

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CÔNG TY CỔ PHẦN
THUỐC THÚ Y SVT THÁI DƯƠNG ĐẾN NĂM 2020**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hà Nội – Năm 2013

LỜI CẢM ƠN

Nhân dịp hoàn thành luận văn, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới:

TS Ngô Trần Ánh, người hướng dẫn khoa học đã tận tình chỉ bảo, giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện và hoàn thành luận văn.

Hội đồng quản trị, cùng toàn thể các cán bộ công nhân viên công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương đã tạo điều kiện thuận lợi nhất cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài.

Hệ thống các đại lý của công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương đã cung cấp các thông tin cần thiết cho tôi hoàn thiện luận văn này.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới gia đình, bạn bè cùng các đồng nghiệp đã luôn quan tâm, ủng hộ, động viên tôi trong suốt quá trình học tập, hoàn thành luận văn.

Hà Nội, tháng 03 năm 2013

Tác giả luận văn

Nguyễn Đức Quyết

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	1
MỤC LỤC	2
PHẦN MỞ ĐẦU	8
1. Lý do chọn đề tài	8
2. Mục tiêu nghiên cứu	9
3. Phạm vi nghiên cứu	9
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài	10
6. Kết cấu đề tài	10
Chương 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	12
1.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược kinh doanh	12
1.1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh	12
1.1.2. Phân loại chiến lược kinh doanh	12
1.1.3. Khái niệm quản trị chiến lược	14
1.2. Vai trò của quản trị chiến lược đối với việc phát triển doanh nghiệp	14
1.3. Quy trình quản trị chiến lược	15
1.3.1. Phân tích môi trường kinh doanh	16
1.3.2. Phân tích nội bộ	21
1.3.3. Xác định sứ mạng và mục tiêu	30
1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược	31
1.4. Các công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược	32
1.4.1. Công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược	32
1.4.2. Các công cụ để xây dựng chiến lược có thể lựa chọn	35
Kết luận chương 1	39
Chương 2: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY SVT THÁI DƯƠNG	40
2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty CP thuốc thú y SVT Thái Dương	40
2.1.1. Lịch sử hình thành	40

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương.	40
2.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua	42
2.2.1 Tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây (2008-2012)	42
2.2.2. Sự biến động tổng doanh thu từ năm 2008 đến năm 2011	42
2.3. Phân tích các hoạt động kinh doanh của SVT Thái Dương	43
2.3.1. Phân tích các nguồn lực	43
2.3.2. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng	45
2.4. Tác động của môi trường đến hoạt động của SVT Thái Dương	59
2.4.1. Môi trường vi mô	59
2.4.2. Môi trường vĩ mô	80
2.5. Phân tích thực trạng xây dựng chiến lược của công ty	89
* Kết luận chương 2	91
Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY SVT THÁI DƯƠNG ĐẾN NĂM 2020	92
3.1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu của công ty SVT Thái Dương đến năm 2020	92
3.1.1. Sứ mệnh	92
3.1.3. Định hướng thị trường và sản phẩm đến năm 2020	93
3.1.4. Triển vọng dự báo mức tiêu thụ trong những năm tới	93
3.2. Xây dựng các chiến lược	93
3.2.1. Xây dựng các phương án chiến lược	93
3.2.3. Phân tích các chiến lược đề xuất	96
3.3. Chiến lược cấp chức năng	104
3.3.1. Chiến lược về quản trị	104
3.3.2. Chiến lược về Marketing	105
3.3.3. Chiến lược về chất lượng sản phẩm	110
3.3.4. Chiến lược nghiên cứu phát triển	112
3.3.5. Chiến lược tài chính – kế toán	113
3.3.6. Chiến lược nhân sự	113
3.4. Các kiến nghị	115

3.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước và ngành	115
3.4.2. Đối với công ty	115
3.4.3. Các tổ chức khác	116
KẾT LUẬN	117
TÀI LIỆU THAM KHẢO	118
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Stt	Tên viết tắt	Tên đầy đủ
1	IFE	Internal Factors Evaluation (Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong)
2	EFE	External Factor Evaluation (Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài)
3	QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
4	SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – nguy cơ)
5	GLP	Good Labotary Practices (Thực hành kiểm nghiệm tốt)
6	GMP	Good Manufacturing Practices (Thực hành sản xuất tốt)
7	GSP	Good Storage Practices (Thực hành bảo quản tốt)
8	HPLC	High Performance Liquid Chromatography (Sắc ký lỏng hiệu năng cao)
9	ISO	International Organization for Standardization
10	WHO	World Health Organization (Tổ chức y tế thế giới)
11	WTO	World Trade Organization (Tổ chức thương mại thế giới)
12	TBT	WTO agreement on Technical Barries to Trade
13	NN&PTNT	Nông nghiệp và Phát triển nông thôn
14	GDP	Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm nội địa)
15	ĐKKD	Đăng ký kinh doanh
16	SXKD	Sản xuất kinh doanh
17	IPC	In process control (Kiểm soát trong quá trình)

DANH MỤC CÁC HÌNH

Stt	Tên	Trang
Hình 1.1	Mô hình quản trị chiến lược của Robert E. Hoskisson	15
Hình 1.2	Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E.Porter	19
Hình 1.3	Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh	20
Hình 1.4	Ma trận EFE	33
Hình 1.5	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	34
Hình 1.6	Ma trận IFE	35
Hình 1.7	Ma trận SWOT	36
Hình 1.8	Ma trận QSPM	38
Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức công ty	41
Hình 2.2	Tổng doanh thu qua các năm của công ty CP SVT Thái Dương	42
Hình 2.3	Các kênh phân phối của công ty	47
Hình 2.4	Cơ cấu cơ sở sản xuất thuốc thú y và sản phẩm đăng ký lưu hành ở ba miền Bắc - Trung – Nam	59
Hình 2.5	Thành phần kinh tế của các cơ sở sản xuất thuốc thú y	67
Hình 2.6	Dự báo của IMF về một số chỉ tiêu kinh tế của Việt Nam và Châu Á	81
Hình 2.7	Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng của các cơ sở sản xuất thuốc thú y	83

DANH MỤC CÁC BẢNG

Stt	Tên	Trang
Bảng 2.1	Tổng doanh thu từ 2008 – 2012	42
Bảng 2.2	Cơ cấu nhân sự cấp cao của công ty	44
Bảng 2.3	Phân bố của hàng bán sản phẩm	48
Bảng 2.4	Số lượng đại lý và doanh thu các tỉnh	48
Bảng 2.5	Cơ cấu tài sản công ty 2010 - 2012	52
Bảng 2.6	Tỷ suất lợi nhuận của SVT THÁI DƯƠNG	53
Bảng 2.7	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong	59
Bảng 2.8	Danh sách những cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô lớn	64
Bảng 2.9	Danh sách những cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô khá	65
Bảng 2.10	Danh sách những cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô trung bình	66
Bảng 2.11	Kết quả điều tra thành phần kinh tế của các cơ sở sản xuất thuốc thú y	67
Bảng 2.12	Thị phần các công ty thuốc thú y tại Việt nam	68
Bảng 2.13	Danh sách các doanh nghiệp đạt chứng nhận GMP	71
Bảng 2.14	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	78
Bảng 2.15	Kết quả điều tra hệ thống quản lý chất lượng của các cơ sở sản xuất thuốc thú y	83
Bảng 2.16	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	88
Bảng 3.1	Hình thành chiến lược qua ma trận kết hợp (SWOT)	94
Bảng 3.2	Ma trận chiến lược chính	95
Bảng 3.3	Ma trận QSPM nhóm SO	97
Bảng 3.4	Ma trận QSPM nhóm WO	99
Bảng 3.5	Ma trận QSPM nhóm ST	101

Bảng 3.6	Ma trận QSPM nhóm WT	103
----------	----------------------	-----

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây nhờ chính sách khuyến khích phát triển kinh tế của nhà nước và sự tăng cao về mức sống của người dân, ngành chăn nuôi nước ta đã phát triển nhanh chóng. Đồng thời theo đà hội nhập quốc tế, thương mại, du lịch, xuất nhập khẩu phát triển kéo theo dịch bệnh cũng dễ du nhập, lây truyền và bùng phát, điều này làm nhu cầu sử dụng thuốc thú y trong nước tăng theo. Đây là lý do và điều kiện để ngành sản xuất, kinh doanh thuốc trong những năm qua phát triển rất sôi động. Năm 1993, sau khi Pháp lệnh Thú y ra đời, mới chỉ có 189 sản phẩm sản xuất trong nước, đến 2006 số sản phẩm trong nước được phép lưu hành đã tới 4078. Thuốc nhập khẩu năm 1993 mới chỉ có 1 công ty (Rhone-Poulenc, Pháp) đăng ký 31 loại vắc xin dùng cho gia cầm, lợn, chó mèo thì đến năm 2006 đã có 1637 sản phẩm của 130 công ty từ 29 nước trên thế giới được phép lưu hành tại Việt Nam. Nhìn chung, thị trường thuốc thú y nước ta hiện nay khá đa dạng và phức tạp. Từ đây, hàng loạt công ty sản xuất thuốc thú y ra đời, cuộc cạnh tranh giữa các công ty cũng diễn ra ngày càng gay gắt. Trước tình hình này, đòi hỏi các công ty phải nhạy bén, năng động và có chiến lược kinh doanh đúng đắn thì mới có thể tồn tại và phát triển. Công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương là công ty mới được thành lập về sản xuất thuốc thú y cũng đang trong cuộc cạnh tranh đầy sôi động này.

Hơn nữa, trước đây một số doanh nghiệp đã thành công trong kinh doanh mà họ chỉ cần chú ý đến những khả năng nội bộ và điều hành công việc hàng ngày là đủ. Nhưng ngày nay điều đó không còn đúng nữa, hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối phó với môi trường hoạt động ngày càng nhiều biến động phức tạp. Sự thích ứng của doanh nghiệp với môi trường là một yếu tố quan trọng cho sự thành công, các doanh nghiệp phải chủ động bằng cách hoạch định ra các chiến lược để thực hiện hơn là chỉ phản ứng với những sự kiện một cách thụ động.

Trước tình hình môi trường hoạt động kinh doanh ngày càng có nhiều biến

động và ảnh hưởng mạnh mẽ tới hoạt động của các doanh nghiệp, với mong muốn xây dựng một chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp cho Công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương trong thời gian tới, tôi xin chọn đề tài :

“Xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương đến năm 2020” để viết Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nhằm đạt được hai mục tiêu sau: Một là, hệ thống hoá các lý thuyết, quan điểm về chiến lược kinh doanh. Hai là, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của SVT Thái Dương, qua đó xây dựng một chiến lược kinh doanh đúng đắn và đưa ra các giải pháp để thực hiện các chiến lược đã đề ra nhằm để công ty phát triển mạnh và bền vững.

3. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài được giới hạn trong việc phân tích và xây dựng chiến lược phát triển đối với công ty Thái Dương đến 2020.

Do hoạt động của công ty rất rộng (nghiên cứu, sản xuất, kinh doanh), thời gian nghiên cứu lại ngắn nên người viết không thể phỏng vấn sâu ở Hội đồng quản trị công ty. Vì vậy trong đề tài, bên cạnh quan điểm của những người có trọng trách trong công ty, luận văn có đưa ra một số đánh giá chủ quan của mình. Ở phần xây dựng các giải pháp để triển khai chiến lược, đề tài xin phép không đi sâu vào chi tiết, nhất là giải pháp về tài chính – kế toán. Sau này nếu có điều kiện sẽ cố gắng hoàn thiện thêm.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập số liệu : Trong đề tài đã thu thập các dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp, trong đó dữ liệu thứ cấp là chủ yếu.

Dữ liệu thứ cấp: Được thu thập từ các nguồn: Công ty SVT THÁI DƯƠNG, Chi cục thú y các tỉnh - thành phố, Cục thú y - Bộ NN&PTNT, các báo - tạp chí chuyên ngành và trên Internet.

Dữ liệu sơ cấp: Để thu thập dữ liệu, chúng tôi đã phát phiếu thăm dò tại các đại lý phân phối của công ty và mạng lưới thú y xã phường của các địa phương,

phỏng vấn tại chỗ một số thành viên trong Ban lãnh đạo công ty, lãnh đạo của một số Chi cục thú y các tỉnh, Hội thú y Việt Nam ... và ghi nhận các ý kiến đánh giá của họ.

Phương pháp xử lý số liệu: Các phương pháp xử lý được áp dụng là phân tích, so sánh, tổng hợp, thống kê đơn giản.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Quản trị chiến lược là một môn khoa học kinh tế còn tương đối mới mẻ ở nước ta, rất ít doanh nghiệp Việt Nam xây dựng chiến lược phát triển một cách nghiêm túc và khoa học. Đề tài này hy vọng như là một điển hình trong việc ứng dụng kiến thức về quản trị chiến lược trong việc xây dựng chiến lược phát triển của công ty nói riêng và của ngành nói chung.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được chia làm 3 chương như sau

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh.

Chương này trình bày lý thuyết có liên quan đến đề tài, bao gồm: khái niệm cơ bản về chiến lược kinh doanh, quy trình quản trị chiến lược và các công cụ để xây dựng chiến lược.

Chương 2: Phân tích hoạt động SXKD của Thái Dương trong thời gian qua (2008 – 2013).

Trong chương này, đề tài đi vào phân tích các yếu tố nội bộ và xây dựng ma trận các yếu tố bên trong (IFE); Phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường, bao gồm môi trường vĩ mô để xây dựng ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) và môi trường vi mô để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Chương 3: Xây dựng chiến lược phát triển cho SVT THÁI DƯƠNG đến năm 2020.

Trong chương này, đề tài sử dụng ma trận SWOT và Ma trận chiến lược chính để xây dựng các chiến lược chính mà công ty có thể lựa chọn. Sau đó, sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để làm cơ sở khách

quan lựa chọn các chiến lược tốt nhất để công ty thực hiện. Và cuối cùng là đề xuất một số biện pháp chủ yếu nhằm triển khai chiến lược. Với thời gian và kiến thức có hạn, nhưng với sự nỗ lực của bản thân, những chiến lược phát triển công ty và giải pháp để thực hiện chiến lược đã được xây dựng trong luận văn này. Rất mong được sự hướng dẫn, góp ý của quý Thầy Cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Chương 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược kinh doanh

1.1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là một danh từ khó định nghĩa, sau đây là một số khái niệm được các nhà quản trị gia hiểu theo nhiều cách khác nhau:

Theo Charles W.L.Hill và Gareth R.Jones: “Chiến lược kinh doanh là một tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản và dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các nguồn tài nguyên cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó”.

Theo Fred David: “Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”.

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

Qua tiếp cận các khái niệm trên, dù được diễn đạt như thế nào thì khái niệm chiến lược kinh doanh vẫn bao hàm những nội dung sau:

- Xác định các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của tổ chức.
- Đưa ra các chương trình hành động tổng quát để đạt được mục tiêu.
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu.

1.1.2. Phân loại chiến lược kinh doanh

Dựa vào những căn cứ khác nhau người ta phân chiến lược thành những loại khác nhau:

* Căn cứ vào phạm vi chiến lược, chiến lược kinh doanh được chia làm 2 loại:

(1) Chiến lược chung hay còn gọi là chiến lược tổng quát: Chiến lược này đề cập đến những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa lâu dài và quyết định đến sự sống còn của tổ chức.

(2) Chiến lược bộ phận, bao gồm: chiến lược sản phẩm, chiến lược giá, chiến lược phân phối, chiến lược yểm trợ bán hàng (chiến lược giao tiếp và khuyến

trương). Hai chiến lược này liên kết với nhau tạo thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh. Không thể coi là một chiến lược kinh doanh, nếu chỉ có chiến lược chung mà không có chiến lược bộ phận được thể hiện bằng các mục tiêu và mỗi mục tiêu lại được thể hiện bằng một số tiêu chí nhất định.

* Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược thì chiến lược kinh doanh được chia thành bốn loại như sau:

(1) Chiến lược tập trung vào những nhân tố then chốt: Tư tưởng chỉ đạo của việc hoạch định chiến lược ở đây là, không dàn trải các nguồn lực, trái lại cần tập trung cho những hoạt động có ý nghĩa quyết định đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình. Thí dụ, đối với ngành công nghiệp dầu khí thì tìm nguồn nguyên liệu là một trong những nhân tố then chốt; đối với ngành chế tạo máy bay thì đó là thiết kế; đối với ngành điện tử là công nghệ sản xuất; đối với ngành sản xuất bia, thuốc lá là mạng lưới phân phối...

(2) Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối: Tư tưởng chỉ đạo hoạch định chiến lược ở đây bắt đầu từ sự phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp mình so với các đối thủ cạnh tranh. Thông qua sự phân tích đó, tìm ra điểm mạnh của mình làm chỗ dựa cho chiến lược kinh doanh. Thí dụ, trong số các loại sản phẩm thì doanh nghiệp có ưu thế hơn các doanh nghiệp khác sản phẩm nào hoặc trong mỗi loại sản phẩm thì chi tiết nào. Ưu thế tương đối có thể biểu hiện bằng nhiều mặt như: chất lượng hoặc giá bán sản phẩm, dịch vụ; hoặc công nghệ sản xuất, mạng lưới tiêu thụ...

(3) Chiến lược sáng tạo tấn công: Trong loại chiến lược này, việc xây dựng được tiếp cận theo cách cơ bản là luôn nhìn thẳng vào những vấn đề được coi là phổ biến, khó làm khác được để đặt ra câu hỏi “tại sao”, nhằm xét lại những điều tưởng như đã kết luận. Từ việc đặt liên tiếp các câu hỏi và nghi ngờ sự bất biến của vấn đề, có thể có được những khám phá mới làm cơ sở cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mình. Thí dụ, một kỹ sư thấy trên thị trường đang bán loại chần sợi bằng điện nhưng có ghi dòng chữ: “không được quận tròn và nằm trên chần”. Anh ta rất ngạc nhiên và đặt ra câu hỏi “tại sao”. Kết quả là anh ta đã sản xuất ra được

loại chặn không cần có dòng ghi chép nợ. Thực chất đây là việc tìm cách thay đổi luật chơi, đảo lộn hiện trạng, khai phá con đường mới để giành ưu thế

(4) Chiến lược khai thác các mức độ tự do: Cách xây dựng chiến lược ở đây không nhằm vào nhân tố then chốt mà nhằm vào khai thác khả năng có thể có của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

1.1.3. Khái niệm quản trị chiến lược

Theo Fred R.David, quản trị chiến lược được định nghĩa như là một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.

Trong định nghĩa này, quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất các hoạt động quản trị, tiếp thị, tài chính - kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin trong lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức.

1.2. Vai trò của quản trị chiến lược đối với việc phát triển doanh nghiệp

Quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Việc nhận thức được kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhà lãnh đạo cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công.

Điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi nhanh và thường tạo ra những bất ngờ, quản trị chiến lược giúp nhà quản trị thấy rõ được môi trường trong tương lai, từ đó có thể nắm bắt tốt hơn và tận dụng tốt các cơ hội, đồng thời có thể tránh hoặc giảm bớt các nguy cơ.

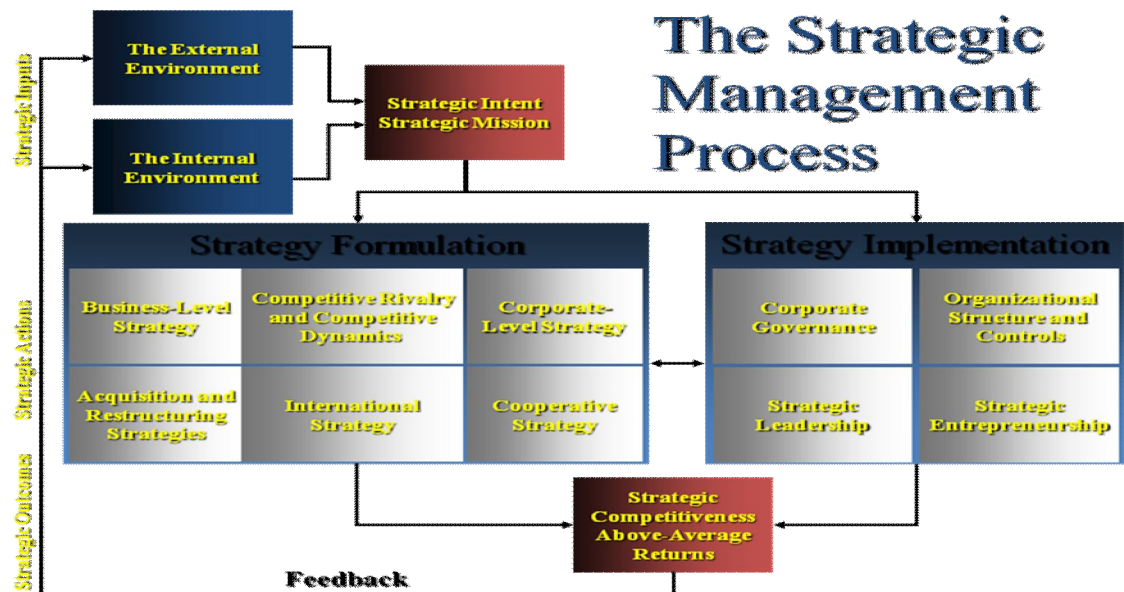
Quản trị chiến lược giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ chúng một cách hợp lý. Giúp công ty gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan.

Ngoài ra, quản trị chiến lược còn mang lại sự hài hòa nhu cầu của tổ chức, thông qua đó, lôi kéo các nhà quản trị các cấp và tạo ra sự cộng hưởng để đạt tới mục tiêu chung của công ty. Thực tế các công trình nghiên cứu cho thấy, những công ty vận dụng quản trị chiến lược thường đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với kết quả mà

họ đã đạt được trước đó và so với kết quả của các công ty không vận dụng quản trị chiến lược.

1.3. Quy trình quản trị chiến lược

Quy trình quản trị chiến lược là một quá trình thường xuyên và liên tục đòi hỏi có sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Theo Fred R. David, quy trình quản trị chiến lược gồm 3 giai đoạn: hình thành chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận văn này chủ yếu tập trung vào việc hoạch định các chiến lược. Quy trình này được khái quát thông qua **Hình 1.1** như sau:



Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược của Robert E. Hoskisson - Nguồn: [20]

Hoạch định chiến lược: Hoạch định chiến lược là quá trình đề ra các công việc cần thực hiện của công ty, tổ chức những nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính của môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, xây dựng mục tiêu dài hạn, lựa chọn trong số những chiến lược thay thế. Đôi khi giai đoạn hoạch định chiến lược của quản trị chiến lược còn được gọi là “lập kế hoạch chiến lược”. Sự khác biệt giữa quản trị chiến lược và lập kế hoạch chiến lược chính là quản trị chiến lược bao gồm cả thêm thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược.

Các hoạt động nghiên cứu bao gồm cả việc thu thập thông tin về lĩnh vực và

thị trường hiện tại của công ty. Quá trình này còn gọi một tên gọi là “kiểm soát môi trường”. Về phía doanh nghiệp, các nghiên cứu được tổ chức để chỉ ra những điểm mạnh và điểm yếu chính trong các lĩnh vực chức năng của công ty. Có rất nhiều cách để xác định các nhân tố bên trong doanh nghiệp như tính các chỉ tiêu đánh giá mức độ trung bình trong ngành. Nhiều hình thức tiến hành điều tra được phát triển và vận dụng để đánh giá về các nhân tố bên trong như tinh thần làm của người lao động, hiệu quả của quá trình sản xuất, tính hiệu quả của hoạt động quảng cáo và mức độ trung thành của khách hàng.

Trong quá trình hoạch định chiến lược, việc định ra một cách rõ ràng nhiệm vụ của doanh nghiệp được sự quan tâm chú ý của không chỉ các nhà hoạch định cấp cao mà còn là sự quan tâm của những người thực hiện. Một mục tiêu rõ ràng là rất có ích cho việc đề ra những mục tiêu cũng như hoạch định chiến lược. Giai đoạn hoạch định chiến lược được tiến hành qua các bước công việc sau:

Bước 1 - Chức năng nhiệm vụ: Chỉ ra vai trò, bản chất và nội dung cơ bản của doanh nghiệp.

Bước 2 – Đánh giá môi trường bên ngoài: Chỉ ra vai trò, bản chất của việc đánh giá môi trường bên ngoài, nội dung và các công cụ đánh giá.

Bước 3 – Đánh giá môi trường nội bộ: Chỉ ra bản chất của đánh giá nội bộ, công tác đánh giá các mặt hoạt động của công ty.

Bước 4 – Sử dụng các mô hình, kết hợp đánh giá định tính và định lượng, chọn ra một mô hình chiến lược hợp lý cho công ty.

1.3.1. Phân tích môi trường kinh doanh

Phân tích môi trường kinh doanh là quá trình mà các nhà chiến lược tiến hành kiểm tra, xem xét các nhân tố môi trường khác nhau (môi trường kinh tế, môi trường văn hóa – xã hội, môi trường công nghệ ...) và xác định các cơ hội hoặc các đe dọa đối với doanh nghiệp của họ. Từ các phân tích môi trường đưa ra các ý kiến quyết định phán đoán môi trường nhằm tận dụng một cơ hội hoặc để làm chủ được mỗi đe dọa một cách có hiệu quả.

Phạm vi và nội dung phân tích môi trường bao gồm: phân tích môi trường vĩ

mô và phân tích môi trường vĩ mô hay còn gọi là môi trường ngành.

1.3.1.1. Môi trường vĩ mô

- Ảnh hưởng kinh tế

Là những yếu tố nằm ngoài doanh nghiệp, chúng không chỉ định hướng và có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động quản trị, mà còn ảnh hưởng tới môi trường vĩ mô của doanh nghiệp. Các yếu tố này cũng là những nguyên nhân chính tạo ra cơ hội và đe dọa đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau. Nghiên cứu yếu tố kinh tế vĩ mô có vai trò quan trọng đối với các hoạt động quản trị của một doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố sau: tốc độ phát triển kinh tế, tỷ lệ lạm phát, tỷ giá hối đoái, lãi suất cho vay, tiền lương và thu nhập.

- Ảnh hưởng của luật pháp, chính phủ và chính trị

Bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật hiện hành... tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra các cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho doanh nghiệp. Chúng thường bao gồm:

- + Chính phủ là người tiêu dung lớn nhất trong nền kinh tế.

- + Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn nhà đầu tư. Hệ thống pháp luật được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để kinh doanh ổn định.

- + Các quyết định về quảng cáo đối với một số doanh nghiệp lĩnh vực kinh doanh sẽ là một đe dọa, chẳng hạn như các công ty sản xuất và cung cấp rượu cao độ, thuốc lá...

- + Quyết định về các loại thuế vừa tạo ra cơ hội cũng lại vừa có thể là những phanh hãm phát triển sản xuất.

- + Luật lao động, quy chế tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp cũng là điều mà doanh nghiệp cần phải tính đến.

- Ảnh hưởng môi trường văn hóa – xã hội

Trong thời gian chiến lược trung và dài hạn có thể đây là loại nhân tố thay đổi lớn nhất. Các ảnh hưởng xã hội chủ yếu bao gồm: sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực

đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp. Những phong tục, tập quán, truyền thống. Những quan tâm và ưu tiên xã hội, trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

- Ảnh hưởng tự nhiên

Điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, môi trường và không khí... Điều kiện tự nhiên là những yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của nhiều ngành kinh tế. Trong nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở thành yếu tố hết sức quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

- Ảnh hưởng công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp, những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ là:

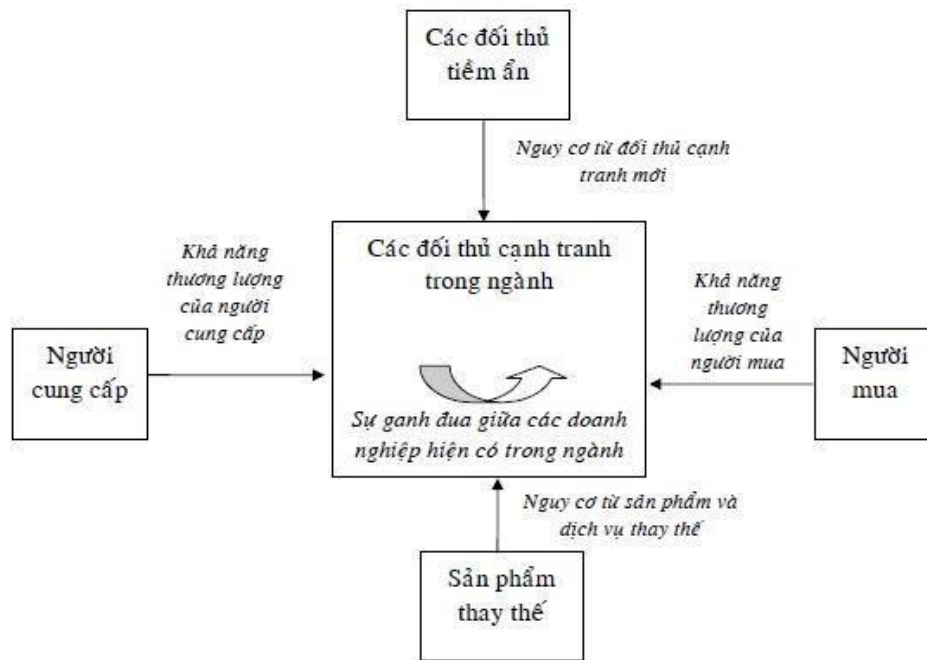
- + Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống, gây áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng khả năng cạnh tranh.

- + Bên cạnh những đe dọa nói trên, môi trường công nghệ cũng tạo ra một số cơ hội đối với doanh nghiệp, đó là:

Công nghệ mới tạo điều kiện để sản xuất ra sản phẩm chất lượng cao hơn, rẻ hơn, tạo cho sản phẩm có sức cạnh tranh tốt hơn. Thông thường thì các doanh nghiệp đến sau có nhiều ưu thế để tận dụng được cơ hội này hơn là các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

1.3.1.2. Môi trường vi mô

Môi trường được hình thành tùy thuộc vào đặc điểm hoạt động từng ngành, từng doanh nghiệp. Môi trường này có tác động ảnh hưởng trực tiếp và thường xuyên, đe dọa trực tiếp sự thành bại của doanh nghiệp. Bao gồm 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mối quan hệ giữa các yếu tố này được thể hiện trên **Hình 1.2 - Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E.Porter**.

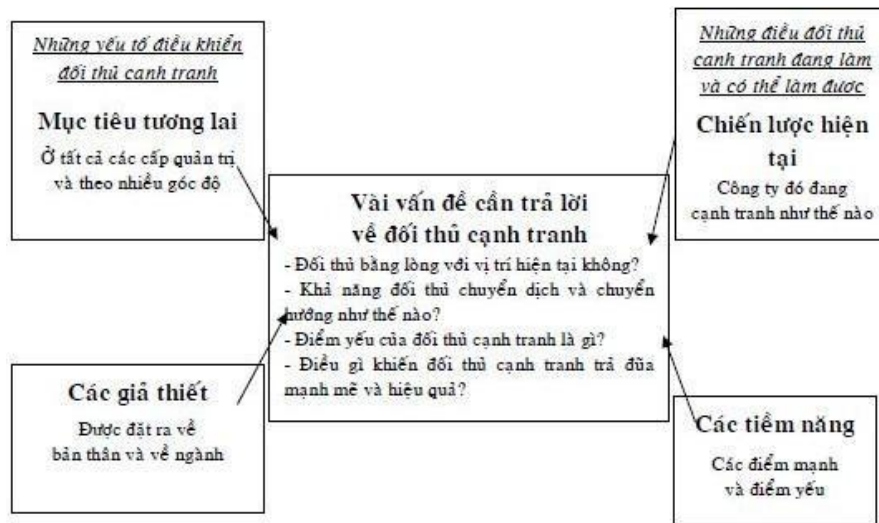


Hình 1.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E.Porter

(Nguồn: [4, trang 30])

- **Đối thủ cạnh tranh:** Sự hiểu biết về những tổ chức này là quan trọng cho một công ty do nhiều lý do khác nhau.

Các tổ chức cạnh tranh xác định bản chất và mức độ cạnh tranh trong kinh doanh hay dùng những thủ đoạn để giữ vững vị trí. Cường độ của sự cạnh tranh này có thể dự liệu trên cơ sở tương tác những yếu tố như tốc độ tăng trưởng công nghiệp, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự hiện diện của những yếu tố này có khuynh hướng gia tăng của một doanh nghiệp có ước muốn chiếm thêm thị phần nhờ tăng cường sự cạnh tranh. Những doanh nghiệp cũng phải nhận ra rằng sự cạnh tranh là không ổn định, ví dụ những ngành trưởng thành thường gặp sự cạnh tranh lớn khi tốc độ tăng trưởng giảm sút. Và hơn nữa những doanh nghiệp cạnh tranh mới cải tiến kỹ thuật thường thay đổi mức độ và bản chất của cạnh tranh. Các doanh nghiệp phải phân tích mỗi đối thủ cạnh tranh để có được hiểu biết về những hành động và đáp ứng khả dĩ của họ. Những nội dung then chốt cần để phân tích đối thủ cạnh tranh được trình bày **Hình 1.3**.



Hình 1.3: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh

(Nguồn: [4, trang 32])

Người mua: Là những người tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, họ là người quyết định đầu ra của doanh nghiệp. Không có khách hàng, các doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của mình. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải khảo sát thật kỹ yếu tố khách hàng, qua đó xây dựng các chiến lược kinh doanh cho phù hợp.

- Thông thường doanh nghiệp hay thành lập “lý lịch” của khách hàng nhằm thu thập thông tin định hướng tiêu thụ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing. Các biến số chính cần xem xét là về địa lý, nhân khẩu học, tâm lý...

- Người cung cấp: Họ là những người cung cấp các yếu tố đầu vào cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Số lượng, chất lượng, giá cả và thời hạn cung cấp đều có ảnh hưởng lớn đến kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Để giảm bớt rủi ro từ yếu tố này, các doanh nghiệp cần tạo ra được mối quan hệ gắn bó với những người cung ứng, các cơ quan cấp trên. Mặt khác, phải tìm ra nhiều nhà cung

ứng khác nhau, điều này sẽ giúp doanh nghiệp có nhiều lựa chọn và chống lại sức ép của các nhà cung cấp. Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh nhờ có mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp.

- Các đối thủ tiềm ẩn: Đối thủ tiềm ẩn tham gia kinh doanh trong ngành cũng là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp, vì họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Vì vậy khi xây dựng chiến lược, để bảo vệ vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp phải tính đến việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Những hàng rào này là: lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi nguồn lực tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế

- Sản phẩm thay thế: Sản phẩm thay thế là kết quả của sự bùng nổ khoa học công nghệ. Sức ép của sản phẩm thay thế làm hạn chế mức giá cao đối với các công ty trong ngành. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Do đó, muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển hoặc vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

1.3.2. Phân tích nội bộ

1.3.2.1. Phân tích các nguồn lực

Nguồn lực của một doanh nghiệp hay một tổ chức bao gồm: Nguồn nhân lực, nguồn vật chất hữu hình, các nguồn lực vô hình.

- Nguồn nhân lực:

Nhà quản trị các cấp: Đây là nguồn nhân lực có vai trò lãnh đạo doanh nghiệp. Mục đích của việc phân tích nhà quản trị các cấp là xác định khả năng hiện tại và tiềm năng của từng nhà quản trị, so sánh nguồn lực này với các công ty khác trong ngành, nhất là các công ty hàng đầu nhằm biết được vị thế cạnh tranh hiện tại và triển vọng của mình trong mối quan hệ với các đối thủ trên thị trường. Đây là cơ sở để chuẩn bị cho các chiến lược nhân sự thích nghi với nhu cầu của các bộ phận, cấp trong doanh nghiệp, cũng như thích nghi với các xu hướng phát triển khoa học kỹ thuật trong môi trường kinh doanh.

- Nguồn lực vật chất:

Các nguồn lực vật chất bao gồm những yếu tố như: vốn sản xuất, nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu dự trữ, thông tin môi trường kinh doanh... Mỗi doanh nghiệp có các đặc trưng về các nguồn lực vật chất riêng, trong đó có cả điểm mạnh lẫn điểm yếu so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Phân tích và đánh giá đúng mức các nguồn lực vật chất là cơ sở quan trọng giúp nhà quản trị các doanh nghiệp hiểu được các nguồn lực vật chất tiềm tàng, những hạn chế... để có các quyết định quản trị thích nghi với thực tế như: khai thác tối đa các nguồn vốn bằng tiền và nguồn vốn cơ sở vật chất hiện có, lựa chọn và huy động các nguồn vốn bên ngoài khi thật sự có nhu cầu, chọn đối tượng cần hợp tác nhằm tăng qui mô nguồn lực vật chất, thực hiện dự trữ một tỷ lệ cần thiết để đảm bảo khả năng đương đầu (phòng thủ hoặc tấn công) với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước...

- Các nguồn lực vô hình

Những nguồn lực vô hình là kết quả lao động chung của các thành viên trong tổ chức hoặc của một cá nhân cụ thể ảnh hưởng đến các quá trình hoạt động. Các nguồn lực vô hình chủ yếu là:

- + Tư tưởng chỉ đạo trong triết lý kinh doanh.
- + Cơ cấu tổ chức hữu hiệu
- + Uy tín trong lãnh đạo của nhà quản trị các cấp.
- + Uy tín và thị phần nhãn hiệu sản phẩm trên thị trường.
- + Sự tín nhiệm và trung thành của khách hàng.
- + Ý tưởng sáng tạo của nhân viên.
- + Văn hóa tổ chức bền vững.

Tùy theo tiềm lực sẵn có, qui mô và giá trị những nguồn lực này ở mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ khác nhau. Đánh giá không đúng mức các nguồn lực vô hình, nhà quản trị các doanh nghiệp dễ đánh mất các lợi thế sẵn có của mình trong quá trình sản xuất kinh doanh. Phân tích các nguồn lực vô hình của doanh nghiệp cần phải trải qua các bước:

Bước 1- Nhận diện và phân loại các nguồn lực: Nhà quản trị cần đặt ra những câu hỏi và tự trả lời để biết rõ doanh nghiệp hay tổ chức đang có những nguồn lực vô hình nào để đánh giá và so sánh với các đối thủ cạnh tranh.

Bước 2 - So sánh đánh giá các nguồn lực vô hình với các đối thủ cạnh tranh: Sau khi trả lời các câu hỏi, nhà quản trị có thể liệt kê được một danh sách nguồn lực vô hình hiện có theo thứ tự, so sánh với các đối thủ cạnh tranh và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu theo hệ thống bậc thang trên một bảng tổng hợp. Tùy theo thực tế, người phân tích sẽ hình thành hệ thống thang điểm đánh giá để xác định các mức độ mạnh hay yếu với từng đối thủ cạnh tranh, thứ tự này có thể thay đổi theo thời gian do khả năng phát triển hay suy giảm của doanh nghiệp.

Bước 3 - Xác định những nguồn lực vô hình cần xây dựng và phát triển: Trong thực tế, một doanh nghiệp có nguồn lực vô hình này nhưng có thể thiếu nguồn lực vô hình khác, hoặc nguồn lực vô hình này mạnh nhưng nguồn lực vô hình khác còn yếu so với các công ty cạnh tranh... Vì vậy, khi phân tích và đánh giá các nguồn lực vô hình của doanh nghiệp, nhà quản trị cần nhận diện những vấn đề liên quan, xác định rõ nguyên nhân hạn chế và các nguồn lực này và đề xuất các biện pháp xây dựng và phát triển trong tương lai.

1.3.2.2. Phân tích tính thích ứng của sứ mạng và mục tiêu với môi trường

- Phân tích tính thích ứng của sứ mạng với môi trường

Khi bắt đầu thành lập, mỗi doanh nghiệp hoặc mỗi tổ chức đều hình thành các sứ mạng cần thực hiện trong quá trình hoạt động chính thức hoặc không chính thức, làm nền tảng triển khai các công việc cần thực hiện cụ thể trong từng thời kỳ. Theo thời gian, sứ mạng có thể điều chỉnh, bổ sung để thích nghi với những thay đổi của môi trường.

Về nguyên tắc, sứ mạng của tổ chức và các bộ phận chuyên môn được hình thành dựa trên cơ sở thông tin về môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức bằng văn bản chính thức khi thật sự cần thiết, văn bản nhiệm vụ có thể được điều chỉnh để thích nghi với những thay đổi của môi trường. Để phân tích đánh giá sứ mạng của tổ chức, nhà quản trị cần đưa ra một số câu hỏi như: (1) doanh nghiệp có

xác định rõ sứ mạng của mình hay không?, (2) sứ mạng hiện tại của các bộ phận chuyên môn là gì?. (3) Cơ sở xác định sứ mạng ? Các thành viên trong doanh nghiệp có khả năng hoàn thành sứ mạng hay không ? (4) Nhiệm vụ có thích nghi với những thay đổi của môi trường hay không ? Có cần giảm bớt, bổ sung nhiệm vụ hiện tại hay không ?

- Phân tích đánh giá các mục tiêu.

Để có thể phân tích và đánh giá hệ thống mục tiêu, nhà quản trị cần phải thực hiện những công việc sau đây:

- + Nhận diện các hệ thống mục tiêu hiện tại của doanh nghiệp.
- + Xem xét cơ sở xác định mục tiêu và mối quan hệ giữa mục tiêu với nhiệm vụ và các loại chiến lược hiện tại.
- + Phân tích mối quan hệ về mục tiêu giữa các cấp trong doanh nghiệp.
- + Đánh giá hệ thống mục tiêu hiện tại.
- + Dự kiến những điều chỉnh hoặc dự kiến các mục tiêu cần đạt được trong tương lai.

1.3.2.3. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng trong tổ chức

Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng đúng giúp nhà quản trị giám sát những diễn biến của nội bộ trong mối quan hệ tương tác với môi trường bên ngoài nhằm có cơ sở bổ sung, chấn chỉnh những sai lệch kịp thời, đồng thời nhận diện các điểm mạnh điểm yếu trong từng lĩnh vực so với các đối thủ cạnh tranh nhằm có các chiến lược cạnh tranh và các chính sách hoạt động thích nghi với môi trường kinh doanh.

- Marketing

Marketing được mô tả như là quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ. Theo Philips Kotler, hoạt động marketing bao gồm 4 công việc cơ bản: Một là, phân tích khả năng của thị trường; Hai là, lựa chọn thị trường mục tiêu; Ba là, soạn thảo chương trình Marketing mix (sản phẩm, giá cả, phân phối và hỗ trợ bán hàng); Bốn là, tiến hành các hoạt động Marketing.

Để phân tích hoạt động Marketing cần phải nắm bắt được các thông tin sau:

+ Những hoạt động marketing hiện tại: Triết lý quản trị marketing của doanh nghiệp. Cơ cấu sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Mức độ đa dạng mặt hàng trong từng chủng loại sản phẩm. Những sản phẩm đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ sống của sản phẩm. Các chính sách giá cả sản phẩm hiện tại. Mạng lưới bán sỉ, lẻ ở các khu vực thị trường. Các chương trình xúc tiến bán hàng.

+ Kết quả thực hiện các hoạt động marketing theo khu vực thị trường và dự báo những diễn biến trong tương lai: Doanh số thị phần của từng nhãn hiệu và xu hướng biến động theo khu vực. Mức độ hài lòng của khách hàng trong từng chủng loại sản phẩm. Khả năng mở rộng các mặt hàng trong từng chủng loại sản phẩm. Phản ứng của khách hàng đối với chính sách giá cả trong từng thời kỳ. Mức độ hợp lý của mạng lưới bán hàng ở các khu vực địa lý. Hiệu quả của các chương trình hỗ trợ bán hàng: quảng cáo, khuyến mại, truyền thông. Mức độ ổn định của khách hàng hiện tại và khả năng phát triển khách hàng mới theo thời gian. Triết lý quản trị Marketing còn phù hợp hay không trong hiện tại...

- Tài chính – kế toán

Là yếu tố được các nhà quản trị đặc biệt quan tâm, những yếu kém trong công tác này thường gây ra những khó khăn đối với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Các nội dung cần xem xét là: khả năng huy động vốn từ bên ngoài; tình hình phân bổ và sử dụng các nguồn vốn; việc kiểm soát các chi phí, công tác thu chi và các quan hệ tài chính trong nội bộ và với các đơn vị khác.

- Sản xuất – tác nghiệp

Sản xuất và tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi các yếu tố đầu vào thành hàng hóa dịch vụ. Những yếu tố đánh giá hiệu quả của hoạt động sản xuất – tác nghiệp đó là mức độ hài lòng của khách hàng, chi phí hoạt động...

Những thông tin cần thu thập để phân tích và đánh giá hoạt động sản xuất và tác nghiệp:

+ Những thông tin về các qui trình liên quan đến việc thiết kế hệ thống sản xuất – tác nghiệp: Các loại qui trình sản xuất và hoạt động của doanh nghiệp.

Những công nghệ được lựa chọn để sử dụng trong từng qui trình hoạt động. Cách thức bố trí các phương tiện và các điều kiện làm việc trên các qui trình theo không gian. Sắp xếp định vị các thiết bị, cân đối các dây chuyền hoạt động. Chính sách kiểm tra các qui trình và phân tích việc lưu chuyển giữa các khâu công việc. Chính sách an toàn lao động trên các qui trình.

+ Những thông tin về công suất, năng suất, chi phí trong các qui trình hoạt động: Công suất sử dụng máy móc thiết bị. Năng suất lao động bình quân. Chi phí sử dụng máy móc thiết bị và các phương tiện trong quá trình sản xuất. Chi phí lao động bình quân/đơn vị sản phẩm hay dịch vụ.

+ Những thông tin về hàng tồn kho: Mức dự trữ nguyên liệu. Tỷ lệ hàng hóa tồn kho. Mức tồn đọng công việc trên các dây chuyền, các quá trình. Loại sản phẩm, dịch vụ cần sản xuất, cung cấp cho khách hàng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Qui mô và thời gian sản xuất sản phẩm hay thực hiện các dịch vụ. Quản trị tiến trình cung cấp các yếu tố đầu vào.

+ Những thông tin về lực lượng lao động trên các qui trình: Thiết kế cơ cấu và nội dung các loại công việc. Tiêu chuẩn đánh giá công việc. Khả năng nâng cao chất lượng công việc. Khả năng nâng cao kỹ năng tay nghề của người lao động. Khả năng ổn định lao động trên các dây chuyền sản xuất, các khâu công việc.

+ Những thông tin về chất lượng trong các quá trình sản xuất – tác nghiệp: Tiêu chuẩn chất lượng áp dụng trong các qui trình hoạt động. Phương pháp kiểm tra chất lượng trong thực tế. Kiểm soát các chi phí phát sinh trong các quá trình hoạt động

+ Những thông tin khác: Khả năng hợp nhất các qui trình trong các tiến trình hoạt động như: cung cấp nguyên vật liệu, sản xuất, phân phối, si, lẻ...Khả năng phân tán các qui trình theo khu vực địa lý và thực hiện việc chuyên môn hóa các bộ phận, các chi tiết nhằm tiết kiệm chi phí vận chuyển. Khả năng sử dụng người máy.

- Nghiên cứu và phát triển (R&D)

Hoạt động nghiên cứu và phát triển nhằm tạo ra sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, kiểm soát hay cải tiến quy trình sản

xuất để giảm chi phí. Hoạt động nghiên cứu và phát triển có thể giúp doanh nghiệp giữ vững vị trí tiên phong hoặc bị tụt hậu so với các đối thủ trong ngành. Để phân tích đánh giá hoạt động nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp cần xem xét những nội dung sau:

- + Nhiệm vụ và mục tiêu R&D hiện tại của công ty là gì? Có phù hợp với môi trường kinh doanh theo khu vực thị trường không?
- + Những hình thức nghiên cứu và phát triển hiện tại của công ty là gì? Tự nghiên cứu và phát triển hay thuê ngoài? Kết hợp cả hai hình thức?
- + Mối quan hệ giữa chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm với doanh số bán hàng trong từng thời kỳ?
- + Những sản phẩm mới dự định sản xuất trong thời gian tới là gì? Chúng có những đặc trưng gì nổi bật so với sản phẩm cạnh tranh?
- + Những thiết bị mới nào đang sử dụng trong doanh nghiệp? Chúng có làm giảm chi phí không? Mối quan hệ giữa đầu tư thiết bị mới với kết quả đạt được trong từng thời kỳ như thế nào? Chu kỳ đổi mới công nghệ là bao lâu?

- Nhân sự

Nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng cho sự thành bại của công ty. Cho dù chiến lược có đúng đắn đến mấy mà không có những con người giỏi, làm việc nhiệt tình, năng động thì chiến lược đó cũng chẳng mang lại hiệu quả gì. Vì vậy, công ty phải chuẩn bị nguồn nhân lực để thực hiện các chiến lược đề ra.

Khi phân tích và đánh giá hoạt động của các bộ phận nhân sự, cần thu thập những thông tin chủ yếu sau đây:

- + Qui mô và cơ cấu nhân sự hiện tại có phù hợp với nhu cầu của các khâu công việc hay không?
- + Khả năng hoàn thành công việc của các thành viên trong tổ chức như thế nào? Năng suất lao động? Khả năng thích nghi với công nghệ mới hoặc cơ cấu tổ chức mới? ... Các chính sách tuyển mộ, huấn luyện có phục vụ tối đa nhu cầu sử dụng hay không?
- + Nguồn nhân lực hiện tại có được bố trí và sử dụng hợp lý hay chưa?

+ Chính sách tiền lương, tiền thưởng, thăng tiến...có thu hút và giữ được người lao động giỏi không?

+ Khả năng khai thác và phát huy sáng kiến nguồn nhân lực thế nào?

+ Việc đánh giá người lao động có được tiến hành thường xuyên và khách quan hay không?

+ Người lao động có yên tâm làm việc lâu dài với tổ chức hay không?

+ Tỷ lệ lao động di chuyển hàng năm ở mức độ nào?

+ Cơ cấu lao động mà tổ chức cần tuyển dụng thêm trong kỳ kế hoạch sắp tới?

+ Trình độ chuyên môn bình quân của nhân viên cần nâng cao đến mức độ

nào?

- Hệ thống thông tin

Hệ thống thông tin tốt sẽ giúp tiếp nhận dữ liệu thô từ môi trường bên ngoài và cả bên trong doanh nghiệp, giúp ta theo dõi được các thay đổi của môi trường, nhận ra những mối đe dọa cũng như hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược. Bên cạnh đó, một hệ thống thông tin hiệu quả sẽ tạo ra cho doanh nghiệp những lợi thế cạnh tranh khác.

- Mua hàng

Phân tích hoạt động của bộ phận mua hàng sẽ giúp các nhà quản trị nhận diện rõ tương quan lực lượng giữa doanh nghiệp với từng nhà cung cấp, tiềm năng khai thác các nguồn vốn cung cấp các yếu tố đầu vào có lợi thế so sánh: đồng thời so sánh hoạt động này với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên thị trường để chủ động phát triển các chiến lược cạnh tranh thích hợp. Trong thực tế, nhiều công ty thường hướng đến các vùng nguyên liệu tại chỗ. Một số công ty khác quan tâm khai thác nguyên liệu có đặc trưng nổi bật để thực hiện chiến lược khác biệt hóa sản phẩm.

Những thông tin cơ bản về hoạt động mua hàng cần thu thập và phân tích bao gồm:

+ Đặc điểm nhu cầu về các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp: số lượng, chất lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật, thời gian giao nhận, mức dự trữ cần thiết...được đáp ứng

như thế nào?

+ Việc chuyên môn hóa chức năng mua hàng cho các thành viên, phân cấp, phân quyền trong cơ cấu tổ chức bộ phận mua hàng thực hiện thế nào?

+ Các thành viên trong bộ phận mua hàng có khả năng thương lượng hữu hiệu và chủ động trong việc tìm kiếm nhà cung cấp không?

+ Nhà cung cấp nào có ưu thế trong thương lượng giá cả so với doanh nghiệp? Doanh nghiệp có ưu thế trong thương lượng giá cả với những nhà cung cấp nào? Doanh nghiệp có khả năng hợp tác lâu dài với nhà cung cấp nào? Nhà cung cấp nào có khả năng trở thành đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp trong tương lai?

+ Khả năng phát triển các nguồn hàng mới để đáp ứng nhu cầu phát triển sản phẩm mới như thế nào?

+ Những thuận lợi và bất lợi chủ yếu của doanh nghiệp khi quyết định mua sắm máy móc, thiết bị, nguyên phụ liệu của nước ngoài hoặc trong nước?

+ Doanh nghiệp có lợi thế hay bất lợi gì so với các đối thủ cạnh tranh trong hoạt động mua hàng? Doanh nghiệp có quản lý dây chuyền cung cấp và kiểm soát hàng tồn kho theo phương pháp JIT? Doanh nghiệp có khả năng hội nhập về phía sau với nhà cung cấp nào? ...

● Quản trị chất lượng

Căn cứ vào việc quản trị chất lượng thực tế của doanh nghiệp, các nhà quản trị nhận diện mức độ đạt được về tiêu chuẩn chất lượng so với yêu cầu thị trường và điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành theo khu vực thị trường. Đây là cơ sở để đề xuất các giải pháp hoàn thiện việc quản trị chất lượng theo thời gian nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường, nhất là trong bối cảnh cả thế giới đều quan tâm đến chất lượng cuộc sống con người. Để có thể phân tích và đánh giá hoạt động quản lý chất lượng của doanh nghiệp, cần thu thập những thông tin sau:

+ Doanh nghiệp có hệ thống kiểm tra chất lượng hữu hiệu chưa? Những tiêu chuẩn chất lượng áp dụng tại doanh nghiệp có phù hợp với yêu cầu thị trường không?

+ Đối tượng và phạm vi quản trị chất lượng là gì?

+ Phản ứng của khách hàng, công chúng, tổ chức hữu quan về tiêu chuẩn chất lượng thực tế của doanh nghiệp?

+ Chi phí quản trị chất lượng của doanh nghiệp được xác định và đánh giá như thế nào: Chi phí đầu tư huấn luyện và phát triển tiêu chuẩn chất lượng, chi phí nghiên cứu nhu cầu về chất lượng ở các khu vực thị trường. Chi phí đánh giá chất lượng các yếu tố đầu vào, trong các quá trình hoạt động, yếu tố đầu ra.

+ Chi phí cho những thiệt hại bên trong (phế liệu, thử nghiệm lại, sửa chữa sản phẩm...) và bên ngoài (chi phí hoàn lại sản phẩm, thay thế sản phẩm khác, xử lý những phàn nàn của khách hàng, bồi thường vì chất lượng không phù hợp...)

+ Doanh nghiệp có khả năng thích nghi với những yêu cầu về thay đổi hay điều chỉnh chất lượng theo thời gian không?

1.3.3. Xác định sứ mạng và mục tiêu

1.3.3.1. Sứ mạng

- **Khái niệm**

Sứ mạng là một phát biểu có giá trị lâu dài về mục đích. Nó phân biệt doanh nghiệp này với những doanh nghiệp khác. Những tuyên bố như vậy cũng có thể gọi là phát biểu của một doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh, những sự tin tưởng của công ty. Tất cả những điều đó xác định khu vực kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể là loại sản phẩm, dịch vụ cơ bản, những nhóm khách hàng cơ bản, nhu cầu thị trường, lãnh vực kỹ thuật. Sứ mạng chứa đựng tổng quát thành tích mong ước tuyên bố với bên ngoài công ty như là một hình ảnh công khai mà doanh nghiệp mong ước.

- **Vai trò**

Đảm bảo sự đồng tâm nhất trí về chí hướng trong nội bộ tổ chức. Tạo cơ sở huy động các nguồn lực của tổ chức. Đề ra tiêu chuẩn để phân bổ các nguồn lực của tổ chức. Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi. Đóng vai trò tiêu điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của tổ chức. Tạo điều kiện chuyển hóa mục đích của tổ chức thành các mục tiêu và chuyển hóa mục tiêu thành các chiến lược và các biện pháp hoạt động cụ thể khác.

1.3.3.2. Mục tiêu

- **Khái niệm**

Mục tiêu chiến lược là những đích mong muốn đạt tới của doanh nghiệp. Nó là sự cụ thể hóa mục đích của doanh nghiệp về hướng, qui mô, cơ cấu, và tiến trình triển khai theo thời gian. Trong nền kinh tế thị trường, nhìn chung các doanh nghiệp theo đuổi ba mục đích chủ yếu, đó là tồn tại, phát triển và đa dạng hóa.

- **Phân loại**

Hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp được phân loại theo các căn cứ sau:

- Vị trí thứ bậc mục tiêu: theo cách này có mục tiêu hàng đầu và có mục tiêu thứ cấp. Với mọi doanh nghiệp kinh doanh trong nền kinh tế thị trường thì suy đến cùng mục tiêu hàng đầu – mục tiêu cốt lõi là lợi nhuận.

Các mục tiêu thứ cấp, theo P.Drucker là để cân bằng giữa các hành vi ngắn hạn với vấn đề dài hạn, thường là: thị phần, đổi mới năng suất, kết quả công việc và sự phát triển của bộ phận quản lý, thái độ của công nhân và trách nhiệm với xã hội.

- Thời gian: Có mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Cân đối được vấn đề ngắn hạn và dài hạn là vô cùng quan trọng.

Thực tiễn chứng tỏ rằng nếu doanh nghiệp quá đề cao mục tiêu ngắn hạn sẽ thiên về việc cắt giảm các chi phí được coi là chưa cấp bách tại thời điểm đó, chẳng hạn như chi phí về nghiên cứu và phát triển, chi phí marketing và các chi phí đầu tư mới. Đương nhiên nhờ cắt giảm đầu tư sẽ tăng nhanh được chỉ số hoàn vốn đầu tư ngắn hạn. Nhưng hậu quả là thiếu đầu tư, thiếu đổi mới và hiểu biết thị trường và những điều đó sẽ ảnh hưởng đến chỉ số hoàn vốn dài hạn.

- Các bộ phận, nhóm khác nhau trong doanh nghiệp: gồm mục tiêu của các cổ đông, mục tiêu của giám đốc, mục tiêu của người lao động, mục tiêu của công đoàn.

- Theo các loại chiến lược tương ứng: với loại mục tiêu sẽ được xem xét dưới góc độ là mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp, mục tiêu của từng phân đoạn chiến lược – hoặc còn gọi là đơn vị kinh doanh và mục tiêu theo các chức năng (thương mại, sản xuất, tài chính, nhân lực...)

1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

Quy trình hình thành và lựa chọn chiến lược gồm 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1 – Nhập vào: Giai đoạn này tóm tắt các thông tin cơ bản đã được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược. Cụ thể là phải xây dựng các ma trận: ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Giai đoạn 2 – Kết hợp: Các kỹ thuật sử dụng trong giai đoạn này là: Thiết lập ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – đe dọa (ma trận SWOT) và ma trận chiến lược chính. Các ma trận này sử dụng các thông tin nhập vào ở giai đoạn 1 để kết hợp các cơ hội và đe dọa bên ngoài với những điểm mạnh và điểm yếu bên trong, qua đó hình thành nên các chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

Giai đoạn 3 – Quyết định: Giai đoạn này cần thành lập một ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (ma trận QSPM). Ma trận QSPM sử dụng thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn 1 để có cơ sở và sự đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có thể lựa chọn ở giai đoạn 2. Ma trận QSPM thể hiện sự hấp dẫn tương đối của các chiến lược có thể lựa chọn.

1.4. Các công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược

1.4.1. Công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược

1.4.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận EFE (**Hình 1.4**) giúp tóm tắt và lượng hóa những ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đối với công ty.

Theo Fred R. David thì ma trận EFE được thiết lập qua 5 bước:

Bước 1: Lập danh mục từ 5 đến 10 yếu tố bên ngoài có vai trò quyết định đối với sự thành công của công ty, bao gồm những cơ hội và cả những đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.

Bước 2: Ấn định mức quan trọng từ 0.0 (không quan trọng) đến 1.0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty. Mức phân loại thích hợp có thể xác định bằng cách so sánh những công ty thành công với công ty không thành công trong ngành. Tổng số các mức quan trọng phải bằng 1.0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để thấy được phản ứng của công ty đối với các yếu tố. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược ở công ty. Trong đó: 4 là phản ứng tốt; 3 là phản ứng trên trung bình; 2 là phản ứng trung bình; 1 là phản ứng yếu.

Bước 4: Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để có được điểm số quan trọng.

Bước 5: Cộng tất cả số điểm quan trọng của từng yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của công ty. Bất kể ma trận EFE có bao nhiêu cơ hội và đe dọa thì tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4.0, trung bình 2.5 và thấp nhất là 1.0. Nếu tổng số điểm quan trọng là 4, cho thấy rằng công ty đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của mình. Còn tổng số điểm quan trọng là 1, cho thấy những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được cơ hội và né tránh được các đe dọa bên ngoài.

Hình 1.4: Ma trận EFE

Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài DN (quốc tế, quốc gia, ngành) doanh nghiệp	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = DN ít phản ứng 2 = DN phản ứng TB 3 = DN phản ứng trên TB 4 = DN phản ứng tốt	$(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		Tổng = X

1.4.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Trong các sự kiện làm ảnh hưởng đến chiến lược của một công ty thì ảnh hưởng của cạnh tranh được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh (**Hình 1.5**) nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cũng như những điểm mạnh, điểm yếu đặc biệt của họ. Ma trận này là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

Cách xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh tương tự như cách xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Các mức phân loại biểu hiện các chiến lược của công ty ứng phó đối với mỗi nhân tố: 4 là phản ứng tốt; 3 là trên trung bình; 2 là trung bình và 1 là kém.

Hình 1.5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Công ty A		Công ty B		Công ty C	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1								
2								
...								
Tổng cộng		1						

1.4.1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Ma trận IFE (**Hình 1.6**) tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh, mặt yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Ma trận IFE được thiết lập qua 5 bước:

Bước 1: Liệt kê từ 10 đến 20 yếu tố then chốt trong nội bộ, bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu.

Bước 2: Ấn định mức quan trọng từ 0.0 (không quan trọng) đến 1.0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố (dựa trên cơ sở ngành). Sự phân loại này thể hiện tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Tổng số các mức quan trọng phải bằng 1.0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố (dựa trên cơ sở công ty), trong đó: 1 là điểm lớn nhất; 2 là điểm yếu nhỏ nhất; 3 là điểm mạnh nhỏ nhất; 4 là điểm mạnh lớn nhất.

Bước 4: Nhân mỗi mức quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để có được số điểm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5: Cộng tất cả các điểm số quan trọng của từng yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của công ty.

Hình 1.6 : Ma trận IFE

Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = Điểm yếu quan trọng nhất 2 = Điểm yếu 3 = Điểm mạnh 4 = Điểm mạnh quan trọng nhất	$(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		Tổng = Y

Bất kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố thì tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4.0, trung bình là 2.5 và thấp nhất là 1.0. Nếu tổng số điểm quan trọng lớn hơn 2.5 chứng tỏ công ty mạnh về nội bộ và nhỏ hơn 2.5 là nội bộ yếu kém.

1.4.2. Các công cụ để xây dựng chiến lược có thể lựa chọn

1.4.2.1. Ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – đe dọa (SWOT)

Mục đích việc lập ma trận SWOT (**Hình 1.7**) là đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn chứ không quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, trong các chiến lược mà ma trận SWOT đề ra thì chỉ có một vài chiến lược được chọn để thực hiện. Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng giúp cho nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược sau:

- Chiến lược điểm mạnh – cơ hội (**SO**): Các chiến lược này sử dụng những điểm mạnh bên trong doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược điểm yếu – cơ hội (**WO**): Các chiến lược này nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (**ST**): Các chiến lược này sử dụng những điểm mạnh bên trong doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm bớt ảnh hưởng của các mối đe dọa bên ngoài.

- Chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT): Các chiến lược này nhằm cải thiện các điểm yếu bên trong để tránh hay giảm bớt các mối đe dọa bên ngoài.

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc thiết lập ma trận **SWOT**. Nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, kết hợp hợp lý và tối ưu các yếu tố bên trong và bên ngoài. Nếu không, việc phát triển các chiến lược sẽ không đem lại kết quả như mong muốn. Việc xây dựng ma trận SWOT được thực hiện thông qua 8 bước:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội quan trọng bên ngoài công ty.

Bước 2: Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty.

Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh bên trong công ty.

Bước 4: Liệt kê các điểm yếu bên trong công ty.

Bước 5: Kết hợp điểm mạnh với cơ hội để hình thành chiến lược SO.

Bước 6: Kết hợp điểm yếu với cơ hội để hình thành chiến lược WO.

Bước 7: Kết hợp điểm mạnh với đe dọa để hình thành chiến lược ST.

Bước 8: Kết hợp điểm yếu với đe dọa để hình thành chiến lược WT.

Hình 1.7: Ma trận SWOT

Môi trường Nội bộ DN Môi trường Bên ngoài DN	<u>Các điểm mạnh (S)</u> Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN	<u>Các điểm yếu (W)</u> Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN
<u>Các cơ hội (O)</u> Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	Các kết hợp chiến lược SO Tận dụng thế mạnh của DN để khai thác các cơ hội trong môi trường kinh doanh bên ngoài	Các kết hợp chiến lược WO Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong DN
<u>Các nguy cơ (T)</u> Liệt kê những nguy cơ quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	Các kết hợp chiến lược ST Tận dụng điểm mạnh bên trong DN nhằm giảm bớt tác động của các nguy cơ bên ngoài	Các kết hợp chiến lược WT Là những kết hợp chiến lược mang tính “phòng thủ”, cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh) nguy cơ bên ngoài

1.4.2.2. Ma trận chiến lược chính

Tất cả các tổ chức đều có thể nằm ở một trong bốn góc vuông của ma trận chiến lược chính.. Ma trận này đánh giá vị thế của các công ty dựa trên hai khía

cạnh: vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng trên thị trường. Các chiến lược thích hợp cho công ty được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.

1.4.3. Công cụ để lựa chọn chiến lược – Ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM)

Theo Fred R. David, ma trận ` sử dụng thông tin đầu vào từ các ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SWOT và ma trận chiến lược chính để đánh giá khách quan các chiến lược thay thế tốt nhất. Sáu bước để phát triển một ma trận QSPM (**Hình 1.8**) như sau:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội / mối đe dọa quan trọng bên ngoài và các điểm mạnh / điểm yếu bên trong vào cột (1) của ma trận. Các thông tin được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và ma trận EFE.

Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài vào cột (2). Sự phân loại này tương tự như trong ma trận IFE và ma trận EFE.

Bước 3: Xác định các chiến lược có thể thay thế mà công ty nên xem xét thực hiện thông qua nghiên cứu ma trận SWOT. Tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng biệt nếu có thể.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (**AS**). Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1 là không hấp dẫn; 2 là hấp dẫn đôi chút; 3 là khá hấp dẫn và 4 là rất hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công không có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược thì không chấm điểm cho các chiến lược trong nhóm chiến lược này.

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn (**TAS**), bằng cách nhân số điểm phân loại (ở bước 2) với số điểm hấp dẫn (ở bước 4) theo từng hàng.

Bước 6: Tính tổng cộng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Số điểm càng cao thể hiện chiến lược càng hấp dẫn.

Hình 1.8: Ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế					
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS

Kết luận chương 1

- Quá trình quản trị chiến lược là một quá trình hết sức năng động và liên tục, mỗi sự thay đổi ở thành phần chính trong mô hình có thể dẫn đến sự thay đổi một hoặc tất cả các thành phần khác. Do đó, việc hình thành các hoạt động, thực hiện và đánh giá chiến lược cần được thực hiện liên tục.

- Mỗi công ty không tồn tại độc lập mà thường xuyên chịu sự tác động của yếu tố môi trường. Khi yếu tố môi trường thay đổi, có thể tạo ra những cơ hội hoặc những nguy cơ đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của công ty.

- Để hoạt động kinh doanh có hiệu quả, không chỉ đòi hỏi nhà quản lý phải giải quyết những vấn đề mang tính chất nội bộ mà còn phải giải quyết được các yếu tố tác động từ môi trường, và đây là vấn đề quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trên thương trường. Do vậy, các nhà quản lý cần dành thời gian để nghiên cứu và dự đoán sự biến đổi các yếu tố môi trường, và coi đó là một công việc phải tiến hành thường xuyên. Kết quả việc nghiên cứu môi trường kinh doanh sẽ cung cấp cho các nhà quản lý những dữ liệu quan trọng để đề ra các chiến lược phát triển doanh nghiệp một cách đúng đắn và kịp thời.

Sau đây là những phân tích về môi trường hoạt động của SVT Thái Dương, từ đó nhận định được những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh và điểm yếu để làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược của SVT Thái Dương trong những năm sắp tới.

Chương 2: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY SVT THÁI DƯƠNG

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty CP thuốc thú y SVT Thái Dương

2.1.1. Lịch sử hình thành

Khởi đầu là Công ty TNHH dược thú y Thái Dương, được thành lập vào tháng 2 năm 2008 tại Long Biên, Hà Nội với chức năng chuyên nhập khẩu và phân phối thuốc thú y.

Đến tháng 2 năm 2010 chuyển đổi thành Công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương và xây dựng nhà máy sản xuất thuốc thú y theo tiêu chuẩn quốc tế GMP-WHO tại khu công nghiệp Nguyên Khê, Đông Anh, Hà Nội với số vốn đầu tư là 3 triệu USD.

Tháng 7 năm 2011 Bộ Nông nghiệp Việt Nam công nhận nhà máy sản xuất thuốc thú y của Công ty SVT Thái Dương đạt tiêu chuẩn quốc tế GMP-WHO và cũng là nhà máy thuốc thú y thứ 4 của miền Bắc đạt chuẩn GMP-WHO của Bộ Nông nghiệp.

Tên công ty đầy đủ: CÔNG TY CỔ PHẦN THUỐC THÚ Y SVT THÁI DƯƠNG

Tên giao dịch : Công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương

Tên giao dịch tiếng Anh : SVT Thai Duong veterinary joint stock company

Giấy CN ĐKKD số:

Trụ sở chính

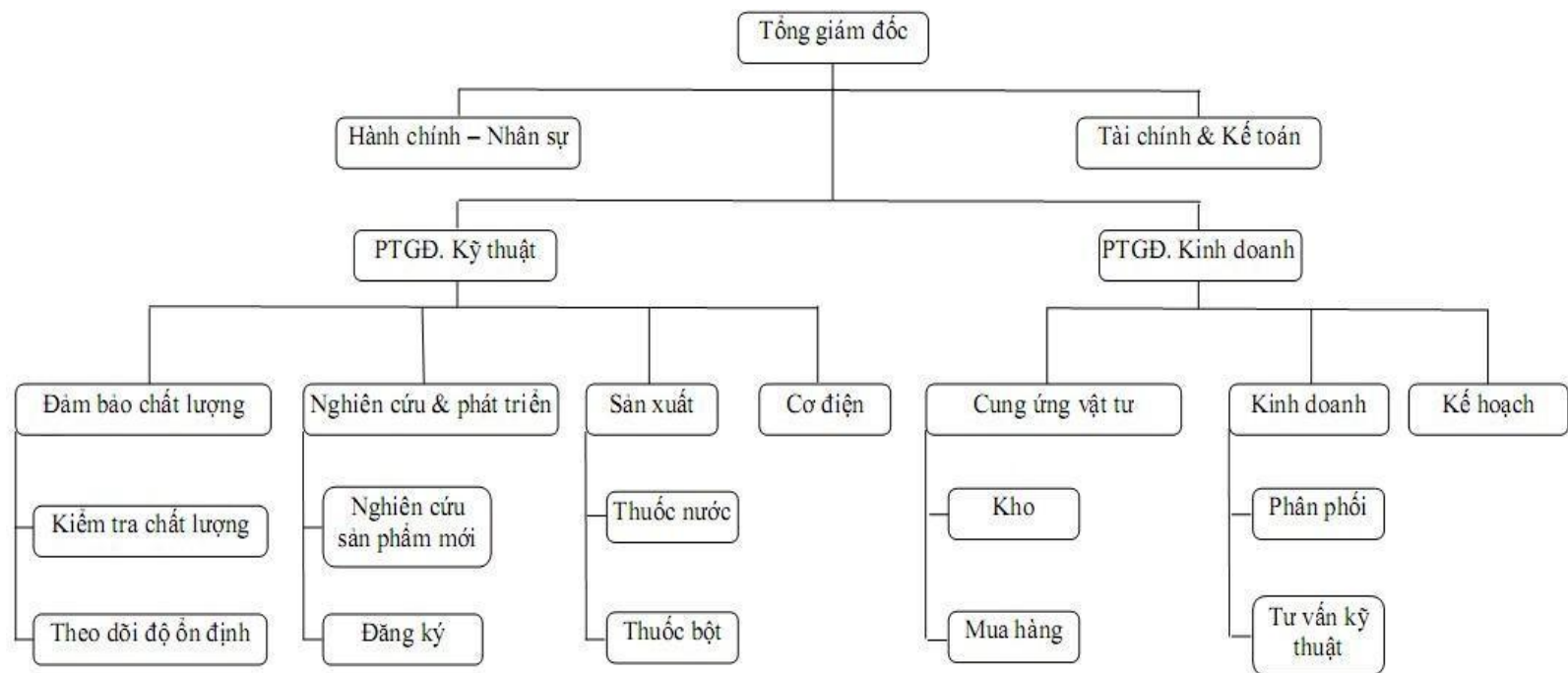
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương

Công ty SVT Thái Dương là doanh nghiệp cổ phần trực thuộc Bộ NN&PTNT. Là doanh nghiệp chuyên sản xuất kinh doanh thuốc thú y và các chế phẩm sinh học phục vụ chăn nuôi.

Tháng 7 năm 2011 Bộ NN&PTNT công nhận nhà máy sản xuất đạt tiêu chuẩn quốc tế GMP-WHO.

2.1.3. Sơ đồ tổ chức công ty (Hình 2.1)

Hình 2.1: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY



2.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua.

2.2.1 Tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây (2008-2012)

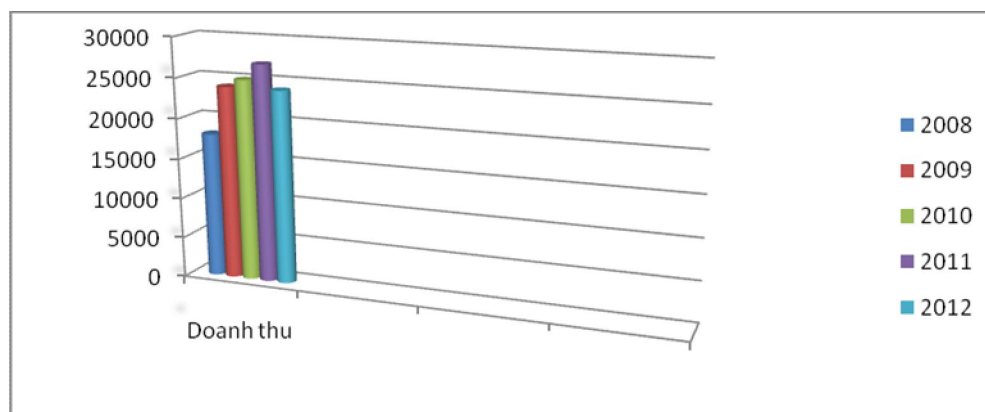
Trong giai đoạn từ tháng 2 năm 2008 đến tháng 7 năm 2011 SVT Thái Dương với số lượng nhân viên khoảng 15 người. Sản xuất trên dây chuyền công nghệ lạc hậu, chủ yếu là lao động thủ công. Năng suất lao động thấp, do đó chất lượng sản phẩm chưa được đảm bảo chủ yếu tập trung vào các mặt hàng đơn giản lợi nhuận thấp. Đội ngũ thị trường còn mỏng. Tuy nhiên, ban lãnh đạo công ty nhận thấy thị trường thuốc thú y là một thị trường hấp dẫn và nhiều cơ hội để doanh nghiệp phát triển hơn nữa. Do đó, tháng 7 năm 2011 công ty đã xây dựng nhà máy đạt tiêu chuẩn GMP và đổi tên công ty thành Công ty CP thuốc thú y SVT Thái Dương.

2.2.2. Sự biến động tổng doanh thu từ năm 2008 đến năm 2011.

Bảng 2.1: Tổng doanh thu từ năm 2008 đến năm 2012

(ĐVT: triệu đồng)

Năm	2008	2009	2010	2011	2012
Doanh thu	18000	24000	25000	27000	24000



(Nguồn: Phòng KD)

Hình 2.2 : Tổng doanh thu qua các năm của công ty SVT Thái Dương

Qua biểu đồ trên, chúng ta thấy tốc độ tăng trưởng về doanh thu của công ty tăng tương đối nhanh. Trong 3 năm, doanh thu năm 2011 tăng hơn 1,4 lần so với

năm 2008. Doanh thu năm 2012 giảm 7,9% so với năm 2011. Lý do của Suy giảm trong thời gian tới, Việt Nam ngày càng hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới, công ty sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc cạnh tranh với các công ty thuốc thú y khác kể cả trong và ngoài nước về chất lượng, giá cả và dịch vụ. Vì vậy, việc xây dựng một chiến lược để phát triển lâu dài và bền vững là hết sức cần thiết.

Sau đây là nhận định về những cơ hội và đe dọa từ việc phân tích môi trường bên ngoài. Những điểm mạnh điểm yếu của công ty từ việc phân tích nội bộ cũng như việc phân tích ngành để biết được tình hình cạnh tranh trên thị trường thuốc thú y hiện nay.

Việc hình thành ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh là cơ sở hết sức quan trọng và khách quan để lựa chọn các chiến lược phát triển của công ty trong những năm sắp tới.

2.3. Phân tích các hoạt động kinh doanh của SVT Thái Dương

2.3.1. Phân tích các nguồn lực

* Nguồn nhân lực:

Nhà quản trị các cấp: Đây là nguồn lực có vai trò lãnh đạo doanh nghiệp. Một doanh nghiệp cho dù chiến lược có đúng đắn đến đâu đi nữa nếu không có nguồn lực này thì chiến lược cũng sẽ không được thực hiện ở mức độ tốt nhất.

Qua **Bảng 2.2** Cơ cấu nhân sự cấp cao của công ty SVT Thái Dương ta xác định được khả năng hiện tại và tiềm năng phát triển của doanh nghiệp đối với các đối thủ cạnh tranh.

SVT Thái Dương có cơ cấu nhân sự cấp cao nên tăng đào tạo và kinh nghiệm làm việc cao. Đây là cơ sở để chuẩn bị cho các chiến lược nhân sự thích nghi với nhu cầu của các bộ phận, cấp trong doanh nghiệp, cũng như thích nghi với các xu hướng phát triển khoa học kỹ thuật trong môi trường kinh doanh.

Bảng 2.2: Cơ cấu nhân sự cấp cao của công ty cổ phần SVT Thái Dương

STT	Vị trí quản lý	Đào tạo	Kinh nghiệm (năm)	Lĩnh vực hoạt động
01	TGĐ	Tốt nghiệp Đại học thương mại Hà Nội – chuyên ngành quản trị doanh nghiệp	10	Quản lý doanh nghiệp xuất nhập khẩu
02	P.TGĐ kinh doanh	Tốt nghiệp Đại học nông nghiệp Hà nội – chuyên ngành Bác sỹ thú y	5	Sản xuất và kinh doanh thuốc thú y
03	P.TGĐ kỹ thuật	Đại học Dược Hà nội – chuyên ngành Bào chế	30	Nghiên cứu và sản xuất thuốc thú y
04	Trưởng phòng QC	Đại học Mở Hà Nội – chuyên ngành Công nghệ sinh học	3	Nghiên cứu và sản xuất thuốc thú y
05	TP. R&D	Đại học Dược Hà nội – chuyên ngành Bào chế	5	Nghiên cứu và sản xuất Dược phẩm
06	TP. QA	Đại học Bách Khoa Hà Nội – chuyên ngành Hóa Dược và HCBVTV	4	Nghiên cứu và sản xuất Dược phẩm
07	TP. Cơ điện	Cao đẳng Bách Khoa – chuyên ngành công nghệ chế tạo máy	10	Sản xuất thuốc thú y
08	QĐ. Xưởng sản xuất	Đại học Bách Khoa Hà Nội – chuyên ngành Hóa Dược & HCBVTV	4	Nghiên cứu và sản xuất thuốc thú y
09	TP. Kế hoạch vật tư	Đại học Nông nghiệp Hà nội – chuyên ngành kế toán	3	Kế toán doanh nghiệp sản xuất thuốc thú y
10	TP. Hành chính nhân sự	Cao đẳng kinh tế Thái Nguyên	1	Quản trị nhân sự

*** Nguồn lực vật chất:**

Công ty đang sở hữu một nhà máy sản xuất có giá trị khoảng 2.5 triệu USD đạt tiêu chuẩn GMP-WHO. Với mức độ tự động hóa khoảng 70%. Ngoài ra có phòng kiểm tra chất lượng đạt tiêu chuẩn GLP, và Kho đạt tiêu chuẩn GSP.

Về nguồn vốn: Công ty có những kênh huy động vốn đáng tin cậy khi có nhu cầu.

Tuy nhiên việc sử dụng các nguồn lực về vốn sản xuất, nhà xưởng, máy móc thiết bị...vẫn chưa được hiệu quả. Việc khai thác các trang thiết bị máy móc vẫn chưa tối đa, đạt hiệu quả cao. Còn nhiều lãng phí trong sản xuất.

*** Các nguồn lực vô hình**

+ Tư tưởng chỉ đạo trong triết lý sản xuất kinh doanh: Đối với sản xuất có thể nói công ty đã rất nỗ lực trong việc đào tạo cho toàn bộ nhân viên trong công ty thực hiện đúng phương châm đặt yếu tố chất lượng sản phẩm lên hàng đầu. Với bộ phận kinh doanh luôn coi “khách hàng là thượng đế”. Kết quả đạt được vẫn chưa được như mong muốn của Ban lãnh đạo công ty. Tuy nhiên, Công ty vẫn đang từng bước cố gắng thực hiện.

+ Cơ cấu tổ chức công ty: Công ty có cơ cấu tổ chức bộ máy tinh gọn, chức năng nhiệm vụ rõ ràng, đảm bảo không có sự chồng chéo trong việc giải quyết vấn đề giữa các phòng ban.

+ Uy tín và thị phần nhãn hiệu sản phẩm trên thị trường: Ban lãnh đạo công ty luôn xác định đây là điểm yếu của công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Giai đoạn 2008-2011 công ty hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực thương mại. Sản phẩm của công ty chủ yếu là san lẻ và các mặt hàng đơn giản. Có thể nói Uy tín và thị phần của công ty chưa có trên thị trường thuốc thú y. Trong giai đoạn 2011 trở đi việc gây dựng thị phần, uy tín của công ty trên thị trường thuốc thú y là bài toán khó cho công ty.

2.3.2. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng

2.3.2.1. M

arketing

Sản phẩm :

Theo pháp lệnh thú y [17], “Thuốc thú y là những chất hoặc hợp chất có

nguồn gốc từ động vật, thực vật, vi sinh vật, khoáng chất, hóa chất được dùng để phòng bệnh, chẩn đoán bệnh, chữa bệnh hoặc để phục hồi, điều chỉnh, cải thiện các chức năng của cơ thể động vật, bao gồm dược phẩm, hóa chất, vắc xin, hoocmon, một số chế phẩm sinh học khác và một số vi sinh vật dùng trong thú y”.

Có nhiều cơ sở để phân loại thuốc thú y, tuy nhiên, trong thực tế điều trị, trước mỗi ca bệnh, người ta thường dựa vào căn nguyên để xem xét bệnh đó có phải là bệnh truyền nhiễm hay không, do vi khuẩn, virus, ký sinh trùng, hay do thiếu các vitamin, khoáng chất... Vì vậy trong sản xuất, buôn bán và phòng trị, thuốc thú y thường được chia làm các nhóm cơ bản sau [19]:

*** Nhóm kháng sinh**

*** Nhóm vitamin và khoáng chất**

* Nhóm thuốc trị ký sinh trùng

* Nhóm thuốc sát trùng

* Nhóm thuốc khác

- Nhóm thuốc chống viêm, hạ sốt, giảm đau: analgin, paracetamol, Dexamethazol.

- Nhóm dung dịch truyền: dung dịch nước muối sinh lý (NaCl đẳng trương 0.9%), dung dịch Ringer lactac, dung dịch đường gluco 5%.

- Nhóm thuốc trợ sức trợ lực, giải độc: cafein, camphora, urotropin, strichnin.

- Chế phẩm sinh học: kháng thể, men vi sinh, hormon...

Theo cách phân loại này thì các mặt hàng của công ty hiện nay tập trung vào 2 nhóm: nhóm kháng sinh (39 sản phẩm) và nhóm vitamin và khoáng chất (25 sản phẩm). Nhóm thuốc sát trùng (01 sản phẩm). Nhóm chống viêm hạ sốt: (03 sản phẩm). Nhóm thuốc ký sinh trùng chưa có sản phẩm. Như vậy, hiện nay công ty sản xuất được 68 sản phẩm dược. Như vậy có thể nói sản phẩm của công ty chưa được đa dạng.

Giá cả:

Giá bán các sản phẩm của công ty được tính theo phương pháp sau:

CP SX + CP bán hàng, quản lý + thuế VAT + lợi nhuận định mức

Riêng giá bán các sản phẩm mới được xây dựng trên cơ sở tham khảo giá các

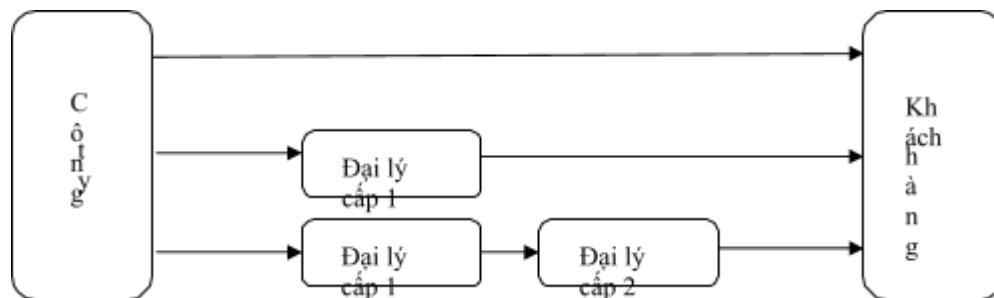
đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ này là các doanh nghiệp lớn có tên tuổi, uy tín trên thị trường. Thông thường, các sản phẩm có cùng công thức, hàm lượng, chất lượng, qui cách liều lượng so với đối thủ thì giá các sản phẩm này hiện đang cao hơn hoặc bằng so với các đối thủ cạnh tranh (đây là điểm yếu về chính sách giá của công ty). Đối với các sản phẩm khác biệt so với các đối thủ, công ty tự ấn định giá bán, thường các sản phẩm này có giá bán cao, lợi nhuận thu về không nhỏ. Các sản phẩm truyền thống, mẫu mã cũ, công ty thường giữ nguyên giá.

Giá bán của công ty ít thay đổi, chất lượng sản phẩm đối với đa số các sản phẩm là đảm bảo. Tuy nhiên, các sản phẩm này thì lại có rất nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Các sản phẩm mới của công ty, mang tính khác biệt cao thì chưa được nghiên cứu kỹ lưỡng (do công ty mới) chưa tạo được sự tin nhiệm của khách hàng. Vì vậy chưa tạo ra được vị thế cạnh tranh mạnh cho công ty.

Phân phối:

Doanh nghiệp xác định đây là một trong những mục tiêu hàng đầu của công ty. Do công ty mới đi vào sản xuất hệ thống kênh phân phối cũ không còn hợp lý cho giai đoạn mới này. Dưới đây là những gì công ty đã thực hiện với mục đích xây dựng hệ thống kênh phân phối mới cho đến thời điểm hiện tại.

Hình 2.3: Các kênh phân phối công ty



Kênh không cấp: Công ty hiện đang có một cửa hàng giới thiệu sản phẩm và bán hàng trực tiếp cho người mua.

Kênh một cấp: Sản phẩm của công ty sau khi sản xuất được nhân viên kinh doanh đưa đến các đại lý cấp 1 theo đơn đặt hàng của đại lý cấp 1.

Kênh hai cấp: Sản phẩm được đại lý cấp 1 chuyển đến các đại lý cấp 2. Công ty không giám sát theo dõi việc phân phối hàng hóa của đại lý cấp 1 cho đại lý cấp 2 về mọi mặt (số lượng, chất lượng, giá bán, chủng loại)

Tiêu chuẩn tuyển chọn đại lý

Đại lý cấp 1:

Có đủ tư cách pháp nhân (đơn vị hoạt động kinh tế)

Có giấy phép kinh doanh các sản phẩm thú y

Có cửa hàng ổn định tại các vùng tiêu thụ.

Có đủ khả năng tài chính để thanh toán

Khu tập trung dân cư có số lượng gia súc gia cầm nhiều.

Hệ thống các đại lý của công ty tại các tỉnh thành được nói đến ở **Bảng 2.3** và **Bảng 2.4**.

Bảng 2.3: Phân bố cửa hàng bán sản phẩm trong nước

Thị trường	Khu vực	Cửa hàng
1	Miền Bắc	33
2	Miền trung	1
3	Miền Nam	1

Bảng 2.4: Số lượng đại lý và doanh thu ở các tỉnh

TT	Địa chỉ	Số cửa hàng	Doanh số bán(triệu đồng/tháng)
1	Hà Nội	04	500
2	Bắc Ninh	01	250
3	Bắc Giang	03	200
4	Hưng Yên	01	250
5	Hải Dương	02	250
6	Hải Phòng	01	100
7	Hà tây	02	200
8	Hà Nam	02	300
9	Nam Định	01	200

10	Thái Bình	02	300
11	Vĩnh Phúc	03	200
12	Phú Thọ	03	250
13	Ninh Bình	04	250
14	Thanh Hoá	01	200
15	TP Hồ Chí Minh	1	600

Như vậy thị trường của công ty vẫn đang tập trung vào Miền Bắc. Hệ thống đại lý tại các tỉnh thành vẫn còn mỏng. Một số Tỉnh như Hà Tây, Hải Dương có qui mô chăn nuôi lớn nhưng số lượng đại lý vẫn còn hạn chế.

Một số tỉnh Miền Bắc công ty dự định sẽ mở hệ thống đại lý: Lào Cai, Lạng Sơn, Tuyên Quang, Bắc Cạn, Cao Bằng, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị, Qui Nhon, Phú Yên, Nha Trang.

Công ty cũng đang có xu hướng mở rộng thị trường ở Miền Bắc, Miền Trung doanh số bán tương đối tốt, và đây có thể là thị trường tiềm năng của công ty.

☐ Thực trạng công tác quản trị hệ thống kênh tiêu thụ

Hoạt động của hệ thống kênh tiêu thụ mang tính chất tự xây dựng và thực hiện. Doanh số bán là căn cứ để đánh giá hệ thống kênh hoạt động có hiệu quả không. Từ việc xây dựng kênh cho đến việc làm thị trường, bán hàng tất cả đều rất nhạy bén, linh động với thị trường làm sao để đạt doanh số bán cao nhất có thể đem lại lợi nhuận cho Công ty. Công tác kiểm tra, giám sát hoạt động của hệ thống kênh phải thực hiện liên tục để phát hiện, điều chỉnh chiến lược, phương thức không hiệu quả của hệ thống kênh để hoàn thiện hệ thống kênh hơn.

+ Nội dung kiểm tra, kiểm soát

Phó Tổng Giám đốc là người quản lý toàn diện mọi hoạt động kinh doanh của Công ty. Trực tiếp quản lý, điều khiển quá trình tiêu thụ thông qua phòng Kinh doanh. Để phù hợp với cơ chế quản lý mới Công ty đã thực hiện chính sách khoán đến từng cửa hàng, từng đại lý và từng người bán hàng trên cơ sở mọi cửa hàng và mọi cá nhân phải chịu trách nhiệm trước việc làm của mình về hàng hoá tự khai

thác. Các đơn vị được tự do khai thác hàng hoá từ các nguồn và triển khai tiêu thụ theo kế hoạch riêng cũng như phải chịu trách nhiệm về các hoạt động này, đảm bảo các chỉ tiêu kinh tế do Công ty giao như: lợi nhuận tối thiểu của tiền vốn, bảo đảm và phát triển vốn, nộp ngân sách, uy tín... Mặc dù tạo điều kiện tự do hoạt động nhưng Công ty vẫn đưa ra khung giá thành chung cho Công ty để kênh tiêu thụ thực hiện việc bán hàng.

Việc kiểm tra giám sát phải được tiến hành kịp thời và thường xuyên để đảm bảo tính xuyên suốt. Kiểm tra giám sát hoạt động của từng nhân viên, từng đơn vị, từng đại lý, từng cửa hàng để đạt được các mục tiêu như : kiểm tra hoạt động của đơn vị xem có đi đúng đường lối, mục tiêu và phù hợp với cung cầu của thị trường không. Giám sát hoạt động của từng cửa hàng, từng đại lý và từng nhân viên. Tuy nhiên việc kiểm tra giám sát vẫn chưa được thực hiện, chưa có nhóm chuyên trách để theo dõi vấn đề này.

Công ty áp dụng chính sách khoán đến từng đơn vị cơ sở vì vậy phương pháp kiểm tra theo ngành dọc. Phó tổng giám đốc phụ trách kinh doanh kiểm tra giám sát việc thực hiện của trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng kinh doanh kiểm tra, giám sát hoạt động của từng nhân viên, các nhân viên kiểm tra, giám sát hoạt động của từng đại lý...

Việc kiểm tra, giám sát này được thực hiện liên tục thông qua 2 kênh trực tiếp và gián tiếp.

Kiểm tra, giám sát trực tiếp:

- Gặp gỡ trao đổi, báo cáo bằng miệng
- Kiểm tra thường xuyên bằng cách tiếp cận thị trường
- Lập báo cáo, viết chương trình bán hàng.

Giám đốc hoặc chủ tịch hội đồng quản trị có thể yêu cầu trưởng phòng kinh doanh trình bày về phương hướng, mục tiêu và kế hoạch cho công tác tiêu thụ. Trưởng phòng kinh doanh phải lập báo cáo và viết chương trình để trình bày trước hội đồng quản trị hoặc giám đốc để mọi người đánh giá, đóng góp và xây dựng ý kiến.

Nhân viên phòng kinh doanh phải đi tới từng địa bàn ở các tỉnh để thu thập ý kiến, đánh giá và giám sát, kiểm tra hoạt động của các đại lý thông qua báo cáo doanh số bán, thị trường cụ thể và người tiêu dùng cụ thể tăng giảm qua từng tháng, từng năm. thu thập ý kiến phản hồi của phía khách hàng, từ đối thủ cạnh tranh, từ các đồng nghiệp, nhân viên trong công ty. Kiểm tra trực tiếp bằng việc khảo sát qua đối thoại về thời gian cũng như vùng hoạt động của từng nhân viên đến từng cơ sở để kiểm tra việc thực hiện công việc của nhân viên, các nhân viên kiểm tra chéo lẫn nhau.

Kiểm tra, giám sát gián tiếp: Bằng phương pháp khảo sát thị trường, kiểm tra đột xuất, đánh giá thông qua đối thủ cạnh tranh. Tất cả các thông tin về doanh số bán, thị trường, lợi nhuận của từng đơn vị đều được lưu vào máy vi tính và từng cấp quản lý có thể kiểm tra qua máy.

Nhìn chung công tác kiểm tra, giám sát hoạt động của hệ thống kênh tiêu thụ của Công ty tương đối đơn giản vì sẽ được thực hiện qua việc khoán. Hình thức khoán tới từng đơn vị, từng cơ sở của Công ty làm cho mỗi nhân viên ở từng đơn vị có tính tự giác hơn, tính chủ động sáng tạo và nhiệt tình cho công việc vì chính lợi nhuận của họ.

Nhưng nhược điểm của hình thức khoán này là từng nhân viên bị ép doanh số vì vậy họ làm việc trong trạng thái ức chế về doanh số, họ có thể chỉ làm sao bán được nhiều hàng để lấy doanh số mà không tính đến hiệu quả lâu dài của Công ty có thể bù giá gây phá giá thị trường.

Hỗ trợ bán hàng:

Chế độ thanh toán chiết khấu: Các đại lý được hưởng chiết khấu 4% trên hóa đơn bán hàng và được giao hàng tận nơi bằng xe chuyên dùng của công ty.

Quảng cáo: Quảng cáo thông qua trang Web của công ty, tạp chí ngành thú y, một số triển lãm, hội thảo tại các tỉnh. Tuy nhiên, tần suất quảng cáo, chất lượng quảng cáo vẫn chưa được chú trọng.

Khuyến mãi:

Tuyên truyền và bán hàng trực tiếp: Bộ phận Tiếp thị thường xuyên tổ chức

các cuộc hội thảo khoa học tại các tỉnh nhằm mục đích giới thiệu và chuyển giao các tiến bộ khoa học kỹ thuật cho các hộ chăn nuôi. Hướng dẫn quy trình kỹ thuật, giới thiệu sản phẩm mới, cách sử dụng các sản phẩm cho người chăn nuôi.

*** Một số hạn chế trong hoạt động marketing của công ty.**

Việc nghiên cứu, sản xuất ra những sản phẩm mới nhằm đáp ứng sở thích, thị hiếu của người tiêu dùng và thị trường chưa được quan tâm đúng mức, công ty chưa xây dựng được phòng marketing chuyên nghiệp. Nhân viên marketing hiện tại đều là những kỹ sư, bác sĩ chuyên ngành thú y, chưa qua huấn luyện nhiều về marketing. Trước tình hình cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc hoạch định các chính sách về sản phẩm, giá cả, phân phối hay tiếp thị luôn bị hạn chế trước đối thủ cạnh tranh. Họ có các chương trình quảng cáo, khuyến mãi rất đa dạng trên các phương tiện thông tin đại chúng trong thời gian tương đối dài, các bảng hiệu, catalogue, tờ rơi, decal quảng cáo khắp nơi và liên tục. Chưa có các chính sách và chương trình phát triển mạng lưới bán hàng ở các khu vực. Chưa có sự đánh giá mức độ hợp lý của mạng lưới bán hàng ở các khu vực địa lý. Chưa quan tâm đến việc thu thập thông tin môi trường marketing.

- Tài chính - kế toán

Sau đây là một số chỉ tiêu về hoạt động tài chính trong các năm qua:

*** Cơ cấu vốn:**

Bảng 2.5: Cơ cấu tài sản của công ty từ năm 2010 - 2012

(ĐVT: triệu đồng)

Chỉ tiêu/năm	2010	2011	2012	SS 2011/2010		SS 2012/2011	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng tài sản	11,73	42,74	45,48	+31,01	264,34	+2,74	6
Trong đó							
Tài sản lưu động	8,35	22,3	24,87	+13,95	167,06	+2,53	11,34
Tỷ trọng (%)	71,14	52,23	54,68				
Tài sản cố định	3,38	20,44	20,61	+17,06	504,73	+0,17	0,83
Tỷ trọng (%)	28,86	47,77	45,32				

(Nguồn: Phòng KTVT)

Bảng 2.5 cho thấy tổng tài sản của công ty qua các năm đều tăng, năm 2011/2010 tăng 31.01 tỷ đồng (264.34 %), năm 2005/2004 tăng 2,794 triệu đồng (+7,1%).

*** Tỷ suất lợi nhuận:**

Bảng 2.6: Tỷ suất lợi nhuận của SVT THÁI DƯƠNG

(ĐVT: tỷ đồng)

Chỉ tiêu/năm	ĐVT	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	4.65	5.024	3.9
Doanh thu thuần	Tỷ đồng	23.26	25.12	21.89
Tổng tài sản	Tỷ đồng	11.73	42.74	45.48
Tỷ suất LN/DT thuần	%	20	20	17.8
Tỷ suất LN/Tổng nguồn vốn	%	39.64	11.75	8.5

(Nguồn: Phòng KTVT)

Bảng 2.6 thể hiện quả kinh doanh của công ty trong 3 năm gần đây, tỷ suất lợi nhuận trên tổng doanh thu luôn giữ ở mức tăng ổn định ở năm 2010 và 2011 và giảm ở năm 2012. Lý do giảm ở năm 2012 là do:

+ Công ty tiến hành mở rộng thị trường như vậy các chi phí cho khuyến mại, chiết khấu sản phẩm tăng lên.

+ Chi phí cho sản xuất tăng.

+ Tình hình chăn nuôi năm 2012 khó khăn: Lượng gà nhập khẩu từ Trung Quốc cuối năm 2012 vào Quý 4 chiếm khoảng gần 80% thị trường miền Bắc, lạm phát cao vào đầu năm...

Còn tỷ suất lợi nhuận/tổng nguồn vốn giảm mạnh là do công ty tiến hành đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất đạt tiêu chuẩn GMP-WHO dẫn đến tài sản của công ty tăng nhanh trong khi đầu ra cho sản phẩm (thị trường vẫn như cũ) vẫn không thay đổi.

Qua **Bảng 2.5** và **Bảng 2.6** chúng ta thấy rằng tình hình tài chính của công ty sẽ gặp khó khăn bởi ta nhận thấy rằng với lợi nhuận mang lại như năm 2012 là 3.9

tỷ VNĐ thì công ty sẽ cần một khoảng thời gian dài để hoàn vốn. Tuy nhiên, công ty cũng dự đoán thị trường sẽ là tiềm năng khi bước qua giai đoạn khó khăn này bởi các chính sách kịp thời của nhà nước trong quản lý sản xuất thuốc thú y, nhập khẩu gia cầm, sự tái sản xuất trở lại của các trang trại trong năm 2013.

- Sản xuất – tác nghiệp

Với kỹ thuật tiên tiến và trang thiết bị được tự động hóa khoảng 70%, hiện nay công ty đã sản xuất được 65 sản phẩm dùng trong thú y. Tất cả các sản phẩm đưa ra thị trường đều được sản xuất theo qui trình. Cách thức bố trí các phương tiện và các điều kiện làm việc thuận lợi cho quá trình sản xuất.

Những thông tin về công suất, năng suất, chi phí trong các qui trình hoạt động dưới đây đều được theo dõi chặt chẽ.

- Công suất sử dụng máy móc thiết bị.
- Năng suất lao động bình quân.
- Chi phí sử dụng máy móc thiết bị.

Hiện tại năng suất trung bình thực tế của xưởng/ngày là: 2 tấn sản phẩm thuốc dạng bột và 400 lít sản phẩm thuốc dạng dung dịch.

Những thông tin về hàng tồn kho: Vẫn chưa xây dựng được mức dự trữ nguyên liệu, hàng hóa tồn kho an toàn.

Những thông tin về lực lượng lao động: Đã xây dựng được các mô tả công việc cho từng công việc, tiêu chuẩn đánh giá công việc (chưa được chi tiết). Khả năng ổn định lao động trên các dây chuyền sản xuất, các khâu công việc cao. Đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất 25 người.

Những thông tin về chất lượng (sản phẩm, công việc, môi trường) trong các quá trình sản xuất được kiểm soát chặt chẽ: Tiêu chuẩn nguyên vật liệu đầu vào, bán thành phẩm, vệ sinh nhà xưởng...

- Nghiên cứu và phát triển

Phòng nghiên cứu phát triển có 04 nhân viên: 01 Dược sỹ, 01 kỹ sư hóa, 02 trung cấp dược. Chức năng của phòng là: phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến qui trình sản xuất để giảm bớt

chi phí.

Hiện tại, mục tiêu nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa gắn sát với nhu cầu thị trường. Đội ngũ nghiên cứu chưa được mạnh cả về số lượng và chất lượng. Công ty lựa chọn định hướng nghiên cứu là tự nghiên cứu và phát triển dẫn đến công tác nghiên cứu chưa mang lại hiệu quả cao.

Những sản phẩm mới của công ty vẫn chưa có những đặc trưng nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh.

Các sản phẩm khi nghiên cứu xong chưa được đánh giá chất lượng một cách kỹ lưỡng. Song song với việc tạo ra sản phẩm mới, công ty còn chú trọng đến việc thiết kế bao bì sản phẩm với chất lượng cao, mẫu mã đẹp.

- Nhân sự

SVT THÁI DƯƠNG hiện có 55 CB-CNV, bao gồm: 02 dược sĩ, 21 bác sĩ - kỹ sư và 22 công nhân kỹ thuật và cao đẳng - trung cấp chuyên về các lĩnh vực nghiên cứu, sản xuất, kinh doanh thuốc thú y. Với qui mô cơ cấu nhân sự như hiện tại phù hợp với nhu cầu của các khâu công việc đối với các chiến lược đề ra.

* Chính sách tuyển dụng, bố trí công việc: Đã xây dựng được qui trình tuyển dụng với các tiêu chuẩn phù hợp cho từng khâu, từng bộ phận chức năng. Bố trí lao động theo đúng năng lực và chuyên môn của nhân viên được làm rất tốt. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn chưa có sự tin tưởng đối với cán bộ nhân viên khi giao nhiệm vụ. Chưa xây dựng được chỉ tiêu đo lường, đánh giá kết quả, hiệu quả công việc được giao.

Việc bố trí sử dụng nguồn lực vẫn còn chưa hợp lý ở các bộ phận như R&D và QC.

Việc xây dựng chính sách về tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến... để thu hút và giữ chân những nhân viên lao động giỏi vẫn chưa được thực hiện. Các sáng kiến của nhân viên cũng chưa được thực hiện.

Việc đánh giá người lao động từ đó phân loại lao động đã có chủ trương. Tuy nhiên vấn đề này chưa được thực hiện thường xuyên và khách quan.

Tỷ lệ lao động rời công ty lớn.

- Hệ thống thông tin

Đã triển khai hệ thống mạng nội bộ và thực hiện vi tính hoá tất cả các phòng ban, tổ sản xuất, phục vụ tốt cho công tác quản lý, sản xuất và đảm bảo thông tin liên lạc được nhanh chóng kịp thời. Tuy nhiên, công ty vẫn chưa có bộ phận thu nhận thông tin, mọi thông tin do các bộ phận tự thu thập qua nội bộ trong ngành cung cấp hoặc thông qua các trang web, các tài liệu chuyên ngành...

- Mua hàng

Do công ty mới thành lập cho nên đặc điểm nhu cầu về các yếu tố đầu vào: số lượng, chất lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật, mức dự trữ cần thiết vẫn đang trong giai đoạn xây dựng.

Đã chuyên môn hóa chức năng mua hàng, các thành viên trong bộ phận mua hàng có khả năng thương lượng hữu hiệu và chủ động trong việc tìm kiếm nhà cung cấp.

Việc đánh giá nhà cung cấp từ đó xác định hợp tác lâu dài hoặc nhà cung cấp đó có khả năng trở thành đối thủ cạnh tranh vẫn chưa thực hiện.

Việc chủ động trong tìm nguồn hàng mới chưa được thực hiện.

- Quản trị chất lượng

Công ty đã đạt được chứng nhận GMP, GLP như vậy ta thấy rằng công ty đã có hệ thống kiểm tra chất lượng hữu hiệu và những tiêu chuẩn kiểm tra chất lượng áp dụng tại doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu thị trường.

Phản ứng của khách hàng, công chúng với chất lượng sản phẩm của công ty tốt.

Chi phí cho quản lý chất lượng của doanh nghiệp còn cao: như chi phí đầu tư huấn luyện nhân viên, chi phí nghiên cứu, chi phí đánh giá các yếu tố đầu vào. Lý do là công ty mới thành lập bộ máy vận hành vẫn chưa có đủ thời gian để nhìn nhận và đánh giá lại từ đó có những sửa đổi kịp thời.

Chi phí cho những thiệt hại bên trong (phế liệu, thử nghiệm lại, sửa chữa sản phẩm) và bên ngoài (chi phí hoàn trả sản phẩm, thay thế sản phẩm khác, xử lý những phàn nàn của khách hàng, bồi thường vì chất lượng không phù hợp) vẫn cao

so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, những chi phí này đã và đang được cải thiện một cách hiệu quả.

Qua việc phân tích nội bộ của SVT THÁI DƯƠNG, sau đây là những nhận định về điểm mạnh điểm yếu

*** Điểm mạnh (S)**

1. SVT THÁI DƯƠNG hiện có đội ngũ cán bộ lãnh đạo, trưởng phó phòng ban, các phân xưởng, công nhân viên trẻ có trình độ. Họ luôn nhiệt tình làm việc, đoàn kết tốt, xem công ty như gia đình, luôn học tập nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, có ý chí tiến công và luôn đổi mới phát huy sáng tạo trong công việc.
2. Tình hình tài chính lành mạnh.
3. Nhiều máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho sản xuất như: 01 dây chuyền chiết rót tự động 04 vòi năng suất 100 lít/h, 01 máy dán nhãn tự động, máy sấy tầng sôi, hệ thống ra chai... Các máy móc này đã phát huy được tối đa công suất, đem lại hiệu quả cao.
4. Thực hiện vi tính hoá tất cả các phòng ban, tổ sản xuất, phục vụ tốt cho công tác quản lý, sản xuất, thông tin liên lạc được nhanh chóng kịp thời.

*** Những điểm yếu (W)**

1. Trình độ tay nghề công nhân ở một số bộ phận chưa đồng đều.
2. Danh mục hàng hoá chưa tập trung, chưa có nhiều sản phẩm đặc trưng. Kế hoạch sản xuất chưa sát với thị trường nên vẫn còn tình trạng có loại sản phẩm thì dư thừa có sản phẩm bị thiếu và sản xuất hay bị động chạy theo nhu cầu.
3. Hoạt động marketing chưa đạt hiệu quả cao, chưa nắm bắt kịp thời nhu cầu của thị trường để có những giải pháp về sản phẩm và các hoạt động xúc tiến bán hàng.
4. Công tác quản lý còn nhiều bất cập, chưa đồng bộ dẫn đến việc tổ chức điều hành còn lúng túng chưa ăn ý nhau. Công tác thu nợ các cá nhân, khách hàng còn dây dưa, chưa kiên quyết dứt điểm.
5. Chất lượng sản phẩm đầu ra rất tốt, song vẫn có những lô mẻ thuốc chưa ổn định.
6. Công tác đào tạo quy hoạch cán bộ còn nhiều bất cập và chưa đồng bộ, chưa được thực hiện thường xuyên.

7. Việc đầu tư trang thiết bị máy móc cho sản xuất tuy đã có song chưa đồng bộ.
8. Hệ thống kênh phân phối chưa hợp lý.
9. Nghiên cứu phát triển vẫn còn yếu.
10. Việc hoạch định chiến lược vẫn chưa được thực hiện bài bản.

Sau đây là ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (EFE) để thấy được vị trí nội bộ của SVT THÁI DƯƠNG

Bảng 2.7: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG

STT	Yếu tố chủ yếu bên trong	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Chất lượng sản phẩm cao và ổn định	0.2	4	0.8
2	Công nghệ sản xuất tiên tiến	0.1	3	0.3
3	Năng lực trình độ nhân viên và ban quản lý	0.1	3	0.3
4	Thị phần	0.1	1	0.1
5	Năng lực sản xuất	0.1	4	0.4
6	Hệ thống phân phối	0.05	2	0.1
7	Tài chính	0.05	3	0.15
8	Chủng loại sản phẩm	0.05	2	0.1
9	Chiến lược nguồn nhân lực	0.1	2	0.2
10	Hoạt động nghiên cứu phát triển	0.15	1	0.15
	Tổng	1		2.6

Chú ý: Thang điểm cho các tiêu chí “mức quan trọng” và “Phân loại” được xây dựng theo Phụ lục 12, 13.

* **Nhận xét:** Tổng số điểm quan trọng của ma trận trên là 2.6. Điều này cho thấy số điểm của SVT THÁI DƯƠNG cao hơn mức trung bình (2.5).

Qua phân tích môi trường bên trong như ta thấy công ty vẫn còn những điểm yếu cần phải có giải pháp hỗ trợ như hoạt động như hệ thống phân phối còn yếu, chủng loại sản phẩm còn ít...

2.4. Tác động của môi trường đến hoạt động của SVT Thái Dương

2.4.1. Môi trường vi mô

2.4.1.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

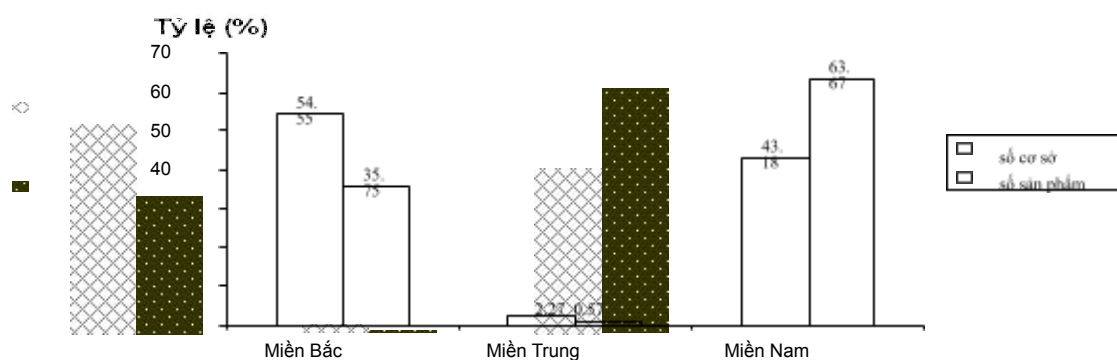
* Tình hình sản xuất thuốc thú y trên cả nước

- Sự phân bố và số lượng sản phẩm đăng ký lưu hành của các cơ sở sản xuất thuốc thú y tại Việt Nam.

Do nhu cầu cấp thiết của ngành chăn nuôi, khoảng 15 năm trở lại đây, ngành chăn nuôi phát triển nhanh đã thúc đẩy ngành sản xuất thuốc thú y nước ta phát triển mạnh mẽ. Trong danh mục thuốc thú y được phép lưu hành năm 1993, cả nước lúc này mới chỉ có 14 cơ sở nhỏ, sản xuất 155 loại thuốc thông thường, chủ yếu là san chia một số loại kháng sinh và vitamin thì đến đầu năm 2011, cả nước đã có tới 88 cơ sở sản xuất thuốc thú y với 4355 sản phẩm được phép sản xuất, lưu hành.

Kết quả điều tra “danh mục thuốc thú y được phép lưu hành tại Việt Nam”

[17] thể hiện ở (Phụ lục: 11) cho thấy: các cơ sở sản xuất thuốc thú y phân bố không đều khắp 3 miền Bắc, Trung, Nam, tại 16 tỉnh - thành phố nhưng tập trung tại hai trung tâm lớn là Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh đại diện cho hai miền Bắc - Nam (phụ lục 1,2,3).



Hình 2.4 Cơ cấu cơ sở sản xuất thuốc thú y và sản phẩm đăng ký lưu hành ở ba

miền Bắc - Trung – Nam

Ở miền Bắc, có tới 48 cơ sở sản xuất thuốc thú y chiếm 54,55% tổng số cơ sở sản xuất trong cả nước, miền Nam có 38 cơ sở chiếm 43,18% còn miền Trung

chỉ có không đáng kể với 2 cơ sở chiếm tỷ lệ 2,27 %.

Tại miền Bắc, các cơ sở sản xuất thuốc thú y tập trung tại 8 tỉnh - thành phố nhưng chủ yếu tại Hà Nội, Hà Tây với 33/48 và 6/48 chiếm tỷ lệ lần lượt 68,75% và 12,5% tổng số cơ sở toàn miền Bắc.

Ở miền Nam, các cơ sở sản xuất thuốc phân bố tại 6 tỉnh thành phố nhưng lại tập trung tại thành phố Hồ Chí Minh và Cần Thơ với 24/38 và 6/38 cơ sở, chiếm tỷ lệ lần lượt 63,16% và 15,19% tổng số cơ sở sản xuất toàn miền Nam.

Xét trên phạm vi cả nước, các cơ sở sản xuất thuốc tập trung chủ yếu tại hai thành phố Hà Nội và Hồ Chí Minh với 57 cơ sở, chiếm 64,77% tổng số cơ sở sản xuất thuốc thú y trong cả nước; Hà Nội có nhiều cơ sở nhất (37,50%) sau đó đến thành phố Hồ Chí Minh (27,27%).

Khi xem xét sự ra đời của các cơ sở sản xuất sản xuất thuốc thú y, có thể giải thích được sự phân bố không tập trung như trên. Các cơ sở sản xuất thuốc thú y thường xuất phát từ các địa điểm có điều kiện cơ bản sau:

- Có các trung tâm khoa học kỹ thuật về ngành chăn nuôi, thú y, các Viện nghiên cứu, trường Đại học;
- Các cơ sở sản xuất phục vụ cho ngành chăn nuôi trong thời kỳ bao cấp;
- Có các khu công nghiệp, có vị trí trung tâm, giao thông thuận lợi của toàn khu vực có ngành chăn nuôi phát triển.

Tuy nhiên, số lượng và sự phân bố các cơ sở sản xuất thuốc thú y mới chỉ phản ánh được một phần nhỏ thực trạng sản xuất thuốc thú y giữa các vùng, miền. Khi đánh giá theo sản phẩm đăng ký lưu hành, chúng ta lại có một kết quả khác. Thực ra, tình hình sản xuất, kinh doanh thuốc thú y của một địa phương phụ thuộc chủ yếu quy mô, năng lực sản xuất của các công ty, mà cụ thể là vào sản lượng và sự tiêu thụ các sản phẩm. Để đánh giá năng lực sản xuất, kinh doanh thuốc thú y của các cơ sở sản xuất thuốc, số lượng sản phẩm đăng ký lưu hành là một chỉ tiêu phản ánh khá sát với thực trạng sản xuất và kinh doanh thuốc thú y của các cơ sở đó.

Kết quả tổng hợp điều tra ở **Phụ lục 11** cho thấy, cả nước có 4355 sản phẩm, miền Nam có 2773 sản phẩm chiếm 63,67% tổng sản phẩm đăng ký lưu hành toàn quốc, Hà Nội có 1557 sản phẩm chiếm 35,75% và miền Trung chỉ có 25 sản

phẩm chiếm 0,57%. Như vậy, miền Bắc có nhiều cơ sở sản xuất nhất nhưng số sản phẩm đăng ký lưu hành: 1557 sản phẩm (chiếm 35,75% tổng số sản phẩm toàn quốc) lại ít hơn nhiều so với miền Nam: 2773 sản phẩm (chiếm 63,67%). Tương tự, Hà Nội có nhiều cơ sở sản xuất nhất cả nước (37,50%) nhưng lại có số sản phẩm đăng ký lưu hành: 937 (chiếm 21,52% tổng số sản phẩm lưu hành toàn quốc) ít hơn thành phố Hồ Chí Minh: 1522 sản phẩm (34,95% tổng sản phẩm lưu hành toàn quốc) với 27,27% tổng số cơ sở. Đặc biệt ở Cần Thơ, số công ty chỉ chiếm 6,82% cả nước nhưng số sản phẩm đăng ký chiếm tới 15,94% tổng số sản phẩm đăng ký, trong khi đó Hà Tây với cùng số công ty, số sản phẩm chỉ bằng gần nửa (chiếm 7,76% tổng sản phẩm đăng ký lưu hành toàn quốc). Như vậy, qua số liệu thống kê trên, chúng ta có thể thấy ở miền Nam (đại diện là thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ), nhìn chung các cơ sở sản xuất thuốc có quy mô và hoạt động kinh doanh tốt hơn các cơ sở miền Bắc (đại diện Hà Nội, Hà Tây).

- **Quy mô công ty**

Để đánh giá rõ hơn tình hình sản xuất thuốc thú y hiện nay của Việt Nam, chúng tôi đã tiến hành đánh giá quy mô sản xuất của 33 cơ sở sản xuất và kinh doanh thuốc thú y. Các cơ sở sản xuất và kinh doanh thuốc thú y được phân loại theo:

- + Diện tích nhà xưởng
- + Mô hình quản lý
- + Số lượng cán bộ công nhân viên
- + Dây chuyền sản xuất
- + Số sản phẩm đăng ký lưu hành

Dựa trên các chỉ tiêu này chúng tôi phân tích theo 3 mô hình:

Cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô lớn

Những cơ sở sản xuất này có diện tích lớn 3000-30.000 m², có từ 4 dây chuyền sản xuất trở lên, số lượng công nhân viên từ 80 người trở lên và sản phẩm đăng ký lưu hành đạt từ 80 sản phẩm trở lên. Kết quả được chúng tôi tổng hợp ở **Bảng 2.8**.

Kết quả điều tra cho thấy trong số 11 cơ sở được đánh giá là cơ sở sản xuất quy mô lớn (chiếm 33,33%), có 5 cơ sở đạt tiêu chuẩn GMP&ISO, 1 cơ sở đạt tiêu

chuẩn ISO 9001, còn 3 cơ sở đạt ISO.

Những cơ sở trên hầu hết đều có quy mô nhà xưởng tốt, đáp ứng được những yêu cầu khắt khe của sản xuất. Diện tích nhà xưởng từ 3000 – 30.000 m² (chỉ có hai cơ sở có diện tích nhà xưởng nhỏ hơn là công ty cổ phần DVTY, công ty TYTW2), dây chuyền sản xuất có từ 3-5 dây chuyền với hệ thống trang thiết bị hiện đại, và đa phần là dây chuyền tự động.

Về nhân lực, số lượng bác sĩ thú y đáp ứng đủ yêu cầu sản xuất và cung ứng tiếp thị thuốc trên thị trường. Các cơ sở đều có dược sĩ để quản lý chất lượng khi pha chế. Đặc biệt trong đó có Công ty TNHH TM & SX MD, công ty liên doanh ANV, công ty BIOP có từ 7-10 dược sĩ.

- Cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô khá

Những cơ sở có diện tích tương đối lớn, có 3 dây chuyền sản xuất, số lượng công nhân viên khoảng 50 người và sản phẩm đăng ký trung bình 60 sản phẩm. Số lượng được tổng hợp ở **Bảng 2.9**.

Có 10 cơ sở được xếp là cơ sở sản xuất có quy mô khá (chiếm 30,30%), có 4 cơ sở đạt tiêu chuẩn GMP, có 2 cơ sở đạt ISO 9001. Diện tích nhà xưởng từ 800 – 10.000 m², dây chuyền sản xuất có từ 2 – 4 dây chuyền và hầu hết là dây chuyền bán tự động.

Về nhân lực, số lượng bác sĩ thú y đáp ứng đủ yêu cầu sản xuất và cung ứng tiếp thị thuốc thú y. Mỗi cơ sở đều có từ 1-2 dược sĩ để quản lý chất lượng pha chế. Tuy nhiên vẫn có một cơ sở phải thuê dược sĩ làm việc bán thời gian (Công ty cổ phần thuốc thú y SH).

- Cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô trung bình

Trong tổng số 33 cơ sở nghiên cứu, 12 cơ sở còn lại được xếp vào loại có quy mô trung bình (36,36%) bởi diện tích sản xuất nhỏ, dây chuyền sản xuất ít, trang thiết bị phục vụ sản xuất thô sơ, số lượng công nhân sản xuất thường làm theo thời vụ. Số lượng được tổng hợp ở **Bảng 2.10**.

Trên thực tế tại thời điểm kiểm tra, những cơ sở sản xuất này hầu như không hoạt động hoặc hoạt động cầm chừng. Kết quả trên là do trong thời gian gần đây, dịch bệnh ở gia súc, gia cầm liên tục xảy ra làm cho số lượng vật nuôi giảm, lượng thuốc

tiêu thụ theo

đó cũng giảm đi. Mặt hàng được các cơ sở duy trì chủ yếu là thuốc bột. Các cơ sở được đánh giá này đều có diện tích nhà xưởng nhỏ ($<700\text{ m}^2$), đa số đều là nhà ở tận dụng làm nơi sản xuất nên chật hẹp. Hơn 50% cơ sở thuê được sỹ làm việc bán thời gian, số mặt hàng lưu hành của các cơ sở này cũng hạn chế, thường chỉ khoảng 30 – 40 sản phẩm.

Bảng 2.8: Danh sách những cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô lớn

Stt	Cơ sở sản xuất	quản lý	Mô hình (m²)	Diện tích chuyên sản xuất	Số lượng CNV				
					T.số	BSTY Được sĩ	SP đăng ký lưu hành		
1	Công ty cổ phần DVTY		ISO&GMP	2200	3	400	60	4	155
2	Công ty TNHH phát triển MLTC-ND		ISO	6000	4	80	25	2	156
3	Công ty phát triển CNT		ISO&GMP	5000	5	134	60	4	129
4	Công ty TNHH thú y VN		GMP	7000	3	89	30	2	81
5	Xí nghiệp TYTW			10000	4	200	90	3	80
6	Công ty BIOP		GMP	10000	4	240	60	10	198
7	Công ty cổ phần SG VET		ISO&GMP	3000	4	135	30	2	
8	Công ty TYTWII		ISO&GMP	2100	5	300	80	5	184
9	Công ty liên doanh ANV		GMP	10800	4	120	30	7	97
10	Công ty cổ phần dược thú y CL		ISO&GMP	4000	4	138	22	2	151
11	Công ty TNHH TM & SX MD		GMP	30.000	5	170	44	7	150

Bảng 2.9. Danh sách những cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô khá

		Mô hình quản lý	Diện tích (m2)	Dây chuyền sản xuất		Số lượng CNV		SP đăng ký lưu hành
Stt								
Cơ sở sản xuất								
8	Công ty cổ phần SH		ISO	3000	2	50	15	0
								(Bán tg)
9	Công ty cổ phần thuốc thú y VA		GMP	400	2	50	17	2
10	Công ty TNHH TM&SX thuốc thú y NP			2000	2	22	4	1

Bảng 2.10: Danh sách những cơ sở sản xuất thuốc thú y có quy mô trung bình

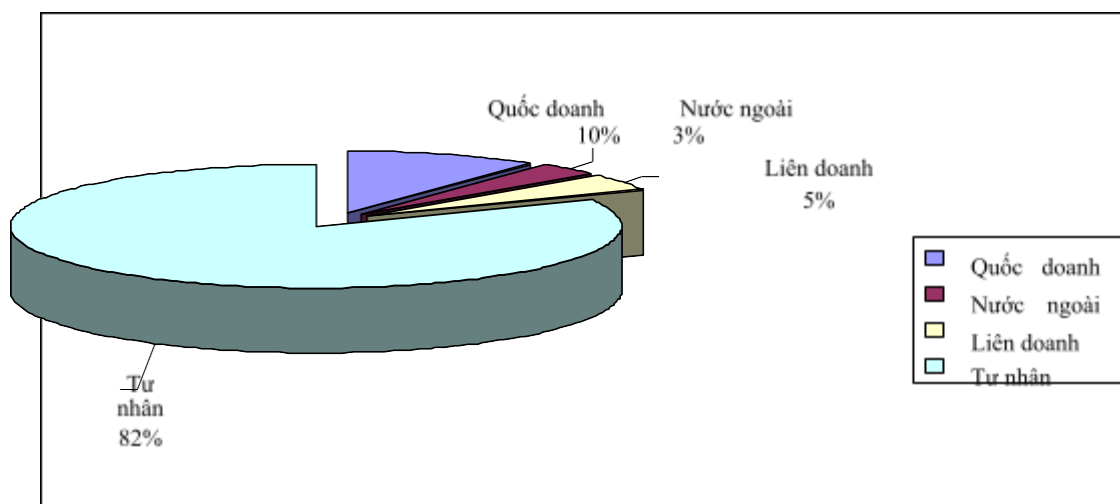
Stt Cơ sở sản xuất	Mô	Diện tích	Dây	Số lượng CNV		SP
	hình quản lý		(m)	chuyên	đăng	ký lưu hành
				_____ sản xuất		

- **Thành phần kinh tế của các cơ sở sản xuất thuốc thú y**

Từ một thị trường nhỏ lẻ, hoàn toàn do các đơn vị nhà nước điều tiết, tới nay thị trường thuốc thú y nước ta đã khá đa dạng, với đủ các loại thành phần kinh tế (**Bảng 2.11**). Đa số các đơn vị sản xuất thuốc thú y là của tư nhân, gồm 72 cơ sở chiếm 81,82%. Các đơn vị quốc doanh chỉ còn 9 đơn vị chiếm 10,23%, tuy nhiên trong đó đã có 3 công ty là cổ phần, các cơ sở còn lại chủ yếu đóng vai trò là đơn vị nghiên cứu của nhà nước hoặc cung cấp các loại vacxin, hoá chất dùng trong thú y.

Bảng 2.11: Kết quả điều tra thành phần kinh tế của các cơ sở sản xuất thuốc thú y

Địa điểm sản Quốc	Thành phần kinh tế			Tổng
	Nước	Liên	Tư	



Hình 2.5 Thành phần kinh tế của các cơ sở sản xuất thuốc thú y

Các cơ sở liên doanh nhìn chung còn ít (chiếm 3,41%), chủ yếu ở miền Nam, tuy nhiên cơ sở sản xuất của các công ty đó rất quy mô. Trong miền Nam, có 3 công ty liên doanh thì cả 3 công ty đã đạt tiêu chuẩn GMP, định hướng kinh doanh của các công ty đó không chỉ là sản xuất trong nước mà còn để xuất khẩu sang thị trường nước ngoài. Sự góp mặt của các cơ sở đó đã nâng cao tính cạnh tranh và chất lượng của thị trường thuốc thú y Việt Nam.

Các cơ sở sản xuất thuốc thú y nước ngoài còn quá ít, mới có 3 trên tổng số 88 cơ sở sản xuất thuốc thú trên cả nước (3,41%), và sản phẩm đăng ký của các cơ sở đó mới chỉ chiếm 0,87%. Điều này không có nghĩa thị trường thuốc thú y Việt Nam không hấp dẫn các nhà đầu tư nước ngoài, bởi thực tế có gần 200 công ty nước ngoài có sản phẩm đăng ký lưu hành ở nước ta. Một lượng rất lớn thuốc thú y do các công ty trong nước đứng ra nhập khẩu, kinh doanh, phân phối. Với cách thức như trên, khi đến tay người tiêu dùng thì giá cả đã đội lên khá cao, và cuối cùng thua thiệt đó phần lớn vẫn do người chăn nuôi gánh chịu. Theo chúng tôi, một trong những nguyên nhân lý giải cho hiện tượng trên là do chính sách quảng cáo, thu hút đầu tư vào lĩnh vực sản xuất thuốc thú y còn kém, sự quản lý về chất lượng chưa tạo được một sân chơi thực sự công bằng cho các nhà sản xuất, nhất là các nhà sản xuất nước ngoài.

- **Thị phần thuốc thú y**

Bảng 2.12 : Thị phần các công ty thuốc thú y tại Việt nam

Tên công ty	HT sở hữu	Địa điểm	Giá bán SP	Chất lượng SP	Phân phối	TL chiết khấu (%)	Thị phần (%)
Bio	Liên doanh	Tp.HCM	Cao	Cao	Cả nước	15	14.11
Vimedim	Nhà nước	Cần Thơ	Cao	Cao	Cả nước	15-20	8.71
Minh Dũng	Tư nhân	Bình Dương	Cao	Cao	Cả nước	15-20	6.64
Bayer	Liên doanh	Tp.HCM	Cao	Cao	Cả nước	20	5.81

Saigonvet	Tư nhân	Tp.HCM	Khá cao	Khá cao	Nam + Trung	20	4.98
Hanvet	Cổ phần	Hà nội	T.bình	Khá cao	Bắc + Trung	15-20	4.98
Navetco	Nhà nước	Tp.HCM	T.bình	Cao	Cả nước	10	3.735
Vico	Tư nhân	Tp.HCM	T.bình	Khá cao	Bắc + Trung	15-20	4.565
Thịnh Á	Tư nhân	Tp.HCM	T.bình	Khá	Nam + Trung	20	2.9
Vinavetco	Cổ phần	Hà nội	T.bình	Khá	Bắc + Trung	20	4.15
Cai Lậy	Cổ phần	T.Giang	T.bình	T.bình	Nam + Trung	15-20	2
Vibrac	Liên doanh	Đ.Nai	Cao	Cao	Nam + Trung	20-25	2
Cty khác	Tư nhân	Cả nước	TB- Khá	TB- Khá	Cả nước	20-25	18.26
Nước ngoài		Tp.HCM	Rất cao	Rất cao	Cả nước	>25	17

Chúng tôi xin được tách hai mảng sản phẩm thuốc có nguồn gốc khác nhau là thuốc nội và thuốc ngoại.

Thuốc ngoại

Hiện nay, thuốc ngoại chiếm 17% (11 triệu USD) thị phần trong tổng số thị trường thuốc thú y tại Việt Nam. Các sản phẩm nhập ngoại thường có chất lượng cao, giá bán cao và hiệu quả sử dụng cao hơn các sản phẩm trong nước sản xuất, vì vậy vẫn được người tiêu dùng trong nước chấp nhận. Các thuốc này thường được dùng trong các trại chăn nuôi công nghiệp với số lượng gia súc lớn và một bộ phận người dân vẫn còn chuộng sử dụng thuốc ngoại.

Đường phân phối thuốc của các công ty này thường thông qua các công ty tư nhân trong nước, họ làm đại lý phân phối độc quyền và thông qua các kênh phân phối của chính mình đang hoạt động. Một số công ty thì đặt văn phòng đại diện chính thức tại Việt Nam như: Frizer (Mỹ), Intervet (Hà Lan), Merial (Pháp).

*** Một số ảnh hưởng đến công ty**

Mức độ ảnh hưởng không lớn vì đối tượng sử dụng thuốc nhập ngoại không nhiều, chủ yếu ở một vài trại chăn nuôi tập trung. Thời gian gần đây các trại này đã chuyển qua sử dụng các loại thuốc sản xuất trong nước.

Các công ty phân phối sản phẩm nhập ngoại thường khuyến mại cao và thường tổ chức các buổi hội thảo, tạo được uy tín trên thị trường, trong khi đó SVT hạn chế hơn hẳn trong công tác này.

- Thuốc nội

Hiện nay các mặt hàng dược thú y do các công ty trong nước sản xuất, kể cả các công ty liên doanh chiếm 83% (khoảng 54 triệu USD). Điều này đã nói lên sự phát triển về số lượng và chất lượng của thuốc nội trong những năm gần đây. Hiện nay có rất nhiều công ty liên doanh, tư nhân phát triển mạnh. Các công ty này đã trang bị, đầu tư nhà xưởng, dây chuyền sản xuất hiện đại. Qua **Bảng 2.12** cho thấy hầu hết các công ty liên doanh và tư nhân đều có tỷ lệ chiết khấu rất cao, từ 15- 25%. Các doanh nghiệp này liên tục có các chính sách khuyến mãi hấp dẫn, thường xuyên theo từng quý. Hiện nay, hai công ty Bio Pharmachemie và Vemedim là hai công ty có thị phần dược phẩm mạnh nhất trên thị trường thuốc thú y tại Việt Nam qua **Bảng 2.12** và qua cuộc bình chọn “Hàng Việt Nam chất lượng cao” (theo báo Sài Gòn tiếp thị). Công ty Bio chiếm số điểm cao nhất, thứ hai là công ty sản xuất – kinh doanh vật tư và thuốc thú y (Vemedim).

• Phân tích đối thủ cạnh tranh.

Theo Thông tư 07/2012/TT-BNNPTNN ngày 13/2/2012 quy định về chứng nhận cơ sở sản xuất thuốc thú y đạt GMP. Lộ trình triển khai áp dụng GMP. Đối với dây chuyền sản xuất các loại thuốc tiêm hoặc thuốc uống dạng dung dịch: đến ngày 31/12/2010. Đến thời hạn này, nếu không có chứng chỉ GMP, các sản phẩm đã sản

xuất chỉ được lưu hành đến 31/12/2012. Đối với dây chuyền sản xuất các loại thuốc bột cho uống hoặc trộn thức ăn: đến ngày 31/12/2012. Đến thời hạn này, nếu không có chứng chỉ GMP, các sản phẩm đã sản xuất chỉ được lưu hành đến 31/12/2013. Đối với dây chuyền sản xuất thuốc bột pha tiêm: đến ngày 31/12/2012. Đến thời hạn này, nếu không có chứng chỉ GMP, các sản phẩm đã sản xuất chỉ được lưu hành đến 31/12/2014. Đối với dây chuyền sản xuất vắc xin: đến ngày 31/12/2014. Đến thời hạn này, nếu không có chứng chỉ GMP, các sản phẩm đã sản xuất chỉ được lưu hành đến 31/12/2015.

Nếu theo qui định này thì số doanh nghiệp hiện đang sản xuất thuốc thú y tính đến năm 2013 đạt điều kiện sản xuất là 28 công ty.

Bảng 2.13: Danh sách các doanh nghiệp đạt chứng nhận GMP

Stt	Cơ sở sản xuất thuốc thú y
1	Công ty liên doanh BIOP
2	Công ty Cổ phần VMD
3	Công ty liên doanh VBVN
4	Công ty liên doanh ANV
5	Công ty TNHH TM và SX Thuốc thú y MD
6	Công ty TNHH SP
7	Công ty TNHH ASAL
8	Công ty TNHH TM&SX VT
9	Công ty CP SG VET
10	Công ty Cổ phần DVTY
11	Công ty Cổ phần TYTW1
12	Công ty TNHH NT
13	Công ty TNHH Thú y VN
14	Công ty TNHH Thuốc thú y AC
15	Công ty Dược thú y thủy sản LA
16	Công ty phát triển CNT
17	Công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương
18	Công ty TNHH sản xuất Thuốc thú y TA
19	Công ty Cổ phần thuốc thú y Marphavet

20	Công ty TNHH TYTWII
21	Công ty TNHH Quốc Minh
22	Công ty TNHH BVN
23	Công ty Cổ phần SG VET
24	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y DU
25	Công ty Cổ phần Thuốc thú y VA
26	Công ty TNHH Dược thú y TL
27	Công ty Cổ phần TYTW5
28	Công ty Cổ phần thuốc thú y Hanvet

Căn cứ trên qui mô công ty, thị phần, và sự phân bố cơ sở sản xuất. Chúng tôi phân tích một số đối thủ cạnh tranh lớn mà công ty cần quan tâm đến qua đó xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh của công ty với các công ty này.

Sau đây, đề tài chỉ tập trung vào các công ty sau: **Bio Pharmachemie, Vemedim, Hanvet, Nam Dũng, Navetco.**

CÔNG TY LIÊN DOANH BIO PHARMACHEMIE

Địa chỉ : 2/3 Tăng Nhơn Phú, Phường Phước Long B, Quận 9, Tp.HCM

Điện thoại : 7.313789 / 7.313490 / 8.978476

Fax : 7.313488

Email : Biopharmachemie@hcm.vnn.vn

Website : <http://www.biopharma.com.vn/>

Công ty liên doanh Bio Pharmachemie được thành lập theo Giấy phép đầu tư số: 1021/GP, ngày 31/10/1994 của Ủy ban Nhà nước về Hợp tác và Đầu tư, đã chính thức đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh từ ngày 12/04/1996. Công ty Bio Pharmachemie đã đạt tiêu chuẩn GMP (gọi tắt là Bio).

Nguyên liệu được dùng cho sản xuất được Bio chọn lọc từ các công ty quốc tế. Các nguyên liệu trước khi đưa vào sản xuất cũng như các thành phẩm trước khi đóng gói đều được kiểm tra chất lượng và tuân thủ theo hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 và ISO/IEC 17025.

Tháng 05/2004, Bio được cấp giấy chứng nhận GMP-WHO (tiêu chuẩn thực

hành sản xuất thuốc tốt theo tiêu chuẩn của Tổ chức y tế thế giới). Đặc biệt phòng kiểm nghiệm của Bio đã được công nhận là hội viên chính thức của “Hội các phòng thí nghiệm VINATEST”. BIO là công ty đầu tiên tại Việt Nam đạt cả 3 giấy chứng nhận: ISO 9001, ISO/IEC 17025 và GMP WHO trong lĩnh vực sản xuất thuốc thú y.

*** Sản phẩm:**

Bio hiện có trên 500 loại sản phẩm được sản xuất dưới dạng:

- Các loại premix
- Thuốc bột trộn thức ăn
- Thuốc bột hòa tan trong nước
- Thuốc tiêm vô trùng
- Dung dịch thuốc uống
- Thuốc bột pha tiêm
- Thuốc sát trùng
- Các sản phẩm dạng sữa
- Xà phòng tắm chó mèo

*** Thị trường tiêu thụ**

Bio hiện có trên 300 đại lý khắp các địa phương trong cả nước. Ngoài thị trường trong nước, sản phẩm Bio được tiêu thụ rộng rãi tại một số nước như: Malaysia, Sri-Lanka, Bangladesh, Ghana, Jordan, Korea, Libya, Negeria.

CÔNG TY VEMEDIM

Địa chỉ : 07 Đường 30/4, Quận Ninh Kiều, Tp. Cần Thơ

Điện thoại : 071.820703 – 820704

Fax : 071.825853 / 825177

Email : vemedim01@hcm.vnn.vn

Website : <http://www.vemedim.com.vn>

Công ty Vemedim được thành lập vào tháng 05/1989, chuyên sản xuất và kinh doanh thuốc thú y và thủy sản. Vemedim có hệ thống đại lý khắp cả nước và một văn phòng đại diện ở Kuala Lumpur, Malaysia. Công ty Vemedim đạt hai tiêu chuẩn ISO 9001 và GMP do tổ chức Jas-Anz của Australia và Newzeland, Quacert

chứng nhận.

Nguyên liệu sản xuất được nhập từ nước ngoài. Công ty Vemedim đang sản xuất và kinh doanh hơn 400 sản phẩm phục vụ cho chăn nuôi gia súc, gia cầm, thủy sản, bao gồm các chủng loại sau:

- Thuốc tiêm
- Dung dịch thuốc uống
- Thuốc bột pha tiêm
- Thuốc bột hòa tan trong nước
- Thuốc bột trộn thức ăn
- Các loại premix
- Các chế phẩm sinh học và xử lý môi trường

*** Thị trường tiêu thụ**

Khắp cả nước và xuất khẩu

CÔNG TY CP DƯỢC VÀ VẬT TƯ THÚ Y (HANVET)

TRỤ SỞ

Địa chỉ: 88 Trường Chinh, Đống Đa, Hà Nội

Tel: 84.4.38691156; Fax: 84.4.38690097

Email: hanvet@fpt.vn

Website: www.hanvet.com.vn

NHÀ MÁY GMP-WHO

Địa chỉ: Khu CN Phố Nối A, Mỹ Hào, Hưng Yên

Tel: 84.321.396 7497; Fax: 84.321.396 7730

Chi nhánh tại Đà Nẵng

Địa chỉ: Khu đô thị mới Thanh Lộc Đán, TP Đà Nẵng Tel:

84.511.247 8929; Fax: 84.511.376.8322

Chi nhánh tại Hồ Chí Minh

Địa chỉ: Số 3 đường Rạch Sâu, Quận 12, TP Hồ Chí Minh

Tel: 84.8.3716 9881; Fax: 84.8.3891 9947

Chi nhánh tại Cần Thơ

Địa chỉ: B117 Khu dân cư , 91B đường Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ

Tel:84.710.378 1049; Fax: 84.710.378 1049

Công ty Cổ phần Dược và vật tư thú y (HANVET) tiền thân là Xí nghiệp Dược và vật tư thú y (HANVET), thành lập ngày 1.10.1988 theo quyết định số 25/NN/TCCB/QĐ. Ngày 18.3.1999 là đơn vị đầu tiên ở phía Bắc của Bộ Nông nghiệp và PTNT thực hiện cổ phần hoá với tên gọi mới là Công ty Cổ phần Dược và Vật tư thú y, theo quyết định số 53/1999/QĐ/BNN-TCCB của Bộ NN và PTNT.

Công ty HANVET là doanh nghiệp đầu tiên tại phía bắc đạt tiêu chuẩn GMP WHO do chức y tế thế giới công nhận, chính điều đó đã đưa HANVET trở thành doanh nghiệp sản xuất thuốc thú y hàng đầu của Việt Nam. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên trên 400 người, bao gồm các giáo sư, tiến sĩ, dược sĩ, bác sĩ thú y giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ cộng với lực lượng công nhân tay nghề cao, được trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại, công nghệ tiên tiến. HANVET luôn nghiên cứu đưa ra những sản phẩm mới độc đáo, chất lượng cao, an toàn với môi trường và người sử dụng, đem lại hiệu quả thiết thực cho người chăn nuôi. HANVET là doanh nghiệp có thể mạnh tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu và sản xuất chế phẩm sinh học, mang lại hiệu quả kinh tế cao trong phòng và trị bệnh cho vật nuôi. Năm 2007, HANVET nhận được giải nhất Vifotec cho sản phẩm HANVET K.T.G, giải nhì tại triển lãm quốc tế Hàn Quốc. Năm 2006, HANVET nhận giải 3 Vifotec cho sản phẩm HANVET K.T.E, ngoài ra còn rất nhiều các giải thưởng danh giá khác.

Đẩy mạnh nghiên cứu sản phẩm mới, tổ chức sản xuất tốt, chăm lo thị trường là 3 mắt xích chủ yếu của hệ thống sản xuất kinh doanh của công ty HANVET. Với trên 900 đại lý từ Bắc, Trung, Nam, nhiều chế độ, chính sách, dịch vụ và phương tiện vận chuyển đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mạng lưới của Công ty rộng khắp toàn quốc. Nhờ vào đầu tư mạnh trang thiết bị, máy móc hiện đại thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học và làm tốt công tác thị trường nên tăng trưởng của công ty HANVET không ngừng phát triển, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 25- 30%.

Thuốc tiêm

Dung dịch thuốc uống

Thuốc bột pha tiêm
Thuốc bột hòa tan trong nước
Thuốc bột trộn thức ăn
Các loại premix
Các chế phẩm sinh học và xử lý môi trường

*** Thị trường tiêu thụ**

Khắp cả nước và xuất khẩu

CÔNG TY CỔ PHẦN THUỐC THÚ Y MARPHAVET

TRỤ SỞ:

Mỹ Đình-Từ Liêm-Hà Nội

Nhà Máy :

Trung Thành - Phở Yên - Thái Nguyên * ĐT: 02803.666.681 - Fax 02803.666.648 Chi

Nhánh Miền Nam: 32A6 An Bình - Biên Hoà - Đồng Nai * ĐT: 061.886.9596 - Fax:

061.886.9318

Email: marphavet@yahoo.com.vn website: Marphavet.com

Công ty cổ phần thuốc thú y MARPHAVET được thành lập năm 2007 với 3 dây chuyền sản xuất thuốc bột, thuốc nước và thuốc tiêm đáp ứng các tiêu chuẩn của Tổ chức Y tế thế giới (WHO): GMP-WHO (thực hành tốt sản xuất), GLP (thực hành tốt phòng thí nghiệm), GSP (thực hành tốt bảo quản).

Số sản phẩm đăng ký và lưu hành trên thị trường khoảng 120 sản phẩm. Với hầu hết các chủng loại

Dung dịch thuốc uống
Dung dịch thuốc tiêm
Thuốc bột pha tiêm
Thuốc bột hòa tan trong nước
Thuốc bột trộn thức ăn
Các loại premix
Các chế phẩm sinh học và xử lý môi trường

*** Thị trường tiêu thụ trên toàn quốc**

Qui mô nhà máy 150 công nhân. Chất lượng đội ngũ lao động tốt. Chiến lược sản xuất kinh doanh hợp lý. Trong những năm gần đây đã có những phát triển mạnh mẽ là một trong những công ty thuộc có qui mô lớn nhất miền Bắc.

Bảng 2.14: MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH

S T T	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	BIO		VIMEDIM		NAVETCO		HANVET		MARPHAVE T		SVT THAI DUONG	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Thị phần	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	1	0.14	1	0.14	1	0.14
2	Khả năng tài chính	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
3	Khả năng cạnh tranh về giá	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	1	0.15
4	Mạng lưới phân phối	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
5	Lợi thế dẫn đầu	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05
6	Chính sách bán hàng	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.36	3	0.3	3	0.3	1	0.1
7	Chất lượng sản phẩm	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
8	Định vị sản phẩm	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12
9	Hiểu biết về thị trường	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
	Tổng cộng	1		3.85		3.37		2.54		2.38		1.94		1.46

Nhận xét: Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: BIO, VIMEDIM, NAVETCO, HANVET, NAM DUNG, SVT THAI DUONG. Tổng số điểm của BIO cho thấy công ty này là đối thủ cạnh tranh rất mạnh nếu theo khía cạnh chiến lược thì BIO, VIMEDIM là những công ty ứng phó rất hiệu quả đối với môi trường bên trong và bên ngoài. SVT THAI DUONG có số điểm thấp do vậy cần phải lựa chọn chiến lược phát triển sao cho phù hợp.

2.4.1.2. Khách hàng

Một yếu tố không thể thiếu và quyết định cho sự thành bại chính là khách hàng. Hiểu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng là điều mà công ty SVT THAI DUONG đang rất quan tâm, đang cố gắng đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của họ trên cơ sở vẫn bảo đảm lợi ích của công ty. Đó cũng chính là phương châm hoạt động của SVT THAI DUONG trong chính sách marketing của mình. Hiện nay khách hàng của công ty trải rộng khắp Miền Bắc. Hàng năm, công ty đều mời các Chi cục và các đại lý có doanh số tiêu thụ cao tham quan dây chuyền sản xuất để họ hiểu về công ty nhiều hơn. Ngoài ra, công ty còn tổ chức cho khách hàng đi học tập và tham quan các trang trại chăn nuôi điển hình. Đây là những khách hàng gần gũi và có doanh số tiêu thụ lớn. Đã xây dựng được uy tín trên thị trường thuốc thú y và có nhiều khách hàng quen thuộc. Hiện nay, công ty đang xây dựng mạng lưới phân phối tại miền Nam. Vì trước đây công ty qui mô sản xuất nhỏ, chất lượng sản phẩm không ổn định nên chưa mở rộng thị trường vào Miền Nam. Một vấn đề khó khăn đối với công ty hiện nay là khả năng thanh toán của khách hàng. Tình hình khách hàng chiếm dụng vốn, các khoản thanh toán gối đầu, nợ khó đòi là vấn đề hết sức nan giải, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty. Tình trạng khách hàng lợi dụng mối quan hệ bạn hàng thân thiết, gây sức ép đối với công ty trong việc thanh toán như nợ quá hạn, lượng hàng gối đầu nhiều... Cùng lúc họ mua trả chậm của nhiều nhà phân phối để chiếm dụng vốn kinh doanh, không bảo đảm được khả năng trả nợ.

2.4.1.3. Nhà cung cấp

Mỗi nhóm sản phẩm đều có nguồn cung cấp nguyên liệu khác nhau. Sản phẩm do công ty sản xuất do nhiều nhà cung ứng bao gồm cả trong nước và ngoài nước, trong đó nước ngoài là chủ yếu. Do công ty là công ty mới nên chưa tạo được uy tín đối với các nhà cung cấp.

2.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Hiện nay, mức độ cạnh tranh giữa các công ty ngày càng gay gắt. Hơn nữa, Việt Nam đã hội nhập WTO, việc cạnh tranh với các nước trong khu vực và trên thế giới là một thử thách lớn cho SVT THÁI DƯƠNG và doanh nghiệp khác. Một mặt, sẽ mở ra một thị trường tiêu thụ rộng lớn cho lĩnh vực thuốc thú y, mặt khác, cũng là một cuộc chạy đua quyết liệt giữa các công ty trong và ngoài khu vực để duy trì và mở rộng thị trường. Hiện nay, có nhiều doanh nghiệp liên doanh, tư nhân phát triển mạnh cả về số lượng và quy mô. Tất cả các doanh nghiệp này đều áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO và đang tiến hành xây dựng nhà máy đạt tiêu chuẩn GMP. Đây cũng là thách thức lớn đối với SVT THÁI DƯƠNG.

2.4.1.5. Các mặt hàng thay thế

SVT THÁI DƯƠNG chưa có nhiều sản phẩm đặc trưng, các sản phẩm mới đưa ra chưa kịp với thị hiếu và nhu cầu của thị trường. Hầu hết các nhóm mặt hàng được thú y mà SVT THÁI DƯƠNG có thì các công ty khác đều có. Vì vậy, công ty nào có giá cả, chế độ chính sách, dịch vụ tốt hơn thì sẽ có ưu thế hơn trong phân phối. Đây cũng là một sức ép lớn đối với SVT THÁI DƯƠNG. Nếu giá cả, chế độ chính sách bán hàng mà không hấp dẫn, không kịp thời thì khách hàng sẽ quay sang mua các sản phẩm cùng loại của các công ty khác.

2.4.2. Môi trường vĩ mô

2.4.2.1. Ảnh hưởng kinh tế

Nền kinh tế thế giới đang hồi phục chậm chạp.

Nền kinh tế nước ta trong những năm gần đây có tốc độ tăng trưởng theo chiều hướng đi xuống

Hình 2.6: Dự báo của IMF về một số chỉ tiêu kinh tế của Việt Nam và Châu Á

	Real GDP			Consumer Prices ¹			Current Account Balance ²			Unemployment ³		
	2011	Projections		2011	Projections		2011	Projections		2011	Projections	
		2012	2013		2012	2013		2012	2013		2012	2013
Asia	5.8	5.4	5.8	5.0	3.9	3.8	1.9	1.2	1.3	...	...	...
Advanced Asia	1.3	2.3	2.3	1.6	1.2	1.2	2.3	1.5	1.6	4.3	4.3	4.2
Japan	-0.8	2.2	1.2	-0.3	0.0	-0.2	2.0	1.6	2.3	4.6	4.5	4.4
Australia	2.1	3.3	3.0	3.4	2.0	2.6	-2.3	-4.1	-5.5	5.1	5.2	5.3
New Zealand	1.3	2.2	3.1	4.0	1.9	2.4	-4.2	-5.4	-5.9	6.5	6.6	5.7
Newly Industrialized Asian Economies	4.0	2.1	3.6	3.6	2.7	2.7	6.6	5.6	5.5	3.6	3.5	3.5
Korea	3.6	2.7	3.6	4.0	2.2	2.7	2.4	1.9	1.7	3.4	3.3	3.3
Taiwan Province of China	4.0	1.3	3.9	1.4	2.5	2.0	8.9	6.9	7.3	4.4	4.5	4.3
Hong Kong SAR	5.0	1.8	3.5	5.3	3.8	3.0	5.3	4.1	3.8	3.4	3.4	3.3
Singapore	4.9	2.1	2.9	5.2	4.5	4.3	21.9	21.0	20.7	2.0	2.1	2.1
Developing Asia	7.8	6.7	7.2	6.5	5.0	4.9	1.6	0.9	1.1	...	...	...
China	9.2	7.8	8.2	5.4	3.0	3.0	2.8	2.3	2.5	4.1	4.1	4.1
India	6.8	4.9	6.0	8.9	10.2	9.6	-3.4	-3.8	-3.3	...	...	...
ASEAN-5	4.5	5.4	5.8	5.9	4.0	4.3	2.9	0.6	0.2	...	...	...
Indonesia	6.5	6.0	6.3	5.4	4.4	5.1	0.2	-2.1	-2.4	6.6	6.2	6.1
Thailand	0.1	5.6	6.0	3.8	3.2	3.3	3.4	-0.2	0.1	0.7	0.7	0.7
Malaysia	5.1	4.4	4.7	3.2	2.0	2.4	11.0	7.5	6.9	3.1	3.1	3.0
Philippines	3.9	4.8	4.8	4.7	3.5	4.5	3.1	3.0	2.6	7.0	7.0	7.0
Vietnam	5.9	5.1	5.9	18.7	8.1	6.2	0.2	0.3	-0.9	4.5	4.5	4.5
Other Developing Asia ⁴	5.0	5.1	4.9	10.6	8.9	8.2	-0.6	-1.5	-1.5	...	...	...
Memorandum												
Emerging Asia ⁵	7.3	6.1	6.7	6.1	4.7	4.6	2.4	1.6	1.7	...	...	...

						T.số	BSTY
1	Công ty TNHH TM&SX TTY DU		GMP	2000	3	55	15
2	Công ty cổ phần thuốc thú y HV		GMP	10000	2	50	15
3	Công ty TNHH Thương mại và sản xuất thuốc thú y GV		ISO	800	4	60	12
4	Xí nghiệp DTY-GC. HCM			1300	4	45	11
5	Công ty TNHH TM & SX thuốc thú y VV			1000	4	80	19
6	Công ty dược phẩm thú y - thủy sản LA		GMP	1000	3	30	11
7	Công ty TNHH sản xuất thuốc thú y TA			800	2	48	16
				T.số	BSTY	Dược sĩ	
1	Công ty TNHH thuốc thú y BM	300	2	30	10	1	43
2	Doanh nghiệp tư nhân NT		1	26	8	1	42
		GMP					
		300					
3	Công ty TTYTW5		2	22	11	0 (bán tg)	32
		GMP					
		500					
4	Công ty TNHH SX, dịch vụ TM TV	350	2	20	5	0 (bán tg)	18

5	Công ty TNHH thuốc thú y MB	250	2	13	4	0 (bán tg)	43
6	Doanh nghiệp tư nhân, xí nghiệp HC	500	2	20	7	0 (bán tg)	11
7	Công ty CP thuốc thú y SVT Thái Dương		2	10	0	1	48
	GMP						
	350						
8	Công ty TNHH thuốc thú y MN	700	2	30	6	0 (bán tg)	44
9	Công ty TNHH sản xuất thương mại LT	500	2	16	3	1	25
10	Công ty TNHH SXTM 533	200	3	8	2	1	34
11	Công ty TNHH ST	350	2	20	5	0 (bán tg)	30
12	Công ty Cổ phần Thú y ĐV		2	27	6	0 (bán tg)	32
	GMP						
	500						

xuất		doanh	ngoài	doanh	nhân	
		h	i	h		
1 Miền Bắc		5	1	1	41	48
2 Miền Trung		1			1	2
3 Miền Nam		3	2	3	30	38
Tổng số		9	3	4	72	88
Tỷ lệ (%)		10.23	3.41	4.55	81.82	100

Nguồn: World Economic Outlook, IMF, 10/2012

Một số chỉ tiêu kinh tế quan trọng và dự báo của MAS VN

Chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010	2011E	2012F
Tăng trưởng GDP (YoY, %)	8.18	8.63	6.18	5.34	6.78	6.00	5.90
Lạm phát (YoY, %)	6.57	12.65	19.89	6.52	11.75	18.13	12.00
Tăng trưởng cung tiền M2 (YoY, %)	33.60	46.10	20.30	29.00	33.30	9.00	15.00
Cán cân tổng thể (tỷ USD)	4.32	10.20	0.47	(8.88)	(1.77)	1.60	1.00
Tài khoản vãng lai (tỷ USD)	(0.16)	(7.09)	(10.79)	(6.02)	(4.25)	(3.00)	(4.50)
Tài khoản vốn (tỷ USD)	3.09	17.73	12.34	6.76	5.63	8.60	9.50
Dự trữ ngoại hối (tỷ USD)	13.59	23.75	24.18	16.80	12.30	14.50	15.00
Tỷ giá (cuối năm, VND)	16,504	16,114	16,977	17,941	18,932	21,043	23,500
Lãi suất chiết khấu (%)	4.50	6.00	7.50	6.00	7.00	13.00	11.00
Lãi suất tái cấp vốn (%)	6.50	6.50	9.50	8.00	9.00	15.00	13.00
Lợi suất trái phiếu chính phủ 5 năm (trung bình, %)	8.29	8.73	10.00	11.68	14.00	12.00	11.00

Nguồn: ADB, IMF và MAS VN Research

Riêng đối với chính sách quản lý ngoại hối hiện nay, Việt Nam đang xây dựng Pháp lệnh về ngoại hối trên nguyên tắc là tự do hóa trao đổi các giao dịch vãng lai, từng bước nới lỏng quản lý ngoại hối đối với các giao dịch vốn, tạo điều kiện cho thị trường ngoại hối của chúng ta hoạt động phong phú, đa dạng hơn. Đó là định hướng chính sách quản lý ngoại hối. Điều đó có nghĩa là chính sách tỷ giá của chúng ta sẽ theo hướng ngày càng trở nên linh hoạt. Tạo điều kiện cho công ty về

mặt tài chính khi nhập khẩu nguyên liệu, bởi phần lớn nguyên vật liệu cho sản xuất là nhập khẩu.

Nông nghiệp thường chiếm 27% trị giá tổng sản phẩm nội địa. Trong đó, giá trị sản lượng của chăn nuôi chiếm khoảng 30%. Giá trị này đang tăng lên từ 33-35% trong vài năm gần đây. Điều này có thể cho thấy chăn nuôi đang có xu hướng phát triển cân đối với trồng trọt, đang sản xuất và cung cấp những sản phẩm có giá trị cao như: thịt, trứng, sữa... đáp ứng nhu cầu hàng ngày càng cao của nhân dân.

2.4.2.2. Ảnh hưởng của luật pháp, chính phủ và chính trị.

*** Luật pháp**

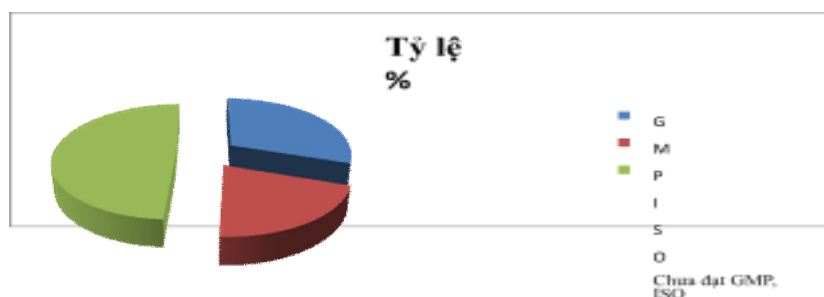
Ngày 22/01/1991, Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm đã ban hành Quyết định số 17/NN-CNTY/QĐ về việc ban hành Quy chế quản lý Nhà nước về sản xuất, kinh doanh và sử dụng thuốc thú y. Đây là văn bản pháp quy đầu tiên về Quản lý thuốc thú y tại Việt Nam, có giá trị làm nền tảng cho việc xây dựng nội dung chương Thuốc thú y trong Pháp lệnh thú y đầu tiên ban hành ngày 15/2/1993. Hiện nay, để tăng cường biện pháp quản lý thuốc thú y, Chính phủ Việt Nam đã ban hành một số văn bản pháp luật sau:

- Pháp lệnh thuốc thú y do Chính phủ ban hành ngày 12/5/2004 [17].
- Nghị định số 33/2005/ND-CP ngày 15/3/2005 của Chính phủ [35] quy định chi tiết thi hành một số điều của Pháp lệnh thú y. Trong đó, chương IV gồm các điều từ 52 đến 62 quy định về lãnh vực quản lý thuốc thú y, chế phẩm sinh học, vi sinh vật, hoá chất dùng trong thú y.
- Quyết định số 10 ngày 10/02/2006 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn [18] quy định thủ tục đăng ký sản xuất, nhập khẩu, lưu hành thuốc thú y, nguyên liệu làm thuốc thú y, chế phẩm sinh học, vi sinh vật, hoá chất dùng trong thú y.
- Quyết định số 72/2007/QĐ-BNN này 6/8/2007 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn ban hành [2] quy định kiểm tra chất lượng thuốc thú y. Để đảm bảo các yêu cầu về chất lượng trong sản xuất thuốc thú y, đồng thời thực hiện các cam kết khi Việt Nam gia nhập WTO, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã có Quyết định về lộ trình thực hiện tốt từ nhà máy sản xuất thuốc thú y. Ngày

21.1.2008, Cục Thú y có CV số 87/TY-QLT, thông báo về thực hiện lộ trình GMP, theo đó, hạn cuối cùng để các doanh nghiệp thực hiện tiêu chuẩn GMP đối với dây chuyền sản xuất các loại thuốc tiêm hoặc thuốc uống dạng dung dịch là vào cuối năm 2008. Các dây chuyền sản xuất các loại thuốc bột cho uống hoặc trộn thức ăn bắt buộc phải đạt GMP vào cuối năm 2010. Khi hết hạn này mà không có chứng chỉ GMP, các sản phẩm đã được phép sản xuất chỉ được lưu hành đến hết ngày 31.12.2010. Dây chuyền sản xuất thuốc bột pha tiêm và các dạng thuốc khác có hạn cuối cùng vào năm 2012, nếu không đạt được tiêu chuẩn GMP, các sản phẩm đã được phép sản xuất chỉ được lưu hành đến hết 31.12.2012. Các sản phẩm thuốc tiêm hoặc uống dạng dung dịch của các doanh nghiệp đến 31.12.2008 không có chứng chỉ GMP theo quy định chỉ được lưu hành đến 31.12.2009 [6]. Như vậy, nếu không đạt được chứng chỉ GMP đúng hạn, các DN sản xuất thuốc thú y sẽ phải ngưng hoạt động sản xuất.

Bảng 2.15 Kết quả điều tra hệ thống quản lý chất lượng của các cơ sở sản xuất thuốc thú y

Stt	Hệ thống quản lý chất lượng	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	GMP	27	30,68
2	ISO	18	20,45
3	Chưa đạt GMP, ISO	43	48,86



Hình 2.7: Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng của các cơ sở sản xuất thuốc thú y

Trong số 88 cơ sở sản xuất trong nước, có 27 cơ sở đạt tiêu chuẩn GMP

(chiếm 30,68%), 18 cơ sở đạt tiêu chuẩn ISO (chiếm 20,45%), còn lại 43 cơ sở (chiếm 48,86%) chưa thực hiện quản lý theo tiêu chuẩn ISO hay GMP. Điều đáng chú ý là trong số 27 cơ sở sản xuất đạt GMP thì 74% các cơ sở đó đều ở miền Nam, như vậy chúng ta có thể thấy mặt bằng chất lượng thuốc thú y miền Nam nhìn chung cao hơn các cơ sở sản xuất thuốc thú y miền Bắc.

Số liệu trên cho thấy thị trường thuốc thú y nước ta còn khá phức tạp, sản xuất còn mang tính chất tự phát, hệ thống tiêu chuẩn chất lượng còn chưa được áp dụng đồng bộ, do đó khó tránh khỏi những bất cập trong công tác quản lý chất lượng, trong việc xây dựng một thị trường thuốc thú y cạnh tranh lành mạnh vì lợi ích người tiêu dùng. Tuy sự bùng phát các cơ sở sản xuất thuốc thú y đã đáp ứng một phần không nhỏ nhu cầu người tiêu dùng khi ngành chăn nuôi nước ta phát triển khá nhanh, nhưng đã đến lúc nhà nước cần thiết lập các hệ thống quản lý chất lượng cần thiết để đảm bảo chất lượng cho các sản phẩm thuốc thú y.

Trong thời gian tới, do Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO, các hàng rào thuế quan sẽ dỡ bỏ, các doanh nghiệp sẽ cạnh tranh gay gắt hơn không chỉ đối với trong nước mà cả với các doanh nghiệp nước ngoài. Hiện nay, các nước ASEAN thành lập AFTA với chương trình ưu đãi thuế quan chung CFPT nhằm thúc đẩy quan hệ mậu dịch giữa các nước trong khối ASEAN, trong đó có Việt Nam cũng tạo nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp trong quá trình hội nhập này.

*** Xu hướng chính trị đối ngoại**

Việt Nam được đánh giá là một quốc gia có môi trường chính trị ổn định cao. Đây là điều kiện quan trọng để các doanh nghiệp an tâm đầu tư và phát triển mở rộng qui mô sản xuất.

Việt Nam thực hiện chính sách mở rộng quan hệ ngoại giao với tất cả các nước trên thế giới theo xu hướng hòa bình, hợp tác và tôn trọng quyền tự quyết của nhau. Đây là cơ hội để doanh nghiệp trong nước mở rộng quan hệ thương mại các nước, học hỏi kinh nghiệm quản lý và mở rộng thị trường tiêu thụ...

2.4.2.3. Ảnh hưởng xã hội.

Dân số nước ta ngày càng gia tăng thì nhu cầu về lương thực thực phẩm ngày càng tăng lên tương ứng. Hơn nữa, Việt Nam đang còn là một nước nông nghiệp lạc hậu với 80% là nông dân, người dân còn tập tục chăn nuôi gia súc lớn như trâu, bò để tận dụng sức kéo; tận dụng thức ăn ngoài thiên nhiên, thức ăn dư thừa để chăn nuôi gia súc, gia cầm. Ngoài ra, người dân vẫn còn tập tục chăn nuôi để cải thiện chất lượng bữa ăn, dinh dưỡng, tăng thu nhập.

Một số nơi như đồng bằng sông Hồng là vùng đất hẹp người đông, lao động thừa việc làm thiếu, xu hướng giảm đất canh tác xảy ra phổ biến. Một số tỉnh ở đồng bằng sông Cửu Long, miền Trung và Tây Nguyên đến nay vẫn còn 75% số hộ nông dân sống dựa trồng trọt và chăn nuôi. Số hộ làm công nghiệp dịch vụ chỉ chiếm 10-25%.

2.4.2.4. Ảnh hưởng tự nhiên

Điều kiện về thổ nhưỡng, khí hậu, sông ngòi...của Việt Nam rất thuận lợi cho phát triển nông nghiệp. Hai khu vực có diện tích lớn nhất thích hợp nhất thuận lợi cho việc trồng trọt và chăn nuôi là đồng bằng Sông Cửu Long và đồng bằng Sông Hồng.

*** Đồng bằng Sông Cửu Long**

Đồng bằng Sông Cửu Long là đồng bằng châu thổ rộng lớn nhất Việt Nam. Ở đây có hầu hết các loại gia súc, gia cầm. Trong đó, chăn nuôi vịt chiếm ưu thế hơn so với cả nước. Hơn 90% đàn gia súc, gia cầm được nuôi trong nhân dân với qui mô vừa và nhỏ, chỉ có vài phần trăm được nuôi trong khu vực quốc doanh và trang trại.

Chăn nuôi heo: Được nuôi rộng rãi và phổ biến, chủ yếu heo được nuôi để tận dụng thức ăn dư thừa. Có tới 60% số heo được nuôi ở vùng đất phù sa ven và giữa sông Tiền, sông Hậu cũng như ở vùng trung tâm và quanh các huyện thị, trực lộ giao thông, thuận tiện cho việc tiêu thụ sản phẩm.

Chăn nuôi gia cầm: chủ yếu là nuôi gà thả ngoài đồng để tận dụng thức

ăn ngoài thiên nhiên. Ngoài ra, còn có một số trang trại chăn nuôi theo phương thức công nghệ, tập trung quanh các trung tâm huyện thị. Con vịt được nuôi theo mùa và phân phối khá nhiều trong vùng.

Chăn nuôi trâu, bò: Trâu, bò được nuôi để lấy sức kéo và tận dụng đồng cỏ, đầm lầy hoang hóa. **Trâu:** Chịu nước, nhưng sự phân bố không đồng đều giữa các vùng, được nuôi nhiều ở Long An, Kiên Giang, Trà Vinh, Sóc Trăng. **Bò:** Cần đất khô ráo, được nuôi nhiều ở An Giang, Bến Tre, Long An.

* Đồng bằng Sông Hồng

Là đồng bằng châu thổ rộng lớn sau đồng bằng Sông Cửu Long của nước ta, có diện tích tự nhiên khoảng 2.5 triệu ha. Đồng bằng Sông Hồng bao gồm các tỉnh thành như: Hà Nội, Nam Định, Ninh Bình, Thái Bình, Hải Phòng, Hải Dương, Hưng Yên. Ở đây, thời tiết không thuận lợi như đồng bằng Sông Cửu Long, thường bị thiên tai bão lụt, sản xuất nông nghiệp chủ yếu được tiến hành vào hai vụ Đông- Xuân và Hè-Thu.

Đồng bằng Sông Hồng có hầu hết các loại gia súc gia cầm mà cả nước có.

Hơn 85% đàn gia súc gia cầm được nuôi trong nhân dân với quy mô nhỏ, chỉ có khoảng 10% được nuôi trong khu vực quốc doanh.

Chăn nuôi heo: Được nuôi rộng rãi và phổ biến chủ yếu để tận dụng thức ăn, một số trang trại, hộ gia đình đã chăn nuôi theo phương thức công nghệ.

Chăn nuôi gia cầm: Gần như toàn bộ gia cầm được nuôi trong khu vực tư nhân, chủ yếu là nuôi gà chăn thả ngoài đồng.

Chăn nuôi trâu bò: Trâu bò được nuôi để lấy sức kéo và tận dụng các đồng cỏ tự nhiên là chính.

2.4.2.5. Ảnh hưởng của khoa học công nghệ

Trong những năm gần đây, công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ, xâm nhập hầu hết vào mọi lĩnh vực hoạt động của con người và đem lại những thành quả vô cùng to lớn. Đặc biệt là sự phát triển mạnh mẽ của Internet, ngành công nghiệp

thương mại điện tử đã mở ra cho các doanh nghiệp nhiều lợi ích to lớn đặc biệt trong việc mua bán, trao đổi hàng hóa, trao đổi thu thập thông tin. Công nghệ mạng máy tính đã giúp doanh nghiệp trong việc quản lý hàng hóa, khách hàng, phân tích số liệu công nợ... trở nên có hiệu quả hơn. Máy móc thiết bị công nghệ mới góp phần nâng cấp quy trình sản xuất, tăng năng suất.

Qua phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô, sau đây là một số nhận định về cơ hội cũng như những mối đe dọa đối với SVT Thái Dương.

*** Các cơ hội đối với công ty (O)**

- Thu nhập bình quân đầu người tăng.
- Tiềm năng thị trường lớn.
- Các qui định của Ngành tạo điều kiện thuận lợi cho cạnh tranh công bằng.
- Điều kiện tự nhiên thuận lợi cho chăn nuôi phát triển và nhu cầu sử dụng thuốc để phòng chống dịch bệnh ngày càng tăng cao.

*** Các mối đe dọa đối với công ty (T)**

- Tiến trình hội nhập kinh tế trong khu vực và thế giới đặt ra cho công ty SVT Thái Dương nhiều khó khăn và thách thức. Công ty sẽ phải cạnh tranh hết sức gay gắt đối với các công ty trong nước và ngoài nước.
- Dịch cúm gia cầm - H_5N_1 (nổ ra từ ngày 5/1/2004) đã xảy ra ở Tiền Giang, Long An sau đó lan ra 57 tỉnh, thành phố trong cả nước với thời gian chưa đầy một tháng và hiện nay vẫn đang còn nguy cơ tái phát. Tình hình chăn nuôi của cả nước vẫn còn nhiều khó khăn, kéo theo một số ngành sản xuất khác như: thuốc thú y, chế biến thức ăn, các sản phẩm có liên quan đến gia cầm giảm sút trầm trọng. Đặc biệt là các loại vắc xin tiêm cho gia cầm như gà, vịt không tiêu thụ được. Do vậy, vắc xin và một số mặt hàng dược của công ty đến nay không những bị đình trệ không sản xuất được mà lượng hàng tồn kho có khả năng phải hủy bỏ do hết hạn sử dụng. Mặt khác, theo thông báo của các Bộ chủ quản (Bộ NN&PTNT, Bộ Thủy sản) và cơ quan quản lý chuyên ngành thì tất cả những sản phẩm có chứa nhiều loại kháng sinh

trong công thức pha chế đều bị cấm lưu hành. Đây là một đe dọa lớn đối với tất cả các công ty sản xuất thuốc thú y - thủy sản nói chung và SVT Thái Dương nói riêng. Như vậy, công ty sẽ phải ngừng sản xuất và hủy bỏ hàng loạt các sản phẩm nằm trong diện cấm lưu hành, đồng thời phải nghiên cứu phát triển một số sản phẩm mới thay thế. Điều này làm ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như lợi nhuận và thu nhập của CB-CNV trong công ty.

- Tác động tăng giá điện, nước, xăng dầu kéo theo chi phí đầu vào tăng lên, từ đó làm cho giá thành sản phẩm tăng theo, trong khi thu nhập của đa số những người chăn nuôi lại không tăng lên tương ứng.

Sau đây là Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, thể hiện mức độ thích ứng của SVT Thái Dương đối với những yếu tố ảnh hưởng

Bảng 2.16 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
01	Tiềm năng lớn của thị trường	0.2	4	0.8
02	Sự cạnh tranh mạnh mẽ	0.15	1	0.15
03	Nguồn nguyên liệu	0.1	1	0.1
04	Xu hướng chú trọng về nguyên liệu của khách hàng	0.1	3	0.3
05	Chịu ảnh hưởng của các sản phẩm ngoại nhập trong tương lai	0.1	2	0.2
06	Sự thay đổi của công nghệ	0.05	3	0.15
07	Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	0.05	2	0.1
08	Hạ tầng pháp lý nhà nước	0.1	2	0.2
09	Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng của người dân	0.05	3	0.15
10	Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	0.1	2	0.2
Tổng		1		2.35

Chú ý: Thang điểm cho các tiêu chí “mức quan trọng” và “Phân loại” được xây dựng theo Phụ lục 12, 14.

Nhận xét: Tổng số điểm quan trọng của ma trận trên là **2.35** thấp hơn mức trung bình là **2.5**. Điều này cho thấy công ty ứng phó bị động với các yếu tố bên ngoài, và dưới mức trung bình trong việc tận dụng các cơ hội

2.5. Phân tích thực trạng xây dựng chiến lược của công ty

- ***Xác định sứ mạng***

Công ty đã xây dựng được sứ mạng cho công ty:

- Trở thành một trong 10 công ty sản xuất thuốc thú y lớn nhất cả nước.
- Luôn mang lại cho khách hàng những sản phẩm thuốc thú y có chất lượng cao.

Ưu điểm:

Bản sứ mạng đã chỉ ra được khách hàng tiêu thụ của công ty là ai và chỉ ra được sản phẩm mà công ty cung cấp cho khách hàng.

Bản sứ mạng cũng chỉ ra được mục tiêu mà công ty cần nỗ lực cố gắng hướng tới trong tương lai.

Nhược điểm:

Bản sứ mạng chưa nêu được thị trường mà công ty nhắm tới: Miền Bắc, Miền Trung hay cả nước.

Chưa nói ra được mối quan tâm đến yếu tố nội bộ như: Mức độ quan tâm đối với nhân viên, nỗ lực đặc biệt hay lợi thế cạnh tranh của công ty...

- ***Xác định mục tiêu***

Mục tiêu hiện tại của công ty:

Cung cấp các sản phẩm chất lượng cao cho thị trường.

Ưu điểm:

Tận dụng được lợi thế về mặt máy móc, thiết bị đã đầu tư

Nhược điểm:

Công ty chưa lường trước được các đối thủ cạnh tranh trong phân khúc thị trường các sản phẩm có chất lượng cao.

Công ty chưa đánh giá đúng nội lực của công ty như: Quy trình sản xuất,

phòng nghiên cứu phát triển xem có phù hợp với mục tiêu công ty đề ra.

*** Kết luận chương 2**

Trong những năm qua, với nỗ lực của cả tập thể cán bộ công nhân viên, SVT THÁI DƯƠNG góp phần nhỏ trong công tác phòng chống dịch bệnh cho gia súc gia cầm và sự phát triển của ngành chăn nuôi Việt Nam. Nhờ vào sự đầu tư phát triển đúng đắn, SVT THÁI DƯƠNG có thể tự hào về trình độ máy móc thiết bị, công nghệ được trang bị không thua kém so với mặt bằng trung các công ty thú y trong nước. Tuy nhiên, qua việc phân tích thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của SVT THÁI DƯƠNG, theo tôi, công ty còn một số điểm hạn chế như sau:

- Công tác quản lý còn nhiều bất cập, chưa đồng bộ dẫn đến việc tổ chức điều hành đôi khi còn lúng túng chưa ăn ý nhau. Một số hoạt động quản trị còn mang nhiều cảm tính hơn là có cơ sở khoa học, chưa chú trọng đến việc hoạch định chiến lược phát triển lâu dài.

Hoạt động marketing chưa đạt hiệu quả cao, chưa xây dựng được một đội ngũ nhân viên marketing chuyên nghiệp. Chưa đầu tư nhiều cho công tác phát triển thị trường. Công tác chăm sóc khách hàng chưa sâu sát và chưa thực sự hiệu quả.

Hoạt động nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng và thị trường chưa được quan tâm đúng mức. Chất lượng đội ngũ khoa học-kỹ thuật còn yếu về số lượng, chất lượng. Hệ thống thông tin còn nhiều yếu kém và lạc hậu, chưa xây dựng trang web của công ty.

Công tác thu nợ các cá nhân, khách hàng còn dây dưa chưa kiên quyết

Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SVT THÁI DƯƠNG ĐẾN NĂM 2020

3.1. Xác định lại sứ mệnh và mục tiêu của công ty SVT Thái Dương đến năm 2020

3.1.1. Sứ mệnh:

- Thỏa mãn nhu cầu và tạo niềm tin của khách hàng thông qua việc cung cấp một cách tối ưu những sản phẩm có chất lượng cao và ổn định.
- Phân đầu chiếm lĩnh vị thế cạnh tranh trên tất cả các thị trường thông qua hoạt động sản xuất, phân phối và bán hàng có hiệu quả.
- Nằm trong nhóm 10 công ty sản xuất thuốc thú y lớn nhất cả nước.
- Phát triển nhân lực toàn diện và chế độ đãi ngộ công bằng.
- Phát triển mối quan hệ hợp tác chiến lược với nhà cung ứng vì lợi ích chung lâu dài theo phương châm “Hợp tác để cùng phát triển”.
- Vun đắp văn hóa công ty mang bản sắc riêng biệt.

3.1.2. Mục tiêu

3.1.2.1. Cơ sở để xác định mục tiêu.

- + Những phân tích nội bộ công ty
- + Những phân tích vĩ mô
- + Căn cứ trên Quyết định của Thủ tướng chính phủ số 10/2008/QĐ-TTg ngày 16 tháng 1 năm 2008 về việc phê duyệt chiến lược phát triển chăn nuôi đến năm 2020.

Dựa trên những cơ sở trên là nền tảng cho việc xác định lại mục tiêu của công ty đến năm 2020 như sau:

* Đến năm 2015:

- Hoàn chỉnh hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn GMP.
- Doanh số tiêu thụ: 85 tỷ VNĐ/năm.
- Thăm dò thị trường Miền Trung, Miền Nam mở rộng thị trường Miền Bắc

* Đến năm 2020:

- Doanh số đạt: 120 tỷ VNĐ/năm

3.1.3. Định hướng thị trường và sản phẩm đến năm 2020

Vùng/miền	Phần trăm thị phần	Thị phần công ty		
		Thị phần hiện tại	Định hướng đến năm 2010	Định hướng đến năm 2020
Miền Bắc	35%	5	10	15
Miền Trung	10%	0	5	10
Miền Nam	55%	0	2	5

3.1.4. Triển vọng dự báo mức tiêu thụ trong những năm tới.

Mặc dù hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh thuốc thú y trên thị trường Việt Nam, tuy nhiên do nhu cầu mở rộng chăn nuôi công nghiệp và trang trại tập trung nên nhu cầu sử dụng thuốc ngày càng nhiều. Mặt khác các doanh nghiệp đã áp dụng công nghệ mới, máy móc hiện đại và nguyên liệu ngoại nhập nên sản phẩm đầu ra có chất lượng rất cao không thua kém hàng nhập ngoại mà giá cả lại rẻ. Do vậy, các trang trại chăn nuôi tập trung đang có xu hướng chuyển sang sử dụng hàng nội nhiều hơn. Như vậy thị phần 11 triệu USD của thuốc ngoại sẽ dần chuyển sang thuốc nội.

Nếu như trước đây thuốc thú y sản xuất trong nước chiếm tỷ lệ 40% thì hiện nay đã chiếm khoảng 80% thị phần và dự báo còn tăng hơn nữa trong những năm tới. Nhu cầu dung thuốc của người chăn nuôi rất lớn, nếu công ty nào biết nắm bắt cơ hội, tạo ra được những sản phẩm phù hợp thì sẽ giành phần thắng lợi.

3.2. Xây dựng các chiến lược.

3.2.1. Xây dựng các phương án chiến lược.

3.2.2.1. Ma trận SWOT

Trên cơ sở phân tích môi trường vĩ mô, vi mô và môi trường nội bộ, chúng tôi có thể thấy được những cơ hội và nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động của công ty; những điểm mạnh điểm yếu của công ty cần phát huy hay khắc phục...Kết hợp với những mục tiêu chiến lược của công ty, chúng tôi xây dựng ma trận kết hợp SWOT.

Bảng 3.1: HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC QUA MA TRẬN KẾT HỢP (SWOT)

SWOT	<u>CƠ HỘI (O)</u> O1. Tiềm năng thị trường lớn. O2. Xu hướng chú trọng về chất lượng của khách hàng O3. Thu nhập của người dân tăng O4. Sự thay đổi của công nghệ.	<u>ĐE DỌA (T)</u> T1. Sự cạnh tranh mạnh mẽ T2. Hạ tầng pháp lý nhà nước. T3. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên. T4. Nguồn nguyên liệu chưa ổn định. T5. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn T6. Ảnh hưởng của sản phẩm ngoại nhập.
<u>ĐIỂM MẠNH (S)</u> S1. Thiết bị, công nghệ hiện đại. S2. Năng lực trình độ nhân viên S3. Chất lượng sản phẩm cao. S4. Năng lực sản xuất S5. Tài chính	<u>KẾT HỢP S.O</u> O1, O2, O3 + S1, S2, S3, S4: Chiến lược thâm nhập thị trường O1, O2, O3 + S1, S3, S4: Chiến lược phát triển thị trường	<u>KẾT HỢP S.T</u> S1-3 + T1,2,5: Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. T2, T4 + S3,S4: Chiến lược hội nhập phía sau với các nhà cung ứng nguyên liệu.
<u>ĐIỂM YẾU (W)</u> W1. Hệ thống phân phối W2. Hoạt động R&D W3. Thị phần W4. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực W5. Chủng loại sản phẩm	<u>KẾT HỢP W.O</u> W1 + O1, O2, O3: Chiến lược mở rộng mạng lưới phân phối. O1, O2, O3 + W2,W1,W4, W5: Chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Chiến lược phát triển theo hướng đa dạng hóa sản phẩm.	<u>KẾT HỢP W.T</u> T5 + W1: Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mại. Chiến lược cạnh tranh về giá.

3.2.2.2. Ma trận chiến lược chính

Theo Fred David, ma trận chiến lược chính được thiết lập như sau

Bảng 3.2: MA TRẬN CHIẾN LƯỢC CHÍNH

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

Dựa vào kết quả phân tích trên ta rút ra kết luận sau:

Thị trường của ngành đang tăng trưởng nhanh và có triển vọng về lâu dài
Công ty SVT Thái Dương đang có vị trí cạnh tranh yếu

Như vậy, vị trí của công ty SVT Thái Dương đang nằm ở **góc tư II** – góc này các chiến lược thường sử dụng đó là: Phát triển thị trường, thâm nhập thị trường,

phát triển sản phẩm, kết hợp theo chiều ngang. Cả 3 chiến lược này đều được đề xuất ở ma trận SWOT. Đây là những chiến lược hợp lý phù hợp để ta xem xét và lựa chọn.

3.2.3. Phân tích các chiến lược đề xuất

3.2.3.1. Nhóm chiến lược SO

-Chiến lược thâm nhập thị trường: Thị phần của công ty SVT Thái Dương đang nắm giữ vẫn còn rất nhỏ do công ty vừa có những thay đổi lớn về qui mô công ty với ưu thế về chất lượng sản phẩm và qui mô sản xuất lớn công ty cần đẩy mạnh các chương trình tiếp thị bán hàng tại các thị trường hiện có của công ty (chủ yếu Miền Bắc).

-Chiến lược phát triển thị trường: Hiện tại, do năng lực sản xuất của công ty lớn, chất lượng sản phẩm cạnh tranh, qui định của Bộ. Các thị trường Miền Trung và Miền Nam còn bỏ ngỏ. Như vậy, công ty cần thực hiện việc phát triển thị trường mới.

Bảng 3.3: MA TRẬN QSPM NHÓM SO

Yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Chiến lược thâm nhập thị trường		Chiến lược phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
<u>I.Các yếu tố bên ngoài</u>					
1. Tiềm năng lớn của thị trường	4	4	16	4	16
2. Sự cạnh tranh mạnh mẽ	1	1	1	1	1
3. Nguồn nguyên liệu	1	2	2	1	1
4. Xu hướng chú trọng về chất lượng của khách hàng	3	3	9	1	3
5. Ảnh hưởng của các sản phẩm ngoại nhập	2	1	2	1	2
6. Sự thay đổi của công nghệ	3	3	9	3	9
7. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2	1	2	1	2
8. Hạ tầng pháp lý nhà nước	2	1	2	1	2
9. Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng của người dân	3	3	9	3	9
10. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	2	2	4	1	2
<u>II. Các yếu tố bên trong</u>					
1. Chất lượng sản phẩm cao và ổn định	4	4	16	4	16
2. Công nghệ sản xuất tiên tiến	3	3	9	2	6

3. Năng lực trình độ nhân viên và ban quản lý	3	3	9	3	9
4. Thị phần	1	2	2	2	2
5. Năng lực sản xuất	4	4	16	3	12
6. Hệ thống phân phối	2	3	6	4	8
7. Tài chính	3	3	9	2	6
8. Chung loại sản phẩm	2	2	4	1	2
9. Chiến lược nguồn nhân lực	2	1	2	1	2
10. Hoạt động nghiên cứu phát triển	1	1	1	2	2
Tổng số điểm hấp dẫn			130		112

NHẬN XÉT

Chiến lược thâm nhập thị trường (TAS = 130): Tận dụng thế mạnh về thiết bị công nghệ, chất lượng sản phẩm cao, tài chính ổn định, năng lực sản xuất lớn để có thể tăng công suất sản xuất, mở rộng qui mô nâng cao thị phần bằng cách thâm nhập vào các thị trường mới (miền Nam, miền Trung) để nắm bắt cơ hội khi tiềm năng của thị trường đang lớn, nhu cầu về thực phẩm ngày càng tăng.

Chiến lược phát triển thị trường (TAS = 112): Do có lợi thế về chất lượng sản phẩm và năng lực sản xuất lớn cộng với thị trường đang có của công ty vẫn có nhu cầu lớn do vậy việc phát triển hơn nữa thị trường hiện tại của công ty cũng cần được thực hiện. Thông qua việc này phần nào cũng giúp công ty giữ vững được thị trường hiện có.

3.2.3.2. Nhóm chiến lược WO

- Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm: mang lại sự thỏa mãn cao nhất cho khách hàng. Bên cạnh sự khác biệt về chất lượng và sự ổn định sản phẩm, công ty cần cung cấp các dịch vụ kèm theo làm cho khách hàng cảm nhận được giá trị gia tăng của sản phẩm như hỗ trợ kỹ thuật...tăng tính năng điều trị bệnh cho các sản phẩm để tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- Chiến lược hội nhập về phía sau: Liên kết để có thể chi phối và kiểm soát hiệu quả các nhà cung ứng nhằm giảm sự không ổn định các yếu tố đầu vào.

- Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm: Hiện tại công ty mới có khoảng gần 80 sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh vẫn còn rất khiêm tốn (150-200 sản phẩm). Mặt khác, một số phân khúc thị trường cho các dòng sản phẩm như thủy sản công ty vẫn chưa có...việc đa dạng hóa sản phẩm cũng sẽ là công cụ hỗ trợ để phát triển thị trường và thâm nhập thị trường.

Bảng 3.4: MA TRẬN QSPM VỚI NHÓM WO

Yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế						
	Phân loại	Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm		Chiến lược phát triển nguồn nhân lực		Chiến lược mở rộng mạng lưới phân phối	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<u>I.Các yếu tố bên ngoài</u>							
1. Tiềm năng lớn của thị trường	4	4	16	4	16	4	16
2. Sự cạnh tranh mạnh mẽ	1	1	1	2	2	1	1
3. Nguồn nguyên liệu	1	1	1	1	1	1	1
4. Xu hướng chú trọng về chất lượng của khách hàng	3	1	3	2	6	2	6
5. Ảnh hưởng của các sản phẩm ngoại nhập	2	1	2	1	2	2	4
6. Sự thay đổi của công nghệ	3	3	9	3	9	1	3
7. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2	2	4	2	4	3	6
8. Hạ tầng pháp lý nhà nước	2	1	2	1	2	1	2
9. Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng của người dân	3	3	9	3	9	3	9

10. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	2	2	4	1	2	1	2
<u>II. Các yếu tố bên trong</u>							
1. Chất lượng sản phẩm cao và ổn định	4	3	12	4	16	2	8
2. Công nghệ sản xuất tiên tiến	3	3	9	4	12	2	6
3. Năng lực trình độ nhân viên và ban quản lý	3	3	9	3	9	2	6
4. Thị phần	1	3	3	3	3	4	4
5. Năng lực sản xuất	4	4	16	4	16	3	12
6. Hệ thống phân phối	2	3	6	3	6	4	8
7. Tài chính	3	2	6	2	6	2	6
8. Chung loại sản phẩm	2	4	8	3	6	3	6
9. Chiến lược nguồn nhân lực	2	3	6	4	8	2	4
10. Hoạt động nghiên cứu phát triển	1	2	2	1	1	1	1
Tổng số điểm hấp dẫn			128		136		111

NHẬN XÉT

Trong các chiến lược đề xuất của nhóm ST ta nhận thấy chiến lược mở rộng mạng lưới phân phối có số điểm ít nhất bởi nó thường có độ trễ so với sự phát triển thị trường. Trong giai đoạn đầu năng lực phân phối của công ty vẫn đáp ứng nhu cầu hiện tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, Công ty cũng sẽ phải thực hiện nó đồng thời khi các chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường, đa dạng hóa sản phẩm tiến hành đạt kết quả tốt. Tránh tình trạng mạng lưới phân phối không đáp ứng sự phát triển của công ty.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực (TAS = 136): Chiến lược này có TAS lớn nhất qua đó thấy rõ vai trò quan trọng của nguồn nhân lực. Để thực hiện được mọi chiến lược đề ra thì nhân tố con người luôn là chìa khóa để hoàn thành các

chiến lược. Mặt khác, do công ty mới thành lập cộng với đội ngũ nhân viên còn trẻ chưa có kinh nghiệm dẫn đến việc phát triển chất lượng nguồn nhân lực lại càng trở lên quan trọng đối với công ty.

Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm (TAS = 128): Do chủng loại sản phẩm của công ty vẫn còn ít, mặt khác để khai thác hết tiềm năng của thị trường cũ và mới việc đa dạng hóa sản phẩm sẽ tạo ra lợi thế lớn cho doanh nghiệp khi muốn phát triển và mở rộng thị trường.

3.2.3.3. Nhóm chiến lược ST

Bảng 3.5: MA TRẬN QSPM VỚI NHÓM ST

Yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm		Chiến lược hội nhập phía sau	
		AS	TAS	AS	TAS
<u>I. Các yếu tố bên ngoài</u>					
1. Tiềm năng lớn của thị trường	4	4	16	2	8
2. Sự cạnh tranh mạnh mẽ	1	3	3	3	3
3. Nguồn nguyên liệu	1	1	1	4	4
4. Xu hướng chú trọng về chất lượng của khách hàng	3	2	6	3	9
5. Ảnh hưởng của các sản phẩm ngoại nhập	2	3	6	1	2
6. Sự thay đổi của công nghệ	3	2	6	1	3
7. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2	3	6	1	2
8. Hạ tầng pháp lý nhà nước	2	1	2	1	2
9. Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng của người dân	3	1	3	1	3
10. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	2	2	4	3	6
<u>II. Các yếu tố bên trong</u>					
1. Chất lượng sản phẩm cao và ổn định	4	3	12	3	12

2. Công nghệ sản xuất tiên tiến	3	3	9	1	3
3. Năng lực trình độ nhân viên và ban quản lý	3	3	9	1	3
4. Thị phần	1	3	3	1	1
5. Năng lực sản xuất	4	3	12	2	8
6. Hệ thống phân phối	2	2	4	1	2
7. Tài chính	3	2	6	1	3
8. Chung loại sản phẩm	2	3	6	3	6
9. Chiến lược nguồn nhân lực	2	3	6	1	2
10. Hoạt động nghiên cứu phát triển	1	3	3	2	2
Tổng số điểm hấp dẫn			123		84

NHẬN XÉT

Chiến lược hội nhập về phía sau (TAS = 84): Chiến lược này có số điểm hấp dẫn thấp. Trong giai đoạn thực hiện chiến lược cho công ty đến năm 2020 việc thực hiện chiến lược hội nhập về phía sau là chưa cần thiết bởi các lý do sau:

Thứ nhất: Việc hội nhập về phía sau tiêu tốn rất nhiều nguồn lực về tài chính, con người... dẫn đến việc phân bổ nguồn lực cho các chiến lược khác sẽ bị giảm bớt nhiều.

Thứ hai: Nhu cầu nguyên vật liệu đầu vào cho việc mở rộng thị trường và qui mô hiện tại của công ty vẫn chưa là yếu tố cấp thiết. Để chủ động hơn trong nguồn nguyên liệu công ty cần thực hiện việc đánh giá nhà cung cấp, tìm hiểu các nhà cung cấp thay thế, tính toán lượng tồn kho hợp lý... nhằm giảm thiểu tối đa ảnh hưởng của biến động của nguyên liệu đầu vào.

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (TAS = 123): Đây là chiến lược sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Tận dụng được điểm mạnh về yếu tố công nghệ của công ty.

3.2.3.4. Nhóm chiến lược WT

Bảng 3.6: MA TRẬN QSPM VỚI NHÓM WT

Yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mại		Chiến lược cạnh tranh về giá	
		AS	TAS	AS	TAS
<u>I. Các yếu tố bên ngoài</u>					
1. Tiềm năng lớn của thị trường	4	4	16	3	12
2. Sự cạnh tranh mạnh mẽ	1	4	4	4	4
3. Nguồn nguyên liệu	1	1	1	1	1
4. Xu hướng chú trọng về chất lượng của khách hàng	3	2	6	3	9
5. Ảnh hưởng của các sản phẩm ngoại nhập	2	4	8	3	6
6. Sự thay đổi của công nghệ	3	1	3	1	3
7. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2	4	8	3	6
8. Hạ tầng pháp lý nhà nước	2	1	2	1	2
9. Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng của người dân	3	2	6	2	6
10. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	2	2	4	1	2
<u>II. Các yếu tố bên trong</u>					
1. Chất lượng sản phẩm cao và ổn định	4	3	12	1	4
2. Công nghệ sản xuất tiên tiến	3	3	9	3	9
3. Năng lực trình độ nhân viên và ban quản lý	3	2	6	1	3
4. Thị phần	1	3	3	2	6
5. Năng lực sản xuất	4	2	8	3	12
6. Hệ thống phân phối	2	2	4	2	4
7. Tài chính	3	1	3	1	3

8. Chủng loại sản phẩm	2	3	6	1	2
9. Chiến lược nguồn nhân lực	2	1	2	1	2
10. Hoạt động nghiên cứu phát triển	1	1	1	3	3
Tổng số điểm hấp dẫn			112		99

NHẬN XÉT:

Chiến lược tăng cường quảng cáo khuyến mại (TAS = 112): Chiến lược này phù hợp với mục tiêu mở rộng, phát triển thị trường của công ty và khắc phục điểm yếu của công ty ở hiện tại.

Chiến lược cạnh tranh về giá (TAS = 99): Do công ty mới thành lập cho lên sử dụng chính sách cạnh tranh về giá là không hợp lý. Tuy nhiên, công ty phải luôn xác định việc giảm thiểu tối đa các chi phí liên quan đến sản xuất và quản lý bằng việc hạn chế phế phẩm, hàng trả về, bố trí nhân lực hợp lý...từ đó giá thành sản xuất sẽ giảm và tạo lợi thế cho doanh nghiệp trong việc chiếm lĩnh thị trường.

3.3. Chiến lược cấp chức năng

3.3.1. Chiến lược về quản trị

Tổ chức sắp xếp lại phòng Kinh doanh, đặc biệt là bộ phận Marketing để phòng này hoạt động thực sự có hiệu quả, đáp ứng được những nhu cầu cấp bách hiện nay của công ty.

Xây dựng phong cách văn hóa công ty: đây là một quan niệm tương đối mới và đang có khuynh hướng được áp dụng nhiều trong các doanh nghiệp. Phong cách văn hóa có ảnh hưởng vô cùng quan trọng tới kết quả sản xuất kinh doanh và được coi như là nguồn tài sản vô hình của công ty. Công ty có phong cách văn hóa tốt thì lợi ích sẽ tăng trưởng lâu dài, ổn định, mọi người làm việc nhiệt tình hăng say và cố gắng hết sức mình để hoàn thành công việc. Vì vậy, phong cách văn hóa là vấn đề cần được quan tâm xem xét. Công ty cần tạo cho được phong cách sao cho mọi người trong công ty khát khao và hoàn toàn yên tâm, cùng nhìn về một hướng, đồng tâm đồng lòng thực hiện sứ mạng của mình.

Xây dựng, nâng cao thương hiệu và uy tín của công ty, tạo nên hình ảnh một

doanh nghiệp mạnh làm ăn có hiệu quả, quan tâm đến sự phát triển của cán bộ công nhân viên trong công ty và cộng đồng.

Quan tâm đến việc đào tạo, tuyển dụng các cán bộ có trình độ và năng lực đáp ứng được trong các lĩnh vực quản lý – kinh doanh, nghiên cứu khoa học và trong sản xuất. Có chính sách đãi ngộ xứng đáng với những người có nhiều sáng kiến, toàn tâm toàn ý với sự phát triển của công ty.

3.3.2. Chiến lược về Marketing

Hoạt động Marketing có ảnh hưởng nhiều đến sự thành công hay thất bại đối với việc thực hiện chiến lược phát triển công ty. Vì vậy, công ty cần có giải pháp về marketing để thực hiện mục tiêu kinh doanh lâu dài của mình.

3.3.2.1 Về sản phẩm

Theo đánh giá của đội ngũ kinh doanh, hệ thống đại lý, người tiêu thụ trực tiếp và so với các đối thủ cạnh tranh thì các mặt hàng dược phẩm của SVT Thái Dương còn đơn điệu về chủng loại và phân liều chưa phù hợp, rất ít sản phẩm mới. Với triết lý kinh doanh “Bán cái gì mà thị trường cần chứ không phải bán cái gì mình có”, công ty cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu tiêu dùng của từng khu vực, từng giai đoạn để có kế hoạch nghiên cứu, đưa ra những sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường. Nghiên cứu tình hình tiêu thụ để dự báo mức tiêu thụ sản phẩm theo mùa vụ, theo tình hình dịch bệnh xảy ra, tránh tình trạng nhu cầu thị trường cần mà hàng trong kho lại không còn.

Đa dạng hóa chủng loại và đảm bảo chất lượng đối với các mặt hàng kháng sinh, thuốc ký sinh trùng, thuốc kháng viêm, kích thích tố, thuốc cung cấp các chất dinh dưỡng - vi khoáng – vitamin, thuốc sát trùng, các chế phẩm sinh học. Tập trung sản xuất ra các loại thuốc đặc trị cho gia súc, gia cầm và trong ngành thủy sản.

Nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm đang ở giai đoạn nào, đặc biệt đối với các sản phẩm dược thú y để tập trung khai thác, làm tăng lợi nhuận hoặc cắt bỏ những sản phẩm đã ở giai đoạn suy thoái. Ưu tiên trước mắt là cải tiến các sản phẩm công ty đang có.

Cải tiến kiểu dáng, mẫu mã bao bì sản phẩm để phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng. Ra chai, đóng gói thêm liều lượng nhỏ để cung cấp cho những khu vực chăn nuôi nhỏ lẻ, hộ gia đình.

3.3.2.2. Về giá cả và chính sách bán hàng

Giá cả và chính sách bán hàng của công ty ảnh hưởng lớn đến việc mở rộng thị trường, vì vậy công ty cần giải quyết các vấn đề sau:

Chi phí nguyên vật liệu là bộ phận chủ yếu cấu thành nên giá sản phẩm, vì vậy cần tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu đầu vào, áp dụng công nghệ mới, dây chuyền sản xuất hiện đại để giảm chi phí nhân công, tăng năng suất lao động góp phần làm hạ giá thành sản phẩm, làm tăng lợi thế cạnh tranh của công ty.

Hiện nay, chất lượng các sản phẩm của công ty được đánh giá là tốt tuy nhiên giá lại cao hơn các sản phẩm cùng loại của các công ty khác. Trong khi đó các đại lý trung gian thường có chiều hướng phân phối hàng có giá cao hơn nhiều so với giá thành vì họ được hưởng chiết khấu khuyến mại nhiều hơn. Dẫn đến sản phẩm của công ty đang khó vào thị trường. Như vậy, công ty cần định giá sản phẩm cho phù hợp làm sao giá sản phẩm đến tay người tiêu dùng trực tiếp có sự cạnh tranh tốt với các công ty tránh tình trạng để cho các đại lý ấn định giá bán. Muốn làm như vậy thì công ty cần xác định rõ lợi nhuận mang lại khi bán một đơn vị sản phẩm và lợi nhuận này được phân bổ như thế nào để lợi nhuận của doanh nghiệp và lợi nhuận của các đại lý và giá bán cạnh tranh trên thị trường.

Khi mở các thị trường mới ở các khu vực khác nhau thì công ty cũng cần phải xác định lại các chế độ chính sách cho các đại lý sao cho thuận lợi cho việc đưa sản phẩm vào thị trường.

Ngoài chính sách về giá, công ty cần xây dựng một phương thức thanh toán, một chế độ chính sách bán hàng linh hoạt, cụ thể cho từng kênh phân phối, cho từng đối tượng khách hàng và tùy theo số lượng của mỗi đơn hàng, phù hợp với từng khu vực và có những ưu đãi đặc biệt cho những khách hàng lớn.

3.3.2.3. Về hoạt động phân phối

Một chiến lược phân phối hợp lý, thuận tiện cho người mua sẽ góp phần lưu

thông hàng hóa nhanh chóng, dễ thâm nhập thị trường và ảnh hưởng tới chi phí và lợi nhuận của công ty.

Ngoài phân phối trực tiếp tại trụ sở công ty. Do chiến lược dài hạn của công ty là mở rộng ra các tỉnh thành trên khắp cả nước. Như vậy, công ty cần mở các chi nhánh tại các miền Bắc, Trung, Nam. Từ các điểm trên, sản phẩm của công ty sẽ được phân phối đến các Chi cục thú y các tỉnh và các đại lý cấp I. Từ cấp I sẽ phân phối đến cấp II, rồi từ đó sẽ đến người tiêu dung. Với việc thiết lập như vậy, công ty sẽ nắm bắt được tình hình tiêu thụ và đáp ứng cho người tiêu dung một cách nhanh chóng kịp thời.

Để hệ thống phân phối hoạt động có hiệu quả hơn nữa, công ty cần bổ sung thêm đội ngũ bán hàng có kỹ năng cao, luôn bám sát và thu thập các thông tin liên quan đến phân phối, tiêu thụ để báo cáo và đề xuất các giải pháp lên ban lãnh đạo công ty để có những chỉ đạo thực hiện kịp thời.

Rà soát lại hệ thống phân phối với đại lý cấp I, mỗi tỉnh không nên mở nhiều vì các đại lý sẽ cạnh tranh và bán phá giá, công ty sẽ bị mất đại lý và mất thị trường. Đối với các đại lý độc quyền khi mở ra cũng cần phải cân nhắc vì xu hướng hiện nay các đại lý này bán hàng cho nhiều công ty, mỗi công ty lại có một số hàng đặc trưng riêng. Nếu bán cho công ty nào thu được lợi nhuận cao hơn thì họ sẽ theo đuổi, lợi nhuận thấp thì họ bỏ. Mặt khác, nếu để một đại lý độc quyền khu vực, nếu không có biện pháp quản lý sẽ xảy ra tình trạng đại lý hay đưa ra yêu sách hoặc đẩy giá bán lên quá cao, ảnh hưởng tới người chăn nuôi.

3.3.2.4. Xúc tiến bán hàng

- Quảng cáo

Tùy vào từng thị trường và thời điểm để có hình thức quảng cáo cho phù hợp. Ngoài ra, công ty nên gửi các tờ rơi tại các đại lý, cửa hàng để giới thiệu quảng cáo tới người sử dụng. Thực hiện các chương trình quảng cáo đặc sắc hơn nhằm thu hút sự chú ý của người tiêu dung thông qua các phương tiện truyền hình, báo chí, tạp chí chuyên ngành.

- Khuyến mại

Tổ chức các chương trình khuyến mại nhằm các mục đích sau: tăng mức tiêu thụ, tiếp thêm sinh lực cho các sản phẩm đã có uy tín trên thị trường, tạo điều kiện thuận lợi để giới thiệu sản phẩm mới, khuyến khích người chăn nuôi mua tiếp sản phẩm, ngăn ngừa đối thủ cạnh tranh, khơi dậy sự hào hứng, hăng hái của người bán hàng cho công ty. Hình thức khuyến mại: tặng thêm sản phẩm, thưởng theo doanh số, tặng quà, thăm quan trong nước và nước ngoài... Công ty cần ước tính chi phí, lập kế hoạch lãi lỗ của một số phương án để lựa chọn một hình thức khuyến mại phù hợp.

Có chính sách khuyến mại linh hoạt và thông thoáng hơn hiện nay, cụ thể là tùy vào mục tiêu để ra, công ty có thể đưa ra mặt hàng khuyến mãi hoặc để cho đại lý lựa chọn mặt hàng khuyến mãi, thời gian khuyến mãi cho phù hợp. Đối tượng khuyến mãi là ai trong mỗi đợt: cấp I, cấp II hay người sử dụng. Tùy vào đối tượng để có chính sách cho hợp lý.

Sau mỗi chương trình khuyến mãi, bộ phận kinh doanh phải thống kê lại các chỉ tiêu: khu vực khuyến mãi, số lượng tiêu thụ, chủng loại hàng, doanh số trong đợt khuyến mại, đại lý nào, địa phương nào lấy nhiều... để có những số liệu thống kê phục vụ cho công tác quản lý kinh doanh cũng như rút ra những kinh nghiệm cho lần thực hiện tiếp theo.

- Công tác bán hàng

Tăng cường đội ngũ bán hàng, họ là những người được trang bị kỹ năng bán hàng, hiểu biết chuyên môn, có kinh nghiệm để giới thiệu, hướng dẫn sử dụng và giải thích được sản phẩm công ty có những đặc điểm nổi trội so với các công ty khác, không giải thích hoặc so sánh chung chung về chất lượng và giá cả... vì như thế sẽ không thuyết phục được khách hàng, nhất là trong những khu vực có nhiều sản phẩm đã thâm nhập sâu vào thị hiếu của người tiêu dùng.

Đối với người tiêu dùng hiện nay thì tiêu chí dễ mua, dễ nhớ ảnh hưởng rất lớn đến quyết định lựa chọn sản phẩm của họ. Do vậy, công ty cần xây dựng cung cách bán hàng đơn giản và thuận tiện hơn cho khách hàng.

Cần xây dựng trang Web riêng của công ty phục vụ thuận lợi cho phương

thức bán hàng qua mạng và thực hiện một số yêu cầu về thu thập, cung cấp thông tin, quảng cáo đến khách hàng.

- Dịch vụ chăm sóc khách hàng

Khách hàng là yếu tố sống còn của doanh nghiệp, là những người quyết định đối với sự thành bại của công ty. Vì vậy, việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng luôn được đặt lên hàng đầu. Để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng thì phương pháp tiếp cận trực tiếp được xem là hiệu quả hơn cả. Thiết nghĩ công ty có thể sử dụng các phương pháp tiếp cận trực tiếp sau: sử dụng nhân viên phụ trách; thư quảng cáo; tham gia hội nghị triển lãm tại các tỉnh...

Trong thời gian qua, công ty đã thực hiện chưa được tốt công tác chăm sóc khách hàng như các chi cục, hệ thống các đại lý phân phối. Như vậy công ty trong thời gian tới cần tăng cường mối gắn kết giữa công ty và các đối tác mua hàng bằng cách tổ chức những buổi hội nghị khách hàng, đi du lịch hoặc tham quan trong và ngoài nước, thăm hỏi họ vào các dịp sinh nhật, lễ tết, ốm đau...giải thích và đáp ứng kịp thời những yêu cầu chính đáng của họ.

- Hội thảo và phổ cập kiến thức

Căn cứ vào tình hình chăn nuôi, dịch bệnh của từng vùng để tổ chức hội thảo khoa học. Có thể chọn đại lý cấp I đứng ra tổ chức, công ty hỗ trợ kinh phí và kỹ thuật. Dùng đại lý để thâm nhập thị trường mới, thị trường xa sẽ hiệu quả hơn công ty thâm nhập trực tiếp, vì sẽ tranh thủ được mạng lưới tiêu thụ của họ, tiết kiệm được thời gian và chi phí.

Khách mời dự hội thảo là ai? Ngoài các cán bộ, mạng lưới thú y xã phường, khách mời cũng nên là mạng lưới cấp II, của hàng bán lẻ và các trang trại vì những người này có khả năng giới thiệu, quảng cáo rộng rãi đối với các sản phẩm của công ty tới người chăn nuôi.

Người báo cáo: tùy thuộc vào tình hình dịch bệnh và mục đích của buổi hội thảo để mời các cán bộ kỹ thuật hay các nhà khoa học đầu ngành báo cáo. Sau phần hội thảo, công ty nên có phần giới thiệu các sản phẩm đến với khách hàng. Chắc chắn tiếng nói của các nhà khoa học sẽ ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của người

tiêu dùng.

Để đạt được lợi ích lâu dài và tăng trưởng ổn định, công ty nên đầu tư hơn nữa cho hoạt động marketing, mạnh dạn dành cho hoạt động này một khoản chi phí riêng và đón nhận hiệu quả có tính độ trễ của nó.

3.3.2.5. Về phát triển thương hiệu

Trong xu thế hội nhập, những tài sản vô hình như vốn trí tuệ, thương hiệu đang trở thành những tài sản vô cùng quý giá, có ý nghĩa quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Vấn đề thương hiệu đang nổi lên như một yếu tố cạnh tranh quan trọng giữa các doanh nghiệp sản xuất thuốc thú y. Do vậy, để phát triển và đánh bóng thương hiệu công ty cần thực hiện các việc sau:

- Tăng cường quảng cáo trên các phương tiện truyền thông.
- Tài trợ các sự kiện thu hút đông đảo quần chúng như các sự kiện về thể thao, từ thiện.
- Hợp tác liên kết với các đối tác chiến lược, các thương hiệu nổi tiếng để tạo sự cộng hưởng trong phát triển thương hiệu.
- Chủ động tìm kiếm khách hàng.
- Xây dựng, liên tục cải tiến công nghệ, qui mô sản xuất.

3.3.3. Chiến lược về chất lượng sản phẩm

3.3.3.1. Nguyên vật liệu đầu vào

- Lựa chọn thêm những nhà cung cấp nguyên vật liệu đủ tiêu chuẩn, có uy tín về chất lượng, giá cả, thời gian giao hàng...để nguồn nguyên vật liệu đầu vào của công ty luôn ổn định, đảm bảo cho quá trình sản xuất được liên tục, không bị động.

- Công tác dự báo nhu cầu nguyên vật liệu cũng cần được chú trọng. Do đặc thù của ngành yếu tố mùa vụ có ảnh hưởng lớn, dịch bệnh thường xảy ra theo các giai đoạn cố định trong năm, nếu nắm bắt tốt được sản lượng cho các giai đoạn này thì công ty sẽ chủ động hơn trong nguyên vật liệu đầu vào.

- Xây dựng các định mức nguyên vật liệu tồn kho ở giới hạn an toàn cho từng loại nguyên vật liệu.

- Về dài hạn căn cứ trên nhu cầu thực tế có thể xem xét đến việc thiết lập

thêm các phân xưởng sản xuất thùng nhũn, bao bì phục vụ cho việc cung ứng nguyên vật liệu đầu vào, giảm giá thành và luôn chủ động trong sản xuất.

3.3.3.2. Công nghệ

Trong quá trình sản xuất cần theo dõi nắm bắt thực tế liên tục, từ đó phát hiện những công đoạn sản xuất cần phải đầu tư. Bằng việc đầu tư này, công ty sẽ có được một hệ thống sản xuất đồng bộ từ đó tạo ra các sản phẩm đạt chất lượng cao và làm giảm chi phí, tạo ra các sản phẩm đạt chất lượng cao, giá thành thấp, tăng khả năng cạnh tranh của công ty.

Đầu tư thêm các trang thiết bị phục vụ cho công tác kiểm nghiệm, kiểm soát quá trình. Nếu hệ thống kiểm soát được trang bị các thiết bị hiện đại thì việc kiểm tra đầu vào, đầu ra của sản phẩm sẽ đạt độ chính xác cao với thời gian ngắn, sẽ giúp công ty rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, an tâm với những sản phẩm chất lượng cao, ổn định.

3.3.3.3. Chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm là yếu tố mang tính chất quyết định sự sống còn của công ty. Trình độ dân trí ngày càng cao, người tiêu dùng càng quan tâm nhiều đến chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm quyết định sự quay trở lại với nhãn hiệu đó hay không và thị trường chỉ chấp nhận lâu dài với những nhãn hiệu giữ được chữ tín về chất lượng. Đây cũng là một trong những yếu tố mà các sản phẩm nước ngoài có lợi thế cạnh tranh mặc dù có giá bán rất cao. Vì vậy công ty nên đặt vấn đề chất lượng sản phẩm thành mục tiêu thực hiện hàng đầu.

Chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào nhiều yếu tố: chất lượng nguyên liệu đầu vào, dung môi và tá dược sử dụng, điều kiện, môi trường và công nghệ sản xuất... Vì vậy, ngoài việc lựa chọn những nhà cung cấp nguyên liệu đủ tiêu chuẩn, uy tín, công ty cần quan tâm đến việc đầu tư công nghệ sản xuất phù hợp. Tăng cường công tác IPC đối với nguyên vật liệu đầu vào, trong từng công đoạn sản xuất cũng như lúc xuất xưởng nhập kho thành phẩm.

Hướng dẫn, kiểm tra, cung cấp các thông tin kỹ thuật cần thiết về bảo quản, sử dụng sản phẩm cho các đại lý, cửa hàng bán lẻ, người dân chăn nuôi thông qua

hội thảo khoa học hoặc catalogue...nhằm đưa đến tay người tiêu dùng những sản phẩm có chất lượng tốt nhất.

Bao bì có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm, vì vậy công ty cần quan tâm hơn nữa đến việc sử dụng bao bì chất lượng, đặc biệt là bao bì tiếp xúc trực tiếp với thuốc như: lọ, chai, bình, nắp nút...

Nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, công ty không chỉ quan tâm đến việc đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất đạt tiêu chuẩn GMP mà còn phải lưu ý đến việc hoàn thiện hơn nữa hệ thống kho đạt tiêu chuẩn GSP, và phòng kiểm nghiệm đạt tiêu chuẩn GLP nhằm khai thác hiệu quả các hệ thống này. Duy trì việc đánh giá nội bộ định kỳ. Nếu làm tốt được những công việc này sẽ giúp công ty hoạt động có nề nếp. Đảm bảo đưa đến cho khách hàng những sản phẩm đồng nhất về chất lượng và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

3.3.4. Chiến lược nghiên cứu phát triển.

Công ty mới thành lập Phòng nghiên cứu phát triển sản phẩm mới. Vì vậy trong thời gian tới, cần đầu tư về nhân sự và các trang thiết bị cần thiết để phòng nghiên cứu phát triển thực hiện được các mục tiêu dài hạn của công ty. Trước mắt cần quan tâm đến các vấn đề sau:

- Cải tiến mẫu mã, bao bì sản phẩm sao cho bắt mắt, các thông tin ghi trên bao bì về thành phần, công dụng, cách dùng, bảo quản, thời hạn sử dụng...phải thật rõ ràng, đơn giản và dễ hiểu. Giảm bớt trong danh mục những sản phẩm có giá trị thấp mà cạnh tranh cao, những mặt hàng có chứa chất bị cấm hoặc sẽ bị cấm để có kế hoạch nghiên cứu sản phẩm mới thay thế, đặc biệt là các loại kháng sinh tổng hợp và các sản phẩm dùng cho thủy sản.

Có chính sách, kinh phí cho việc nghiên cứu sản phẩm mới. Khuyến khích vật chất và tinh thần đối với những sáng kiến kỹ thuật và những đề tài nghiên cứu sản phẩm mới có giá trị. Có thể tuyển mộ những chuyên gia giỏi từ bên ngoài công ty và có chế độ đãi ngộ xứng đáng để giữ họ ở lại.

Đăng ký với Cục sở hữu công nghiệp về tên, kiểu dáng của một số sản phẩm của công ty hiện đang có uy tín trên thị trường.

Nhằm rút ngắn thời gian nghiên cứu và đưa ra thị trường các sản phẩm mới, ngoài việc tự nghiên cứu, công ty có thể mua bản quyền sản xuất từ các công ty đa quốc gia, các hãng lớn với các sản phẩm có hàm lượng khoa học kỹ thuật cao, có uy tín trên thế giới. Đầu tư các dây chuyền công nghệ cao theo hướng đi tắt đón đầu, tạo ra bước phát triển mạnh mẽ về cả qui mô và chiều sâu.

Để tránh tình trạng đầu tư nhiều tiền của, thời gian và công sức nghiên cứu nhưng sản phẩm đầu ra không được thị trường chấp nhận, không phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng, công tác nghiên cứu và phát triển không chỉ quan tâm ở công đoạn sản xuất mà cần thực hiện thêm những nhiệm vụ khác như: thăm dò thị trường, sản xuất thử, thăm dò ý kiến người tiêu dùng và thực hiện tốt công tác tiếp thị cho đầu ra của sản phẩm. Đảm bảo sản phẩm mới ra đời thật sự mang lại hiệu quả cho công ty, từ đó có thể tiếp tục tích lũy và tái đầu tư.

3.3.5. Chiến lược tài chính – kế toán

Trong cơ cấu giá thành sản phẩm, nguyên vật liệu đầu vào chiếm tỷ lệ % cao hơn hết. Vì vậy, cần lựa chọn từ các nước có ngành sản xuất nguyên liệu được phát triển mạnh những nhà cung cấp thật uy tín, những nguyên liệu có chất lượng tốt, ổn định, giá cạnh tranh nhằm giảm tỷ lệ hao hụt, giảm giá nguyên liệu đầu vào, giảm chi phí tồn kho để có được những sản phẩm đầu ra chất lượng cao, giá thành hạ. Ngoài ra, cần phân tích các yếu tố khác cấu thành nên giá thành sản phẩm như: chi phí nhân công, chi phí khấu hao... từ đó đưa ra các biện pháp quản lý, kiểm soát, tăng giảm hợp lý các khoản chi phí này.

Kiểm tra phân loại khách hàng theo tình trạng nợ, có kế hoạch và chính sách để thu nợ đối với các khoản nợ khó đòi của khách hàng nhằm giải quyết tình hình vốn lưu động của công ty. Cân đối, tính toán các chế độ chính sách, khen thưởng, cho khách hàng một cách nhanh chóng để động viên và khuyến khích họ bán hàng cho công ty.

Có kế hoạch tài chính trong từng giai đoạn ngắn hạn và dài hạn để thực hiện các mục tiêu của công ty mà không bị động về vốn.

3.3.6. Chiến lược nhân sự

Mọi hoạt động của công ty đều thông qua con người, để có được một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp cần phải xây dựng và phát triển nguồn nhân lực. Trong điều kiện thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt thì công ty nào có nguồn nhân sự giỏi, có trách nhiệm cao với công việc thì công ty đó sẽ ít gặp khó khăn hơn khi điều kiện và môi trường kinh doanh thay đổi với chiều hướng bất lợi. Vì vậy, công ty cần có những chính sách cụ thể, nhất quán rõ ràng cụ thể như sau:

- Chính sách tuyển dụng, bố trí công việc:

Xây dựng qui trình tuyển dụng với các tiêu chuẩn phù hợp cho từng khâu, từng bộ phận chức năng. Bố trí lao động theo chuyên môn, phải có sự tin tưởng đối với cán bộ nhân viên khi giao nhiệm vụ. Khi giao việc cho nhân viên nên để họ chủ động trong công việc. Xây dựng chỉ tiêu đo lường, đánh giá kết quả và hiệu quả công việc được giao. Tạo môi trường làm việc tốt, bố trí giao việc phù hợp với trình độ và khả năng cho từng cá nhân.

- Huấn luyện đào tạo:

Huấn luyện cho nhân viên, đặc biệt là nhân viên trong các bộ phận kinh doanh, marketing, chăm sóc khách hàng những kỹ năng phục vụ khách hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng chào bán hàng. Khuyến khích các cán bộ quản lý điều hành nâng cao trình độ chuyên môn bằng việc tham gia các khóa huấn luyện ngắn hạn, hội thảo chuyên môn. Phát hiện những nhân viên có triển vọng để có chính sách đào tạo, phát triển năng lực của họ. Mở các lớp đào tạo, nâng cao tay nghề chuyên môn cho công nhân sản xuất trực tiếp...để từ đó xây dựng được một đội ngũ nhân viên có trình độ, năng lực giỏi, chuyên môn cao, đáp ứng được các yêu cầu về sản xuất, kinh doanh và nghiên cứu khoa học của công ty.

- Chính sách lương bổng, khen thưởng:

Xây dựng chính sách trả lương theo thời gian làm việc, theo sản phẩm làm ra, theo doanh số bán hàng. Xây dựng chế độ khen thưởng, chính sách đãi ngộ, thưởng phạt hợp lý, kịp thời, tránh tư tưởng cáo bằng sẽ không tạo động lực làm việc và không khai thác được khả năng của từng cá nhân.

3.3.7. Chiến lược cho hệ thống thông tin

Khẩn trương xây dựng trang Web để giới thiệu đầy đủ năng lực và thương hiệu SVT Thái Dương đối với thị trường trong và ngoài nước.

Công ty cần quan tâm xây dựng một bộ phận thu thập thông tin và một cơ chế thích hợp để thu thập, quản lý và khai thác các thông tin về công nghệ, thị trường nguyên liệu, thị trường tiêu thụ trong và ngoài nước, thị hiếu khách hàng, đối thủ cạnh tranh, xu hướng phát triển của ngành... Cần tuyển người có chuyên môn về công nghệ thông tin, quản lý mạng để thực hiện nhiệm vụ này.

Thường xuyên thu thập thông tin thị trường từ đại lý cũng như các kênh khác để đưa ra những sách lược và ra quyết định đúng đắn, kịp thời.

3.4. Các kiến nghị

3.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước và ngành

Có tiêu chuẩn cụ thể để cấp phép cho các công ty sản xuất dược phẩm thú y. Có chính sách ưu đãi cho những công ty đạt tiêu chuẩn GMP. Cho phép nâng mức chi hoa hồng và quảng cáo đối với doanh nghiệp Nhà nước nói chung và công ty nói riêng.

Có chính sách quản lý đối với một số mặt hàng không đảm bảo chất lượng, bán phá giá của một số doanh nghiệp nhằm tạo sự cạnh tranh lành mạnh.

Công bố và đưa ra lộ trình đối với các chất bị cấm trong sản xuất để doanh nghiệp tránh được các thiệt hại và có hướng nghiên cứu sản phẩm mới.

Có chính sách ưu đãi cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu thuốc thú y, đơn giản hóa các thủ tục hải quan.

3.4.2. Đối với công ty

Xác định rõ và kiên trì thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược của mình. Phải cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu ngắn hạn để mọi cán bộ công nhân viên cùng thực hiện, có những động viên khuyến khích để mọi người trong công ty quyết tâm phấn đấu thực hiện.

Để đạt được các chiến lược đề ra, công ty nên thường xuyên xem xét đánh giá quá trình thực hiện để có biện pháp phù hợp trong từng giai đoạn, từng thị

trường khác nhau. Luôn có cái nhìn thực tế, năng động và sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề mới nảy sinh. Hết sức chú trọng đến môi trường hoạt động của doanh nghiệp, vì khi nắm bắt được môi trường hoạt động, công ty sẽ biết cách để thích nghi, biết cách để xử lý những thay đổi của các yếu tố nhằm hoàn thành sứ mạng của mình một cách tốt nhất.

3.4.3. Các tổ chức khác

Các ngân hàng cần có chính sách thông thoáng, chương trình tín dụng ưu đãi đối với các công ty sản xuất, đối với người dân chăn nuôi, đặc biệt là các trại chăn nuôi công nghiệp, chăn nuôi tập trung vay vốn đầu tư. Vì hiện nay, có rất nhiều các công ty cũng như trang trại gặp khó khăn về vốn để mở rộng quy mô sản xuất và hiện đại hóa các thiết bị, công nghệ phục vụ chăn nuôi.

KẾT LUẬN

Trước bối cảnh hội nhập của nền kinh tế Việt Nam vào khu vực và thế giới, mối quan hệ hợp tác nước ngoài ngày càng được đẩy mạnh. Ngành thuốc thú y Việt Nam nói riêng có nhiều cơ hội để phát triển. Đồng thời hàng hóa của các công ty, tập đoàn thuốc thú y lớn trên thế giới cũng đã có mặt và tham gia cạnh tranh tại thị trường Việt Nam ngày càng nhiều hơn. Vì vậy, các công ty trong nước cũng đang cố gắng tìm kiếm cho mình một hướng đi đúng đắn và phát triển hơn nữa. Việc tìm kiếm một chiến lược phát triển và những giải pháp thực hiện để nâng cao năng lực cạnh tranh là hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Nó đóng vai trò quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển đối với các doanh nghiệp trong thời gian tới. Trong bối cảnh này, một công ty còn non trẻ như SVT Thái Dương cũng không thể đứng ngoài. Để khẳng định vị trí của mình trên thị trường thuốc thú y Việt Nam, SVT Thái Dương cần nỗ lực xây dựng cho được một chiến lược kinh doanh đúng đắn và lựa chọn những chiến thuật tốt nhất, phù hợp nhất với công ty để thực hiện.

Đề tài đã cố gắng xây dựng chiến lược phát triển cho SVT Thái Dương và tìm kiếm những giải pháp thực hiện là nhằm để công ty phát triển bền vững và đưa công ty trở thành một trong những công ty hàng đầu trong ngành thuốc thú y tại Việt Nam. Qua đó, mong muốn góp phần làm cho ngành chăn nuôi Việt Nam phát triển mạnh mẽ và ổn định hơn trong thời gian tới. Hy vọng rằng, việc thực hiện tốt những giải pháp đã đề xuất là cơ sở để công ty đạt được những mục tiêu chiến lược đề ra. Với thời gian hạn chế, những kết quả nghiên cứu trong đề tài này mong muốn là một sự đóng góp nhỏ bé trong sự phát triển của SVT Thái Dương trong giai đoạn hội nhập kinh tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Lê Xuân Bá (2003), *Hội nhập kinh tế*, Nxb GTVT.
2. Quyết định số 72/2007/QĐ-BNN ngày 6/8/2007 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn,
3. Nghị định số 33/2005/ND-CP ngày 15/3/2005 của Chính phủ.
4. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
5. Quang Duẩn (2008), Hàng loạt nhà máy thuốc thú y sẽ đóng cửa, <http://www.thanhnien.com.vn/News/0108/Pages/200812/231103.aspx>.
6. Fred R.David, nhóm dịch: Trương Công Minh, Trần Tuấn Thạc, Trần Thị Tường Như (2003), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
7. Garry D.Smith, Danny R. Arnold, Bobby R. Bizzell, người dịch: Bùi Văn Đông (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
8. PGS. TS. Hồ Đức Hùng (2000), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*, Trường ĐHKT Tp.HCM
9. TS. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
10. Michael E.Porter (1998), *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
11. TS. Hà Thị Ngọc Oanh (2005), *Sức cạnh tranh của hàng hóa trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Tạp chí phát triển kinh tế tháng 11/2005
12. Don Taylor Jeanne Smalling Archer, nhóm dịch: Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Hồng Lĩnh, Hoàng Phương Thúy (2004), *Đế cạnh tranh với những người khổng lồ*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
13. Thomas J. Peter và Robert H. Waterman, Jr. Trần Xuân Kiên biên soạn (1998), *Đi tìm sự tuyệt hảo*, Nxb Đồng Nai.
14. Philip Kotler (1997), *Quản trị Marketing*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
15. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, Định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nxb Tp.HCM.

16. PGS. TS. Lê Thanh Hà, Hoàng Lâm Tịnh, ThS. Nguyễn Hữu Nhuận (1998), *Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong quản trị doanh nghiệp*, Nxb Trẻ Tp.HCM.
17. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2004), Pháp lệnh Thú y của Ủy ban Thường vụ Quốc hội số 18/2004/PL-UBTVQH11, ngày 29 tháng 4 năm 2004 về thú y, Hà Nội, Tr. 3-4.
18. Văn bản mới hướng dẫn thi hành Pháp lệnh thú y (2006), NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr. 217-232.
19. Tạ Ngọc Sính, Hoàng Hải Hoá, Tạ Thanh Vân, Astrid Tropodi (2002), Cẩm nang thú y viên, tài liệu Dự án Tăng cường công tác thú y Việt Nam, tr. 25-30. **Tiếng Anh**
20. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management and Strategic Competitiveness*, Southwestern Publishing Company.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Danh mục các cơ sở sản xuất thuốc thú y miền Bắc

Tỉnh, thành phố	Stt	Cơ sở sản xuất	Số sp đăng ký	Thành phần kinh tế
Hà Nội	1	Công ty Cổ phần TYTW1	130	tư nhân
	2	Công ty Cổ phần DVTY	133	tư nhân
	3	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y DU	69	tư nhân
	4	Công ty Dịch vụ kỹ thuật NN	7	tư nhân
	5	Công ty TNHH Dược thú y TL	20	tư nhân
	6	Công ty TNHH TCTN	13	tư nhân
	7	Công TNHH TTY	22	tư nhân
	8	Công ty TNHH Thú y VN	14	tư nhân
	9	Công ty Cổ phần TYTW5	37	tư nhân
	10	Công ty TNHH XVN	19	tư nhân
	11	Công ty TNHH sản xuất, dịch vụ, thương mại TV	15	tư nhân
	12	Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ phát triển	18	tư nhân
	13	Công ty TNHH Thuốc thú y MB	41	tư nhân
	14	Công ty Cổ phần Thuốc thú y VA	51	tư nhân
	15	Doanh nghiệp tư nhân, xí nghiệp HC	37	tư nhân
	16	Công ty Cổ phần HUN	50	tư nhân
	17	Công ty TST VN	1	Quốc doanh
	18	Doanh nghiệp tư nhân NC	25	tư nhân
	19	Công ty TNHH NT	50	tư nhân
	20	Cơ sở sản xuất thuốc thú y MTTN	2	tư nhân
	21	Cơ sở sản xuất thuốc thú y TP	3	tư nhân
	22	Công ty Cổ phần HAN	35	tư nhân
	23	Công ty TNHH TMH	5	tư nhân
	24	Cơ sở sản xuất thuốc thú y HĐ	4	tư nhân
	25	Công ty TNHH TMSX Thuốc thú y NHV	15	tư nhân
	26	Cơ sở HSDTY	5	tư nhân
	27	Trung tâm chuyển giao công nghệ HTYVN	11	tư nhân
	28	Xưởng SXTN Thuốc thú y VTYQG	33	Quốc doanh
	29	Công ty CP Thuốc thú y ĐUH	22	tư nhân
	30	Công ty TNHH KTNNVN	15	tư nhân
	31	Công ty Cổ phần Thú y ĐV	9	tư nhân
	32	Công ty TNHH VUVA	16	tư nhân
	33	Công ty Cổ phần DPXVN	10	tư nhân

Vĩnh Phúc	34	Công ty TNHH TYVN	74	tư nhân
Hà Tây	35	Xí nghiệp TYTW	38	Quốc doanh
	36	Công ty Phát triển CNT	113	tư nhân
	37	Công ty Cổ phần SH	89	tư nhân
	38	Công ty Cổ phần DPCNC	9	tư nhân
	39	Công ty Cổ phần CNSHTY	29	tư nhân
	40	Công ty TNHH Thuốc thú y BM	60	tư nhân
Hưng Yên	41	Công ty TNHH phát triển MLTC ND	157	tư nhân
Bắc Ninh	42	Chi nhánh công ty Nông sản BN	1	Quốc doanh
Bắc Giang	43	Công ty TNHH Thuốc thú y YAN WEN QING	3	Nước ngoài
Nam Định	44	Công ty Cổ phần TACNHCO	6	Quốc doanh
Thái Bình	45	Công ty Thương mại và đầu tư thuốc thú y ĐNA	27	tư nhân
	46	Công ty TNHH TRH	7	tư nhân
	47	Công ty Liên doanh BG	3	Liên doanh
	48	Công ty TNHH VTR	4	tư nhân

Phụ lục 2. Danh mục các cơ sở sản xuất thuốc thú y miền Trung

Tỉnh, thành phố	Stt	Cơ sở sản xuất	Số sản phẩm đăng ký	Hệ thống chất lượng	Thành phần kinh tế
Đà Nẵng	1	Công ty Cổ phần TTYTWĐN	16		Tư nhân
Khánh Hoà	2	Phân viện TYMT	9		Nhà nước

Phụ lục 3. Danh mục các cơ sở sản xuất thuốc thú y miền Nam

Tỉnh, thành phố	Stt	Cơ sở sản xuất	Số SP đăng ký	Thành phần kinh tế
Thành phố Hồ Chí Minh	1	Công ty TYTWII	73	Quốc doanh
	2	Công ty Liên doanh BIOP	189	Liên doanh
	3	Công ty TNHH một thành viên TTYTK	58	Quốc doanh
	4	Công ty Cổ phần SG VET	176	tư nhân
	5	Công ty TNHH MH	67	tư nhân
	6	Cơ sở sản xuất Dược thú y KN	41	tư nhân
	7	Công ty TNHH SX&TM 533	28	tư nhân
	8	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú y SG	95	tư nhân
	9	Công ty TNHH Sản xuất thương mại LT	27	tư nhân
	10	Công ty TNHH sản xuất Thuốc thú y TÁ	56	tư nhân
	11	Cơ sở Dược thú y PT	34	tư nhân
	12	Công ty TNHH Thương mại và sản xuất VV	117	tư nhân
	13	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú y GV	105	tư nhân
	14	Công ty TNHH TM-SX thuốc thú y Sv	62	tư nhân
	15	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú y AP	60	tư nhân
	16	Công ty TNHH QM	106	tư nhân
	17	Công ty TNHH TM &SX Dinh dưỡng TYNL	9	tư nhân
	18	Doanh nghiệp Tư nhân PHT	8	tư nhân
	19	Công ty TNHH TM&SX thuốc thú y NP	70	tư nhân
	20	Công ty TNHH kinh doanh Thuốc thú y MN	63	tư nhân
	21	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y TP	11	tư nhân
	22	Công ty TNHH Thuốc thú y quốc tế ĐN	38	tư nhân
	23	Công ty TNHH Thuốc Thú y - Thủy sản HHN	16	tư nhân
	24	Công ty TNHH SX ASTA	13	tư nhân
Bình Dương	25	Công ty Liên doanh ANV	110	Liên doanh
	26	Công ty TNHH BVN	26	Nước ngoài
	27	Công ty TNHH TM và SX thuốc thú y MD	136	tư nhân
	28	Công ty TNHH TM và SX thuốc thú y SP	38	tư nhân
Đồng Nai	29	Xí nghiệp NTW	9	Nước ngoài
	30	Công ty Liên doanh VBVN	26	Liên doanh
Tỉnh Long An	31	Công ty TNHH Dược phẩm thú y - thủy sản LA	75	tư nhân
Tiền Giang	32	Công ty Cổ phần Dược Thú y CL	137	tư nhân
Cần Thơ	33	Công ty Cổ phần VMD	234	Quốc doanh
	34	Công ty TNHH Thuốc thú y CT	86	tư nhân
	35	Công ty Thuốc thú y HG	52	tư nhân
	36	Công ty TNHH TTY1/5	93	tư nhân
	37	Công ty TNHH TTY 2-9	109	tư nhân
	38	Công ty Thuốc thú y AC	120	tư nhân

**Phụ lục 4. Kết quả điều tra cơ cấu sản phẩm thuốc thú y theo dạng chế biến ở các cơ
sản xuất thuốc thú y miền bắc**

Stt	Cơ sở sản xuất	Dạng bào chế		Tổng
		nước	Bột, viên, mỡ	
1	Công ty Cổ phần TYTW1	79	51	130
2	Công ty Cổ phần DVTY	72	61	133
3	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y DU	41	28	69
4	Công ty Dịch vụ kỹ thuật NN	3	4	7
5	Công ty TNHH Dược thú y TL	5	15	20
6	Công ty TNHH TCTN	2	11	13
7	Công TNHH TTY	6	16	22
8	Công ty TNHH Thú y VN	0	14	14
9	Công ty Cổ phần TYTW5	11	26	37
10	Công ty TNHH XVN	2	17	19
11	Công ty TNHH sản xuất, dịch vụ, thương mại TV	7	8	15
12	Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ phát triển CHN	0	18	18
13	Công ty TNHH Thuốc thú y MB	27	14	41
14	Công ty Cổ phần Thuốc thú y VA	38	13	51
15	Doanh nghiệp tư nhân, xí nghiệp HC	16	21	37
16	Công ty Cổ phần HUN	30	20	50
17	Công ty TST VN	0	1	1
18	Doanh nghiệp tư nhân NC	13	12	25
19	Công ty TNHH NT	33	17	50
20	Cơ sở sản xuất thuốc thú y MTTN	0	2	2
21	Cơ sở sản xuất thuốc thú y TP	0	3	3
22	Công ty Cổ phần HAN	20	15	35
23	Công ty TNHH TMH	0	5	5
24	Cơ sở sản xuất thuốc thú y HĐ	0	4	4
25	Công ty TNHH TMSX Thuốc thú y NHV	10	5	15
26	Cơ sở HSDTY	2	3	5
27	Trung tâm chuyển giao công nghệ HTYVN	0	11	11
28	Xưởng SXTN Thuốc thú y VTYQG	14	19	33
29	Công ty CP Thuốc thú y ĐUH	11	11	22
30	Công ty TNHH KTNNVN	11	4	15
31	Công ty Cổ phần Thú y ĐV	0	9	9
32	Công ty TNHH VUVA	0	16	16
33	Công ty Cổ phần DPXVN	3	7	10

34	Công ty TNHH TYVN	50	24	74
35	Xí nghiệp TYTW	17	21	38
36	Công ty Phát triển CNT	62	51	113
37	Công ty Cổ phần SH	43	46	89
38	Công ty Cổ phần DPCNC	8	1	9
39	Công ty Cổ phần CNSHTY	10	19	29
40	Công ty TNHH Thuốc thú y BM	31	29	60
41	Công ty TNHH phát triển MLTC ND	110	47	157
42	Chi nhánh công ty Nông sản BN	0	1	1
43	Công ty TNHH Thuốc thú y YAN WEN QING	0	3	3
44	Công ty Cổ phần TACNHCO	0	6	6
45	Công ty Thương mại và đầu tư thuốc thú y ĐNA	16	11	27
46	Công ty TNHH TRH	3	4	7
47	Công ty Liên doanh BG	0	3	3
48	Công ty TNHH VTR	0	4	4
Tổng số		806	751	1557
Tỷ lệ (%)		51,77	48,23	100

Phụ lục 5. Kết quả điều tra cơ cấu sản phẩm thuốc thú y theo dạng chế biến ở các cơ sở sản xuất thuốc thú y miền Trung

Stt	Cơ sở sản xuất	Dạng bào chế	
		nước	Bột, viên, mỡ
1	Công ty Cổ phần TTYTWĐN	9	7
2	Phân viện TYMT	9	0

Phụ lục 6. Kết quả điều tra cơ cấu sản phẩm thuốc thú y theo dạng chế biến ở các cơ sở sản xuất thuốc thú y miền Nam

Stt	Cơ sở sản xuất	Dạng bào chế		Tổng
		nước	Bột, viên, mỡ	
1	Công ty TYTWII	48	25	73
2	Công ty Liên doanh BIOP	126	63	189
3	Công ty TNHH một thành viên TTYTK	32	26	58
4	Công ty Cổ phần SG VET	111	65	176
5	Công ty TNHH MH	34	33	67
6	Cơ sở sản xuất Dược thú y KN	28	13	41
7	Công ty TNHH SX&TM 533	17	11	28

8	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú y SG	54	41	95
9	Công ty TNHH Sản xuất thương mại LT	23	4	27
10	Công ty TNHH sản xuất Thuốc thú y TA	22	34	56
11	Cơ sở Dược thú y PT	15	19	34
12	Công ty TNHH Thương mại và sản xuất VV	61	56	117
13	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú y GV	51	54	105
14	Công ty TNHH TM-SX thuốc thú y SV	36	26	62
15	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú y AP	45	15	60
16	Công ty TNHH QM	63	43	106
17	Công ty TNHH TM & SX Dinh dưỡng TYNL	0	9	9
18	Doanh nghiệp Tư nhân PHT	0	8	8
19	Công ty TNHH TM&SX thuốc thú y NP	41	29	70
20	Công ty TNHH kinh doanh Thuốc thú y MN	32	31	63
21	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y TP	0	11	11
22	Công ty TNHH Thuốc thú y quốc tế ĐN	14	24	38
23	Công ty TNHH Thuốc Thú y - Thủy sản HHN	3	13	16
24	Công ty TNHH SX ASTA	13	0	13
25	Công ty Liên doanh ANV	68	42	110
26	Công ty TNHH BVN	0	26	26
27	Công ty TNHH TM và SX thuốc thú y MD	80	56	136
28	Công ty TNHH TM và SX thuốc thú y SP	25	13	38
29	Xí nghiệp NTW	0	9	9
30	Công ty Liên doanh VBVN	2	24	26
31	Công ty TNHH Dược phẩm thú y - thủy sản LA	44	31	75
32	Công ty Cổ phần Dược Thú y CL	81	56	137
33	Công ty Cổ phần VMD	128	106	234
34	Công ty TNHH Thuốc thú y CT	34	52	86
35	Công ty Thuốc thú y HG	21	31	52
36	Công ty TNHH TTY1/5	36	57	93
37	Công ty TNHH TTY 2-9	61	48	109
38	Công ty Thuốc thú y AC	75	45	120
Tổng		1524	1249	2773
Tỷ lệ (%)		54,96	45,04	100,00

Phụ lục 7. Kết quả điều tra cơ cấu sản phẩm thuốc thú y theo nhóm hoạt chất ở các cơ sản xuất thuốc thú y miền Bắc

Stt	Cơ sở sản xuất	Thành phần hoạt chất			Tổng sản phẩm
		Kháng sinh	Vitamin và khoáng chất	Thuốc khác	
1	Công ty Cổ phần TYTW1	94	18	18	130
2	Công ty Cổ phần DVTY	83	15	35	133
3	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y DU	44	10	15	69
4	Công ty Dịch vụ kỹ thuật NN	5	2		7
5	Công ty TNHH Dược thú y TL	15	3	2	20

6	Công ty TNHH TCTN	9	1	3	13
7	Công TNHH TTY	12	5	5	22
8	Công ty TNHH Thú y VN	10	1	3	14
9	Công ty Cổ phần TYTW5	31	2	4	37
10	Công ty TNHH XVN	11	7	1	19
11	Công ty TNHH sản xuất, dịch vụ, thương mại TV	8	5	2	15
12	Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ phát triển CHN	13	2	3	18
13	Công ty TNHH Thuốc thú y MB	21	5	15	41
14	Công ty Cổ phần Thuốc thú y VA	40	5	6	51
15	Doanh nghiệp tư nhân, xí nghiệp HC	23	5	9	37
16	Công ty Cổ phần HUN	32	7	11	50
17	Công ty TST VN	0	0	1	1
18	Doanh nghiệp tư nhân NC	20	2	3	25
19	Công ty TNHH NT	38	4	8	50
20	Cơ sở sản xuất thuốc thú y MTTN	2	0	0	2
21	Cơ sở sản xuất thuốc thú y TP	2	0	1	3
22	Công ty Cổ phần HAN	28	0	7	35
23	Công ty TNHH TMH	2	0	3	5
24	Cơ sở sản xuất thuốc thú y HĐ	3	1	0	4
25	Công ty TNHH TMSX Thuốc thú y NHV	12	1	2	15
26	Cơ sở HSDTY	3	1	1	5
27	Trung tâm chuyên giao công nghệ HTYVN	7	2	2	11
28	Xưởng SXTN Thuốc thú y VTYQG	20	5	8	33
29	Công ty CP Thuốc thú y ĐUH	22	0	0	22
30	Công ty TNHH KTNNVN	14	1	0	15
31	Công ty Cổ phần Thú y ĐV	9	0	0	9
32	Công ty TNHH VUVA	13	2	1	16
33	Công ty Cổ phần DPXVN	10	0	0	10
34	Công ty TNHH TYVN	50	7	17	74
35	Xí nghiệp TYTW	19	7	12	38
36	Công ty Phát triển CNT	77	12	24	113
37	Công ty Cổ phần SH	66	11	12	89
38	Công ty Cổ phần DPCNC	9	0	0	9
39	Công ty Cổ phần CNSHTY	28	0	1	29
40	Công ty TNHH Thuốc thú y BM	43	9	8	60

41	Công ty TNHH phát triển MLTC ND	103	24	30	157
42	Chi nhánh công ty Nông sản BN	0	1	0	1
43	Công ty TNHH Thuốc thú y YAN WEN QING	3	0	0	3
44	Công ty Cổ phần TACNHCO	5	0	1	6
45	Công ty Thương mại và đầu tư thuốc thú y ĐNA	23	1	3	27
46	Công ty TNHH TRH	5	1	1	7
47	Công ty Liên doanh BG	2	0	1	3
48	Công ty TNHH VTR	4	0	0	4
Tổng số		1093	185	279	1557
Tỷ lệ (%)		70,20	11,88	17,92	100,00

Phụ lục 8. Kết quả điều tra cơ cấu sản phẩm thuốc thú y theo nhóm hoạt chất ở các cơ sản xuất thuốc thú y miền Trung

Stt	Cơ sở sản xuất	Thành phần hoạt chất			Tổng sản phẩm
		Kháng sinh	Vitamin và khoáng chất	Thuốc khác	
16	Công ty Cổ phần TTYTWĐN	9	5	2	16
17	Phân viện TYMT	0	2	7	9

Phụ lục 9. Kết quả điều tra cơ cấu sản phẩm thuốc thú y theo nhóm hoạt chất ở các cơ sản xuất thuốc thú y miền Nam

Stt	Cơ sở sản xuất	Thành phần hoạt chất			Tổng
		Kháng sinh	Vitamin và khoáng chất	Thuốc khác	
1	Công ty TYTWII	44	17	12	73
2	Công ty Liên doanh BIOP	130	22	37	189
3	Công ty TNHH một thành viên TTYTK	27	18	13	58
4	Công ty Cổ phần SG VET	122	24	30	176
5	Công ty TNHH MH	36	18	13	67
6	Cơ sở sản xuất Dược thú y KN	21	10	10	41
7	Công ty TNHH SX&TM 533	9	9	10	28
8	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú	67	13	15	95
9	Công ty TNHH Sản xuất thương mại LT	8	12	7	27
10	Công ty TNHH sản xuất Thuốc thú y TÁ	44	6	6	56
11	Cơ sở Dược thú y PT	19	6	9	34
12	Công ty TNHH Thương mại và sản xuất VV	84	24	9	117
13	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú	66	24	15	105
14	Công ty TNHH TM-SX thuốc thú y SV	38	9	15	62

15	Công ty TNHH Thương mại & sản xuất thuốc thú	36	16	8	60
16	Công ty TNHH QM	84	12	10	106
17	Công ty TNHH TM &SX Dinh dưỡng TYNL	9	0	0	9
18	Doanh nghiệp Tư nhân PHT	5	3	0	8
19	Công ty TNHH TM&SX thuốc thú y NP	45	12	13	70
20	Công ty TNHH kinh doanh Thuốc thú y MN	36	14	13	63
21	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y TP	8	0	3	11
22	Công ty TNHH Thuốc thú y quốc tế ĐN	26	4	8	38
23	Công ty TNHH Thuốc Thú y - Thủy sản HHN	15	0	1	16
24	Công ty TNHH SX ASTA	11	1	1	13
25	Công ty Liên doanh ANV	64	24	22	110
26	Công ty TNHH BVN	11	8	7	26
27	Công ty TNHH TM và SX thuốc thú y MD	68	39	29	136
28	Công ty TNHH TM và SX thuốc thú y SP	14	13	11	38
29	Xí nghiệp NTW	8	0	1	9
30	Công ty Liên doanh VBVN	17	4	5	26
31	Công ty TNHH Dược phẩm thú y - thủy sản LA	49	12	14	75
32	Công ty Cổ phần Dược Thú y CL	78	32	27	137
33	Công ty Cổ phần VMD	161	33	40	234
34	Công ty TNHH Thuốc thú y CT	75	3	8	86
35	Công ty Thuốc thú y HG	35	6	11	52
36	Công ty TNHH TTY1/5	67	14	12	93
37	Công ty TNHH TTY 2-9	67	29	13	109
38	Công ty Thuốc thú y AC	78	30	12	120
Tổng		1782	521	470	2773
Tỷ lệ (%)		64,26	18,79	16,95	100

Phụ lục 10. Danh sách các công ty đã đạt và đang triển khai xây dựng nhà máy sản xuất thuốc thú y theo hệ thống tiêu chuẩn GMP

Stt	Cơ sở sản xuất thuốc thú y
1	Công ty liên doanh BIOP
2	Công ty Cổ phần VMD
3	Công ty liên doanh VBVN
4	Công ty liên doanh ANV
5	Công ty TNHH TM và SX Thuốc thú y MD
6	Công ty TNHH SP
7	Công ty TNHH ASAL
8	Công ty TNHH TM&SX VT
9	Công ty CP SG VET
10	Công ty Cổ phần DVTY
11	Công ty Cổ phần TYTW1
12	Công ty TNHH NT
13	Công ty TNHH Thú y VN
14	Công ty TNHH Thuốc thú y AC

15	Công ty Dược thú y thủy sản LA
16	Công ty phát triển CNT
17	Công ty cổ phần thuốc thú y marphavet
18	Công ty TNHH sản xuất Thuốc thú y TA
19	Công ty Cổ phần Dược Thú y CL
20	Công ty TNHH TYTWII
21	Công ty TNHH Quốc Minh
22	Công ty TNHH BVN
23	Công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương
24	Công ty TNHH TM&SX Thuốc thú y DU
25	Công ty Cổ phần Thuốc thú y VA
26	Công ty cổ phần thuốc thú y hanvet
27	Công ty Cổ phần TYTW5

Phụ lục 11: Phân bố cơ sở sản xuất và sản phẩm thuốc thú y trên cả nước

	Stt	Tỉnh, thành phố	Số cơ sở sản xuất	Tỷ lệ	Số sản phẩm	Tỷ lệ
Bắc	1	Hà Nội	33	37.5	937	21.52
	2	Vĩnh Phúc	1	1.14	74	1.7
	3	Hà Tây	6	6.82	338	7.76
	4	Hưng Yên	1	1.14	157	3.61
	5	Bắc Ninh	1	1.14	1	0.02
	6	Bắc Giang	1	1.14	3	0.07
	7	Nam Định	1	1.14	6	0.14
	8	Thái Bình	4	4.55	41	0.94
	Tổng		48	54.55	1557	35.75
Trung	9	Đà Nẵng	1	1.14	16	0.37
	10	Khánh Hoà	1	1.14	9	0.21
	Tổng		2	2.27	25	0.57
Nam	11	Thành phố HCM	24	27.27	1522	34.95
	12	Bình Dương	4	4.55	310	7.12
	13	Đồng Nai	2	2.27	35	0.8
	14	Tỉnh Long An	1	1.14	75	1.72
	15	Tiền Giang	1	1.14	137	3.15
	16	Cần Thơ	6	6.82	694	15.94
	Tổng		38	43.18	2773	63.67
Tổng			88	100	4355	100

PHIẾU LẤY Ý KIẾN
CHO CHỈ TIÊU (MỨC QUAN TRỌNG, PHÂN LOẠI) TRONG MA TRẬN
ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI

I. Mục đích

- Phục vụ cho mục đích xây dựng luận văn “XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CÔNG TY CỔ PHẦN THUỐC THÚ Y SVT THÁI DƯƠNG ĐẾN NĂM 2020”.

II. Đối tượng lấy ý kiến

- Hội đồng quản trị công ty cổ phần thuốc thú y SVT Thái Dương
- Giám đốc sản xuất.
- Trưởng các phòng ban (Cơ điện, sản xuất, QC, QA, Kho, hành chính, Kinh doanh)

III. Hướng dẫn nhập thông tin.

B1: Đọc kỹ các yếu tố được ghi trong bảng.

* Đối với chỉ tiêu “**Mức quan trọng**”

Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Không kể yếu tố chủ yếu đó là điểm mạnh hay điểm yếu bên trong, các yếu tố được xem là có ảnh hưởng lớn nhất đối với thành quả hoạt động của tổ chức phải được cho là có tầm quan trọng nhất. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng không.

* Đối với chỉ tiêu “**Phân loại**”

Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để thấy được phản ứng của công ty đối với các yếu tố. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược ở công ty. Trong đó: 4 là phản ứng tốt; 3 là phản ứng trên trung bình; 2 là phản ứng trung bình; 1 là phản ứng yếu.

IV. Xử lý thông tin

nhau. Ví dụ:

Các số liệu thu được xử lý bằng phương pháp bình quân với trọng số bằng

Có các mẫu: $N_1, N_2, N_3, \dots, N_n$

Các giá trị nhận được ứng với các mẫu: $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$

Giá trị trung bình ($\bar{X}$) được xác định như sau:

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

Trong đó: $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ và $N_1, N_2, N_3, \dots, N_n$ như trên

n : Số mẫu điều tra

X : Là các chỉ tiêu Mức quan trọng hoặc Phân loại.

Chú ý: Các số liệu được làm tròn 2 con số sau dấu phẩy đối với chỉ tiêu “mức quan trọng” và 0 con số sau dấu phẩy đối với chỉ tiêu Phân loại.

Phụ lục 12

PHIẾU LẤY Ý KIẾN
CHO CHỈ TIÊU PHÂN LOẠI, MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CHO CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG

Họ và tên:

Chức vụ:

Tên công ty đang làm việc:

STT	Yếu tố chủ yếu bên trong	Mức quan trọng	Phân loại
1	Chất lượng sản phẩm cao và ổn định		
2	Công nghệ sản xuất tiên tiến		
3	Năng lực trình độ nhân viên và ban quản lý		
4	Thị phần		
5	Năng lực sản xuất		
6	Hệ thống phân phối		
7	Tài chính		
8	Chủng loại sản phẩm		
9	Chiến lược nguồn nhân lực		
10	Hoạt động nghiên cứu phát triển		
	Tổng	1	

PHIẾU LẤY Ý KIẾN
CHO CHỈ TIÊU *PHÂN LOẠI*, MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CHO CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI

Họ và tên:

Chức vụ:

Tên công ty đang làm việc:

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại
01	Tiềm năng lớn của thị trường		
02	Sự cạnh tranh mạnh mẽ		
03	Nguồn nguyên liệu		
04	Xu hướng chú trọng về nguyên liệu của khách hàng		
05	Chịu ảnh hưởng của các sản phẩm ngoại nhập trong tương lai		
06	Sự thay đổi của công nghệ		
07	Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn		
08	Hạ tầng pháp lý nhà nước		
09	Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng của người dân		
10	Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên		
Tổng			

