thể tận dụng cơ hội, điểm mạnh cung như tránh các cạm bẫy và khắc phục điểm yếu của bản thân doanh nghiệp.

+ Thứ năm, yếu tố thời gian. Thời gian là yếu tố quan trọng tác động đến mục tiêu chiến lược. Độ dài thời gian tính từ khi phát hiện cơ hội, đe doạ, điểm mạnh, điểm yếu cho đến lúc các vấn đề đó trở thành hiện thực quyết định đến việc có đủ để thực hiện các giải pháp cần thiết hay không. Có thể có cơ hội doanh nghiệp tận dụng được một cách triệt để, có nguy cơ doanhnghiệp hạn chế hoặc thậm chí xoá bỏ được do có đủ thời gian cần thiết các vấn đề trên không biến thành hiện thực,...

1.3.2.3. Phân tích và lựa chọn chiến lược

Mỗi đơn vị kinh doanh đều có kế hoạch tác chiến của mình. Mặc dù có một số kế hoạch tác nghiệp mang tính ảo, khả năng thành công sẽ lớn hơn rất nhiều nếu có tính hiện thực. Kế hoạch thực tổng thể gọi là chiến lược công ty và nó nhằm mục đích sao cho đạt được mục tiêu công ty đề ra.

Chiến lược cấp công ty thường liên quan nhiều nhất đến các công ty, doanh nghiệp đầu tư vào nhiều lĩnh vực với hơn 1 nghành kinh doanh. Đối với các công ty kiểu này cần phải chú ý đến các vấn đề có tính nền tảng sau:

- Ngành kinh doanh nào cần tiếp tục?

- Ngành kinh doanh nào cần loại bỏ?

- Ngành kinh doanh mới nào cần tham gia?

Trọng tâm của công tác kế hoạch hóa công ty là hình thành một thể thống nhất khả thi từ một tập hợp đa dạng, chiến lược công ty phải chỉ ra định hướng cho tòan

bộ các mặt hoạt động của công ty. Vì vậy, các phương án chiến lược của công ty có nhiệm vụ:

- Hoạch định những gì cấp công ty cần làm và không cần làm.

- Điều chỉnh cơ cầu và trọng tâm của các mặt hoạt động kinh doanh mà hãng đã lựa chọn.

1.3.2.3.1. Phương án chiến lược cấp công ty

Mỗi công ty đều có các phương án chiến lược khác nhau nhằm thực hiện mục tiêu tăng trưởng của mình, các chiến lược đó thường được gọi là chiến lược tổng quát và được phân loại theo nhiều cách khác nhau:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung

- Chiến lược tăng trưởng hội nhập

- Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa

- Chiến lược suy giảm để tăng trưởng

Sự tăng trưởng thông qua con đường bên trong là nhờ sử dụng các nguồn lực và khả năng sẵn có của công ty để triển khai chiến lược. Sự tăng trưởng thông qua con đường bên ngoài là nhờ tìm kiếm, mua lại các công ty, sát nhập hoặc liên kết với các công ty khác.

a. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Chiến lược tăng trưởng tập trung là chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm mà thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ một yếu tố nào khác. Khi theo đuổi chiến lược này hãng cố gắng khai thác mọi cơ hội có được về sản phẩm đang sản xuất bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc họ đang tiến hành.

b. Chiến lược tăng trưởng hội nhập

Chiến lược này thích hợp với các hãng đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh nhưng còn do dự là không có khả năng triển khai một trong các chiến lược tập trung. Chiến lược liên kết thích hợp khi cơ hội sẵn có, phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn mà hãng đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của

hãng trong doanh nghiệp chủ chốt và phát triển đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của hãng.

c. Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa

Chiến lược phù hợp với các hãng mà không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngành công nghiệp hiện thời với các sản phẩm đang cung cấp. Khi theo đuổi chiến lược đa dạng hóa thì cần thiết phải có sự thay đổi về đặc điểm của doanh nghiệp.

d. Chiến lược suy giảm

Chiến lược thích hợp khi hãng cần sắp xếp lại để tăng hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh, khi trong ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn và làm ăn có lãi, khi nền kinh tế không ổn định hoặc khi có các cơ hội khác hấp dẫn hơn.

1.3.2.3.2. Lựa chọn chiến lược

Để lựa chọn chiến lược của công ty thì cần làm 4 bước:

- Chiến lược hiện tại của công ty là gì ?

- Phân tích cơ cấu vốn đầu tư.

- Lựa chọn chiến lược công ty.

- Đánh giá chiến lược đã chọn.

a. Nhận biết chiến lược hiện tại của công ty

Xác định vị thế của công ty và chiến lược đang theo đuổi là gì? Việc nhận biết chính xác chiến lược hiện tại của công ty là căn cứ để lựa chọn chiến lược mới và thẩm định lại chiến lược đang áp dụng.

b. Phân tích vốn đầu tư

Mục đích của việc phân tích vốn đầu tư là cung cấp dữ liệu đầu vào cho Ban lãnh đạo bằng cách loại bỏ và/hoặc đặt tiêu điểm vào các chiến lược hoặc nhóm chiến lược cụ thể

c. Lựa chọn chiến lược công ty

- Bổ sung thêm các đơn vị kinh doanh mới vào danh sách đầu tư.

- Loại bỏ các đơn vị kinh doanh khỏi danh sách đầu tư.

- Sửa đổi chiến lược kinh doanh của một hay nhiều đơn vị kinh doanh.

- Sửa đổi mục tiêu thành tích của công ty.

- Chú trọng đến việc thay đổi những điều kiện nào làm cho thành tích đạt được có thể thấp hơn thực tế.

-Giữ vững hiện trạng.

d. Đánh giá chiến lược lựa chọn

Muốn đánh giá được chiến lược lựa chọn thì lãnh đạo cần đặt ra và trả lời một số câu hỏi liên quan đến chiến lược, và câu hỏi quan trọng nhất là " Liệu chiến lược đề ra có giúp Doanh nghiệp đạt được mục tiêu ?" .

1.4. Các công cụ phục vụ cho hoạch định chiến lược

1.4.1. Các công cụ cung cấp thông tin xây dựng chiến lược

1.4.1.1 Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh

Đây là công cụ hữu ích cho việc phân tích môi trường kinh doanh. Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh sẽ liệt kê các yếu tố chính yếu và đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đó. Trong bảng, nếu thấy có nhiều yếu tố có số điểm âm cao thì phải chú ý tới các yếu tố đó trước nhất. Bảng này cho thấy rõ các thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp đối với môi trường kinh doanh.

Bảng 1.1: Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh

1	2	3	4	5
Các yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Tác động đối với hãng	Tính chất tác động	Điểm
Liệt kê các yếu tố môi trường cơ bản và thành tố chung	Phân loại mức độ quan trọng tương đối của mỗi yếu tố: 3 : Cao 2 : Trung bình 1: Thấp	Phân loại mức tác động của mỗi yếu tố đối với hãng 3: Nhiều 2: Trung bình 1: Thấp 0: Không có tác động	Mô tả tính chất tác động + : Tốt - : Xấu	Nhân trị số ở cột 2 với cột 3 và đặt dấu ''+'' hoặc ''– ''vào kết quả thu được

Nguồn: Chiến lược và sách lược kinh doanh, NXB Thống Kê - 2003

1.4.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh

hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Qua đó nó cho nhà Quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh và điểm yếu của công ty với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho công ty và những điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng một ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua 05 bước:

- Bước 1: Lập một danh sách khoảng 10 yếu tố chính có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành
- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1,0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố . Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành . Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0
- Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của công ty với yếu tố, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu
- Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định điểm số của các yếu tố .
- Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận

Đánh giá : So sánh tổng số điểm của công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty.

Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố chủ yếu (1)	Mức độ quan trọng (2)	Doanh nghiệp mẫu		Đối thủ 1		Đối thủ 2	
		Phân loại (3)	Số điểm quan trọng (4)	Phân loại (5)	Số điểm quan trọng (6)	Phân loại (7)	Số điểm quan trọng (8)
…							
…							
Tổng điểm	x	x	x	x	x	x	x

Nguồn: Internet

1.4.1.3. Mô hình phân loại thứ tự ưu tiên

Thông qua hai bảng tổng hợp phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh đã được xắp xếp được xu hướng và mức độ tác động của các nhân tố; nhưng vì mỗi cơ hội,nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu có thể xẩy ra trong twong lai với các độ chắc chắn khác nhau vì vậy việc đánh giá cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu của bản thân doanh nghiệp và gắn chúng với khả năng xuất hiện trong thời kỳ chiến lược.

Do nguồn lực luôn là phạm trù có hạn nên nhìn chung doanh nghiệp không thể có đủ nguồn lực để khai thác hết cơ hội cũng như không thể sẵn sàng đối phó mọi nguy cơ tiềm ẩn sẽ xẩy ra trong thời kỳ chiến lược. Để xác định thứ tự ưu tiên đối với các cơ hội, nguy cơ có thể sử dụng ma trận cơ hội nguy cơ.

a. Ma trận cơ hội

Tác động của cơ hội

Xác xuất để hãng có thể tranh thủ có hội

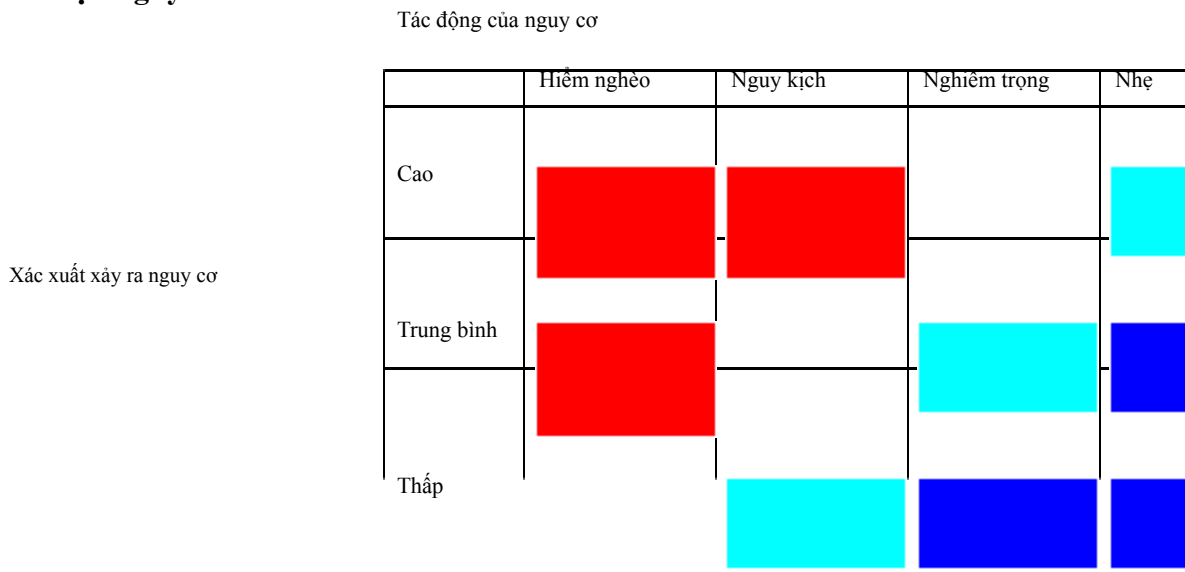
	Cao	Trung bình	Thấp
Cao			
Trung bình			
Thấp			

Hình 1.4 Ma trận cơ hội

Nguồn: Chiến lược và sách lược kinh doanh, NXB Thống Kê – 2003 Ma trận thứ tự ưu tiên cơ hội là một ma trận mà trục tung mô tả xác suất để doanh nghiệp có thể tranh thủ một cơ hội cụ thể nào đó và trục hoành mô tả mức tác động của các cơ hội đó đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược xác định. Chia xác suất xẩy ra cũng như mức độ tác động của các cơ hội đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược ở 3

mức là cao, trung bình và thấp.

b. Ma trận nguy cơ



Hình 1.5 Ma trận nguy cơ

Nguồn: Chiến lược và sách lược kinh doanh, NXB Thống Kê – 2003 Ma trận thứ tự ưu tiên các nguy cơ là một trận mà trục tung mô tả xác suất xẩy ra nguy cơ và trục hoành mô tả mức tác động của nguy cơ đó đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược xác định. Chia xác suất xẩy ra cũng như mức độ tác động của nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược ở 3 mức là cao, trung bình và thấp.

1.4.2. Các công cụ xây dựng và lựa chọn chiến lược

1.4.2.1. Ma trận SWOT

Dựa trên các kết quả phân tích các yếu tố trong môi trường ngoại vi và nội vi, doanh nghiệp cần phải kết hợp chúng lại trong quan hệ tác động lẫn nhau hình thành nên những nguy cơ và đe doạ, những điểm mạnh và điểm yếu. Từ đó căn cứ vào nguồn lực hiện có và tiềm năng của doanh nghiệp mà hình thành các phương án chiến lược thích hợp. Phương pháp phân tích ma trận SWOT/TOWS sẽ giúp doanh nghiệp các chiến lược khả dĩ có thể lựa chọn chức không cho doanh nghiệp biết chiến lược nào tối ưu nhất, nên thực thi nhất.

+ Những điểm mạnh_ Strengths(S). Những cơ hội _Opportunities(O)

+ Những điểm yếu_ Weakneses(W). Những đe doạ_Theats(T)

Thiết lập ma trận SWOT/TOWS cần được thực hiện qua 8 bước sau:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội chủ yếu bên ngoài.

Bước 2: Liệt kê các mối đe doạ chủ yếu bên ngoài

Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của doanh nghiệp

Bước 4: Liệt kê các điểm yếu tiêu biểu trong công ty

Bước 5: Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên trong ngoài để xuất phương án chiến lược S-O thích hợp. Chiến lược này phát huy hiểm mạnh để tận dụng cơ hội

Bước 6: Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài để xuất phương án chiến lược W-O thích hợp. Chiến lược khắc phục điểm yếu bằng tận dụng cơ hội

Bước 7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe doạ bên ngoài và để xuất phương án chiến lược S-T thích hợp. Chiến lược này lợi dụng thế mạnh đối phó với nguy cơ đe doạ bên ngoài.

Bước 8: Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe doạ bên ngoài đề xuất phương án chiến lược W-T phù hợp. Chiến lược này nhằm tối thiểu hoá tác dụng của điểm yếu và phòng thủ trước các mối đe doạ từ bên ngoài.

Bảng 1.3 : Ma trận SWOT

SWOT	**Các điểm mạnh** **S**	**Các điểm yếu** **W**
Các cơ hội **O**	**Các chiến lược S-O** Phát huy hiểm mạnh để tận dụng cơ hội	**Các chiến lược W-O** Khắc phục điểm yếu bằng tận dụng cơ hội
Các mối đe doạ **T**	**Các chiến lược S-O** Dùng thế mạnh đối phó với nguy cơ bên ngoài.	**Các chiến lược W-T** Khắc phục điểm yếu để hạn chế các đe dọa bên ngoài

Nguồn: lược và sách lược kinh doanh, NXB Thống Kê -2003
Chiến

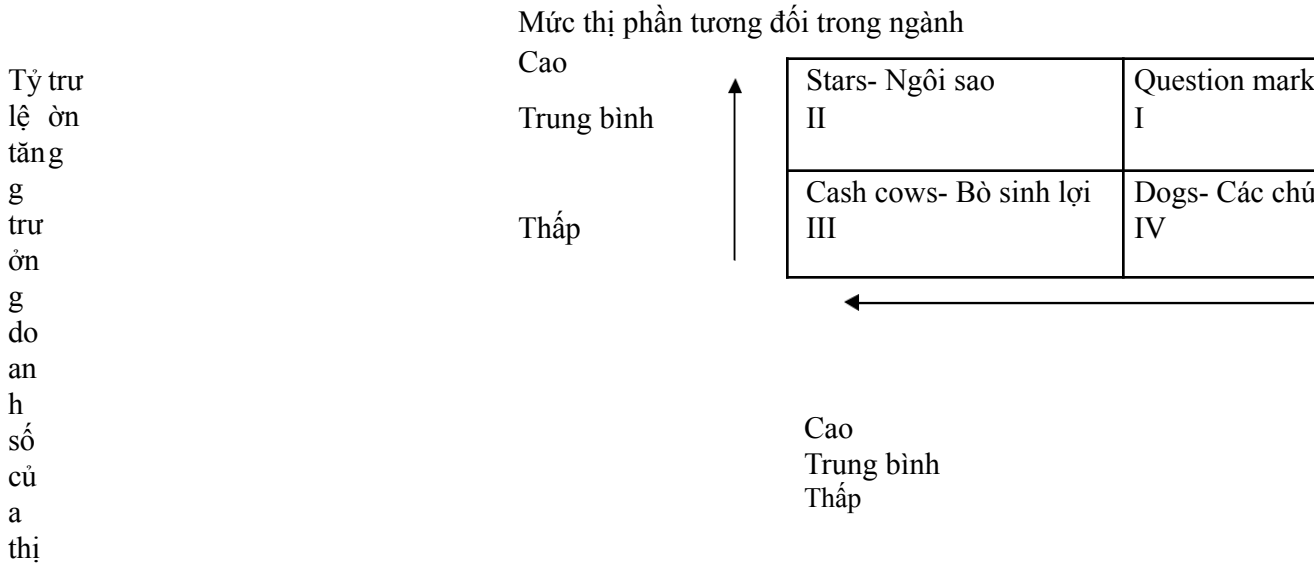
1.4.2.2. Ma trận tư vấn BOSTON (BCG)

Mục tiêu chính của kỹ thuật BCG là giúp cho nhà quản trị chiến lược biết cách nhận ra những yêu cầu của các SBU (Thị phần của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược_ Strategy Business Unit) khác nhau trên danh mục vốn đầu tư.

Trục tung của ma trận BCG biểu thị tỷ lệ phần trăm tăng trưởng doanh số hàng năm của mỗi ngành kinh doanh. Điểm giữa của trục tung đặt vị trí 10 % hàm ý tỷ kệ tăng trưởng trên 10% được coi là tương đối cao, dưới 10% được coi là thấp.

Trục hoành biểu thị thị phần tương đơi của mỗi BSU của công ty so với đối thủ đứng đầu mỗi ngành. Điểm giữa của trục hoành đặt vị trí 0.5 tượng trưng cho SBU chiếm phân nửa thị phần của công ty đang dẫn đầu ngành.

Hình 1.6: Ma trận BCG



Nguồn: Chiến lược và sách lược kinh doanh, NXB Thống Kê -2003

- Ngôi sao: Là những SBU ở vị thế hàng đầu trong danh mục vốn đầu tư có thị phần lớn và nằm trong ngành có tỷ lệ tăng trưởng cao. Các ngôi sao có quá trình phát triển tốt có thể dùng doanh lợi để tái đầu tư phát triển mạnh và phải duy trì một nguồn kinh phí lớn để củng cố vị thế dẫn đầu thị trường.

- Các dấu hỏi: Là những SBU yếu kém trong điều kiện cạnh tranh có thị phần

thấp. Tuy nhiên, chúng năm trong ngành có tỷ lệ tăng trưởng cao nên có nhiều cơ hội trở thành " Các ngôi sao" . Các đơn vị kinh doanh dấu hỏ đòi hỏi nguồn vốn đầu tư lớn.

- Bò sinh lợi: Là những SBU nằm trong ngành kinh doanh có mức tăng trưởng thấp lại chiếm lĩnh thị phần tương đối cao so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất.

Bò sinh lợi có ưu thế cạnh tranh mạnh trong ngành kinh doanh ổn định hoặc bão hoà.

- Các chú chó: Là các SBU nằm trong ngành tăng trưởng thấp có thị phần nhỏ. Vì nằm trong lĩnh vực kinh doanh kém hấp dẫn nên mang lại ít lợi nhuận cho công ty. Đây là khu vực đòi hỏi nhiều vốn đầu tư nhưng lại không có triển vọng tăng doanh lợi trong tương lai.

Dựa trên việc so sánh các SBU, kỹ thuật BCG cho phép triển khai các mục đều tăng trưởng dài hạn cho từng SBU như sau:

Dùng doanh lợi của các SBU "Bò sinh lợi" để yểm trợ cho các SBU" dấu hỏi" và củng cố cho các SBU "Ngôi sao".

Mạnh dạn loại bỏ các SBU "Dấu hỏi " Nếu quá trình hình thành của chúng hứa hẹn ít triển vọng tăng trưởng về doanh lợi.

Dùng chiến lược xuất ngành đối với các SBU" Chú chó " càng nhanh càng tốt bằng các biện pháp gặt hái nhanh thị phần hoặc thanh lý.

Nếu công ty thiếu các SBU " Bò sinh lợi", "Ngôi sao", hoặc "Dấu hỏi" thì cần phải lưu ý đến các chiến lược giảm bớt chi tiêu để tạo ra một cơ cấu danh mục đầu tư cân đối hơn chứa đựng đầu đủ các" Ngôi sao", "Dấu hỏi" để đảm bảo sự tăng trưởng lành mạnh của công ty đồng thời có đủ số " Bò sinh lợi" giúp cho công ty phát triển doanh lợi nhằm hỗ trợ kinh phí đầu tư tăng cường cho các " Ngôi sao" và "Dấu hỏi".

1.4.2.3. Ma trận QSPM

Ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning matrix) nhằm đánh giá và xếp hạng các phương án chiến lược, để từ đó có căn cứ lựa chọn các chiến lược tốt nhất.Ma trận này sử dụng thông tin đầu vào từ tất cả các ma trận được giới thiệu ở trên. Để phát triển một ma trận QSPM ta cần trải qua 6 bước

- Bước 1: Liệt kê các cơ hội/ môi đe dọa quan trọng bên ngòai và các điểm mạnh/ yếu bên trong công ty. Ma trận nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.

- Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố

- Bước 3: Liệt kê các phương án chiến lược mà doanh nghiệp nên xem xét thực hiện. Tập hợp chiến lược thành nhóm nếu có thể.

- Bước 4: Xác định điểm số hấp dẫn (AS: Attractive Score) của mỗi chiến lược. Ta chỉ so sánh những chiến lược ở trong cùng một nhóm với nhau. Số điểm hấp dẫn tính như sau: 1= hòan tòan không hấp dẫn, 2= ít hấp dẫn, 3= tương đối hấp dẫn, 4= rất hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công mà không có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược thì không chấm điểm.

- Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn, là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng

- Bước 6: Tính tổng cộng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Số điểm càng cao thì biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

Bảng 1.4: Ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	**Phân loại**	**Chiến lược 1**		**Chiến lược 2**		**Chiến lược 3**	
		AS	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Bên trong DN							
1							
2							
…							
Bên ngoài DN							
1							
2							
…							
Tổng điểm			x		y		z

Nguồn: Internet

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Qua những nghiên cứu ở Chương 1, tác giả rút ra các kết luận sau:

Trong chương 1 đã hệ thống hóa các lý luận liên quan đến chiến lược nói chung và chiến lược kinh doanh nói riêng, dựa vào các mô hình hoạch định chiến lược chung từ đó đã đưa ra được mô hình hoạch định chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp. Chương này đã trình bày khái quát về môi trường kinh doanh, phương pháp hoạch định chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của DN. Do vậy để nắm bắt tình hình của doanh nghiệp hiện tại cũng như trong tương lai một cách kịp thời và chính xác đòi hỏi phải thực hiện hoạch định chiến lược kinh doanh theo đúng trình tự đó là: Phân tích và đánh giá mục tiêu chiến lược cơ bản của DN để từ đó ta có thể nhận biết được nhiệm vụ hoạch định chiến lược trong những năm tiếp theo, phân tích môi trường bên trong, bên ngoài DN để khẳng định lại các mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của chiến lược cơ bản của DN, giúp ta xác định việc gì cần làm để đạt được các mục tiêu chức năng nhiệm vụ đề ra. Trên cơ sở đó hoạch định chiến lược kinh doanh cho DN trong các năm tiếp theo, phân tích các chỉ số từ đó đưa ra các quyết định hợp lý. Dựa vào bản chiến lược này các nhà quản lý đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ

2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

2.1.1 Giới thiệu về công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

Trụ sở chính: Thành phố Nam Định, tỉnh Nam Định

Tên giao dịch: Nam Ha Pharmaceutical Join-stock Company (Nam Ha Pharma)

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

- Năm 1960: Thành lập từ tiền thân là công ty hợp danh Ích Hoa Sinh

- Năm 1966: Lấy tên là Công ty dược phẩm Nam Hà

- Năm 1967: Được nhận Huân chương lao động Hạng 3

- Năm 1976: Sát nhập với Công ty dược phẩm Ninh Bình, lấy tên là Công ty dược phẩm Hà Nam Ninh

- Năm 1987: Được nhận Huân chương lao động Hạng 3

- Năm 1992: Tách thành Công ty liên hợp dược Nam Hà và liên hợp dược

- Năm 1995: Đổi tên thành Công ty dược phẩm Nam Hà

- Năm 1996: Tách thành Công ty dược phẩm Nam Hà và Dược Vật tư y tế

- Năm 1999: Nhận Huân chương lao động Hạng 2

- Năm 2000: Chuyển đổi thành công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

- Năm 2001: Xây dựng dây truyền thuốc viên nén và thuốc viên nang mềm đạt GMP-ASEAN, phòng kiểm tra chất lượng thuốc đạt GLP-ASEAN

- Năm 2002: Được Bộ Y tế cấp chứng nhận đạt GMP và GLP lần 1

- Năm 2003: Được AFAQ (Pháp) công nhận đạt ISO 9001:2000 lần 1

- Năm 2004: Được công nhận GMP-GLP ASEAN lần 2

- Năm 2006: Được công nhận GMP-GLP ASEAN lần 3

- Năm 2007: Được AFAQ (Pháp) công nhận đạt ISO 9001:2000 lần 2

- Năm 2007: Nâng cấp nhà máy đạt chuẩn GMP-WHO, phòng kiểm tra chất lượng đạt GLP-WHO, kho chứa đạt chuẩn GSP-WHO

- Năm 2008: Bộ y tế công nhận đạt chuẩn GMP-GLP-GSP WHO, AFFQ công nhận đạt ISO 9001:2008

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

- Sản xuất thuốc hoá dược và dược liệu

- Sản xuất thuốc tân dược chữa bệnh cho người

- Sản xuất thuốc y học dân tộc cổ truyền (bào chế, bốc thuốc theo đơn, sản xuất thuốc viên, hoàn).

- Sản xuất các loại thuốc dược phẩm khác

- Sản xuất các sản phẩm hoá chất khác

- Mua bán hoá chất, cồn công nghiệp, chất tẩy rửa (không bao gồm hoá chất phục vụ trong nông nghiệp).

- Mua bán thuốc dược phẩm, vacxin, sinh phẩm y tế.

- Sản xuất, mua bán thực phẩm chức năng.

- Mua bán máy móc, trang thiết bị, dụng cụ y tế.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức sản xuất

Hiện nay Công ty có 6 phân xưởng sản xuất chính và các phân xưởng sản xuất phụ.

<u>- Phân xưởng thuốc đông dược</u>: Chuyên sản xuất các loại thuốc có nguồn gốc tự nhiên theo các bài thuốc cổ.

<u>- Phân xưởng thuốc tiêm</u>: Sản xuất các loại thuốc tiêm đóng ống như Canxi clorua, Insulin…, thuốc nhỏ mắt.

<u>- Phân xưởng thuốc sủi</u>: Sản xuất các loại thuốc dạng viên sủi như C, thuốc

hạ sốt…

- Phân xưởng viêng nang: Sản xuất các loại thuốc dạng viên nang mềm, nang cứng…

- Phân xưởng thuốc truyền thống (thuốc đặc trị): Sản xuất các loại thuốc trị cảm cúm, nhức đầu…

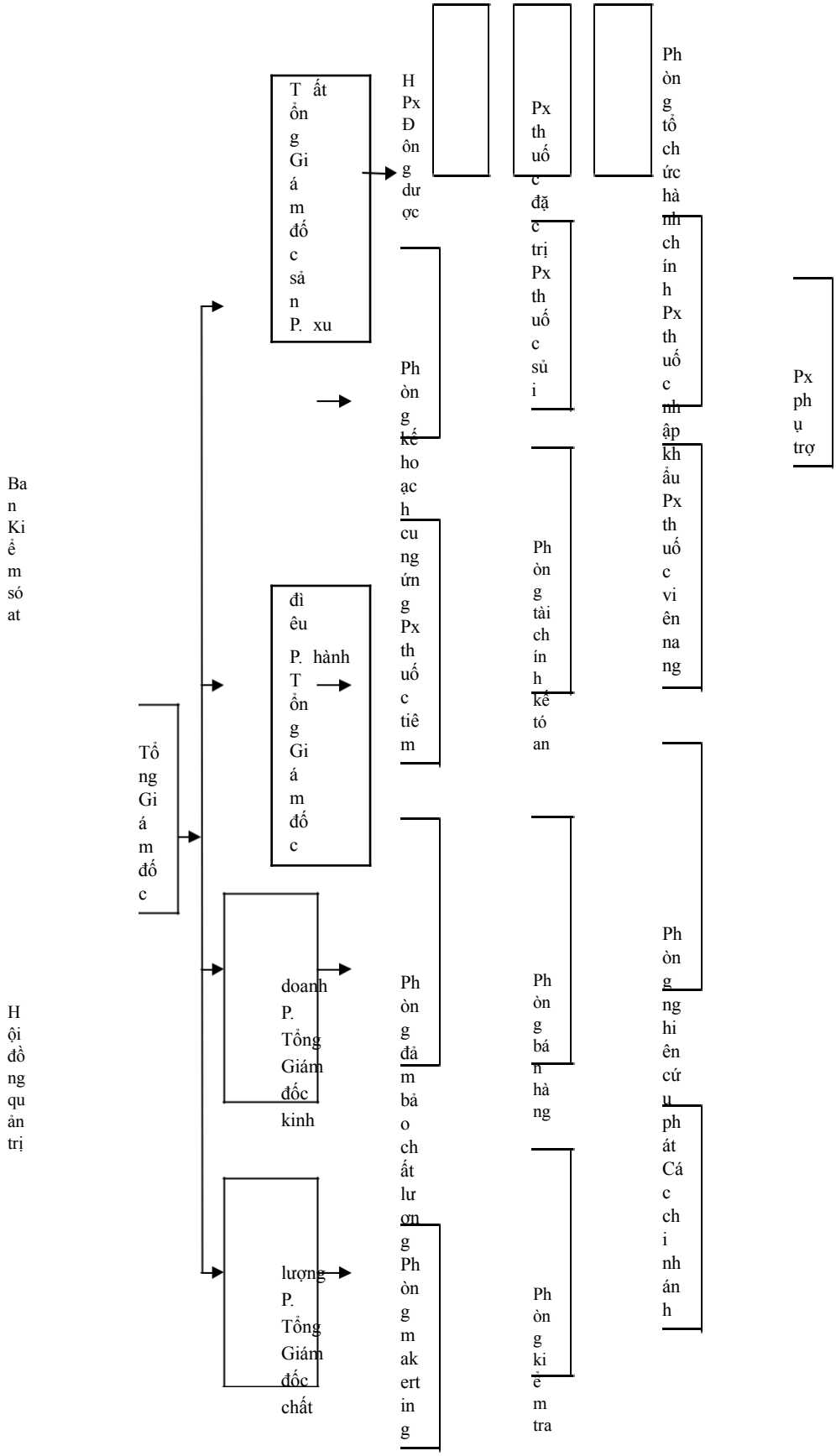
- Phân xưởng thuốc nhập khẩu: Phân loại, đóng hộp các sản phẩm thuốc nhập khẩu

- Các bô phân sản xuất phu: Điện hơi, Cơ khí sửa chữa, nước cất, bao bì, trạm bơm, khí nén ,.... Đây là những phân xưởng sản xuất chuyên cung cấp sản phẩm và lao vụ cho phân xưởng sản xuất chính

Dựa trên kế hoạch tiêu thụ tháng, quý, năm của phòng kinh doanh, phòng kế hoạch lập kế hoạch sản xuất hàng quý hàng tháng để giao cho phân xưởng. Trên thực tế kế hoạch hàng tháng lại căn cứ vào nhu cầu của thị trường mà phòng marketing cung cấp để điều chỉnh cho phù hợp. Quy trình sản xuất của 6 phân xưởng là hàng loạt. Sản xuất xong mặt hàng này mới quay sang làm mặt hàng tiếp theo. Trong mỗi phân xưởng có một dây chuyền sản xuất.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Là đơn vị hạch toán độc lập cơ cấu quản lý của Công ty theo mô hình trực tuyến - chức năng được chia thành hệ thống các phòng ban và cấc phân xưởng. Đứng đầu Công ty là giám đốc có trách nhiệm quản lý chung giúp việc cho giám đốc có hai phó giám đốc phụ trách sản xuất và phụ trách kinh doanh. Tại các phòng ban có các trưởng phòng chịu trách nhiệm trực tiếp trước giám đốc và phó giám đốc. Đứng đầu các phân xưởng là các quản đốc phân xưởng trong phân xưởng có nhiều tổ sản xuất mỗi tổ sản xuất có tổ phụ trách giữa các phòng ban và phân xưởng có mối liên hệ mật thiết dể cùng thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ sản xuất của toàn Công ty.


Ban Kiểm sóat
Hội đồng quản trị
Tổng Giám đốc
Tất ổng Giám đốc sản P. xu
đìêu P. hành Tổng Giám đốc
doanh P. Tổng Giám đốc kinh
lượng P. Tổng Giám đốc chất
H Px Đông dược
Phòng kế hoạch cung ứng Px thuốc tiêm
Phòng đảm bảo chất lượng
Phòng makerting
Px thuốc đặc trị Px thuốc sủi
Phòng tài chính kế tóan
Phòng bán hàng
Phòng kiểm tra
Phòng tổ chức hành chính Px thuốc nhập khẩu Px thuốc viên nang
Phòng nghiên cứu phát Các chi nhánh
Px phụ trợ

Hình 2.1 Cơ cấu quản lý của công ty

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

+ Đại hội đồng cổ đông : Gồm tất cả cổ đông, là cơ quan quyết định cao nhất của công ty cổ phần, có các quyền và nghĩa vụ:

- Thông qua định hướng phát triển của công ty, quyết định mức cổ tức hàng năm, quyết định sửa đổi, bổ sung Điều lệ công ty.
- Các quyền và nhiệm vụ khác theo quy định của Luật doanh nghiệp.

+ Hội đồng Quản trị (HĐQT): Là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. HĐQT gồm:Chủ tịch HĐQT: Chủ tịch HĐQT, có trách nhiệm và quyền hạn theo quy định của điều lệ, chịu trách nhiệm cao nhất các chương trình hoạt động của Công ty theo nghị quyết Đại Hội Đồng Cổ Đông (ĐHĐCĐ) và nghị quyết của HĐQT.Các thành viên HĐQT: Thực hiện những nhiệm vụ do Chủ tịch HĐQT phân công, nghiên cứu đánh giá tình hình, kết quả hoạt động của doanh nhgiệp và đóng góp các ý kiến vào việc xây dựng chương trình, nghị quyết hoạt động của Công ty.

+ Ban Kiểm Soát: do ĐHĐCĐ bầu, thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản lý điều hành công ty. Đứng đầu là Trưởng Ban kiểm soát.

+ Tổng Giám đốc: là người phụ trách chung, quản lý Công ty về mọi mặt hoạt động, là người chịu trách nhiệm trước cấp trên về các hoạt động của Công ty. Giám đốc quản lý và kiểm tra mọi phần hành thông qua sự trợ giúp của ba phó giám đốc và các trưởng phòng

+ Phó tổng giám đốc: là người giúp đỡ giám đốc quản lý các mặt hoạt động và được uỷ quyền trong việc ra quyết định. Có bốn phó tổng giám đốc tại Công ty:

+ Phó TGĐ sản xuất: nắm bắt quy trình sản xuất và áp dụng công nghệ mới vào sản xuất, quản lý các Phân xưởng phục vụ sản xuất,.

+ Phó TGĐ chất lượng: nắm bắt quy trình sản xuất, chất lượng và nghiên cứu để áp dụng công nghệ mới vào sản xuất, quản lý các phòng Đảm bảo chất lượng,

+ Phó TGĐ Kinh Doanh : có nhiệm vụ điều độ sản xuất hàng tháng(quý,

năm) và quản lý các phòng Marketing, Kế tóan tài chính…

+ Phó TGĐ Điều hành : có nhiệm vụ tổng hợp số liệu, đưa ra kế hoạch cung ứng nguyên liệu phục vụ sản xuất, và quản lý các phòng Tổ chức hành chính, Kế

tóan tài chính…

+ Phòng Tổ Chức_Hành Chính : Sắp xếp tổ chức lao động trong toàn Công ty, tuyển dụng lao động, cùng với các phân xưởng bố trí lao động hợp lý, tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động, quản lý chặt chẽ hồ sơ lý lịch của

cán bộ công nhân viên chức trong toàn Công ty, phụ trách các vấn đề về tiền lương quỹ lương giải quyết chế độ BHXH, BHYT và thực hiện các chính sách đối với người lao động. Bên cạnh đó, phối hợp với các phòng ban đề ra quy chế họat động trong Công ty. Quản lý văn phòng, trang thiết bị văn phòng, phục vụ mọi hoạt động đòan thể

+ Phòng Tài chính _Kế Toán: có nhiệm vụ theo dõi toàn bộ các mặt liên

quan đến các mặt tình hình tài chính, kế toán và thống kê trong và ngoài Công ty. Điểm khác với các Công ty khác là phòng này còn kiêm thêm chức năng làm thống kê nhằm có đầy đủ thông tin Công ty từ đó làm cơ sở cho những đề xuất thích hợp với giám đốc, cải thiện sản xuất kinh doanh.

Phòng kế toán có liên quan chặt chẽ với các phòng ban và phân xưởng khác. Phòng kế toán còn phải chịu trách nhiệm nộp đầy đủ các khoản thuế theo quy định của Nhà nước.

+ Phòng Kế Hoạch_ Cung ứng_Kinh Doanh: nắm chắc kế hoạch sản xuất để có các phương thức nhập nguyên vật liệu hợp lý(đảm bảo chất lượng, đúng thời

hạn, đủ số lượng cần thiết đúng chủng loại, giá cả hợp lý) để đảm bảo tiêu chuẩn phục vụ đầu ngành cho sản xuất. Đồng thời đảm bảo cho sản xuất được diễn ra liên tục .

+ Phòng Bán hàng: Kinh doanh các loại hoá chất, cồn công nghiệp, chất tẩy

rửa, Mua bán máy móc, trang thiết bị, dụng cụ y tế, mua bán tinh dầu...trưng bày các sản phẩm do công ty sản xuất

+ Phòng Marketing : tìm hiểu nắm bắt kịp thời tình hình thị trường như nhu cầu của khách hàng về các loại thuốc như thế nào? Sự tiếp nhận của khách hàng đối

với sản phẩm thuốc của Công ty. Thực thi các chính sách Maketing như quảng cáo, tặng quà ...cho khách hàng nhắm mở mang thị trường thúc đẩy việc tiêu thụ. Những kết quả nghiên cứu của phòng thị trường là cơ sở để doanh nghiệp tiến hành sản xuất ra những sản phẩm đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng.

+ Phòng Nghiên Cứu_Phát Triển : có nhiệm vụ nghiên cứu các sản phẩm mới đó là những sản phẩm giúp cho Công ty giành được vị thế mà việc nghiên cứu sản phẩm mới là hết sức cần thiết. Đồng thời còn triển khai ứng dụng các kỹ thuật mới vào sản xuất.

+ Phòng Đảm bảo chất lượng: có nhiệm vụ xây dựng các định mức kỹ thuật các tiêu chuẩn kỹ thuật sản xuất, chất lượng sản phẩm, đóng gói ...thực hiện triển khai các thí nghiệm áp dụng dần vào sản xuất, theo dõi hoạt động sản xuất từng đợt sản xuất, lô sản xuất nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn đặt ra. Ngoài ra phòng còn có nhiệm vụ huấn luyện kỹ thuật dược.

+ Phòng Kiểm tra: vì thuốc là một hàng hoá đặc biệt nó liên quan đến tính mạng con người vì vậy chất lượng của thuốc là hết sức quan trọng phòng kiểm tra có chức năng kiểm nghiệm chất lượng của nguyên vật liệu đầu vào kiểm nghiệm chất lượng qua từng khâu sản xuất và ở khâu hoàn thành để đảm bảo cho viên thuốc được sản xuất ra phải đúng tiêu chuẩn quy cách và để đảm bảo sức khoẻ cho người sử dụng.

Nhận xét: Theo mô hình trên ta thấy hệ thống quản trị tại Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến. Theo mô hình này chỉ có mối liên hệ từ trên xuống, mà không có mối liên hệ từ cấp phân xưởng sang các phòng ban và Ban giám đốc Công ty. Chính vì vậy mà có ưu điểm là thông tin ra quyết định được thực hiện một cách nhanh chóng. Tuy nhiên khi áp dụng mô hình này thì sẽ có một nhược điểm là không có sự phản hồi một cách chính xác vì vậy mà một số quyết định còn mang tính chủ quan và chưa phù hợp với tình hình thực tế.

2.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà

Năng lực sản xuất sản phẩm cũng được xác định xem Công ty có khả năng sản xuất như thế nào, có đáp ứng được nhu cầu hay không, có nẩy sinh tình trạng thiếu hay thừa sản phẩm . Nếu cung không đủ cầu nghĩa là Công ty phải nâng cao năng lực sản xuất còn nếu cung vượt quá cầu Công ty có sự tồn kho quá nhiều và do đó Công ty sẽ có tình trạng lãng phí. Điều đó cho thấy hoạt động hoạch định chiến lược sản phẩm của Công ty không được tốt.

Tuy chỉ là một trong những Công ty nhỏ trong ngành Dược, trong thời gian qua sản lượng hàng hoá của Công ty không ngừng tăng lên. Sau đây là số liệu thống kê về tình hình sản xuất của Công ty trong thời gian năm qua.

Bảng 2.1: Tình hình sản xuất, tiêu thụ sản phẩm

Chỉ tiêu	Đơn vị	2009	2010	2011
Sản xuất				
Thuốc Ống tiêm	Ống	26.685.000	32.022.000	41.500.000
Viên nang	Vỉ	1.791.623.000	1.834.953.000	2.062.660.000
Lọ	Hộp	379.404	455.285	560.000
Thuốc nhập khẩu	Vỉ	439.804	675.845	720.345
Thuốc đông dược	Vỉ	771.623.000	856.953.000	934.660.000
Tiêu thụ				
Thuốc Ống tiêm	Ống	20.860.500	30.497.000	40.526.940
Viên nang	Vỉ	1.520.370.000	1.697.420.000	1.951.368.000
Lọ	Hộp	370.000	450.712	540.000
Thuốc nhập khẩu	Vỉ	3999.804	468.485	665.545
Thuốc đông dược	Vỉ	618.623.000	765.593.000	854.660.000

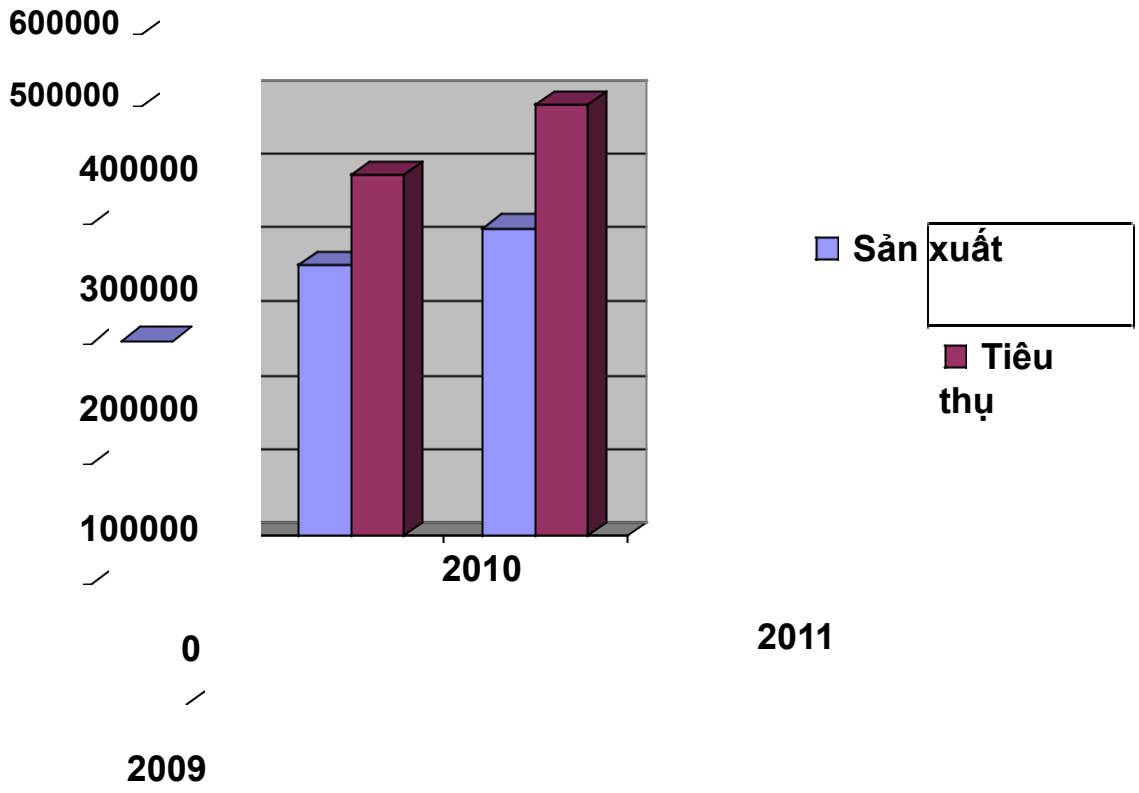
Nguồn: Phòng kế hoạch cung ứng

Bảng 2.2: Tình hình sản xuất, tiêu thụ về mặt giá trị

Đơn vị: triệu đồng

Năm	2009	2010	2011
Sản xuất	274.321	368.493	417.381
Tiêu thụ	416.433	489.879	584.618

Nguồn: Ph òng kế tóan tài chính



Hình 2.2: Biểu đồ giá trị sản xuất tiêu thụ trong 3 năm

Qua các bảng báo cáo về tình hình sản xuất của Công ty, ta thấy rằng hoạt động sản xuất của Công ty đã tăng lên đáng kể qua các năm. Điều này cho thấy Công ty đang có sự đầu tư đúng đắn và quản lý chặt chẽ. Và cho thấy lập kế hoạch của Công ty đã theo đúng hướng.

Về tình hình tiêu thụ, đây là vấn đề rất được Công ty quan tâm trong thời gian vừa qua. Mặc dù năng lực dồi dào của Công ty chưa phát huy hết nhưng với khối

lượng sản xuất ra cũng rất nhiều, đặt ra cho việc tiêu thụ những vấn đề rất khó khăn. Trước sự xâm nhập của thuốc giả thuốc kém phẩm chất được nhập lậu qua biên giới đang làm lũng đoạn thị trường thuốc trong nước, bên cạnh đó là sự lớn mạnh của các công ty, Công ty Dược trong nước đã đạt tiêu chuẩn GMP_ASEAN

và hướng tới GMP Quốc tế đã gây ra nhiều khó khăn cản trở cho việc tiêu thụ sản phẩm của Công ty. Có khi, Công ty giảm giá một số mặt hàng nhưng nhìn chung kết quả tiêu thụ cũng có những bước đáng kể.

Bảng 2.3 : Tình hình tồn kho của Công ty trong 2 năm

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	Tồn kho	Chi phí bảo quản
2010	153.993	3.850
2011	188.347	4.708

Nguồn: Phòng kế hoạch cung ứng

Đánh giá về tình hình tiêu thụ và sản xuất ta thấy sản xuất bước đầu đã đáp ứng nhu cầu tiêu thụ và còn có hàng dự trữ tồn kho. Tuy nhiên, lượng hàng tồn kho của Công ty còn rất lớn, đặc biệt là năm 2011 lượng tồn kho lên tới 51,018 tỷ đồng. Nếu như tính chi phí bảo quản là 2,5% thì lượng tồn kho này sẽ tăng chi phí của Công ty khoảng gần 5 tỷ đồng..

Nhiệm vụ của Công ty là phải giảm mức độ tồn kho xuống thấp để tăng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.4 : Kết quả kinh doanh năm 2011

STT	Tên chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2010	Kế hoạch 2011	Thực hiện 2011	So sánh với TH 2010	So sánh với KH 2011
1	Sản xuất công nghiệp	Tr. đ	221.425	243.230	318.631	143,9%	131%
2	Doanh thu	Tr. đ	490.428	532.315	598.323	122%	112,4%
3	Nộp ngân sách	Tr. đ	10.318		18.056	175%	
4	Lợi nhuận trước thuế	Tr. đ	35.875	23.941	23.975	66,83%	100,14%
5	Cổ tức năm (dự kiến)	%	20%		20%	100%	

Nguồn: Trích báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh 2011- Nam Hà Pharma

Qua bảng 2.5, ta có thể thấy mặc kết quả sản xuất kinh doanh của công ty là khá tốt. Giá trị sản xuất công nghiệp vượt mức kế hoạch, doanh thu năm sau vượt cao hơn năm trước 22%, cùng với đó công ty đã đóng góp cho ngân sách quốc gia vượt năm trước 75%. Tuy lợi nhuận trước thuế thấp hơn nhiều so với năm trước, nhưng so với kế hoạch năm 2011 thì công ty đã hòan thành mục tiêu đề ra, điều đó chứng tỏ công tác dự báo, lập kế hoạch của công ty đang được làm khá tốt.

2.3. Đánh giá công tác hoạch định chiến lược của công ty

Công tác hoạch định chiến lược của công ty hiện nay chưa có hệ thống và chỉ dừng lại ở công tác xây dựng kế hoạch, nhìn chung theo đánh giá chủ quan nó có các công việc như sau:

- Phân tích môi trường tài chính như đánh giá các chỉ số lãi vay, tỷ giá ngoại tệ…

- Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất và tiêu thụ các năm trước, xem xét khả năng thực hiện kế hoạch là bao nhiêu (%), đã đạt được những kết quả

gì, còn những vấn đề gì chưa hoàn thành kế hoạch và khả năng khắc phục của Công ty đến đâu.

- Sau khi phân tích phòng kế hoạch báo cáo lên giám đốc và cùng đưa ra các chỉ số chính như sản lượng sản xuất, sản lượng tiêu thụ, doanh thu,…từ đó phòng kế hoạch xây dựng lên kế hoạch sản xuất kinh doanh cho năm tới. Việc lập kế hoạch dựa trên kết quả của năm trước, thiếu tính dự báo nên thường kế hoạch chỉ được lập trong vòng 1 năm.

Dựa vào số liệu ở bảng 2.5 ta thấy tình hình thực hiện kế hoạch năm 2010 và 2011 của công ty là khá tốt, các chỉ số đạt được tương đương với kế hoạch. Tuy nhiên do một số điều kiện về nhà xưởng, máy móc chưa đáp ứng và khi có sự cố không khắc phục kịp thời, ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất. Mặc dù các chỉ số hầu như đều vượt kế hoạch, nhưng thực chất ROE, ROE lai thấp hơn mục tiêu khá nhiều.

a. Những kết quả đạt được

Công ty đã phân tích được một phần của môi trường kinh doanh thông qua các chỉ số để từ đó làm cơ sở cho việc lập kế hoạch.

Trước khi xây dựng kế hoạch công ty đã phân tích những thuận lợi và khó khăn mà công ty gặp phải ở thời điểm hiện tại và dự đoán trong tương lai.

Việc hoạch định khá tốt trong những năm mà môi trường tài chính có ít biến động và tình hình sản xuất kinh doanh của công ty ổn định.

Vì vậy, trong những năm gần đây tình hình tài chính của công ty khá tốt, sản xuất kinh doanh mang lại nhiều thành công.

b. **Những tồn tại**

Bên cạnh những kết quả đạt được, hiện nay quá trình xây dựng kế hoạch của công ty còn nhiều hạn chế :

- Hệ thống mục tiêu của công ty đã được xác định nhưng chưa được đầy đủ, chưa cụ thể và công ty không dựa vào chiến lược cơ bản của công ty.
- Việc thu thập thông tin môi trường kinh doanh còn rất nhiều hạn chế ; đánh giá các điều kiện môi trường ở trạng thái tĩnh, tính dự báo còn thấp. Khi phân tích môi trường bên ngoài công ty chưa đi sâu vào phân tích và chưa có bộ phận chuyên môn nên bỏ qua nhiều cơ hội và chưa lường trước được những thách thức.

- Môi trường nội bộ công ty cũng không được quan tâm một cách đầy đủ, công ty chưa đi sâu phân tích khả năng tài chính, khả năng tổ chức, năng lực của

nguồn nhân lực, các chiến lược về quảng bá không rõ ràng, chưa đánh giá khả năng cạnh tranh của mình so với các đối thủ trong ngành để thấy được điểm mạnh, điểm yếu của mình để từ đó lập chiến lược khai thác, phát huy điểm mạnh, khắc phục và hạn chế điểm yếu.

Như vậy, nhìn chung các yếu tố chiến lược trong sản xuất kinh doanh của công ty chưa hình thành mới chỉ dừng lại ở công tác xây dựng kế hoạch, công ty chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của công tác hoạch định chiến lược kinh doanh. Nguyên

nhân do chưa có sự hỗ trợ đầy đủ của nhà nước về thông tin. Để công tác xây dựng kế hoạch mang tầm chiến lược thì bản thân công ty phải thu thập được thông tin có giá trị. Với những thông tin vĩ mô thì hầu hết các DN không cỏ đủ khả

năng cũng như tiềm lực để khai thác mà phải do nhà nước đảm nhận. Những thống kê và dự báo nhu cầu của ngành, xu hướng phát triển ngành… chưa được cơ quan chức năng thực hiện. Bênh cạnh đó, phương pháp quản lý chiến lược còn mới mẻ đối với các DN Việt Nam, hầu hết các cán bộ xây dựng kế hoạch của công ty mang nhiều ảnh hưởng tư tưởng phong cách xây dựng kế hoạch trong cơ chế bao cấp nên lúng túng trước những sự thay đổi của quản lý mới.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2 đã nêu tổng quan về công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà, quá trình hình thành và phát triển, chức năng nhiệm vụ, hình thức tổ chức cơ cấu bộ máy công ty. Nêu tóm tắt kết quả kinh doanh của công ty trong các năm gần đây. Đặc biệt quan trọng trong chương 2 đã đánh giá được thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty được nêu tóm tắt như sau :

- Công tác hoạch định chiến lược với nhiều doanh nhiệp vẫn còn rất mới, gần đây mới được quan tâm, thời gian trước hầu hết các cán bộ xây dựng kế hoạch của

công ty mang nhiều ảnh hưởng tư tưởng phong cách xây dựng kế hoạch trong cơ chế bao cấp nên lúng túng trước những sự thay đổi của cách quản lý mới.

- Công ty cũng đã làm được một phần công việc của hoạch định chiến lược như phân tích được hiệu quả sản xuất kinh doanh, so sánh thực tế với kế hoạch từ đó đã đưa ra các bước điều chỉnh cho các năm tiếp theo

- Công tác lập kế hoạch vẫn mang tính hình thức, chưa đi sâu vào phân tích và dự báo môi trường kinh doanh một cách đầy đủ và chuyên sâu. Việc lập kế

hoạch của công ty mới chỉ dừng lập cho 1 năm.

- Sau khi thu thập số liệu về công tác lập kế hoạch và các số liệu thực tế trong 2 năm của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà sau khi so sánh thì ta thấy là việc lập kế hoạch của công ty còn nhiều yếu kém các số liệu thực tế khá chênh lệch

so với thực tế.

- Như vậy, công tác xây dựng kế hoạch còn yếu kém, chưa có tính năng động, không sát thực với thị trường cũng như năng lực sản xuất tiêu thụ của công ty.

Vì vậy, công ty cần phát triển công tác kế hoạch ở một mức độ cao hơn đó là, cần phải xây dựng chiến lược của công ty cũng như cấp chức năng.

CHƯƠNG III

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM NAM HÀ ĐẾN NĂM 2021

3.1. Phân tích mối trường kinh doanh

3.1.1. Môi trường vĩ mô

3.1.1.1 Môi trường kinh tế

a. Tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước (GDP)

Năm 2011, trong bối cảnh nhiều quốc gia trên thế giới vẫn chưa thực sự vượt qua khó khăn do tác động từ đợt suy thoái kinh tế toàn cầu, Việt Nam cũng không nằm ngoài khó khăn đó. Mặc dù đầu năm 2011, WB dự kiến mức tăng trưởng của Việt Nam là 6.3%, nhưng theo các con số mà Bộ Kế Hoạch & Đầu Tư công bố vào cuối tháng 12/2011 thì chỉ tiêu này đạt mức chỉ đạt 5.89% trong năm 2011.

Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng nền kinh tế Việt nam từ năm 2005 ÷ 2011

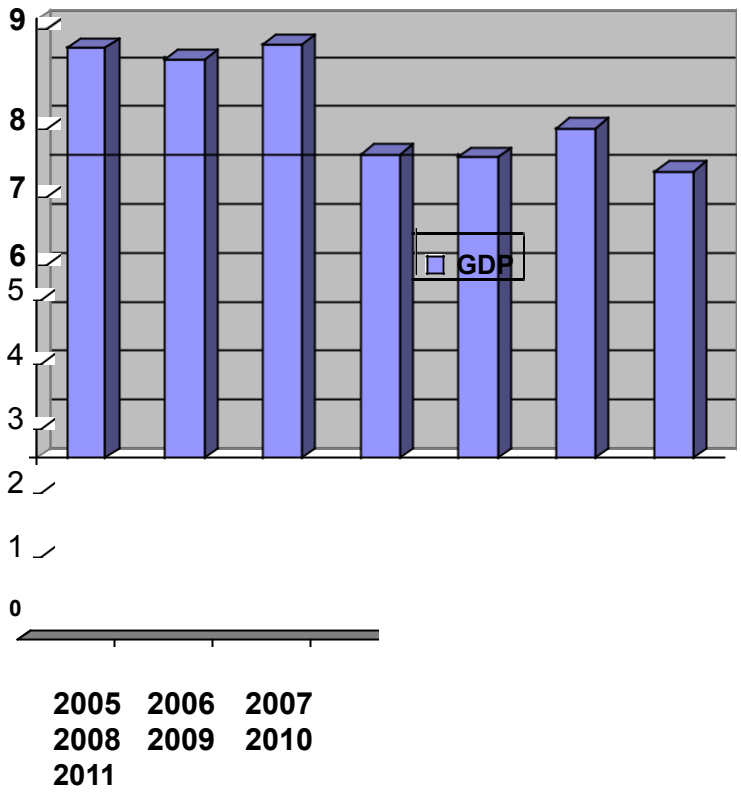
Danh mục	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
Tốc độ tăng trưởng GDP (%)	8,4	8,17	8,48	6,23	6,18	6,78	5,89

Nguồn: Tổng Cục Thống kê

Dựa vào số liệu ở bảng 3.1 ta thấy từ năm 2005 đến năm 2007 tốc độ tăng trưởng GDP tăng với biên độ lớn nhưng năm 2008 do khủng hoảng kinh tế toàn cầu nên GDP giảm đến 2,25% , năm 2009 tiếp tục giảm 0,5% GDP năm 2009 còn 6,18% và năm 20010 GDP của nước ta đã tăng chở lại so với năm 2009 tăng 0,6% lên mức 6,78%. Năm 2011 do nhiều biến động mà GDP chỉ đạt 5,89%, sụt 0,89%. Tuy vậy, mức tăng trưởng GDP vẫn mang đến cho công ty nhiều cơ hội.

Cùng với tốc độ tăng của GDP, cơ cấu kinh tế trong nước đã có sự thay đổi tích cực. Tỷ trọng của khu vực nông nghiệp đã giảm nhường chỗ cho sự tăng lên về

tỷ trọng của khu vực công nghiệp và xây dựng, còn khu vực dịch vụ được duy trì ở mức gần như không thay đổi.



Hình 3.1: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam từ 2005 đến 2011

Ở bảng dưới ta thấy từ năm 2008 đến nay đóng góp của công nghiệp, xây dựng vào tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước (GDP) ngày càng tăng nên có tác động tốt đến ngành dược . Sản phẩm của Công ty được tiêu thụ bởi các chương trình trình trọng điểm quốc gia, các bệnh viện.. Do vậy, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến khả năng sử dụng thuốc trong đời sống.

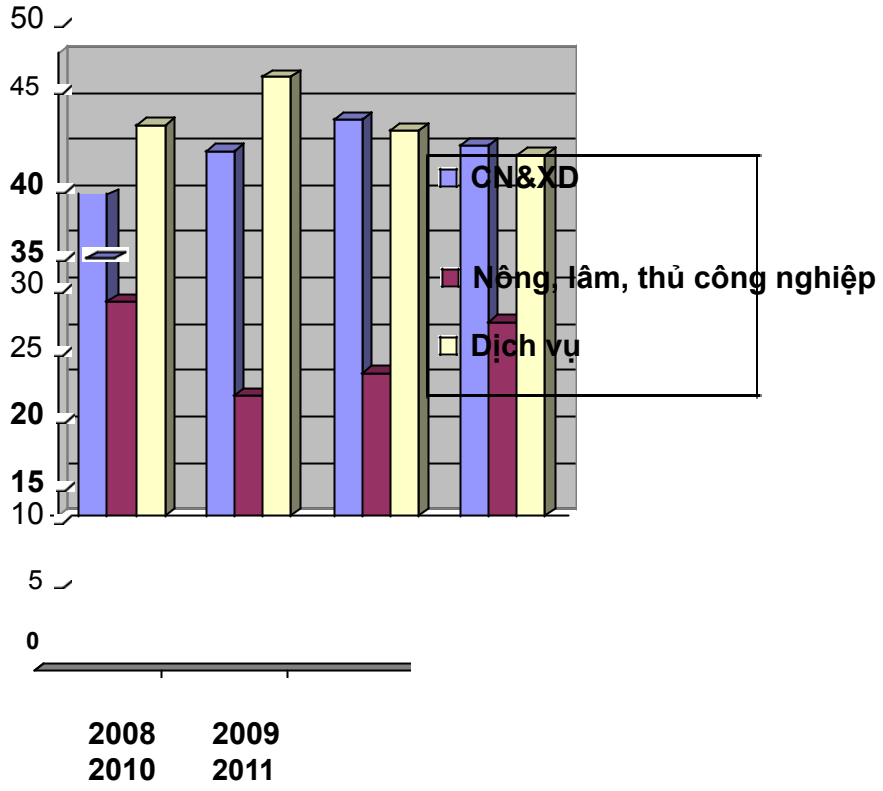
Bảng 3.2 - Cơ cấu GDP của Việt Nam năm 2008÷ 2011

Đơn vị tính: %

Năm	Công nghiệp và Xây dựng	Nông, lâm và thủ công nghiệp	Dịch vụ
2008	34,66	23,09	42,25
2009	39,51	13,03	47,46
2010	42,82	15,46	41,72

2011	40	21	39

Nguồn: Tổng Cục Thống kê



Hình 3.2: Cơ cấu GDP của Việt Nam từ 2008 tới 2011

<u>Dự báo:</u> Mặc dù nền kinh tế thế giới có nhiều biến động nhưng GDP của Việt Nam vẫn tăng đều đặn trong nhữnng năm vừa qua, hứa hẹn trong 3 năm tới sẽ vẫn đạt mức tăng trưởng trong khoảng 5,5% tới 7% mỗi năm. Cơ hội

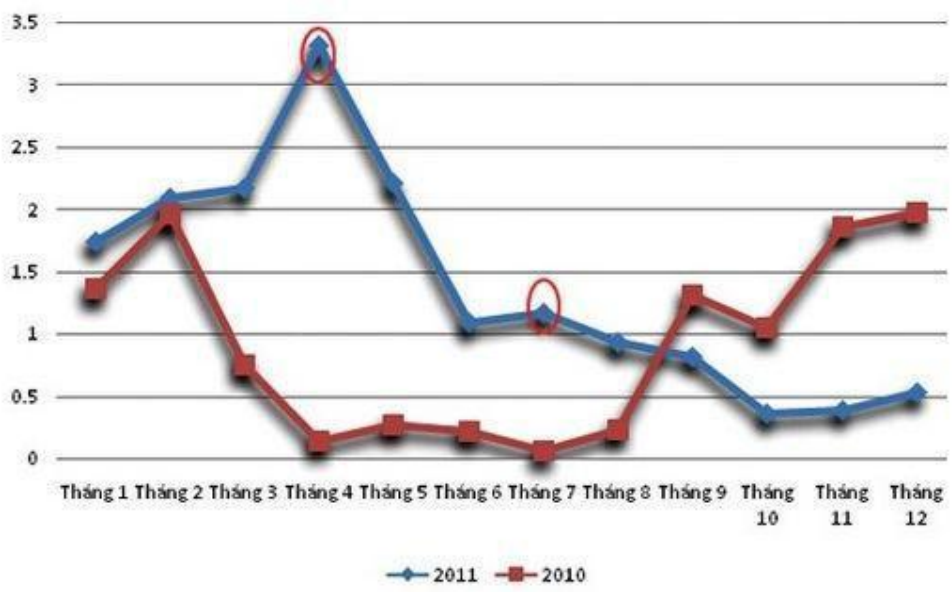
b. Lạm phát ở mức cao

Đầu năm 2011, Quốc Hội đề ra mức kiểm soát lạm phát là 15%. Tuy nhiên, theo số liệu mà Tổng cục Thống Kê công bố, mức tăng chỉ số giá tiêu dùng trong cả năm là 18,6%, vượt gần 3.6% so với chỉ tiêu mà Quốc Hội đã đề ra vào đầu năm.

Nguyên nhân chủ yếu của sự tăng mạnh này là do những biến động về giá vàng, tỷ giá USD, lãi suất, nhập siêu cao… đã kéo theo nhiều mặt hàng trong nước tăng giá.

Ngoài ra, giá cả của các mặt hàng công nghiệp, lương thực tăng mạnh cũng đã góp phần gây ra tình trạng lạm phát tăng cao như gần đây. Như vậy, với những con số này, đã đẩy Việt Nam đứng trước nguy cơ lạm phát tăng mạnh trong thời gian tới. So

với nhiều quốc gia trong khu vực như Philippines, Thailand, Malaysia… thì Việt Nam hiện là quốc gia có tỷ lệ lạm phát khá cao.



Hình 3.3: Biểu đồ diễn biến chỉ số giá tiêu dùng năm 2011

Nguồn: Báo Vnexpress.net

Chỉ số CPI cả năm chốt ở mức 18,13% cho thấy không thúc đẩy được sự tăng trưởng nhưng lại làm lạm phát tăng rất cao, lạm phát cao dẫn đến chỉ số giá tiêu dùng tăng cao làm DN phải nhập nguyên, nhiên, vật liệu với mức giá cả cao. Và với chính sách siết chặt tiền tệ chống lạm phát bằng cách: giảm thu ngân sách, giảm vay nợ, cắt giảm đầu tư công và tăng hiệu quả đầu tư công tạo ra cho ngành dược nhiều thách thức.

<u>Dự báo:</u> Mặc dù Nhà nước đã có nhiều biện pháp để giảm chỉ số lạm phát nhưng chưa hiệu quả, nên trong tương lai Doanh nghiệp vẫn phải chấp nhận sống chung với sự làm phát ở mức cao của nền kinh tế. Thách thức

c. Lãi suất ngân hàng

Với lãi suất vay vốn trên 20%/năm, lợi nhuận DN có được chỉ đủ để trả lãi cho ngân hàng (NH) khi kỳ vọng lãi suất cho vay của NH sẽ giảm mạnh bất thành sau nhiều tháng lãi suất đầu vào đồng loạt giảm. Theo thông lệ quốc tế, lãi suất cho

vay thường chỉ cao hơn lãi suất huy động vốn từ 2,0%-2,5% là NH đã có lời. Thế nhưng, tại Việt Nam, các NH đồng loạt huy động vốn với lãi suất 14,0%/năm từ nhiều tháng nay nhưng lãi suất cho vay phổ biến vẫn ở mức 20,0%/năm trở lên, cao

hơn lãi suất đầu vào 6,0%. Đây chính là một nghịch lý của thị trường lãi suất. Các tháng cuối năm là thời điểm khách hàng cá nhân, tổ chức, DN cần tiền để kinh doanh hoặc trả lương, thưởng cho người lao động nên không ít NH hạn chế nhu cầu vay bằng cách giữ lãi suất ở mức cao nhằm tập trung vốn đáp ứng nhu cầu rút tiền của khách hàng.

Nhiều NH lớn cũng kiểm soát chặt tín dụng, duy trì lãi suất cho vay ở mức cao đối với DN không thuộc diện ưu tiên. Các NH lớn chuyển hướng cho NH bạn vay vốn (thị trường liên NH) với lãi suất cao. Ngoài ra, nhiều NH chưa giảm mạnh lãi suất cho vay còn do đang chờ chính sách mới về lãi suất, nhất là khi thị trường đang bàn tán thông tin 4 NH lớn sẽ đồng thuận trần lãi suất cho vay không quá 18,0%/năm...

Trong bối cảnh đó, để duy trì hoạt động, DN không thể không vay vốn lưu động (vốn vay ngắn hạn để mua nguyên liệu sản xuất, hàng hóa kinh doanh), chấp nhận chịu đựng lãi suất cao.

Thực tế vào thời điểm tháng 9-2011 (thời điểm áp dụng trần lãi suất đầu vào 14,0%/năm), các NH đưa ra lý do giá vốn đầu vào loại kỳ hạn 1 - 3 tháng quá cao nên phải cần thời gian vài tháng mới có thể giảm lãi suất cho vay về mức 17,0% - 19,0%/năm. Thế nhưng, từ đó đến nay, lãi suất đầu vào không thay đổi (14,0%/năm) nhưng lãi suất cho vay phổ biến vẫn từ 20,0%/năm trở lên, đang tạo ra lợi thế kinh doanh rất lớn cho các NH.

Lãi suất cao dẫn đến DN khó tiếp cận với vốn vay, chi phí vốn cao làm cho việc huy động vốn gặp nhiều khó khăn tạo ra thách thức đối với doanh nghiệp.

Dự báo: Tình trạng tồn động nhiều nợ xấu ở các NH do quá khứ các NH cho vay tràn lan, sẽ dẫn đến hệ quả là hệ thống NH sẽ càng phải siết chặt tín dụng, giữ mức lãi suất cao. Các NH sẽ chuyển hướng cho vay tập trung, không dàn trải. Điều này sẽ gây khó khăn cho DN khi cần vay vốn. Thách thức

Biểu đồ lãi suất huy động trung bình trong năm 2011. Nguồn www.laisuat.vn

Hình 3.4: Biểu đồ lãi suất huy động trung bình năm 2011

Nguồn: www.laisuat.vn

d. Biến động tỷ giá

Trước hết, năm 2011 được bắt đầu bằng sự leo thang của tỷ giá USD/VND trên thị trường tự do, mà gốc rễ bắt nguồn từ sự chuyển giao cũng khá đặc biệt trong năm 2010, sự căng thẳng của tỷ giá USD/VND cuối năm 2010 được chuyển tiếp sang đầu năm 2011 như vậy. Và điều thị trường chờ đợi rồi cũng đến với sự kiện ngày 11-2-2011: lần đầu tiên trong lịch sử Ngân hàng Nhà nước có quyết định tăng tỷ giá mạnh đến như vậy, với 9,3% đi cùng với việc siết biên độ từ +/-3% xuống còn +/-1%.

Có nhiều lý giải đặt ra quanh con số 9,3% đó. Thứ nhất, đó là sự giải phóng áp lực dồn nén quá lớn sau một thời gian tương đối dài. Thứ hai, nhà điều hành muốn một bước để nhanh chóng thu hẹp khoảng cách giữa hai tỷ giá. Thứ ba, nhà điều hành đã sòng phẳng hơn và theo yêu cầu của thị trường… Và một điểm quan trọng của nó là xóa bớt kỳ vọng sẽ tiếp tục phá giá trong năm 2011 ở giới đầu cơ, hay trong tâm lý thị trường. Giá trị này đến nay đã đúng.

Mọi điều chỉnh của chính sách thường có độ trễ. "Sự kiện 11/2/2011" cũng vậy. Phải đến đầu tháng 4-2011 tỷ giá mới bắt đầu có dấu hiệu bình ổn. Cùng với sự điều chỉnh trên, dấu hiệu đó là kết quả của loạt giải pháp Ngân hàng Nhà nước triển khai mà giới quan sát vẫn dùng từ "ép" hay "vắt cung ngoại tệ".

Đó là cơ chế áp và siết trần lãi suất huy động USD, thực hiện kết hối và mở rộng đối tượng kết hối, xử lý loạt giao dịch bất hợp pháp trên thị trường tự do… Thêm vào đó, tín dụng ngoại tệ vẫn tăng cao tạo một nguồn cung thương mại từ vốn chuyển đổi cho thị trường; sự chuyển đổi vốn ngoại tệ sang VND cũng có ở các ngân hàng thương mại khi chênh lệch lãi suất cho vay quá hấp dẫn với khoảng 300% càng tạo cung cho thị trường…

Với những yếu tố trên, thị trường ngoại hối năm 2011 đón sự kiện ngày 29-4. Sự kiện này bắt nguồn từ những giải pháp, yếu tố tạo cung nói trên, mà điển hình là sự hy hữu có trong hoạt động của các ngân hàng thương mại: chào mời doanh nghiệp mua ngoại tệ!

Thực tế, cung thuận lợi đã tạo một sự đứt gãy rõ rệt trên đường hiển thị biến động tỷ giá, quãng từ 19/4 - 28/4/2011. Giá USD liên tục lao dốc chóng mặt, từ 20.940 VND rơi xuống còn 20.590 VND. Để rồi ngày 29-4 trở thành mốc sự kiện quan trọng khi Sở Giao dịch Ngân hàng Nhà nước bất ngờ tăng mạnh giá mua vào USD. Điểm đánh dấu quan trọng cho "nửa sau bình yên" của tỷ giá 2011 nằm ở đây.

Từ 29-4 và nối dài sau đó, Ngân hàng Nhà nước liên tục mua vào. Trạng thái dự trữ ngoại tệ có sự cải thiện mạnh và nhanh chóng.

Và cũng là lần đầu tiên kể từ sau nhiều năm có khả năng mức tỷ giá kết thúc năm nay thấp hơn điểm cuối của năm trước.

Đi cùng với cam kết trong "nửa sau" đó, liên quan đến biến động của tỷ giá, nhật ký năm 2011 cũng ghi nhận lần đầu tiên Ngân hàng Nhà nước có những giải pháp xử lý những tác động từ thị trường vàng mà không phải dùng đến "liều thuốc"

ra tin cấp hạn ngạch nhập khẩu, chi ngoại tệ cho nhập khẩu vàng. Còn việc bình ổn được thị trường vàng hay không đến nay lại là một vấn đề khác.

Điểm lại, nửa sau năm 2011 Ngân hàng Nhà nước đã thành công trong bình ổn tỷ giá và thị trường ngoại hối. Bên cạnh công tác quản lý điều hành, nhật ký biến động tỷ giá 2011 đã chứng kiến một sự hậu thuận lớn từ những yếu tố vĩ mô. Nhập siêu đã giảm rất mạnh trong năm nay và đặc biệt là sự trở lại ấn tượng của trạng thái thặng dư cán cân tổng thể (dự tính thặng dư tới 3,1 tỷ USD).

Dự báo: Ngân hàng nhà nước đã có thêm kinh nghiệm từ thành công năm qua trong việc bình ổn tỷ giá, hứa hẹn duy trì thành công trong những năm tới Cơ hội

3.1.1.2. Môi trường chính trị pháp luật

Chính phủ ra Quyết định ban hành Chính sách Quốc gia về dược giai đoạn 2011-2020, tầm nhìn 2030, nhằm định hướng cho Ngành Dược Việt Nam phát triển một cách bền vững, góp phần quan trọng vào sự nghiệp chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho nhân dân, thể hiện qua các chính sách:

+ Chính sách thuốc thiết yếu

Thuốc thiết yếu là những thuốc rất cần cho công tác chăm sóc sức khỏe toàn dân. Nhà nước ban hành các chính sách thích hợp để thúc đẩy việc nghiên cứu, sản xuất, xuất- nhập khẩu, cung ứng thuốc thiết yếu; đảm bảo cho nhân dân- đặc biệt là người nghèo, dân tộc ít người, người dân ở vùng sâu, vùng xa, miền núi đều có điều kiện lựa chọn, sử dụng các thuốc thiết yếu để chữa các bệnh thông thường ở mọi lúc, mọi nơi với chất lượng thuốc tốt, số lượng đủ, dạng bào chế phù hợp, sử dụng an toàn và giá thuốc hợp lý.

+ Chính sách thuốc generic

Chính sách thuốc generic phải được coi là chính sách nền tảng trong sản xuất, xuất nhập khẩu, cung ứng và sử dụng thuốc, vì Việt Nam là nước đang phát triển, đời sống của nhân dân và người lao động còn chưa hết khó khăn. Thuốc generic được ưu tiên toàn diện từ đăng ký lưu hành, sản xuất, xuất- nhập khẩu, cung ứng và sử dụng.

Bằng hàng rào kỹ thuật cho phép, Bộ Y tế ban hành theo thẩm quyền các chính sách để hạn chế nhập khẩu các loại thuốc generic mà Việt Nam đã sản xuất

đảm bảo cả về chất lượng và số lượng. Các loại thuốc chuyên khoa đặc trị, thuốc mới phát minh, thuốc còn trong giai đoạn bảo hộ sáng chế được nhập khẩu theo nhu cầu phòng bệnh và chữa bệnh cho nhân dân.

+ Chính sách thuốc bảo hiểm y tế

Bảo hiểm y tế là một chính sách quan trọng trong xã hội hiện đại, là sự quan tâm, chia sẻ của toàn thể cộng đồng tới mỗi một bệnh nhân. Thuốc sử dụng cho quỹ bảo hiểm y tế, vì thế phải thể hiện được chính sách nhân đạo, hướng tới cộng đồng rộng lớn, cho đa số người dân và người nghèo. Nguồn kinh phí chi trả tiền thuốc cho bảo hiểm y tế phải được quản lý chặt chẽ từ trung ương đến địa phương và trong mỗi cơ sở khám chữa bệnh với mục tiêu vì quyền lợi của người tham gia bảo hiểm. Việc sử dụng thuốc phải tiết kiệm, hợp lý và hiệu quả.

+ Chính sách về dược liệu và thuốc từ dược liệu

Việt Nam là một trong những nước thuộc vùng khí hậu nhiệt đới, gió mùa rất phong phú về đa dạng sinh học và có nhiều tiềm năng về cây thuốc. Phát triển dược liệu ở Việt Nam theo hướng sản xuất hàng hóa có hiệu quả cao về kinh tế gắn liền với bảo vệ môi trường sinh thái bền vững. Kết hợp chặt chẽ giữa việc phát triển vùng nuôi trồng cây, con làm thuốc, bảo tồn nguồn gen và phát triển những loài dược liệu quý hiếm, đặc hữu của nước ta với công nghiệp chế biến theo hướng đầu tư kỹ thuật-công nghệ tiên tiến thay cho cách làm thủ công truyền thống hiện nay.

Dự báo: Với những quyết sách mới ban hành của Chính phủ có thể nhận thấy ngành dược đang nhận được sự hậu thuẫn to lớn, trong những năm tới nếu không có yếu tố bất thường xảy đến thì môi trường ngành dược vẫn hứa hẹn thuận lợi. Cơ hội

3.1.1.3. Môi trường văn hóa xã hội

Dân số Việt Nam đông (gần 80 triệu người), thu nhập bình quân đầu người thấp điều đó đòi hỏi sản xuất kinh doanh dược phẩm trong nước phải phát triển để đáp ứng nhu cầu của Nhân dân về thuốc phòng và chữa bệnh. Cơ hội

Việc sử dụng thuốc chưa thực sự hợp lý, đặc biệt là tình trạng dễ dãi, lạm dụng trong kê đơn thuốc và bán thuốc theo đơn vừa ảnh hưởng đến hiệu quả điều

trị, vừa gây lãng phí cho xã hội, gây khó khăn cho bộ phận nhân dân lao động có thu nhập thấp, đó là thách thức lớn. Thách thức

3.1.1.4. Yếu tố công nghệ

Ngành Dược Việt Nam cũng đang đứng trước những thách thức to lớn, đang phải đối diện với những hạn chế do cả nguyên nhân chủ quan lẫn khách quan. Trình độ sản xuất, phân phối dược phẩm mặc dù đã tuân thủ những quy chuẩn quốc tế cơ bản nhưng do nguồn vốn và quy mô đầu tư chưa đủ lớn đã làm cho nền công nghiệp dược phẩm Việt Nam dường như dậm chân tại chỗ, nếu không kịp thời khắc phục sẽ dần dần trở nên lạc hậu so với sự phát triển không ngừng của các nước khác trên thế giới.

Sự yếu kém về nghiên cứu và ứng dụng không chỉ làm mất đi lợi thế nguồn dược liệu trong nước, làm giảm khả năng cạnh tranh mà còn làm cho Ngành Dược Việt Nam mất dần nhân tố phát triển bền vững và lệ thuộc nhiều hơn vào nguồn nguyên liệu nước ngoài. Thách thức

3.1.1.5. Yếu tố tự nhiên

Việt Nam là nước có khí hậu nóng ẩm, mưa nhiều, nên nguồn dược liệu từ các cây thuốc là vô cùng phong phú. Đó là một thuận lợi lớn nếu ngành dược đầu tư quy mô vào những vùng nguyên liệu cung cấp cho ngành. Cơ hội

Bảng 3.3: Bảng tổng hợp môi trường vĩ mô của Nam Hà Pharma

TT	Yếu tố môi trường	Các chính sách về thuốc	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố với công ty	Tính chất tác động	
I	**Kinh tế**	Hội nhập quốc tế	3	1		
1	Tốc độ tăng trưởng GDP cao và ổn định		3	2	+	
2	Tỷ giá ít biến động		2	2	+	
3		Chính phủ chưa cho tăng giá thuốc	2	2	-	
4	L a m p h á t c a o				-	
II		**Yếu tố xã hội**	3	3	+	
5		Dân số đông, nhu cầu về thuốc lớn Thu nhập của người dân còn thấp	2	2	+	
6			2	2	-	
7			3	3	+	
III		**Yếu tố tự nhiên**	1	2	-	
8						
9	L ã i s u ấ t c a o	Nguồn dược liệu phong phú	3	3	+	
IV		**Yếu tố Công nghệ**	2	3	-	
10		Áp dụng Công nghệ trong sản xuất				
V						
11						
	Yếu tố chính trị					

	+ 3 + 6 - 4 - 4	+ 9 + 4 - 4 +9 - 2	+ 9 - 6
Điểm số			

Nhận xét: Với 3 điểm + 9 và 1 điểm + 6 cho thấy Nam Hà Pharma có khả năng phản ứng khá tốt với các cơ hội và nguy cơ bên ngoài. Tuy nhiên để xây dựng một chiến lược kinh doanh có hiệu quả, doanh nghiệp cần chú ý hơn tới các yếu tố tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng...

3.1.2 Phân tích môi trường ngành

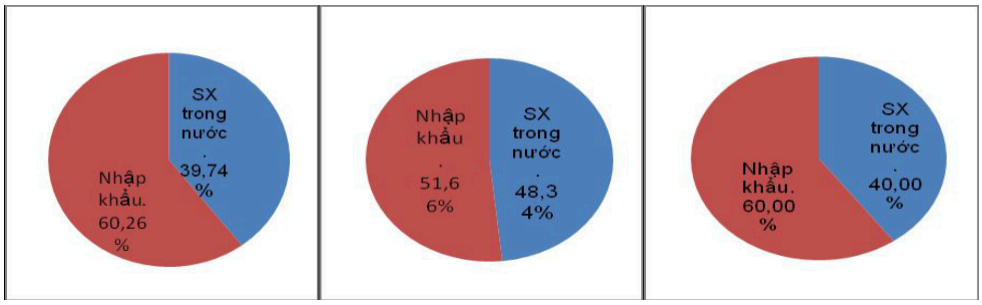
Theo thống kê của BMI, ngành công nghiệp dược hiện nay chiếm 1,50% GDP. Doanh thu của toàn ngành theo ước tính của Cục quản lý Dược liệu Bộ Y tế đạt 1,11 tỷ USD, chiếm 1,59% GDP, tăng 16,52% so với 2010. Tuy chỉ có quy mô nhỏ so với các ngành khác trong nền kinh tế nhưng ngành dược là ngành luôn có tốc

độ tăng trưởng cao trong thời gian gần đây, trung bình trong giai đoạn 2007-2010 là 15%.

Quy mô ngành dược hiện nay còn rất nhỏ bé, và còn nhiều tiềm năng để phát triển. Chi tiêu của người dân cho dược phẩm và chăm sóc sức khỏe hiện còn rất thấp. Tính trên đầu người, trung bình một người Việt Nam trả 40.3 USD cho chăm sóc y tế năm 2009, trong đó 11.2 USD là chi phí thuốc. Con số này của năm 2010, theo Bộ Y tế là 46.1 USD với tiền thuốc chiếm 30%. Mức chi tiêu cho dược phẩm hiện nay là quá thấp so với các nước trong khu vực, chỉ bằng 1/5 của Thái Lan và ¼ của Ấn Độ.

Ngành công nghiệp tân dược nội địa rất nhỏ bé. Hiện nay các công ty dược trong nước mới chỉ sản xuất được 40% giá trị thuốc sử dụng trong nước, còn lại dành 60% sân nhà cho sản phẩm của nước ngoài.

<u>Dự báo:</u> Sản xuất trong nước đang tăng trung bình 20% cho giai đoạn 2000-2010. Thuốc sản xuất trong nước đang có xu hướng thay thế dần thuốc nhập khẩu thể hiện qua xu hướng tăng lên của tỷ trọng giá trị thuốc sản xuất trong nước trong tổng doanh thu của ngành dược qua các năm. Thị trường thuốc đông dược chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng giá trị của ngành dược, khoảng 0,5 % -1,5% giá trị sản xuất toàn ngành. Nhưng do thói quen sử dụng đông dược của người Việt Nam, đây sẽ là mảng phát triển mạnh trong tương lai. Cơ hội



2009 2010 2011

Hình 3.5: Giá trị Sản xuất thuốc trong nước

Nguồn: BMI

3.1.2.1 Áp lực từ khách hàng

Từ năm 2006 trở lại đây giá thuốc liên tục gia tăng do chi phí giá nguyên liệu đầu vào trên thế giới liên tục tăng. Chỉ riêng trong quý 1/2011, giá thuốc tăng 7.73% do giá các nguyên liệu sản xuất kháng sinh nhập khẩu tăng 14%-16%, giá nguyên liệu sản xuất thuốc bổ, giảm đau, chống viêm tăng 2%-9%, giá bao bì tăng 30%.... Giá thuốc ngoại thường cao hơn thuốc nội có cùng công dụng, nguyên nhân

là do chi phí thuế nhập khẩu và chi phí đầu vào sản xuất thuốc ngoại thường cao hơn Việt Nam. Bên cạnh đó nhu cầu dùng thuốc ngoại do tâm lý dùng thuốc ngoại tốt hơn thuốc nội của một bộ phận người dân đã vô hình đẩy giá thuốc lên. Khâu quản lý giá thuốc không được giám sát chặt chẽ cũng làm cho nhập khẩu tăng do các doanh nghiệp tự ý kê thêm các chi phí như chi phí hoa hồng, tiếp thị vào giá thuốc. Từ khi Bộ Y tế không cho các doanh nghiệp tăng giá thuốc khiến cho 1 số doanh nghiệp sản xuất trong nước không thể bù đắp được chi phí sản xuất và bán hàng.

Dự báo: Trong thời gian tới giá thuốc sẽ tăng tuy nhiên nhà nước vẫn tiếp tục quản lý chặt chẽ những biến động tăng giá thuốc.

3.1.2.2. Các sản phẩm thay thế

Thế mạnh đầu tiên cần nhắc tới của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà đó là những sản phẩm thuốc Đông dược, nhưng có một thực tế là không giống với thuốc Tây có công dụng nhanh, những sản phẩm thuốc Đông dược đòi hỏi người dùng sự kiên trì, bền bỉ trong khi sử dụng. Chính vì lẽ đó, áp lực về sản phẩm thay thế tăng lên vì tâm lý người dùng rất dễ thay đổi, họ có thể lựa chọn những sản phẩm có nguồn gốc hóa học có công dụng nhanh chóng hơn.

Bên cạnh đó, mặc dù theo đánh giá của WHO, Việt Nam là một trong những nước có tỷ lệ thuốc giả thấp và có khả năng loại bỏ được thuốc giả, thuốc kém chất lượng. Tuy nhiên tỷ lệ thuốc giả được phát hiện đều tăng từ 2000 đến nay. Không chỉ có thuốc tân dược bị làm giả mà cả thuốc đông dược cũng bị làm giả. Năm 2009 tỷ lệ

thuốc giả là 0,25%; năm 2010 là 0,29%, năm 2011 là 0,33%. Tỷ lệ lô thuốc mẫu không đạt tiêu chuẩn chất lượng cũng thường xuyên dao động ở mức 3 -

3,3%1. Do lợi nhuận từ thuốc giả, thuốc kém phẩm chất cao và người tiêu dùng Việt Nam vẫn chưa có thói quen mua thuốc theo đơn của bác sỹ nên nạn thuốc giả và thuốc kém chất lượng vẫn hoành hành. Bên cạnh đó hệ thống kiểm tra chất lượng thuốc đầu vào vẫn chưa đủ qui mô và trang thiết bị cần thiết để kiểm tra do công nghệ làm thuốc giả ngày càng tinh vi đến nỗi chính nhà thuốc và nhà sản xuất cũng rất khó phát hiện ra. Thuốc giả không chỉ xuất hiện ở những vùng sâu, vùng xa mà còn tập trung ở những thành phố lớn đông dân cư và có sức tiêu thụ lớn. Nhóm thuốc kháng sinh và thuốc Đông dược đang bị làm giả nhiều nhất.

3.1.2.3. Các nhà cung cấp

Ngành dược Việt Nam vẫn đang trong tình trạng phát triển mất cân đối, mới tập trung vào công nghiệp bào chế thuốc trong khi không xây dựng được ngành sản xuất nguyên liệu. Hiện nay, nguồn nguyên liệu cho sản xuất thuốc trong nước vẫn phải nhập khẩu đến 85%. Cả nước mới chỉ có 1 cơ sở sản xuất kháng sinh nguyên liệu Amoxcyllin và Ampicillin, chiếm khoảng 1% giá trị sản xuất thuốc và 0,3% giá trị tiêu dùng thuốc ở Việt Nam. Tình trạng thiếu cung nguyên liệu sản xuất trong nước vẫn không được khắc phục khi tốc độ tăng trưởng của nguyên liệu nhập khẩu hàng năm vẫn tăng nhanh hơn tốc độ tăng của thuốc sản xuất. Theo Cục quản lý Dược, giá trị nguyên liệu nhập khẩu năm 2011 là 160,3 triệu USD, tăng 23% so với năm 2010, 47% so với năm 2009. Việc phụ thuộc quá nhiều vào nguồn dược liệu nước ngoài khiến cho giá thuốc trong nước luôn chịu tác động từ biến động giá của thế giới và tỷ giá giữa VND và ngoại tệ. Nguyên liệu nhập khẩu để sản xuất tân dược nhiều nhất là nguyên liệu để sản xuất thuốc kháng sinh, vitamin, thuốc giảm đau, hạ sốt từ các nhà cung cấp lớn là Trung Quốc, Ấn Độ, Singapore. Tình trạng thiếu nguyện liệu sản xuất trong nước cũng xảy ra với thuốc đông dược. Hiện nay ngành đông y vẫn phải nhập 85% nguyên liệu mà chủ yếu là từ Trung Quốc. Các nhóm nguyên liệu nhập chủ yếu như phong liễu tràng vị khang và hoa đà táo tạo hoàn. Có thể thấy, nguyên liệu được cung cấp cho ngành dược Việt Nam chủ yếu từ thị trường Trung Quốc, do giá cả nguyên liệu và chất lượng hợp lý.

Dự báo: Về lâu dài ngành Dược Việt Nam rất cần xây dựng một ngành công nghiệp dược liệu của mình để có thể chủ động được nguyên liệu cũng như hạn chế những tác động bất lợi của thị trường thế giới. Việt Nam hoàn toàn có khả năng phát triển được ngành sản xuất nguyên liệu do có khí hậu thích hợp và một nguồn dược liệu phong phú.

3.1.2.4. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại

Số lượng các đối thủ cạnh tranh trong ngành cũng rất lớn, đặc biệt là các đối thủ ngang sức cũng rất nhiều. Nói đến ngành dược thì đối thủ cạnh tranh với nhau vô cùng nhiều, cùng chung thị trường xuất khẩu sang các nước Châu phi, Đông Nam Á thì phải kể đến các Công ty như công ty Cổ phần dược Hậu Giang, Traphaco, Imexpharm…Đây là các công ty có nhiều chủng loại mặt hàng giống với Nam Hà Pharma nhất và cùng xuất sang một thì trường xuất khẩu nên việc cạnh tranh diễn ra rất khốc liệt. Vậy cạnh tranh về mẫu mã, chất lượng và giá cả là những vấn đề khó khăn nhất của Nam Hà Pharma. Khi đã có chung thị trường và chủng loại mặt hàng thì sự tranh cạnh đôi khi không còn lành mạnh cũng có thể xuất hiện giữa các đối thủ. Vậy ở đây phải đòi hỏi Nam Hà Pharma phải có những chiến lược đúng đắn và mang tính chất lâu dài thì mới có thể đứng vững được.

Đối với mặt hàng thuốc đông dược thì hiện nay đối thủ chính của Nam Hà Pharma chính là Traphaco, Traphaco được thành lập từ năm 1972 và cũng có một quá trình phát triển rất ấn tượng, họ đầu tư rất mạnh về khâu quảng bá nên người tiêu dùng trong nước rất tín nhiệm. Bên cạnh đó, Nam Hà Pharma còn chịu sự cạnh tranh rất lớn từ công ty cổ phần dược Hậu Giang, với thế mạnh là các loại thuốc kháng sinh, thuốc ho …dược Hậu Giang hiện nay đã thực hiện đa dạng hóa kinh doanh, du lịch, thương mại nên càng củng cố sức mạnh về vốn. Cũng không thể không nhắc tới Imexpharm với các thế mạnh về sản xuất vitamin, kháng sinh và đặc biệt Imexpharm là một đối tác nhượng quyền lớn của các thương hiệu thuốc quốc tế.

Để thấy rõ hơn vị thế của Nam Hà Pharma từ các yếu tố bên ngoài và bên trong, ta lập ma trận hình ảnh cạnh tranh. Các công ty được chọn để so sánh là Traphaco và Dược Hậu Giang.

Bảng 3.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Nam Hà Pharma

Các yếu tố chủ yếu (1)	**Mức độ quan trọng (2)**	**Nam Hà Pharma**		**Traphaco**		**Dược Hậu Giang**	
		Phân loại (3)	**Số điểm quan trọng (4)**	**Phân loại (5)**	**Số điểm quan trọng (6)**	**Phân loại (7)**	**Số điểm quan trọng (8)**
Chất lượng sản phẩm	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Đa dạng mặt hàng	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Giá	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Sức mạnh tài chính	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Tính tổ chức	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Chất lượng nguồn nhân lực	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Chính sách Marketing	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Uy tín thương hiệu	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Nghiên cứu khoa học	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Tổng điểm	1	x	2.65	x	3.01	x	3.09

Nhận xét: Qua Ma trận hình ảnh cạnh tranh, có thể nhận thấy các yếu tố cạnh tranh của Nam Hà Pharma còn yếu so với các đối thủ trong ngành. Do đó trong quá trình xây dựng chiến lược cạnh tranh, Nam Hà Pharma cần có chiến lược khắc phục những điểm yếu đó.

Để thấy rõ được sự tác động của từng yếu tố môi trường kinh doanh đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, có thể áp dụng phương pháp tính điểm cho từng yếu tố để lượng hoá sự tác động đó. Phương pháp tính điểm được dựa trên ý kiến của các chuyên gia trong ngành.

Bảng 3.5: Bảng tổng hợp môi trường tác nghiệp của Công ty

TT	Các yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố với công ty	Tính chất tác động	Điểm số
I	**Quy mô ngành**				
1	Quy mô ngành lớn	3	3	+	+ 9
II	**Áp lực khách hàng**				
2	Giá thuốc cao	3	1	-	- 3
3	Quy định của ngành về giá thuốc	3	3	-	- 9
4	Tâm lý chuộng dùng thuốc ngoại	3	1	-	- 3
III	**Đối thủ cạnh tranh**				
5	Đối thủ cạnh tranh chủ yếu là các Công ty dược lớn	3	1	-	- 3
6	Các chiến lược quảng bá	3	3	-	- 9
7	Tăng cường cạnh tranh	3	3	-	- 9
IV	**Các nhà cung cấp**				
8	Giá Nguyên liệu cao	3	3	-	- 9
9	Lượng khách hàng cung ứng	1	0	+	0
V	**Sản phẩm thay thế**				
10	Áp lực từ thuốc giả	3	1	-	- 3

<u>Nhận xét:</u> Qua bảng tổng hợp các yếu tố trên có thể thấy môi trường kinh doanh mà Nam Hà Pharma đang tham gia có rất nhiều thuận lợi và thách thức.

Những yếu tố bên ngoài doanh nghiệp luôn biến đổi đòi hỏi doanh nghiệp cần đánh giá đúng năng lực nội tại để nắm bắt những cơ hội đúng lúc cũng như hạn chế những tác động xấu từ môi trường bên ngoài.

3.1.3 Phân tích hoàn cảnh nội tại của Nam Hà Pharma

3.1.3.1. Chức năng quản trị nhân sự

Bảng 3.6: Tình hình cơ cấu lao động của Công ty

Tiêu chí phân loại	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
I. Tổng số lao động	506		700		750	
II. Cơ cấu lao động theo giới tính						
1. Nam	126	24,9%	151	21,4%	166	22%
2. Nữ	380	75,1%	549	78,6%	584	78%
III. Cơ cấu LĐ theo tính chất LĐ						
1. Lao động gián tiếp	144	28.5%	160	22,9%	165	22%
2. Lao động trực tiếp	362	71,5%	540	77,1%	585	78%
IV. Cơ cấu lao động theo trình độ						
1. Đại học + Trên đại học	40	7,9%	53	9,4%	72	9.7%
2. Cao đẳng + Trung cấp	184	36,3%	192	27,4%	203	27%
3. Công nhân kỹ thuật	282	55,8%	443	63,2%	475	63,3%

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Xuất phát từ đặc điểm kinh tế, loại hình sản xuất kinh doanh ngành dược có những đặc thù riêng biệt, môi trường lao động sản xuất trực tiếp khá vất vả, do vậy nguồn nhân lực của công ty có những đặc điểm riêng biệt để đáp ứng phù hợp với điều kiện làm việc của ngành.

+ Đánh giá chất lượng lao động

Hiện tại, số lao động trẻ tuổi (dưới 35 tuổi) chiếm 33% tổng số lao động của công ty, đây là một điểm mạnh của công ty khi có một lực lượng lao động trẻ hoàn toàn có khả năng tiếp thu sự thay đổi nhanh của khoa học công nghệ, dễ thích nghi trong điều kiện môi trường kinh doanh mới.

Nhìn chung, đội ngũ lao động của công ty là đội ngũ lao động có tay nghề cao, số lượng lao động là công nhân, nhân viên tham gia trực tiếp vào sản xuất chiếm tỷ trọng lớn, điều này là hoàn toàn phù hợp.

Lao động quản lý bao gồm cán bộ lãnh đạo các phòng ban và lao động ở các bộ phận có chức năng quản lý ở các phân xưởng sản xuất. Lao động quản lý của công ty có tỷ trọng số lao động có trình độ đại học và cao đẳng là tương đối cao, đây là một trong những điểm mạnh của công ty khi có lực lượng lao động quản lý có trình độ học vấn cao, có khả năng lãnh đạo, dẫn dắt tốt.

Nhằm nâng cao chất lượng nhân lực, công ty tiến hành công tác quản lý nhân lực rất khoa học. Công ty đã xây dựng thủ tục quản lý nhân lực nhằm mục đích xây dựng hình thức đào tạo thích hợp cho cán bộ công nhân viên trong công ty đảm bảo rằng họ có đủ năng lực để thực hiện các mục tiêu mà chiến lược kinh doanh công ty một cách có hiệu quả.

+ Đánh gía môi trường làm việc

Đảm bảo tốt sức khoẻ cho người lao động và ngăn ngừa sự cố xảy ra trong quá trình sản xuất, không làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, bảo đảm thời gian làm việc, thời giờ nghỉ ngơi đối với người lao động, bồi dưỡng bằng hiện vật cho người lao động, trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động theo công việc. Nơi làm việc luôn đảm bảo phải thoáng mát sạch sẽ, thông gió tự nhiên, vệ sinh hàng ngày đủ các điều kiện về khí hậu, nhiệt độ, ánh sáng...

Nhận xét:

+ Điểm mạnh:

- Đội ngũ lao động hiện nay đáp ứng nhu cầu lao động để sản xuất kinh doanh, kết cấu về trình độ lao động và chất lượng đội ngũ lao động đã được cải thiện phù hợp các yêu cầu trong từng lĩnh vực cụ thể.

- 100% lao động vào làm việc tại công ty được đào tạo cơ bản về quy trình công nghệ sản xuất, tỷ lệ lao động quản lý có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học tăng lên. Tỷ lệ lao động quản lý và chuyên môn có trình độ đại học trở lên chiếm tỷ trọng tương đối cao.

Điểm yếu:

- Đội ngũ lao động làm việc trong một môi trường kinh doanh tương đối ổn định, không có sự cạnh tranh, đào thải nên chưa chú trọng nhiều đến việc đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, ứng xử trong kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp.
- Phương thức quản lý lao động như hiện nay sẽ tỏ ra lạc hậu, không còn phù hợp trong khi các kiến thức quản lý doanh nghiệp hiện đại chưa được cập nhật thường xuyên, đội ngũ cán bộ quản lý chưa thực sự phải chịu áp lực kinh doanh từ cơ chế thị trường với điều kiện cạnh tranh rất khốc liệt.
- Chưa xây dựng đồng bộ chính sách khuyến khích thu hút, sử dụng nhân tài, nhân lực có trình độ chuyên môn cao; thiếu các biện pháp khuyến khích lao động.

3.1.3.2. Chức năng Tài chính - Kế toán

Quá trình phân tích tài chính cho ta thấy trước hết đó là các số liệu đánh giá về cơ hội tài chính cũng như các nguy cơ về tài chính (như mức độ nợ nần, mức lợi nhuận, mức độ lưu kho, khả năng tín dụng của khách hàng, các vấn đề tiền mặt, nguồn tài trợ…Ngoài ra việc phân tích tài chính còn cho chúng ta thấy được tiềm lực về mặt tài chính đối với doanh nghiệp.

Bảng 3.7: Hiệu quả sử dụng vốn của công ty

TT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011
1	Doanh thu (triệu đồng)	489.879	584.618
2	Lợi nhuận sau thuế (triệu đồng)	8.541	16.730
3	Vốn chủ sở hữu (triệu đồng)	64.102	71.852
4	Tổng vốn (triệu đồng)	458.908	528.355
5	Hiệu suất doanh thu/ Vốn	1,06	1,1
6	Tỷ suất lợi nhuận / Doanh thu	1,74	2,8
7	Tỷ suất lợi nhuận / Vốn CSH (ROE)	9,1	23,2
8	Tỷ suất lợi nhuận/Tổng tài sản (ROA)	1,86	3,16

Nguồn: Trích Báo cáo tài chính năm 2010 - 2011 của Nam Hà Pharma Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu: tỷ suất này qua các năm của công ty là tốt, thể hiện mức độ tạo lợi nhuận trực tiếp từ bán hàng, trong sản xuất kinh doanh của công ty luôn có lãi, đảm bảo sản xuất ổn định và không ngừng phát triển.

Nếu xem xét về tỷ suất sinh lời trong những năm gần đây có chiều hướng tăng. Điều này cho thấy việc chuyển đổi hoạt động sang mô hình công ty cổ phần là hiệu quả, thông qua các chỉ số tài chính tăng trưởng rõ rệt.

Nhận xét:

+ Điểm mạnh:

- Khi xem xét về nguồn lực tài chính của Công ty ta thấy thế mạnh nổi bật đó là tình hình tài chính ổn định, khả năng thanh toán tương đối tốt, công ty đảm bảo thanh toán được các khoản nợ ngắn hạn, được các tổ chức tín dụng ngân hàng tín nhiệm, tiếp tục tăng hạn mức tín dụng cho vay với lãi suất ưu đãi.

- Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nhiều năm có lãi, đời sống người lao động không ngừng được cải thiện, quan hệ tín dụng luôn song phẳng, đây là điểm thuận lợi đối với doanh nghiệp nhất là những doanh nghiệp cần vốn để mở rộng sản xuất kinh doanh nói chung và công ty xây dựng nói riêng.

+ Điểm yếu:

- Vốn kinh doanh của Nam Hà Pharma tương đối nhỏ so với các doanh nghiệp sản xuất thuốc khác. Với số vốn kinh doanh thấp hơn Công ty đã gặp không ít khó khăn. Tình hình tài chính hạn hẹp là một trong những điểm yếu cơ bản của Công ty trong việc cạnh tranh với đối thủ.

3.1.3.3. Yếu tố kỹ thuật công nghệ

Để đáp ứng nhu cầu thị trường, công nghệ sản xuất đã đựoc đổi mới và cải tiến, cơ sở sản xuất cũng được cải tạo như: đầu tư cải tạo, nâng cấp dây truyền sản xuất hai phân xưởng thuốc tiêm và thuốc viên, trang bị hệ thống làm lạnh trung tâm, máy đóng hàn tự động, máy bao film và rất nhiều máy móc khác phục vụ sản xuất. Cả phòng nghiên cứu kiểm nghiệm cũng được trang bị các máy móc hiện đại để kiểm soát chặt chẽ, nâng cao chất lượng thuốc. Các phòng chức năng đã được trang bị máy tính để tăng cường hiệu quả công tác quản lý. Công ty đang dự định xây dựng một phân xưởng ssản xuất thuốc kháng sinh Non-Betalactam với tổng đầu tư

25 tỷ đồng, đồng thời đang làm dự án để xây dựng và sẽ đạt tiêu chuẩn GMP của quốc tế.

Hiện nay công nghệ sản xuất của Công ty thuộc vào loại hiện đại nhất ở Việt Nam. Nhìn chung trang thiết bị công nghệ của Công ty cho phép sản xuất các loại thuốc đủ sức cạnh tranh trên thị trường trong nước. Tuy nhiên, do việc đổi mới chưa đồng bộ nên hiệu quả khai thác công suất máy móc, thiết bị còn bị hạn chế.

Bảng 3.8: Máy móc thiết bị phục vụ sản xuất của Nam Hà Pharma

	Loại máy	Hãng sản xuất	Đặc điểm
Sản xuất thuốc tiêm nước	Máy rửa ống tự động	Manning - Anh	Năng suất 75,90,105 ống/phút
	Tủ rửa ống		Tiệt trùng ống sau khi rửa
	Cân điện		Dùng để cân nguyên, phụ liệu để pha chế thuốc.
	Nồi pha chế thuốc	Seity - Đức	Dung tích để thuốc 14 và 131 lít nồi inox 2 vỏ, có moteur
	Máy tự đóng hàn thuốc tự động	Anh	Năng suất 40,90 ống/ phút.
	Máy sản xuất nước cất	Ponzini - Italia	Năng suất 1000lít/giờ.
	Nồi hấp thuốc	Đức	Áp suất hơi 1,4Kg/cm3 nhiệt độ lớn nhất 1250 độ C
Sản xuất thuốc tiêm bột	Máy rửa lọ	SR_II – Trung Quốc	Năng suất 80_240 lọ/phút
	Máy sấy lọ	Trung Quốc	
	Nồi hấp điện	Autoclave	Dùng để tẩy trùng nút cao su và nắp chụp.
	Máy đóng thuốc bột	Dosmikro- Tây Đức	Năng suất 40-50 lọ/phút
	Máy xiết nắp nhôm	Tây Đức	
	Cân điện AND_FX 200		Để kiểm tra trọng lượng thuốc
Sản xuất thuốc viên	Máy xay	Trung Quốc	Năng suất 500kg/ca dùng để xay nguyên vật liệu thuốc
	Máy rày rung		
	Máy nhào cao tốc		Năng suất 120 kg/mẻ thuốc
	Máy nhào Manesty		Năng suất 35-45 kg/mẻ
	Tủ sấy tầng sôi	Manesty	Năng suất cao
	Tủ sấy Trung Quốc		Năng suất trung bình
	Máy xát hạt	Manesty	Dùng để rửa hạt ẩm
	Máy bao trộn hình chữ V		Năng suất 40kg/ mẻ
	Máy bao trộn hình lập phương		Năng suất 120 kg/ mẻ
	Máy dập viên	NR45 – Trung Quốc	Máy sàng xoay tròn, máy sàng
	Máy bao film	Trung Quốc	Năng suất 75 kg/ mẻ
	Máy bao đường	Trung Quốc	
	Máy đóng hàn tự động MG2	Trung Quốc	
	Máy đóng nang bán tự động	NCB 200B -Trung Quốc	
	Máy nén khí và hệ thống lọc hệ thống làm lạnh		

Nguồn: Tổng hợp từ các phân xưởng

Nhận xét:

+ Điểm mạnh:

- Năng lực thiết bị máy móc kỹ thuật lớn và đủ chủng loại để có thể sản xuất nhiều loại mặt hàng, các loại máy móc thiết bị đều còn mức độ sử dụng cao đảm bảo sản xuất đúng yêu cầu về tiến độ và chất lượng sản phẩm.

- Ngay từ khi thành lập và đi vào hoạt động, công ty đã xác định mục tiêu quan trọng không chỉ là lợi nhuận hay doanh thu mà hơn cả là đảm bảo uy tín và chất lượng sản phẩm, đảm bảo sức khỏe người tiêu dùng. Trong hai năm 2010 và 2011 tất cả các hợp đồng lớn, nhỏ mà công ty đã ký kết đều được khách hàng khen ngợi về chất lượng rất tốt.

Điểm yếu:

- Sự cung ứng nguyên vật liệu nhiều lúc không đồng bộ và kịp thời dẫn đến chi phí nguyên vật liệu cao. Đó cũng là hạn chế của Công ty do tự mình không có đủ điều kiện dự trữ nguyên liệu đồng bộ với khối lượng lớn. Khi tiến hành sản xuất nhiều đơn hàng cùng một lúc, việc cung ứng vật tư, vật liệu đầy đủ gặp nhiều khó khăn dẫn đến việc tăng chi phí sản xuất.

3.1.3.4. Chức năng marketing, nghiên cứu thị trường, tiêu thụ sản phẩm

a. Hoạt động Marketing

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, vai trò của Marketing là rất quan trọng. Trong một vài năm qua tình hình sản xuất kinh doanh của Nam Hà Pharma vẫn còn nhiều tồn tại trong đó có hoạt động marketing. Marketing trước đó chưa được phát triển và chưa được coi trọng. Vì vậy để nâng cao khả năng chiếm lĩnh thị phần thì công ty phấn đấu trong những năm tới phải chú ý hơn nữa tới hoạt động marketing. Đây là kim chỉ nam để công ty thực hiện các mục tiêu.

Nghiên cứu thị trường là một vấn đề hết sức cần thiết mà công ty Nam Hà Pharma đã xem nhẹ. Chính công tác này là nguyên nhân sâu xa làm cho các hoạt

động của công ty không bám sát thị trường, không nắm bắt và từng bước được nhu cầu của khách hàng và các nhân tố khác.

Thực tế cho thấy, do không tìm hiểu thị trường kỳ lưỡng nên có thể công ty đã bỏ lỡ một số đơn đặt hàng để cho công ty khác nắm được, vì thế việc tìm đơn đặt hàng của công ty còn khá thụ động chỉ chạy theo thị trường khi các nhân tố đã hoặc đang xảy ra. Công tác nghiên cứu thị trường chính là điểm bắt đầu cho việc hoạch định các chiến lược kinh doanh và nó hỗ trợ rất nhiều cho doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh.

b. **Hoạt động nghiên cứu thị trường**

Mục tiêu nghiên cứu thị trường của công ty là nghiên cứu về nhu cầu thị trường, phân tích các khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các nhân tố khác ảnh hưởng tới thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty. Nắm bắt tình hình nhu cầu về thuốc chất lượng của người tiêu dùng ngày một nâng cao. Từ đó công ty đã dự đoán nhu cầu về mặt hàng này, sản phẩm được khách hàng ưa chuộng, do đó công ty phải nâng cao công suất sản xuất đa dạng hoá hình thức sản xuất, đa dạng hóa mẫu mã sản phẩm.

c. Các chính sách marketing - mix

Hàng năm Phòng kinh doanh của Công ty xây dựng kế hoạch công tác thị trường năm và các kế hoạch ngắn hạn khác. Tuy nhiên vì không có định hướng mang tính chiến lược dẫn dắt, kế hoạch dự trù phân bổ vốn còn chưa cụ thể, mức kinh phí còn hạn hẹp, lực lượng lao động của Phòng phải kiêm nhiệm nhiều việc nên việc thực hiện các hoạt động marketing gặp nhiều khó khăn. Công ty đã tiến hành một số nội dung Marketing như quảng cáo về công ty trên truyền hình, báo chí, panô, áp phích… song chỉ thực hiện ở phạm vi hẹp, chủ yếu trong khu vực tỉnh Nam Định chưa tạo ra ấn tượng mạnh và cuốn hút người tiêu dùng. Nếu đem so sánh hoạt động marketing của Công ty với các đối thủ cạnh tranh khác thì đây thực sự là một điểm yếu cơ bản của Công ty.

Marketing là con đường đưa Công ty tới "gặp" khách hàng và các đối tác có liên quan. Lĩnh vực marketing có nhiệm vụ tạo ra được ấn tượng, sự nhận thức tốt của khách hàng đối với Công ty. Về mặt này Công ty có những điểm mạnh, điểm yếu sau:

Nhận xét:

+ Điểm mạnh:

- Mức đa dạng của sản phẩm: Thuốc Đông dược, thuốc kháng sinh, tránh thai,…

- Sự tín nhiệm của các đối tác trong và ngoài nước.

+ Điểm yếu:

- Chưa có các biện pháp thực hiện công tác marketing. Mặc dù ban lãnh đạo Nam Hà Pharma đã có ý thức về vai trò của marketing song thực tế Công ty vẫn chưa tổ chức được bộ phận chuyên trách về marketing và nghiên cứu thị trường. Chính vì vậy Công ty vẫn chưa có các chính sách marketing và chi phí giành cho marketing.

- Hoạt động quảng cáo và khuyến mại yếu.

- Khả năng thu thập thông tin cần thiết về môi trường kinh doanh còn rất hạn chế.

- Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc tính giá chưa được chú trọng.

Qua các số liệu thống kê, so sánh, nhận xét với các yếu tố môi trường, có thể đánh giá thực trạng của Nam Hà Pharma có những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản như sau:

Những điểm mạnh cơ bản của công ty:

- Công ty đã xây dựng cho mình một thương hiệu tốt trên thị trường, có vị thế và uy tín kinh doanh trên thương trường.

- Nguồn nhân lực dồi dào, đội ngũ cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ có kinh nghiệm, công nhân kỹ thuật có tay nghề cao, có khả năng nghiên cứu phát triển.

- Tình hình tài chính ổn định, khả năng thanh toán tốt, quan hệ tín dụng tốt.

- Sản phẩm của Công ty có chất lượng cao, uy tín trên thị trường. Công ty có kế hoạch nâng cao chất lượng và đa dạng hoá sản phẩm hiệu quả.

- Lãnh đạo công ty đoàn kết, quan tâm xây dựng phát triển công ty.

<u>Những điểm yếu cơ bản của công ty:</u>

- Nguồn vốn khá hạn hẹp

- Công tác Marketing chưa được xem trọng đúng mức như vai trò quan trọng của nó trong môi trường kinh doanh hiện nay.

- Nhận thức của cán bộ công nhân viên công ty về kinh doanh trong cơ chế thị trường còn chưa đạt yêu cầu.

- Trình độ công nghệ ở mức chưa cao. Hệ thống máy móc thiết bị đầu tư không đồng bộ.

<u>Tổng hợp kết quả phân tích môi trường nội bộ công ty :</u>

Bảng 3.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của Công ty

TT	Các yếu tố môi trường nội bộ công ty	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với công ty	Tính chất tác động	Điểm số
I	**Điểm mạnh**				
1	Vị thế và uy tín thương hiệu	3	3	+	+ 9
2	Hệ thống nhân lực tốt, nhiều kinh nghiệm, khả năng nghiên cứu phát triển	3	3	+	+ 9
3	Chất lượng ban lãnh đạo	2	3	+	+ 6
4	Cơ cấu tổ chức	2	3	+	+ 6
5	Chất lượng Sản phẩm	3	3	+	+ 9
6	Tài chính lành mạnh, khả năng thanh toán tốt	2	3	+	+ 6
II	**Điểm yếu**				
1	Nguồn vốn khá hạn hẹp	3	3	-	- 9
2	Công tác Marketing chưa mạnh	3	3	-	- 9
3	Công nghệ chưa cao, đầu tư không đồng bộ	2	3	-	- 6

4	Các chính sách tuyển dụng chưa hợp lý	2	3	-	- 6

Nhận xét: Bên cạnh những điểm mạnh của công ty như uy tín, thương hiệu, nguồn nhân lực nhiều kinh nghiệm, công ty còn có một số mặt hạn chế như tiềm lực tài chính hạn hẹp, kỹ năng marrketing, quảng bá thương hiệu chưa được xem trọng, trình độ công nghệ chưa cao, và đặc biệt là khả năng cạnh tranh các sản phẩm mới còn yếu.

Việc phân tích và đánh giá những kết quả sản xuất kinh doanh của công ty thời gian qua cho thấy sự biến động của môi trường kinh doanh đã tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của công ty.

3.1.4 Hình thành các ma trận đối với công ty

3.1.4.1. Mô hình phân loại thứ tự ưu tiên

a. Ma trận cơ hội của Nam Hà Pharma

Theo các phân tích phía trên, lập bảng ma trận cơ hội cho công ty như sau:

1- Tốc độ tăng trưởng GDP cao, ổn định
2- Tỷ giá ít biến động
3- Các chính sách về thuốc của CP
4 - Hội nhập quốc tế
5 - Dân số đông, nhu cầu về thuốc lớn
6 - Nguồn dược liệu phong phú

Tác động của cơ hội

Xác xuất để hãng có thể tranh thủ có hội	Cao	Trung bình	Thấp
Cao	5	3	2
Trung bình	1	4	
Thấp		6	

Hình 3.6: Ma tr ận cơ hội của Nam Hà Pharma

Theo Ma trận cơ hội có thể thấy Nam Hà Pharma có 5 cơ hội để tận dụng giúp đưa ra chiến lược phù hợp là 5,1,3,2,4.

b. Ma trận nguy cơ của Nam Hà Pharma

Tương tự như lập ma trận cơ hội, ta có ma trận những nguy cơ của công ty:

1- Lạm phát cao
2- Lãi suất cao
3- Chính phủ chưa cho tăng giá thuốc
4 - Thu nhập của người dân còn thấp
5 - Áp dụng Công nghệ trong sản xuất

Tác động của nguy cơ

Xác xuất xảy ra nguy cơ

	Hiểm nghèo	Nguy kịch	Nghiêm trọng	Nhẹ
Cao	2		1	
Trung bình		5		
Thấp		4		

Hình 3.6: Ma trận nguy cơ của Nam Hà Pharma

3.1.4.2. Ma trận SWOT

Qua tổng hợp các phân tích phía trên, lập ma trận SWOT cho Nam Hà Pharma.

Bảng 3.10: Ma trận SWOT của Nam Hà Pharma

SW OT	**Những cơ hội (O):** O1 - Tốc độ tăng trưởng GDP cao và ổn định O2 - Tỷ giá ít biến động O3 - Các chính sách về thuốc O4 - Hội nhập quốc tế O5 - Dân số đông, nhu cầu về thuốc lớn	**Những nguy cơ (T):** T1 - Lam phát cao T2 - Lãi suất cao T3 - Chính phủ chưa cho tăng giá thuốc T4 - Thu nhập của người dân còn thấp
Những điểm mạnh (S): S1 - Uy tín thương hiệu S2 - Khả năng tài chính S3 - Nhân lực tốt S4 - Có khả năng đa dạng hóa Sản Phẩm	**Chiến lược S – O :** S4 + O3: Đầu tư mở rộng phát triển sản phẩm S1 + O5 : Phát triển thị trường S1 + O4 : Xâm nhập thị trường	**Chiến lược S – T :** S4 + T4: Sản xuất sản phẩm khác biệt hóa, sản phẩm ưu thế về giá.
Những điểm yếu (W): W1 - Phụ thuộc nguyên liệu lớn W2 - Chiến lược quảng bá chưa rõ ràng W3 - Nguồn vốn hạn hẹp W4 - Áp dụng công nghệ chưa tốt	**Chiến lược W – O:** W2 + O5: Chú trọng công tác nghiên cứu thị trường, quảng bá sản phẩm. W3 + O4 : Liên kết hợp tác với các doanh nghiệp trong và ngoài nước W1 + O3 : Xây dựng nguồn nguyên liệu	**Chiến lược W – T :** W1 + T2: Hạn chế nhập nguyên liệu với lượng lớn W2 + T4 : Duy trì thị phần hiện có W3 + T2: Hạn chế vay, thu nhỏ quy mô sản xuất

1- Chiến lược S/O : Chiến lược tăng trưởng tập trung.

2- Chiến lược S/T : Chiến lược dùng thế mạnh để hạn chế mối đe dọa

3- Chiến lược W/O : Chiến lược khắc phục điểm yếu để khai thác cơ hội

4- Chiến lược W/T : Chiến lược giảm bớt điểm yếu để tránh mối đe dọa

Qua phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành, môi trường nội bộ của doanh nghiệp ta có thể chọn chiến lược theo đuổi là các chiến lược ở nhóm S-O, đó là tăng trưởng tập trung.

3.1.4.3. Ma trận thị phần tăng trưởng BCG

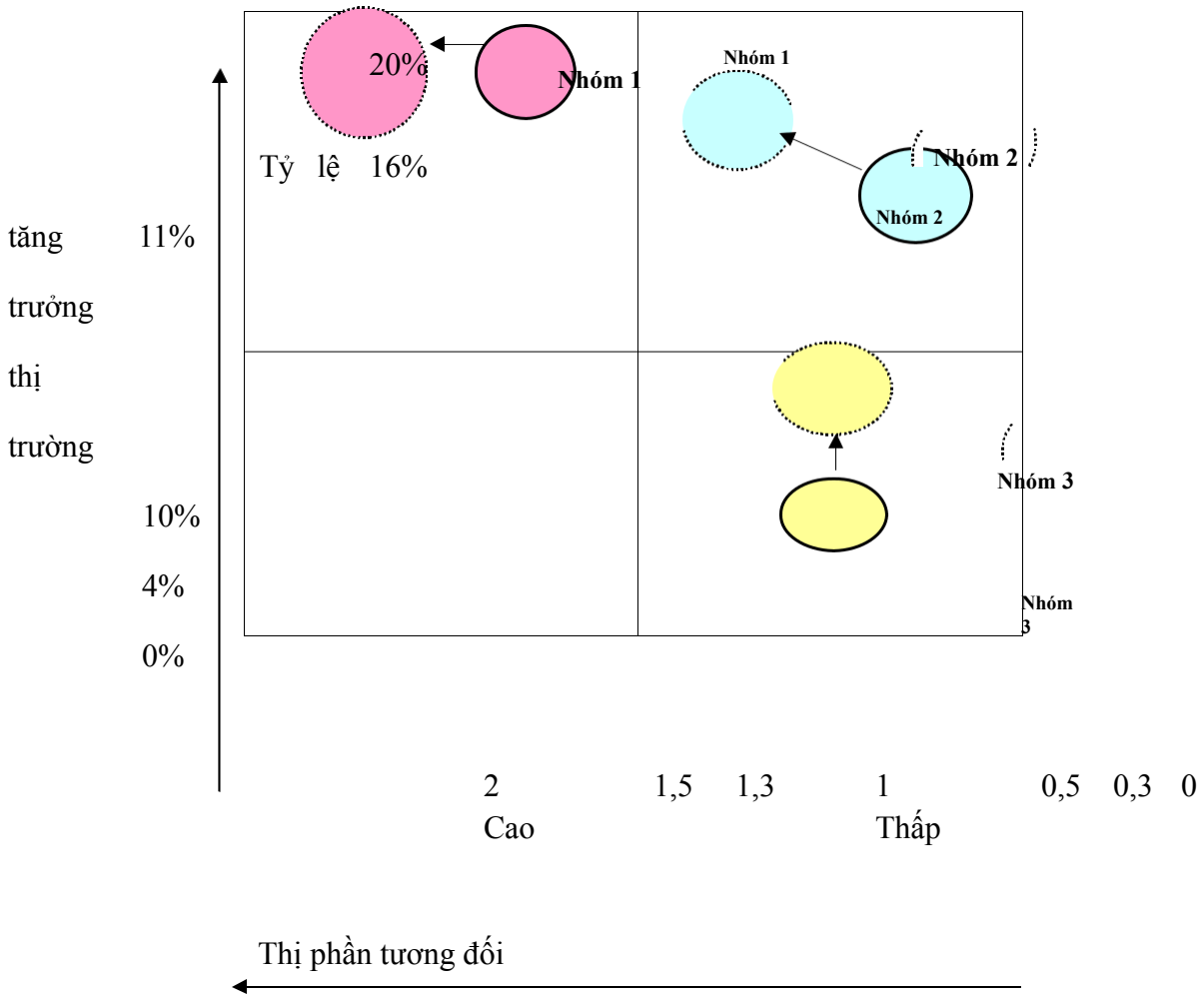
Qua điều tra Nam Hà Pharma xác định được mức tăng trưởng thị trường và thị phần tương đối của các mặt hàng sản xuất kinh doanh của Công ty như sau:

Bảng 3.11: Tỷ lệ tăng trưởng thị trường và thị phần tương đối mặt hàng kinh doanh của Nam Hà Pharma.

Chỉ tiêu	**Tỷ lệ tăng trưởng thị trường (%)**	**Thị phần tương đối**
Nhóm 1: Nhóm thuốc bệnh viện	16	1,3
Nhóm 2: Nhóm thuốc đặc trị	12	0,3
Nhóm 3: Nhóm thuốc nhượng quyền	4	0,5

Nguồn: Tổng hợp theo nghiên cứu của phòng kinh doanh Dựa vào số liệu trên chúng ta xây dựng ma trận BCG với trục hoành biểu thị thị phần tương đối của công ty, trục tung biểu thị tỷ lệ tăng trưởng thị trường của

mỗi nhóm sản phẩm của Công ty, mỗi vòng tròn biểu thị tỷ trọng của mỗi nhóm sản phẩm.



Hình 3.7: Ma trận thị phần tăng trưởng BCG áp dụng cho công ty

Nhóm 1: Sản xuất Nhóm thuốc bệnh viện, cung ứng theo nhu cầu sử dụng thuốc của bệnh viện hay các chương trình thuốc quốc gia, có tỷ lệ tăng trưởng và phần thị trường tương đối cao (phần thị trường tương đối và tỷ lệ tăng trưởng tương ứng là 1,3 và 16%). Sản xuất Nhóm thuốc bệnh viện bao gồm:

+ Thuốc chống viêm, nhiễm

+ Thuốc kháng sinh

+ Thuốc tác động trên hệ tim mạch

+ Thuốc tác động trên hệ thần kinh trung ương …

Tỷ lệ tăng trưởng ở nhóm sản phẩm này được đánh giá là cao so với các nghành nghề kinh doanh khác là do hiện nay nhu cầu điều trị, chữa bệnh ngày càng

tăng. Tỷ lệ dân số có Bảo hiểm y tế cao làm tăng nhu cầu sử dụng thuốc tại các bệnh viện

Nhóm 2: Nhóm thuốc đặc trị có tỷ lệ tăng trưởng thị trường cao, tuy nhiên thị phần thấp hơn so với Nhóm 1 (tương ứng là 11% và 0,3). Nhóm thuốc đặc trị bao gồm:

+ Thuốc tác động trên hệ hô hấp

+ Thuốc tác động trên bộ máy tiêu hoá

Thị phần Nhóm thuốc đặc trị của Công ty tương đối thấp. Cạnh tranh rất quyết liệt với các đối thủ là các công ty chuyên sản xuất các mặt hàng trên, nhất là các đối thủ từ các nước lớn như Đức, Mỹ và các công ty trong nước... Mặt khác các công ty sản xuất và thương mại có những biện pháp marketing rất chuyên nghiệp, song song với tâm lý người dùng dễ thay đổi, do đó họ chiếm ưu thế ở nhóm sản phẩm này.

Nhóm 3: Nhóm thuốc nhượng quyền có thị phần thấp và tỷ lệ tăng trưởng không cao (phần thị trường tương đối 0,5, tỷ lệ tăng trưởng 4%).

3.2. Chiến lược kinh doanh cho Nam Hà Pharma giai đoạn 2019-2021

3.2.1. Xác định lại chức năng nhiệm vụ và mục tiêu

a. Về chức năng nhiệm vụ:

Việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty phải dựa trên việc xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của Công ty

+ Tiếp tục sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực Dược phẩm.

+ Sử dụng máy móc thiết bị, công nghệ tiên tiến để có được sản phẩm đảm bảo, sản phẩm chất lượng cao.

+ Mở rộng thị phần cả trong nước và quốc tế

b. **Về mục tiêu của công ty**

<u>Mục tiêu ngắn hạn của Công ty:</u>

- Tăng tổng doanh thu hàng năm từ 15 – 20 %
- Nghiên cứu cải tiến thiết kế mẫu, đa dạng hóa các sản phẩm.

- Tiếp tục mua sắm các trang thiết bị cho văn phòng, thí nghiệm, mua sắm các phương tiện vận tải nhằm tăng cường năng lực vận chuyển và bốc xếp.

- Đầu tư mua sắm trang thiết bị hiện đại phục vụ cho sản xuất nhằm tăng năng lực sản xuất .
- Đẩy mạnh hoạt động Marketing tiến tới thành lập bộ phận làm marketing một cách chuyên nghiệp.

Mục tiêu dài hạn của Công ty:

- Xây dựng và phát triển Công ty trở thành một Công ty lớn mạnh có vị trí quan trọng trong ngành dược trong nước.
- Mở rộng thị trường tại các nước Châu Âu, Châu Phi .

3.2.2. Lựa chọn chiến lược cho Nam Hà Pharma bằng ma trận QSPM

Trong chương 2 đã phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh bên ngoài và môi trường nội bộ, phân tích các yếu tố hình thành chiến lược kinh doanh công ty. Hiện nay ngành dược Việt Nam đang tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu với nền kinh tế thế giới. Trong quá trình này ngành dược được Chính phủ coi trọng là một ngành công nghiệp hàng đầu của Việt Nam trên thị trường thế giới.

Mục tiêu chung trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà trong thời gian tới là phấn đấu đạt mức tăng trưởng doanh thu hàng năm từ 15 - 20%. Trong điều kiện môi trường kinh doanh nhiều biến động cùng với sự cạnh tranh gay gắt với các công ty dược lớn, các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Công ty cần thiết phải duy trì được thị trường hiện có, đồng thời phải liên tục mở rộng chiếm lĩnh các phần thị trường khác.

a. Chiến lược xâm nhập thị trường - chiến lược 1

Trong chiến lược này công ty tìm cách tăng trưởng trong thị trường hiện tại, chủ yếu là Việt Nam, với các sản phẩm hiện đang sản xuất. Để thực hiện chiến lược này công ty có thể thực hiện các cách sau:

+ Điều chỉnh Sản phẩm:

- Rà sóat lại danh mục sản phẩm, bổ sung sản phẩm phù hợp với thị trường mục tiêu. Giảm lượng sản phẩm thị trường ít có nhu cầu.
- Lựa chọn nhà cung ứng NVL có giá phù hợp, chất lượng tốt.

+ Phân phối Sản phẩm: Rà sóat lại các kênh phân phối, lựa chọn kênh phân phối phù hợp

+ Quảng cáo: Lựa chọn các hình thức quảng cáo cho hiệu quả cao

+ Quan hệ công chúng: Bắt tay với các báo uy tín để viết bài đánh giá tích cực về công ty và các sản phẩm.

+ Chiến lược giá:

- Cắt giảm chi phí không cần thiết để hạ giá thành SP

- Tạo áp lực lên các nhà cung ứng

b. Chiến lược Phát triển thị trường- chiến lược 2

Công tác phát triển thị trường ở Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà là tìm kiếm các thị trường mới để tiêu thụ các sản phẩm mà công ty đang sản xuất.

Thị trường hiện tại của Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà chủ yếu là thị trường trong nước và các nước châu Âu như CH Sec, Hungary, Tiệp khắc, các nước Châu Phi...trong thời gian tới công ty cần phải mở rộng thị trường ra các nước châu Âu khác và có thể tìm kiếm thị trường ở Châu Mỹ như các nước Canada, Hoa Kỳ...chiến lược này có tính hướng ngoại.

+ Phát triển kênh phân phối truyền thống thông qua 2 con đường: tự triển khai thêm các chi nhánh, sát nhập hoặc mua lại các công ty yếu hơn.

+ Phát triển các kênh phân phối trực tiếp thông qua công nghệ hiện đại.

+ Phấn đấu để SP đạt chuẩn GMP quốc tế

+ Tiếp cận máy móc công nghệ hiện đại, tạo vị thế cho công ty

+ Dùng "người nước ngoài bán hàng cho người nước ngoài", tức là thuê đội ngũ các chuyên gia bản địa để phát triển các thị trường mới.

c. Chiến lược phát triển sản phẩm - chiến lược 3

Chiến lược phát triển sản phẩm là chiến lược phát triển sản phẩm mới tiêu thụ ở các thị trường hiện tại của công ty. Sản phẩm mới có thể lựa chọn theo chiến lược

này là sản phẩm mới cải tiến, sản phẩm mới hoàn toàn (do bộ phận nghiên cứu và phát triển của công ty thiết kế hoặc mua bằng sáng chế từ cơ quan nghiên cứu), sản phẩm mới mô phỏng.

Trong thực tế, chiến lược thực hiện sản phẩm mới cải tiến được hầu hết các công ty trên thế giới lựa chọn như là ưu tiên số một và là yếu tố được sử dụng để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

+ Phát triển một sản phẩm riêng biệt, có thể thực hiện thông qua các con đường: Thay đổi tính năng của sản phẩm. Theo cách này có thể tạo ra sản phẩm mới bằng cách hoán cải, bổ sung hoặc thay đổi lại các tính năng của sản phẩm cũ theo hướng đảm bảo sử dụng sản phẩm an toàn tiện lợi hơn nhằm cải thiện điều kiện sử dụng của người tiêu dùng và do đó mở ra khả năng mới về cầu sản phẩm của khách hàng.

+ Cải tiến chất lượng. mục tiêu là làm tăng độ tin cậy của sản phẩm đang sản xuất. Đối với nhiều loại sản phẩm cải tiến chất lượng cũng có nghĩa là tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng khác nhau để phục vụ cho khác hàng có thị hiếu tiêu dùng và nhu cầu khác nhau.

+ Cải tiến kiểu dáng sản phẩm. Mục tiêu là làm thay đổi hình dáng, hình thức của sản phẩm như thay đổi kết cấu, màu sắc, bao bì… tạo ra sự khác biệt của sản phẩm.

+ Mở rộng mẫu mã sản phẩm. Mục tiêu là tạo ra nhiều mẫu mã mới của sản phẩm.

+ Phát triển danh mục sản phẩm: Phát triển danh mục sản phẩm có thể được thực hiện thông qua việc bổ sung thêm các mặt hàng mới hoặc cải tiến sản phẩm đang sản xuất. Danh mục sản phẩm có thể được bổ sung nhiều cách.

- Kéo dãn sản phẩm xuống phía dưới: Bổ sung thêm mẫu mã sản phẩm có tính năng tác dụng, đặc trưng chất lượng kém hơn.
- Kéo dãn lên phía trên: Bổ sung các mẫu mã sản phẩm đang có tính năng, tác dụng, chất lượng cao hơn.

- Kéo dãn hai phía: Bổ sung cả các mẫu mã sản phẩm có tính năng, tác dụng, đặc trưng chất lượng cao hơn và cả các mẫu mã sản phẩm có tính năng, tác dụng và chất lượng thấp hơn.

Bảng 3.12: Ma trận QSPM của Nam Hà Pharma

Các yếu tố quan trọng	**Phân loại**	**Chiến lược 1- xâm nhập thị trường**		**Chiến lược 2- phát triển thị trường**		**Chiến lược 3- phát triển sản phẩm**	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong							
Nguồn nhân lực							
Chất lượng nhân viên	4	4	16	4	16	4	16
Chất lượng lãnh đạo	4	4	16	4	16	4	16
Cơ cấu tổ chức	3	2	6	2	6	4	12
Kế hoạch hóa chiến lược	3	3	9	4	12	3	9
Tài chính							
Khả năng huy động vốn	4	3	12	3	12	3	12
Cơ cấu vốn đầu tư	4	3	12	3	9	4	12
Trợ giúp từ chính phủ	2	1	2	4	8	2	4
Hiệu quả sử dụng vốn	4	4	16	4	16	4	16
Kế hoạch tài chính	4	3	12	2	8	3	12
Marketing			0		0		0
Chất lượng sản phẩm	4	3	12	2	8	4	16
Giá thành dịch vụ	3	4	12	2	6	2	6
Hệ thống đại lý	3	4	12	4	12	3	9
Quảng cáo	3	4	12	4	12	3	9
Sản xuất và nghiên cứu phát triển							
Các phương tiện sản xuất	4	2	8	2	8	4	16
Hiệu quả khai thác	3	3	9	2	6	4	12
Thực hiện sáng kiến-sáng chế	3	3	9	3	12	4	16
Các yếu tố bên ngoài							
Chính sách ưu đãi quốc gia	3	2	6	4	12	1	3
Tỷ lệ lạm phát	2	1	2	3	6	2	4
Lãi suất	2	1	2	2	4	2	4
Dân số	3	3	9	2	6	2	6
Công nghệ mới	3	3	9	2	6	4	12
Nguồn nguyên liệu	4	1	4	1	4	4	16
Tổng điểm			207		205		238

Dựa vào kết quả tính tóan trên QSPM của nhóm chiến lược S-O, công ty sẽ chú trọng hơn đến "chiến lược phát triển sản phẩm" trong giai đọan 2019-2021 để đảm bảo các mục tiêu doanh nghiệp đề ra.

3.3. Hoạch định các chiến lược chức năng

Các chiến lược này được tập trung chủ yếu vào những nội dung nâng cao hiệu quả của công tác quản trị ở các khâu: cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực, marketing, sản xuất, nghiên cứu phát triển, tài chính, thông tin quản lý.

3.3.1. Chiến lược marketing

Hiện nay ngành dược đang tăng theo đà phát triển của nền kinh tế, song với tình trạng có quá nhiều doanh nghiệp sản xuất trên thị trường Công ty sẽ phải đối mặt với một cuộc cạnh tranh để giành giật thị trường đang ngày càng diễn ra quyết liệt. Trong cuộc cạnh tranh này, các công ty có vốn đầu tư nước ngoài đang chiếm ưu thế với các biện pháp marketing rất chuyên nghiệp. Để duy trì và mở rộng thị trường, đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm công ty cần đẩy mạnh các hoạt động marketing. Trên cơ sở những vấn đề còn tồn tại của công ty cần có những giải pháp chiến lược cụ thể sau:

+ **Đối với bên ngoài**: Tổ chức liên danh, liên kết với các đối tác từ nước ngoài – các đối tác có quy mô đầu tư lớn và tiềm năng thị trường.

+ Đối với nội bộ:

- Kết hợp với bộ phận nghiên cứu phát triển để đưa ra các sản phẩm mới.

- Hợp chuẩn các chứng chỉ, chứng nhận khu vực, quốc tế, nâng cao vị thế thương hiệu cho công ty.

- Phòng Marketing thành lập bộ phận chuyên trách thu thập thông tin, phân tích thông tin về khách hàng và thái độ của khách hàng với các sản phẩm hiện có của công ty, các sản phẩm mới có thể sản xuất. Khi có dấu hiệu thay đổi, bộ phận Marketing kết hợp với bộ phận nghiên cứu phát triển thực thi quy trình phát triển sản phẩm mới.

Các chiến lược marketing xoay quanh 4P : Sản phẩm (Product), Giá cả (Price), kênh phân phối (Place) và Xúc tiến bán hàng (Promotion).

+ Về sản phẩm:

- Tập trung nghiên cứu các giải pháp cải tiến, ổn định và nâng cao chất lượng đối với các SP hiện tại công ty đang SX, triển khai SX thử và đưa vào SX

một số SP đã có số đăng ký và đã có khách hàng đặt kế hoạch SX. Nghiên cứu sản phẩm có sự khác biệt và nổi trội: Nghiên cứu phát triển danh mục các mặt hàng

kem-mỡ, vì mặt hàng này các công ty quốc doanh chưa có sự đầu tư. Phát triển sản phẩm thuốc mũi, họng dạng phun sương theo công nghệ mới…

- Tiếp tục rà soát điều chỉnh một số định mức tiêu hao vật tư nhằm hạ giá thành SP.

- Phối hợp với các bộ phận kiểm tra kiểm soát chặt chẽ việc tuân thủ qui trình SX, tuân thủ ISO và nguyên tắc GMP trong tất cả các PXSX để đảm bảo chất lượng SPSX phải được kiểm soát ở tất cả các công đoạn và đạt loại A khi xuất xưởng.

- Cùng với bộ phận XNK nguyên liệu nghiên cứu SX và tìm kiếm các nguyên liệu thay thế cho các nguyên liệu hiện đang phải nhập khẩu đắt tiền, nhưng vẫn phải đảm bảo yêu cầu chất lượng của sản phẩm.

- Tập trung vào các mặt hàng OTC nhu cầu thị trường cao và cạnh tranh chưa nhiều như Coldi, Coldi-B, Bổ phế viên ngậm

- Hướng sự phát triển vào nhóm thuốc Đông dược

- Cải tiến dạng bào chế của các thuốc truyền thống để kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm: mặt hàng Bổ phế dạng nước đã tồn tại lâu năm, nhưng người dùng cảm thấy bất tiện khi sử dụng dưới dạng nước đóng lọ, nên có thể bào chế dưới dạng viên ngậm để tăng tính tiện lợi, kéo dài chu kỳ sống cho sản phẩm.

- Phấn đấu đạt chuẩn GMP quốc tế về chất lượng SP

+ Về kênh phân phối:

- Phát triển mạng lưới các điểm đại lý truyền thống theo hướng đa dạng, với nhiều quy mô khác nhau để phù hợp với các phân khúc thị trường khác nhau: Thuê mặt bằng để mở thêm 3 chi nhánh tại các thành phố đầu mối gồm Cần Thơ, Đà Nẵng, T.p Hồ Chí Minh.

- Phát triển mạng lưới phân phối trực tuyến qua kênh internet.

+ Về giá cả:

- Xây dựng chương trình định giá các loại sản phẩm của công ty phục vụ

công tác quản trị. Theo đó, công ty cần tính toán được giá vốn từng loại sản phẩm, từ đó xác định giá bán đảm bảo nguyên tắc cạnh tranh và có lãi.

- Chính sách giá ngang bằng đối với các sản phẩm thuốc Đông dược, thuốc đặc trị sẽ áp dụng ở mức tương đương hoặc rẻ hơn các đối thủ cạnh tranh trực tiếp

là: Traphaco, DHG,… trên cơ sở năng suất lao động cao hơn và chi phí giá vốn đầu vào thấp hơn.

- Giảm giá các mặt hàng khỏang 2% tại thị trường miền Trung vì hiện tại sức tiêu thụ tại thị trường này chỉ ở mức trung bình, mục tiêu để tăng sức mua của khách hàng.

- Tăng giá các sản phẩm thuộc nhóm thuốc Đông dược có công dụng thanh nhiệt, nhóm thuốc đặc trị cảm cúm khỏang 3% vào các tháng mùa hè vì nhu cầu về thuốc thuộc các nhóm trên rất lớn.

+ Về xúc tiến bán hàng:

- Xây dựng mô hình phòng bán hàng Bệnh viện trên phạm vi toàn quốc để dần đưa các sản phẩm trong danh mục đã có kế hoạch SX vào đấu thầu cung cấp cho hệ thống điều trị Bảo hiểm.

- Đầu tư thêm 1% tổng doanh thu để xây dựng mô hình riêng biệt, dễ nhận biết tại các chi nhánh, đại lý. Điều này tạo hình ảnh tốt cho người tiêu dùng đối với thương hiệu của công ty.

- Các chương trình xúc tiến bán hàng cần được tiến hành thường xuyên dưới 2 hình thức: quảng cáo và quan hệ công chúng. Bộ phận Marketing xây dựng chiến lược quảng cáo và chiến lược PR cho từng năm nhắm vào mục tiêu quảng bá cho thương hiệu Nam Hà Pharma trên thị trường.

- Quảng cáo trên truyền hình: Chọn các đài VTV hoặc VTC vì tầm phủ sóng lớn, dễ tiếp cận người tiêu dùng. Thời lượng 3 lần/ tuần; 30 giây/lần. Nội dung tập trung vào nhóm thuốc đặc trị, thuốc Đông dược. Nhóm thuốc bệnh viện có thể bỏ qua.

- Quảng cáo trên báo mạng: Đăng ký quảng cáo trên các báo mạng lớn, chính thống như VNexpress.net, vietnamnet.vn…

- Quảng cáo ngoài trời như tại các điểm xe bus, nhà ga,…

- Quảng cáo trên các phương tiện di chuyển: taxi, xe bus…

Hiện tại, với chi phí quảng cáo như hiện nay của công ty mới chỉ chiếm khoảng 1,35% tổng doanh thu. Trong những năm tới, tùy theo tình hình và khả năng tài chính của công ty thì có thể tăng khoản chi phí này lên từ 4 - 5%.

Dự kiến khi có các chương trình quảng cáo thì kết quả tiêu thụ tăng lên từ 7-10%, kết luận này căn cứ vào kết quả thu được của các chương trình quảng cáo của năm trước và theo sự ước tính đánh giá của các cán bộ phòng kinh doanh.

- Đưa phương thức khai thác nguồn lực bên ngoài vào chiến lược quảng cáo và PR. Theo đó, công ty ký hợp đồng với một công ty quảng cáo và PR chuyên nghiệp để tư vấn, triển khai và đánh giá hiệu quả của các chương trình xúc tiến bán hàng một cách bài bản, thay vì tự làm như từ trước đến nay.

3.3.2. Chiến lược nguồn nhân lực

Trong bối cảnh như hiện nay, để nâng cao hiệu quản sản xuất kinh doanh, tăng năng lực cạnh tranh…vai trò của nguồn nhân lực và vấn đề tổ chức nhân sự là hết sức quan trọng đối với khả năng thực hiện thành công các chiến lược mà Công ty đề ra. Liên quan đến phát triển nguồn nhân lực có thể được phân cấp như sau: đội ngũ lãnh đạo cấp cao (ban giám đốc), đội ngũ phụ trách chuyên môn (cán bộ các phòng ban, tổ, đội) và đội ngũ thừa hành (công nhân, nhân viên).

a. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ

+ Đội ngũ lãnh đạo quản lý:

Trong giai đoạn trước mắt, vai trò của cán bộ, lao động quản lý rất quan trọng trong việc đổi mới hoạt động sản xuất, kinh doanh và đổi mới dây chuyền sản xuất, có khả năng thích ứng với mô hình kinh doanh mới:

- Chấp nhận biến động về nhân sự, quy định rõ thời gian tối đa làm việc tại mỗi vị trí quản lý là 3 năm. Sau mỗi 3 năm lại tổ chức thi tuyển. Điều này thúc đẩy sự nỗ lực, cạnh tranh trong công ty.

Bảng 3.13 :Tiêu chuẩn cán bộ cao cấp và quản lý của Công ty đến năm 2021

TT	Tiêu chuẩn	Cán bộ cao cấp	Quản lý trung gian
1	Tuổi, sức khoẻ	32 - 55; tốt	26 - 45; tốt
2	Đào tạo về kỹ thuật	Đại học	Đại học
3	Đào tạo về quản lý kinh doanh	Đại học	Đại học
4	Kinh nghiệm quản lý thành công	Từ 5 năm	Từ 3 năm
5	Có năng lực dùng người	+	+
6	Có khả năng quyết đoán, khách quan, kiên trì, khoan dung	+	+
7	Có trách nhiệm cao đối với quyết định	+	+
8	Trình độ ngoại ngữ	C	C
9	Trình độ tin học	C	C

+ Đội ngũ nghiệp vụ chuyên môn:

Đây là đội ngũ tiên phong trong việc thực hiện các nghiệp vụ tác nghiệp để thực hiện chiến lược, bao gồm lãnh đạo và nhân viên các phòng ban chuyên môn của Công ty. Để nâng cao chất lượng của đội ngũ này, cơ chế tuyển dụng của Công ty phải đưa ra những tiêu chí cụ thể để có thể tuyển dụng được những cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, phù hợp với nhiệm vụ chuyên môn của từng bộ phận chức năng. Đối với những cán bộ hiện đang làm việc, tiếp tục nâng cao trình độ kỹ thuật, năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ nhân viên. Công ty cần có chính sách tạo điều kiện cập nhật thường xuyên các yếu tố, thông tin có liên quan đến chuyên môn, nhằm đáp ứng được nhu cầu liên tục đổi mới và tổ chức đào tạo lại để nâng cao nghiệp vụ phù hợp với nhu cầu công việc. Tăng cường công tác đào tạo, nâng cao tay nghề tại chỗ kết hợp tuyển dụng lao động và đào tạo tại các trường đại học trong nước.

Công ty cần có chính sách khuyến khích đội ngũ chuyên môn có ý thức nâng cao trình độ nghiệp vụ trong lĩnh vực mình phụ trách và có sự liên hệ với các phòng ban khác để tạo được một không khí cạnh tranh lành mạnh, thi đua cùng hòan thành

các chỉ tiêu bộ phận và có sự phối hợp chặt chẽ trong việc thực hiện các chiến lược chức năng. Văn hóa doanh nghiệp chủ yếu xuất phát từ chính đội ngũ cán bộ các phòng ban nghiệp vụ.

+ Đội ngũ lao động sản xuất trực tiếp:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ công nhân, nhân viên thể hiện sự lành nghề trong công việc mà họ được phân công đảm nhiệm nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm. Sự lành nghề của công nhân thể hiện ở khả năng vận hành thiết bị máy móc đúng quy trình và đảm bảo cho hệ thống làm việc không bị xảy ra sự cố, trục trặc và đạt hiệu suất cao nhất.

Các buổi học tập rút kinh nghiệm và phổ biến những kiến thức mới về công nghệ, kỹ thuật tại chỗ cần được tổ chức thường xuyên vì đây là hình thức tốt nhất để nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ công nhân và nó tạo điều kiện cho các công nhân lành nghề phổ biến kinh nghiệm cho những công nhân mới và tạo được sự gắn kết giữa họ với nhau.

Bảng 3.14: Mục tiêu cơ cấu chất lượng lao động của Công ty đến năm 2021

TT	Trình độ	Năm 2011	Năm 2021
1	Trên Đại Học , Đại học	9.7%	9,8%
2	Cao đẳng , trung cấp	27%	27,2%
3	Công nhân KT (lành nghề)	63,3%	63%

+Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực:

- Tiếp tục đào tạo nâng cao trình độ kỹ thuật, năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ nhân viên, công nhân kỹ thuật hiện có.

- Tuyển mới kỹ sư hóa phục vụ các lĩnh vực nghiên cứ phát triển, theo dõi sản xuất. Tuyển mới cử nhân kinh tế phục vụ các lĩnh vực quản trị kinh doanh, nghiệp vụ quản lý sản xuất, công tác Marketing.

- Xây dựng tỷ lệ hợp lý giữa lực lượng cán bộ kỹ thuật - nghiệp vụ. Cán bộ

kỹ thuật - công nhân kỹ thuật, lao động trực tiếp và lao động gián tiếp nhằm khai thác tối đa tiềm năng của cán bộ, tránh lãng phí do dư thừa nhân công.

- Lập kế hoạch tuyển dụng bổ sung lao động kịp thời khi cần thiết, phân định các loại công việc khác nhau để ký hợp đồng ngắn hạn hoặc dài hạn nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu lao động từng thời điểm và tránh dôi dư lao động khi không có việc.

- Đối với lao động dôi dư do yêu cầu sản xuất phải lập kế hoạch đào tạo lại để đáp ứng với những đòi hỏi về thay đổi công nghệ sản xuất hoặc bố trí công việc khác phù hợp hơn hoặc cho nghỉ việc theo quy định.

+ Tổ chức, phân công lao động hợp lý:

Vấn đề xây dựng tổ chức hợp lý theo yêu cầu công việc là rất quan trọng trong quản trị nhân sự. Công ty tiếp tục giải quyết lao động dôi dư do năng lực công tác không phù hợp, sức khỏe yếu. Công ty bố trí những người thực hiện các công việc ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm là những người có năng lực trên cơ sở được đào tạo, có kỹ năng và kinh nghiệm thích hợp. Công ty xác định các nhu cầu đào tạo thông qua mô tả công việc, so sánh với thực tế của công ty, thông qua các cán bộ quản lý của đơn vị và yêu cầu của các cá nhân được đào tạo, lập kế hoạch đào tạo - tiến hành đào tạo hay tiến hành những hoạt động khác để đáp ứng nhu cầu này.

Thường xuyên đánh giá hiệu quả của các hoạt động đào tạo đã được thực hiện để đảm bảo rằng người lao động ý thức được mối liên quan và tầm quan trọng đối với các hoạt động của họ đóng góp như thế nào đối với việc đạt được mục tiêu chiến lược của đơn vị, của công ty. Triển khai các công việc có liên quan đến nguồn nhân lực:

- Xác định các yêu cầu trình độ chuyên môn cho các cán bộ, công nhân viên của công ty, cung cấp nguồn lực cho các hoạt động trong công ty.
- Triển khai công tác đào tạo và đào tạo lại.
- Đánh giá hoạt động của các hoạt động và cải tiến liên tục.

b. Tăng chất lượng đời sống làm việc

Tạo cho người lao động một đời sống làm việc chất lượng cao là một trong những mục tiêu của hoạt động của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà. Cố gắng

đảm bảo rằng cuộc sống hàng ngày của mọi người tại nơi làm việc là dễ chịu và thú vị, những mối quan hệ đồng nghiệp là thân ái, mọi người có thể phát triển tri thức và tinh thần thông qua công việc.

Công ty cần chú ý xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp hiện đại. Môi trường văn hoá doanh nghiệp là bản sắc của doanh nghiệp, giúp nhận diện được doanh nghiệp, hiểu được bản chất, cách thức tổ chức kinh doanh và cách thức tổ chức quản lý doanh nghiệp đó như thế nào. Kiến tạo môi trường văn hoá doanh nghiệp phải dựa trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau. Một khi người lao động được tôn trọng sẽ có động lực để rèn luyện, học tập và phát huy tối đa khả năng của mình góp phần thực hiện thành công các mục tiêu, chiến lược của công ty. Cần tạo ra môi trường làm việc an toàn, thoải mái cho người lao động trên cơ sở tuân thủ các chuẩn mực về hành vi, tác phong công nghiệp. Xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp tốt là một trong những yếu tố quan trọng để phát triển toàn diện nguồn nhân lực của công ty mà còn góp phần tạo nên khả năng cạnh tranh, làm phong phú thêm các dịch vụ cho khách hàng, mang lại hình ảnh, ấn tượng tốt cho công ty.

Tạo điều kiện và môi trường làm việc tốt là nhằm khuyến khích người lao động phấn đấu hết mình vì sự nghiệp chung của Công ty.

c. Chính sách lương, thưởng

Chính sách tiền lương là động lực chính để khuyến khích người lao động trong việc tham gia tích cực vào các hoạt động sản xuất của Công ty, khuyến khích những lao động sáng tạo, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tại Công ty bắt đầu xây dựng cơ chế trả lương phù hợp với mô hình công ty cổ phần nằm tạo nên sự công bằng trong thu nhập, khuyến khích những lao động giỏi, có trình độ tạo ra một thế hệ lao động kế thừa xứng đáng lớp người lao động đi trước. Hiện nay lương được cơ cấu thành 2 phần: theo hệ số thang bảng lương của nhà nước và theo doanh số của Công ty. Ngoài ra, Công ty nên quy định chế độ khen thưởng hợp lý và cụ thể (thưởng doanh số, thưởng năng suất) và nên khoán lương theo lợi nhuận thay vì doanh thu để khuyến khích tinh thần lao động sáng tạo và trách nhiệm của người lao động.

+ Xây dựng cơ chế khuyến khích, thu hút lao động của công ty:

Ngoài chế độ tiền lương theo quy định, xây dựng quy chế phân phối thu nhập gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, kích thích người lao động nâng cao hiệu quả công tác, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động có cơ hội học tập, phát huy khả năng và tự khẳng định mình. Có cơ chế khuyến khích người lao động phát huy tài năng, tạo điều kiện cho họ phát triển. Đảm bảo việc làm ổn định, đánh giá đúng khả năng, cân nhắc đề bạt khi có cơ hội.

Khen thưởng xứng đáng, động viên kịp thời các đề xuất có tính sáng tạo của người lao động, thực hiện chế độ đãi ngộ ưu tiên hợp lý đối với một số lĩnh vực đòi hỏi trình độ chuyên môn và công nghệ cao.

+ **Thu hút nguồn nhân lực ngoài công ty**: Có cơ chế tiền lương và các quy định về tiền lương trả cho các cá nhân có trình độ, hiệu quả công việc khác nhau khi
thực hiện cùng một loại công việc với mức lương ưu đãi cho đối tượng này thì mới thu hút được họ.

3.3.3. Chiến lược tài chính

Vốn cũng là một điều kiện quan trọng không thể thiếu để thực thi chiến lược kinh doanh của mỗi một doanh nghiệp. Vốn kinh doanh bao giờ cũng là cơ sở, là tiền đề để doanh nghiệp tính toán hoạch định các chiến lược và kế hoạch kinh doanh. Vì vậy vốn kinh doanh có vai trò quyết định trong việc thành lập, hoạt động và phát triển của doanh nghiệp. Công ty có thể huy động vốn bằng một số giải pháp sau :

+ Công tác tài chính kế toán:

- Bán nợ xấu với giá thấp hơn để thu hồi vốn.

- Tiếp tục giữ vững mối quan hệ với các Ngân hàng đối tác để có nguồn vốn kịp thời đáp ứng nhu cầu vay vốn cho SX và lưu thông phân phối.

- Lập kế hoạch tài chính để giải ngân đúng tiến độ đối với các hạng mục đầu tư xây dựng, sửa chữa mua sắm phục vụ các dây chuyền theo yêu cầu của ban QLDA khi triển khai.

- Triển khai phần mềm kế toán mới để thay thế cho phần mềm cũ đã bộc lộ nhiều nhược điểm khó khắc phục. Cập nhật thông tin kế toán quản trị để kịp thời cung cấp cho ban lãnh đạo Công ty khi cần thiết.

- Phối hợp với khối SX, khối chất lượng rà soát định mức vật tư, định mức lao động, đề xuất phương án giao quyền chủ động cho các phân xưởng sản xuất trong việc giám sát các chi phí biến đổi như : điện, nước, vật tư thay thế, vật rẻ tiền mau hỏng để tiến tới giao khoán từng phần chi phí cho phân xưởng, nhằm tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.

+ Giảm chi phí lưu kho:

Sự bất hợp lý trong công tác lưu kho đã làm cho chi phí của công ty tăng thêm khá nhiều, để giải quyết vấn đề này, công ty có thể áp dụng một trong các phương cách sau:

1. Xác định các mặt hàng tồn kho quá lâu hoặc không phù hợp với nhu cầu và loại bỏ chúng.

Theo nghiên cứu thì các mặt hàng này thường chiếm khoảng 30% diện tích kho hàng hữu dụng, điều này đang gây ra lãng phí nhiều khi không gian cho các mặt hàng có nhu cầu cao. Điều này có thể giải quyết được thông qua việc áp dụng các công nghệ hiện đại ERP/MRP để xác định được các mặt hàng tồn kho lâu. Hiện tại một số công ty hàng đầu trong ngành sản xuất phần cứng máy tính cũng như bán lẻ đang áp dụng một số chỉ tiêu hoạt động để xác định đâu là các mặt hàng tồn kho cần phải loại ra khỏi kho chứa hàng như sau:

- Hàng hóa không phù hợp với nhu cầu thị trường khi không bán được trong vòng 12 tháng qua.

- Hàng hóa tồn kho quá lâu khi vòng quay hàng tồn kho nhỏ hơn 1.5 lần hằng năm.

2. Tận dụng kỹ thuật "di chuyển hàng liên tục thông qua kho" để giảm những chi phí liên quan đến tồn kho và nâng cao hiệu quả giao hàng.

Theo kỹ thuật này, nguyên liệu/hàng hóa sẽ được dỡ xuống từ các loại xe tải nhỏ và ngay lập tức được xếp lên các xe tải xuất hàng, vì thế sẽ không có hoặc có

rất ít tồn kho giữa việc dỡ xuống và xếp lên. Công ty có thể sử dụng kỹ thuật này để giảm các chi phí liên quan đến hàng tồn kho, nâng cao hoạt động nội bộ, và nâng cao khả năng giao hàng chính xác. Theo chương trình này, khi nguyên vật liệu đến kho thì các nhân viên sẽ phân loại chúng theo nhà cung cấp và nơi nguyên liệu sẽ đến tại khu vực làm hàng. Phát triển thiết kế các vị trí tại kho nhằm đáp ứng lịch đến của các nguyên vật liệu khớp với kế hoạch xuất nguyên liệu tới các phân xưởng. Với việc giao hàng lô nhỏ và thường xuyên hơn giúp giảm tồn kho tại khu vực sản xuất từ hơn 10 ngày xuống còn 3 đến 4 ngày. Kết quả đạt được sẽ cắt giảm các chi phí liên quan đến tồn kho 500 triệu đồng mỗi năm.

3. Thực hiện thuê ngoài các nhà cung cấp dịch vụ logistics (Lead Logistics Providers - LSP) trong việc cung cấp dịch vụ logistics kèm theo các tài trợ về tài chính.

Việc thuê ngoài này đơn giản là công ty có thể bán sớm "hàng tồn kho" cho các công ty LSP và thu hồi tiền. Điều này cho phép các công ty có thể rút ngắn được chu trình luân chuyển tiền mặt khi số ngày lưu kho gần như bằng 0. Trong chuỗi cung ứng này, nhà cung cấp dịch vụ logistics đóng vai trò nhà trung gian phân phối sỉ với mức giá nhận được từ công ty. Theo đó công ty sẽ bán cho nhà cung cấp dịch vụ logistics mức giá bằng với mức giá bán lẻ trừ đi chi phí logistics và chi phí tài chính. Sau đó nhà cung cấp dịch vụ logistics thực hiện các dịch vụ giá trị gia tăng tại kho như đóng gói, dán nhãn, và thực hiện hàng khuyến mãi; trước khi giao đến cho các nhà bán lẻ nhỏ và vừa.

Như vậy hàng tồn kho luôn luôn có hai mặt. Ở mặt tích cực hàng tồn kho giúp cho doanh nghiệp tăng doanh số bán và giành thị phần khi hàng hóa luôn luôn sẵn sàng để bán. Tuy nhiên việc giữ hàng tồn kho nhiều cũng không phải là tốt vì sẽ là tiêu tốn nguồn lực tài chính của công ty khi công ty phải bỏ một phần lớn vốn để giữ hàng tồn kho. Đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế với tín dụng thắt chặt thì việc giữ tồn kho cần được công ty tính toán kỹ bằng các giá trị tài chính, việc này sẽ do phòng kinh doanh đảm nhận.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Qua áp dụng lý thuyết đã đề cập ở Chương 1, phân tích thực trạng của công ty ở Chương 2, tác giả đã thực hiện phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài cũng như bên trong doanh nghiệp. Từ đó, phân tích được các cơ hội, nguy cơ, những mặt mạnh và mặt yếu của doanh nghiệp.

Áp dụng những công cụ đã được cung cấp, trong chương 3 luận văn đã nêu ra các chiến lược có thể áp dụng cho Nam Hà Pharma trong giai đọan 2019 – 2021, lựa chọn chiến lược tối ưu dựa trên những đánh giá khoa học, để từ đó hoạch định chiến lược cho các cấp chức năng đóng vai trò quan trọng trong chiến lược đã lựa chọn.

Chương 3 đã phân tích và đánh giá mục tiêu chiến lược cơ bản của DN để từ đó có thể nhận biết được nhiệm vụ hoạch định chiến lược trong những năm tiếp theo, phân tích môi trường bên trong, bên ngoài DN để khẳng định lại các mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của chiến lược cơ bản của DN, giúp ta xác định việc gì cần làm để đạt được các mục tiêu chức năng nhiệm vụ đề ra. Trên cơ sở đó hoạch định chiến lược kinh doanh cho DN trong các năm tiếp theo, phân tích các chỉ số từ đó đưa ra các quyết định hợp lý. Dựa vào bản chiến lược này các nhà quản lý đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

XEM THÊM NHIỀU MẪU KẾT LUẬN TẠI ĐÂY:

KẾT LUẬN BÁO CÁO THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

https://thuctaptotnghiep.net/tag/ket-luan-bao-cao-thuc-tap-tot-nghiep/

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế xã hội và sự đi lên của nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần của nước ta, mối quan hệ giữa các thành phần kinh tế ngày càng mở rộng. Để hoạt động kinh doanh có hiệu quả đòi hỏi công ty phải nắm bắt cơ hội, tìm kiếm khách hàng và đầu tư mở rộng thị trường. Có nhiều biện pháp và công cụ khác nhau giúp DN nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, trong đó hoạch định chiến lược kinh doanh là một trong những công cụ hữu hiệu.

Trong những năm gần đây với sự đổi mới không ngừng, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà đã đạt được những tiến bộ đáng kể góp vào sự thành công chung của ngành dược tại Việt Nam. Nhìn chung hoạt động kinh doanh của công ty đã có nhiều ưu điểm song bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số nhược điểm. Do vậy việc nghiên cứu, hoạch định chiến lược kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty là một yêu cầu cấp bách và cần thiết.

Trước hết luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị chiến lược làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà. Luận văn đã phân tích và đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược của Công ty qua các thông tin thu thập được và đã nhận thấy công tác hoạch định chiến lược chỉ mới dừng lại ở mức độ lập kế khoạch. Áp dụng lý luận kết hợp với số liệu thu thập được luận văn đi vào phân tích chiến lược cơ bản của doanh nghiệp cùng với việc phân tích môi trường bên ngoài cũng như trong công ty từ đó hoạch định chiến lược trong 3 năm tới thông qua các báo cáo, các chỉ số tài chính.

Với những giới hạn về kiến thức lý thuyết cũng như thực tiễn của bản thân, bản luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô và các đồng nghiệp.

Tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành của mình đối với TS. Nguyễn Ngọc Điện, Thầy đã tận tình hướng dẫn và tạo điều kiện cho tôi, xin cảm ơn các thầy cô giáo của Khoa Kinh Tế và Quản Lý, Trung Tâm đào tạo sau đại học của trường Đại Học Bách Khoa Hà Nội đã giúp đỡ tôi hoàn thành bản luận văn này.

XEM THÊM NHIỀU MẪU TÀI LIỆU THAM KHẢO TẠI ĐÂY

=== >> **TÀI LIỆU THAM KHẢO BÁO CÁO THỰC TẬP**

https://thuctaptotnghiep.net/tag/tai-lieu-tham-khao-bao-cao-thuc-tap/

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty cổ phần dược phẩm Nam Hà, Báo cáo tài chính 2011

2. Chính sách Quốc gia về dược giai đoạn 2011-2020, tầm nhìn 2030- Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng.

3. GS. TS. Rudolf Grunig, GS. TS. Richard Kuhn, dịch giả: Phạm Ngọc Thúy, TS. Lê Thành Long, TS. Võ Văn Huy - Hoạch định chiến lược theo quá trình, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.

4. Garry D. Smit, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell, người dịch: Bùi Văn Đông (2003) - Chiến lược và sách lược kinh doanh, NXB thống kê

5. GS. TS Đỗ Văn Phức- Tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, NXB Bách khoa- Hà Nội

6. Philip Kotler, Quản trị Makerting, NXB Lao động Xã hội

7. Nguyễn Đình Quế (2008), Chiến lược tài chính trong quản trị kinh doanh,

8. http://www.365ngay.com.vn

9. http://vnexpress.net

10. http://vietnamnet.vn

11. http://laisuat.vn