

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

----- \*\*\* -----

**ĐINH TIẾN CƯỜNG**

***XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN  
THUỐC THÚ Y TRUNG ƯƠNG ĐẾN NĂM 2010***

Chuyên ngành : **QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Mã số : 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

*Người hướng dẫn khoa học*

**TS. NGUYỄN MINH TUẤN**

Tp. Hồ Chí Minh, tháng 03 - 2007

# MỤC LỤC

## Trang

|   |     |
|---|-----|
| MỤC LỤC.....  | i   |
| DANH MỤC CÁC HÌNH, CÁC BẢNG, CÁC BIỂU ĐỒ, CÁC SƠ ĐỒ.....                        | iii |
| DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....  | iv  |
| LỜI MỞ ĐẦU.....   | v   |
| <b><u>Chương 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH</u></b>                 |     |
| 1.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược kinh doanh .....            | 1   |
| 1.1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh.....                                     | 1   |
| 1.1.2. Phân loại chiến lược kinh doanh .....                                    | 1   |
| 1.1.3. Khái niệm quản trị chiến lược .....                                      | 2   |
| 1.2. Vai trò của quản trị chiến lược đối với việc phát triển doanh nghiệp ..... | 3   |
| 1.3. Quy trình quản trị chiến lược.....   | 3   |
| 1.3.1. Xem xét mục tiêu và chiến lược hiện tại.....                             | 4   |
| 1.3.2. Xác định sứ mạng .....   | 4   |
| 1.3.3. Nghiên cứu môi trường để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu           | 5   |
| 1.3.4. Kiểm soát nội bộ để nhận diện các điểm mạnh điểm yếu.....                | 9   |
| 1.3.5. Thiết lập mục tiêu dài hạn .....   | 11  |
| 1.3.6. Xây dựng và lựa chọn chiến lược .....                                    | 11  |
| 1.4. Các công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược .....                       | 12  |
| 1.4.1. Công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược .....                  | 12  |
| 1.4.2. Các công cụ để xây dựng chiến lược có thể lựa chọn .....                 | 14  |
| 1.4.3. Công cụ để lựa chọn chiến lược - Ma trận (QSPM).....                     | 16  |
| * Kết luận chương 1 .....   | 17  |

## **Chương 2: PHÂN TÍCH HĐSXKD CỦA NAVETCO (2002-2006)**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Giới thiệu tổng quan về NAVETCO.....                              | 18 |
| 2.1.1. Lịch sử hình thành.....   | 18 |
| 2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty NAVETCO.....                    | 19 |
| 2.1.3 Sơ đồ tổ chức công ty .....                                      | 19 |
| 2.2. Kết quả hoạt động thời gian qua<br>.....                          | 21 |
| 2.2.1 Tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây (2002-2006)..... | 21 |
| 2.2.2. Sự biến động tổng doanh thu từ năm 2002-2006.....               | 21 |
| 2.3. Phân tích các hoạt động của NAVETCO .....                         | 22 |
| 2.3.1. Quản trị.....   | 22 |
| 2.3.2. Marketing.....  | 23 |
| 2.3.3. Tài chính - kế toán .....                                       | 27 |
| 2.3.4. Sản xuất – tác nghiệp.....                                      | 28 |
| 2.3.5. Nghiên cứu và phát triển .....                                  | 31 |
| 2.3.6. Nhân sự .....   | 33 |
| 2.3.7. Hệ thống thông tin .....  | 33 |
| 2.4. Tác động của môi trường đến hoạt động của doanh nghiệp .....      | 36 |
| 2.4.1. Môi trường vi mô .....  | 36 |
| 2.4.2. Môi trường vĩ mô.....   | 48 |
| * Kết luận chương 2.....   | 55 |

### **Chương 3: XD CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NAVETCO ĐẾN NĂM 2010**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Quan điểm chiến lược và mục tiêu phát triển đến năm 2010..... | 57 |
| 3.1.1. Một số quan điểm chiến lược của NAVETCO .....               | 57 |
| 3.1.2. Các mục tiêu .....  | 57 |
| 3.1.3. Định hướng thị trường và sản phẩm đến 2010.....             | 58 |
| 3.1.4 Triển vọng và dự báo mức tiêu thụ trong những năm tới .....  | 58 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2. Xây dựng các chiến lược.....                   | 59        |
| 3.2.1. Xây dựng các phương án chiến lược .....      | 59        |
| 3.2.2. Phân tích các chiến lược đề xuất .....       | 61        |
| 3.2.3. Lựa chọn chiến lược .....                    | 62        |
| 3.3. Một số giải pháp để thực hiện chiến lược ..... | 64        |
| 3.3.1. Giải pháp về quản trị.....                   | 64        |
| 3.3.2. Giải pháp về marketing.....                  | 65        |
| 3.3.3. Giải pháp về chất lượng sản phẩm.....        | 71        |
| 3.3.4. Về nghiên cứu phát triển .....               | 73        |
| 3.3.5. Về tài chính - kế toán .....                 | 74        |
| 3.3.6. Về nhân sự .....                             | 75        |
| 3.3.7. Về hệ thống thông tin .....                  | 76        |
| 3.4. Các kiến nghị.....                             | 76        |
| 3.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước và ngành .....    | 77        |
| 3.4.2. Đối với công ty .....                        | 77        |
| 3.4.3. Các tổ chức khác .....                       | 78        |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>                                | <b>79</b> |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>                           |           |

## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

**Trang**

|   |   |
|---|---|
| <u>Hình 1.1</u> : Khái quát qui trình quản trị chiến lược.....                  | 4 |
| <u>Hình 1.2</u> : Mô hình Năm tác lực của Michael E. Porter.....                | 8 |
| <u>Hình 1.3</u> : Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh..... | 9 |

## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

|   |    |
|---|----|
| <u>Bảng 2.1</u> : Tổng doanh thu từ năm 2002 - 2006.....              | 21 |
| <u>Bảng 2.2</u> : Cơ cấu tài sản của công ty trong 3 năm qua.....     | 27 |
| <u>Bảng 2.3</u> : Tỷ suất lợi nhuận của NAVETCO trong 3 năm qua.....  | 28 |
| <u>Bảng 2.4</u> : Các sản phẩm vắc xin do NAVETCO sản xuất.....       | 30 |
| <u>Bảng 2.5</u> : Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) .....   | 36 |
| <u>Bảng 2.6</u> : Các doanh nghiệp sản xuất dược phẩm trong nước..... | 41 |
| <u>Bảng 2.7</u> : Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....                    | 45 |
| <u>Bảng 2.8</u> : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) .....   | 54 |
| <u>Bảng 3.1</u> : Ma trận swot của công ty NAVETCO.....               | 59 |
| <u>Bảng 3.2</u> : Ma trận chiến lược chính .....                      | 60 |
| <u>Bảng 3.3</u> : Ma trận QSPM.....                                   | 63 |

## **DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ**

|  |    |
|--|----|
| <u>Biểu đồ 2.1</u> : Tổng doanh thu qua các năm của công ty NAVETCO..... | 21 |
| <u>Biểu đồ 2.2</u> : Thị phần vắc xin của các nhà cung cấp .....         | 39 |

## DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

|  |    |
|--|----|
| Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của NAVETCO.....              | 20 |
| Sơ đồ 2.2: Hệ thống phân phối vắc xin của công ty..... | 24 |
| Sơ đồ 2.3: Hệ thống phân phối dược của Công ty.....    | 25 |

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

|         |  |
|---------|--|
| NAVETCO | : National Veterinary Company (Công ty Thuốc thú y Trung ương)                                       |
| IFE     | : Internal Factors Evaluation (Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong)                                |
| EFE     | : External Factor Evaluation (Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài)                                 |
| SWOT    | : Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats (Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - nguy cơ) |
| QSPM    | : Quantitative Strategic Planning Matrix   |
| GMP     | : Good Manufacturing Practices (Thực hành sản xuất tốt)  |
| GSP     | : Good Storage Practices (Thực hành bảo quản tốt)  |
| GLP     | : Good Laboratory Practices (Thực hành kiểm nghiệm tốt)  |
| GDP     | : Good Distributions Practices Hệ thống bán hàng theo tiêu chuẩn                                     |
| WHO     | : World Health Organization  |
| WTO     | : World Trade Organization (Tổ chức thương mại thế giới)   |
| TNHH    | : Trách nhiệm hữu hạn  |
| NN&PTNT | : Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn  |
| TW      | : Trung ương   |
| GDP     | : Gross Domestic Product (tổng sản phẩm quốc nội)  |
| GNP     | : Gross National Product (tổng sản phẩm quốc dân)  |
| ASEAN   | : Khu vực Đông Nam Á   |
| ELISA   | : Enzyme Linked Immunosorbent Assay  |
| ĐKKD    | : Đăng ký kinh doanh   |
| SXKD    | : Sản xuất kinh doanh  |

## LỜI MỞ ĐẦU

### **1. Lý do chọn đề tài**

Trong những năm gần đây, ngành chăn nuôi thú y của Việt Nam phát triển nhanh chóng, do đó công tác phòng bệnh cho gia súc, gia cầm chiếm vai trò hết sức quan trọng, nhu cầu của người chăn nuôi về thuốc thú y ngày càng cao. 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 TNHH Một Thành Viên Thuốc Thú y Trung ương - là công ty hàng đầu về sản xuất vắc xin và 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 kinh doanh phù hợp cho Công ty TNHH Một Thành Viên Thuốc thú y Trung ương trong thời gian tới, tôi xin chọn đề tài :

**“Xây dựng chiến lược phát triển Công ty TNHH Một Thành Viên Thuốc thú y Trung ương đến năm 2010”** 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 sự thành công của NAVETCO, 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 NAVETCO đến 2010.

- 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 NAVETCO, 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 của 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 NAVETCO trong thời gian qua (2002 – 2006).** 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 NAVETCO đến năm 2010.** 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: 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.

Hai chiến lược này liên kết với nhau tạo thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh.

\* Căn cứ vào sự kết hợp giữa sản phẩm và thị trường: dựa vào lưới ô vuông để thay đổi chiến lược, có các nhóm chiến lược như sau:

(1) Nhóm các **chiến lược kết hợp**: gồm chiến lược kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau và kết hợp theo chiều ngang.

(2) Nhóm các **chiến lược chuyên sâu**: gồm chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm.

(3) Nhóm **chiến lược mở rộng hoạt động**: gồm chiến lược đa dạng hóa hoạt động đồng tâm, đa dạng hóa theo chiều ngang, đa dạng hóa hoạt động kiểu hỗn hợp.

(4) Nhóm **chiến lược khác**: gồm chiến lược liên doanh, thu hẹp bớt hoạt động, chiến lược tổng hợp.

### 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.

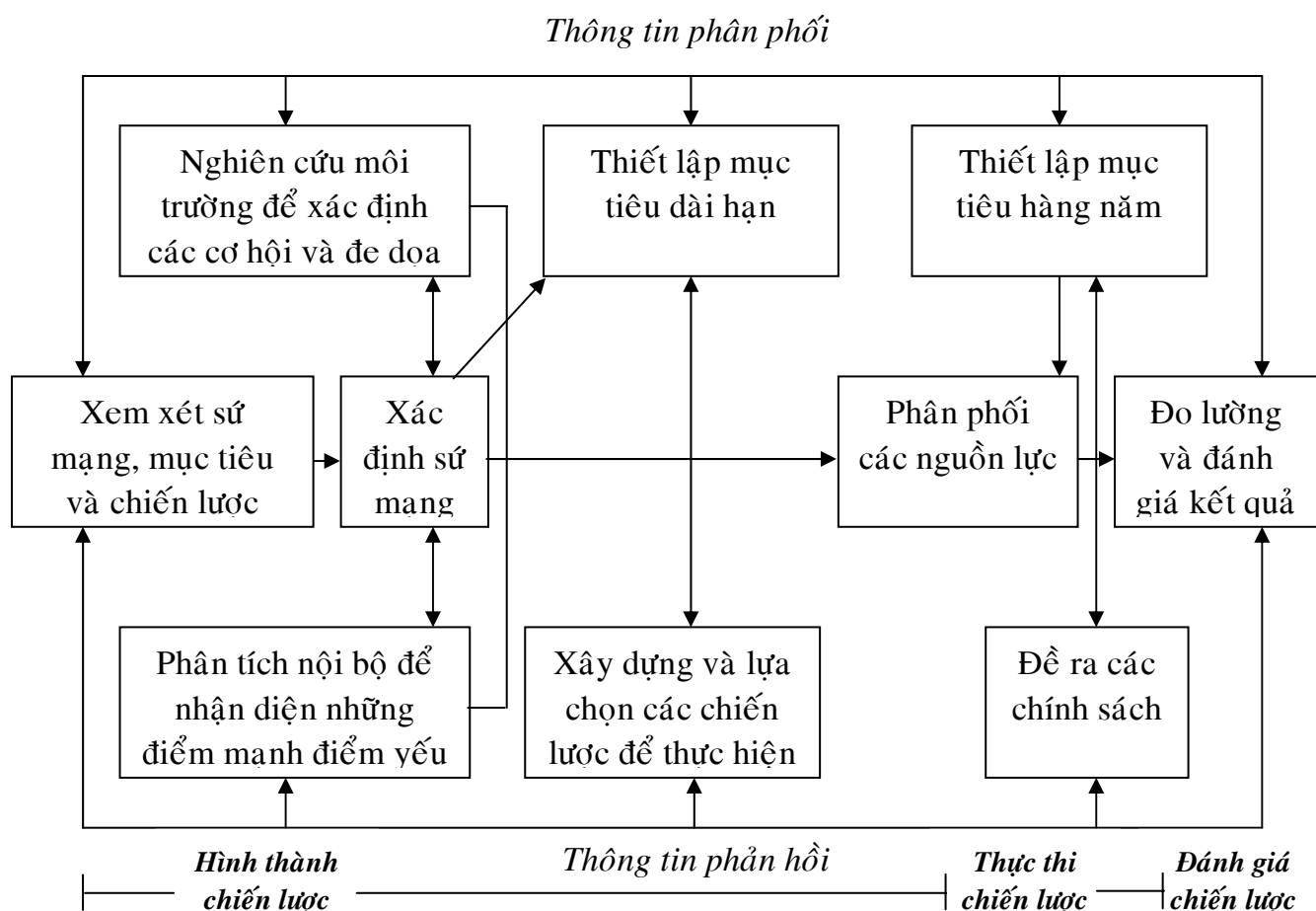
- Quản trị chiến lược giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ chúng một cách hợp lý. Giúp công ty gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan. Ngoài ra, quản trị chiến lược còn mang lại sự hài hòa nhu cầu của tổ chức, thông 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** (trang 4) như sau:

**Hình 1.1: Khái quát quy trình quản trị chiến lược**



### 1.3.1. Xem xét mục tiêu và chiến lược hiện tại

Đây là bước quan trọng trong quy trình quản trị chiến lược. Mỗi tổ chức đều có nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược riêng.

### 1.3.2. Xác định sứ mạng

Sứ mạng là một phát biểu có giá trị lâu dài về mục đích, nó phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Sứ mạng chứa đựng tổng quát những thành thích mong đợi mà công ty tuyên bố với bên ngoài, như là một hình ảnh công khai mà doanh nghiệp mong ước. Vì vậy, nêu lên được sứ mạng rõ ràng là điều hết sức cần thiết để thiết lập các mục tiêu và soạn thảo các chiến lược một cách có hiệu quả.

### **1.3.3. Nghiên cứu môi trường để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu**

Nghiên cứu môi trường hoạt động của công ty là tập trung vào việc nhận diện và đánh giá các xu hướng và sự kiện vượt quá khả năng kiểm soát của công ty. Việc đánh giá các yếu tố bên ngoài cho thấy những cơ hội, mối đe dọa mà một công ty gặp phải để nhà quản lý có thể hoạch định ra các chiến lược, nhằm tận dụng các cơ hội và giảm thiểu các mối đe dọa. Môi trường hoạt động của doanh nghiệp được chia làm hai loại: môi trường vĩ mô và môi trường ngành.

#### **1.3.3.1. 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, các xu hướng chính trị ngoại giao với các nước khác, những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên thế giới.

Yếu tố chính trị và pháp luật có thể tạo ra những cơ hội hay những nguy cơ đối với các doanh nghiệp. Để tận dụng được cơ hội và giảm thiểu nguy cơ, các doanh nghiệp phải nắm bắt được các quan điểm, quy định, những chương trình ưu tiên của Chính phủ và nên thiết lập một quan hệ tốt đẹp, thậm chí có thể thực hiện sự vận động hành lang khi cần thiết, nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

- **Ảnh hưởng xã hội**

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 của xã hội, trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội... Các yếu tố xã hội thường biến đổi chậm nên khó nhận ra.

- **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 nước và không khí... Điều kiện tự nhiên là 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.



### 1.3.3.2. 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 Năm tác lực của Michael E. Porter** (trang 8).

**Đối thủ cạnh tranh:** Các doanh nghiệp cần phân tích đối thủ cạnh tranh để biết được những hành động và phản ứng đáp trả của họ. Nội dung của việc phân tích đối thủ cạnh tranh được thể hiện trong **hình 1.3** (trang 9).

**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.

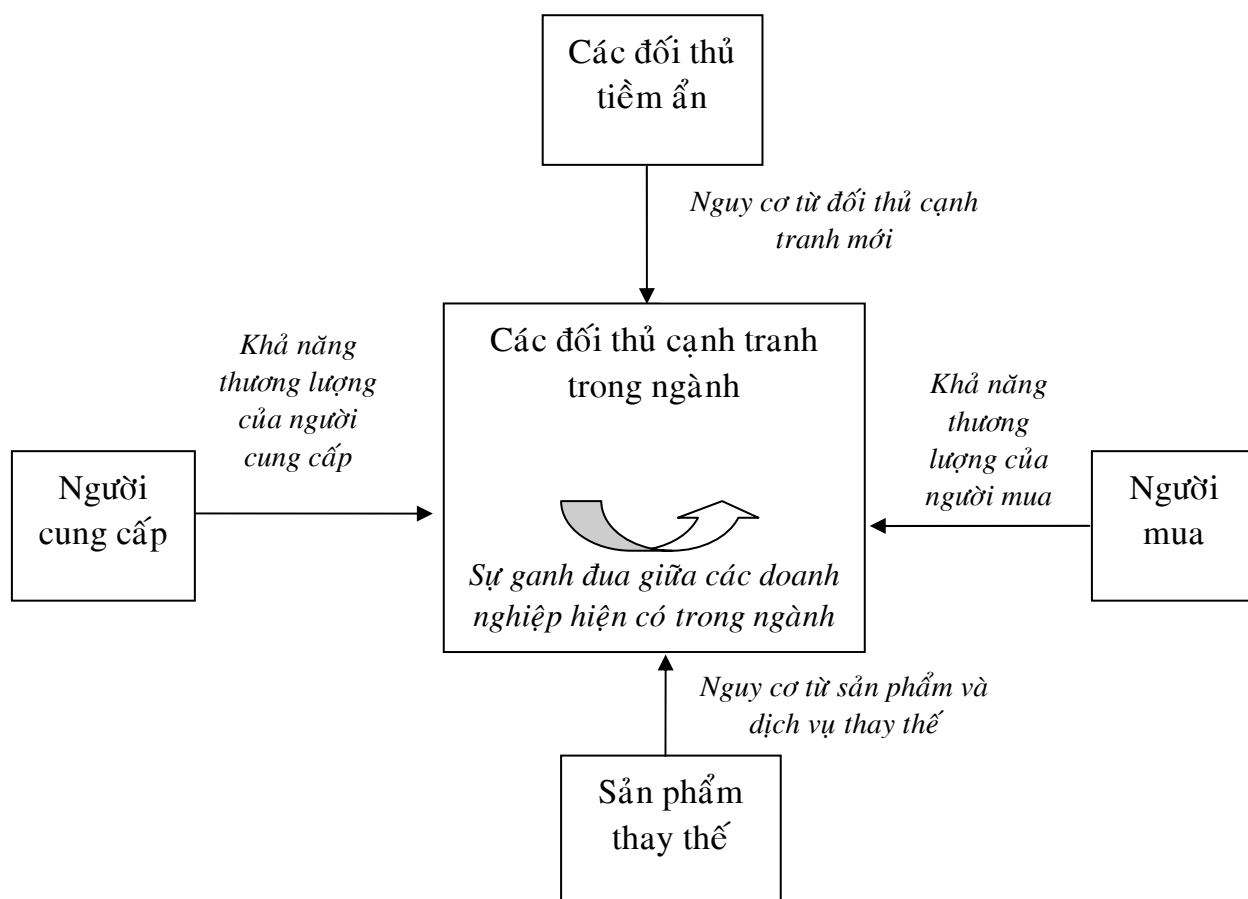
**Người cung cấp:** Họ là những người cung cấp các yếu tố đầu vào cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Số lượng, chất lượng, giá cả và thời hạn cung cấp đều có ảnh hưởng lớn đến kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Để giảm bớt rủi ro từ yếu tố này, các doanh nghiệp cần tạo ra được mối 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 các 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

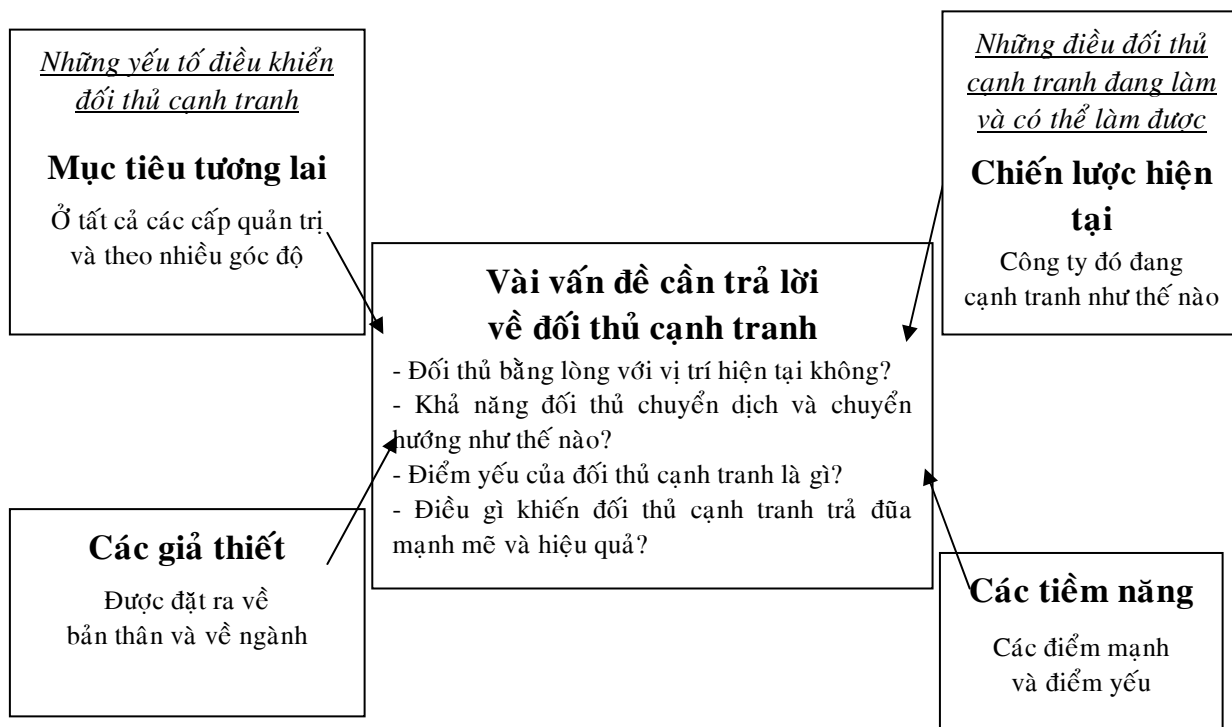
cần thiết. Vì vậy khi xây dựng chiến lược, để bảo vệ vị trí cạnh tranh doanh nghiệp phải tính đến việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài.

**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.

**Hình 1.2 : Mô hình Năm tác lực của Michael E. Porter**



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



#### 1.3.4. Kiểm soát nội bộ doanh nghiệp để nhận diện các điểm mạnh điểm yếu

- **Quản trị:** Hoạt động quản trị bao gồm:

- **Hoạch định:** Là tất cả các hoạt động liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai: dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các kế hoạch.

- **Tổ chức:** Là các hoạt động tạo ra cơ cấu của mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là: thiết kế tổ chức, chuyên môn hóa công việc, mô tả công việc, chi tiết hóa công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp, sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc.

- **Lãnh đạo:** Bao gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là: lãnh đạo, liên lạc các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thỏa mãn công việc, thỏa mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức.

- **Kiểm soát** : Là những hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp với kết quả đã vạch ra. Những hoạt động chủ yếu là: kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, kiểm soát bán hàng, kiểm soát hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt...

- **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 Philip 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 chiêu thị); *Bốn là*, tiến hành các hoạt động marketing.

- **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 vốn hiện có so với yêu cầu thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp; 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 hay dịch vụ. Quản trị sản xuất - tác nghiệp là phải lưu ý đến 5 yêu cầu sau: *Một là*, quy trình: thiết kế hệ thống sản xuất vật lý. *Hai là*, công suất: quyết định mức sản lượng tốt nhất. *Ba là*, hàng tồn kho: quản lý mức nguyên liệu thô đầu vào, công việc trong quy trình và thành phẩm. *Bốn là*, lực lượng lao động: quản lý các nhân viên quản trị, các nhân viên có kỹ

năng và thiếu kỹ năng. *Năm là*, chất lượng: sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao.

- **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 phát triển có thể giúp công ty giữ vững vị trí tiên phong hoặc bị tụt hậu so với các đối thủ trong ngành.

- **Nguồn nhân lực**

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, bao gồm các công tác: tuyển dụng, đào tạo, chế độ thưởng phạt cho phù hợp...

- **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.

### **1.3.5. Thiết lập mục tiêu dài hạn**

Mỗi mục tiêu thường đòi hỏi một khoảng thời gian và gắn với một chỉ tiêu nhất định như: mức tăng trưởng của doanh thu, của vốn hay mức tăng trưởng của thị phần. Vì vậy, khung thời gian cho các mục tiêu và chiến lược phải phù hợp nhau, thường là từ 2 đến 5 năm.

### **1.3.6. 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 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 được 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 số điểm 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 là 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.

#### **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 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.

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

Ma trận (IFE) 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 yếu 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 độ 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 số điểm quan trọng của từng yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của công ty.



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 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 phát đề ra ma trận SWOT thì chỉ có một vài chiến lược tốt nhất 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 (WO): 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 một 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.

#### **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 QSPM 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 như sau:

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội / mối đe dọa quan trọng bên ngoài và các điểm mạnh / điểm yếu bên trong công ty. Các thông tin được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và ma trận EFE. Ma trận này bao gồm tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.

**Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. 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. 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.

### **\* 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 NAVETCO, 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 phát triển của NAVETCO trong những năm sắp tới.

## **Chương 2: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH** **CỦA NAVETCO TRONG THỜI GIAN QUA (2002-2006)**

### **2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH MTV Thuốc thú y TW**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành**

Trước năm 1975, công ty có tên là Viện Bệnh lý gia súc và Vi trùng học Quốc gia. Đây là cơ sở do chính phủ Mỹ xây dựng và trang bị để sản xuất vắc xin phòng bệnh cho gia súc gia cầm tại các tỉnh miền Nam - Việt Nam.

Sau năm 1975, khi tiếp quản cơ sở này đã đổi tên thành Phân viện thú y Nam bộ, thuộc Viện thú y Quốc gia. Đến năm 1985, Phân viện được đổi tên thành Trung tâm thú y Nam bộ, trực thuộc Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm (nay là bộ NN & PTNT).

Tháng 6/1988, trên cơ sở sáp nhập với Trạm vật tư chăn nuôi thú y cấp I, Trung tâm đã trở thành Công ty thuốc thú y và vật tư thú y TW2. Tháng 1/1993, lại một lần nữa theo Quyết định của Bộ NN& PTNT, Công ty thuốc thú y TW2 ra đời.

Và đến ngày 4/4/2005, Công ty Thuốc thú y TW2 đổi tên thành Công ty TNHH Một Thành Viên Thuốc thú y Trung ương.

#### **Tên công ty đầy đủ: CÔNG TY TNHH MTV THUỐC THÚ Y TW**

Tên giao dịch : Công ty Thuốc thú y Trung ương

Tên giao dịch tiếng Anh : National Veterinary Company, viết tắt: NAVETCO

Giấy CN ĐKKD số : 4104000107 do Sở KH & ĐT Tp.HCM cấp ngày 7/3/2005

#### **Trụ sở chính**

Địa chỉ : 29 Nguyễn Đình Chiểu - phường ĐaKao - Quận 1 - Tp.HCM

Điện thoại : 08.8225063 - 8250361

Số fax : 08.8225060

Email : Navetco@hcmc.netnam.vn

**Chi nhánh tại Hà Nội**

Địa chỉ : 25 Phố Phương Liệt – Quận Thanh Xuân - Hà Nội

Điện thoại : 04.8691003

Số fax : 04.8687170

**Văn phòng đại diện tại miền Trung**

Địa chỉ : Phường Hòa Thuận – Tp. Tam Kỳ – Quảng Nam

Điện thoại : 0510.845028

Số Fax : 0510.845028

**Văn phòng đại diện tại miền Tây**

Địa chỉ : 88 CMT8 – Phường An Thới – Quận Bình Thủy – Tp.Cần Thơ

Điện thoại : 071.822039

Số Fax : 071.822039

**2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty NAVETCO**

NAVETCO là một doanh nghiệp Nhà nước, trực thuộc Bộ NN&PTNT. Là một đơn vị chuyên sản xuất, kinh doanh vắc xin, thuốc thú y - thủy sản. Sản xuất chế phẩm sinh học phục vụ chăn nuôi. Nghiên cứu khoa học về thú y, các phương pháp chẩn đoán, phòng chống dịch bệnh cho gia súc gia cầm. Mua bán nguyên liệu, vật tư, thiết bị phục vụ cho sản xuất thuốc thú y, vắc xin của công ty. Dự trữ quốc gia về vắc xin và thuốc thú y.

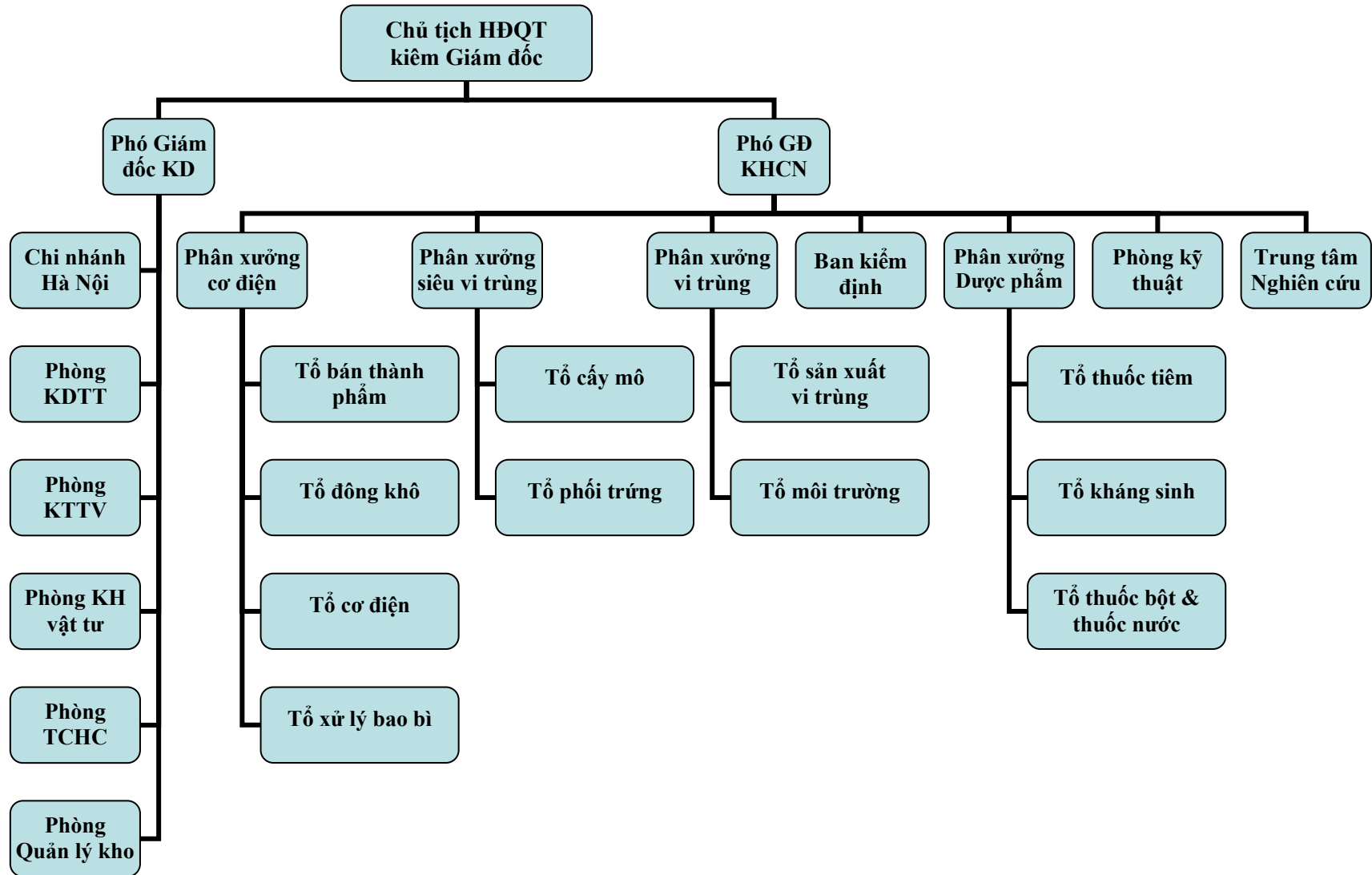
Năm 2004, NAVETCO đã nhận giấy chứng nhận ISO 9001:2000 do tổ chức BVQI cấp và đặc biệt đã được người tiêu dùng tín nhiệm bình chọn các sản phẩm của NAVETCO là Hàng Việt Nam chất lượng cao năm 2005.

**\* Hoạt động liên doanh**

Công ty liên doanh với công ty Virbac Việt Nam, chủ yếu là kết hợp sản xuất vắc xin đại chó để phân phối cho cả nước.

**2.1.3 Sơ đồ tổ chức công ty (xem sơ đồ 2.1 trang 20)**

**SƠ ĐỒ 2.1: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA NAVETCO**



## 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 (2002-2006)

Trong những năm qua, NAVETCO gặp rất nhiều khó khăn và thử thách phải vượt qua. Đó là, sự mất cân đối về các nguồn lực trong quá trình sản xuất kinh doanh; sự mất cân đối giữa cung và cầu trong lĩnh vực thuốc thú y; sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và không lành mạnh trên thị trường. Tuy nhiên, với sự năng động của ban lãnh đạo và nỗ lực của toàn thể CB-CNV, công ty đã đạt được nhiều kết quả cao trên các mặt sản xuất - kinh doanh và phát triển liên tục.

### 2.2.2. Sự biến động tổng doanh thu từ năm 2002-2006

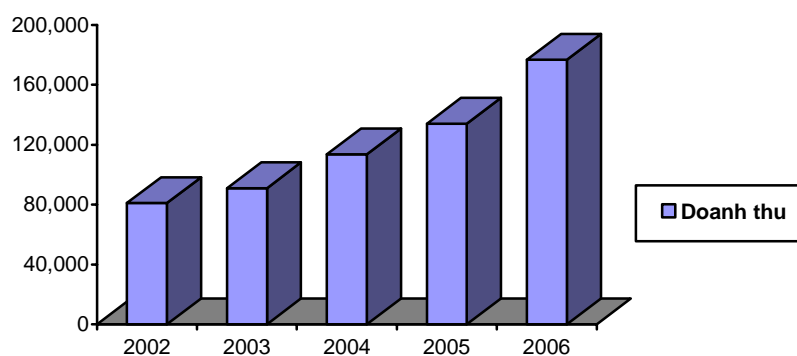
Với sự chuyển mình hoạt động trong cơ chế thị trường, đến nay NAVETCO đã phát triển và tăng trưởng nhanh, thương hiệu NAVETCO ngày càng có uy tín trên thị trường thuốc thú y. Sau đây là bảng thống kê sự biến động tổng doanh thu từ năm 2002-2006:

**Bảng 2.1: Tổng doanh thu từ năm 2002 đến 2006**

(ĐVT: triệu đồng )

| Năm       | 2002   | 2003   | 2004    | 2005    | 2006    |
|-----------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Doanh thu | 81.000 | 91.000 | 113.600 | 134.000 | 176.700 |

(Nguồn: Phòng KD-TT)





## **Biểu đồ 2.1 : Tổng doanh thu qua các năm của công ty NAVETCO**

Qua biểu đồ trên, chúng ta thấy tốc độ tăng trưởng về doanh thu của công ty tăng rất nhanh. Trong 5 năm, doanh thu năm 2006 tăng hơn 2.1 lần so với 2002. Tuy nhiên trong thời gian tới, do ảnh hưởng của dịch cúm gia cầm (H5N1), dịch lở mồm long móng và Việt Nam đã chính thức gia nhập 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 nước ngoài 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 của NAVETCO**

#### **2.3.1. Quản trị**

- Công tác quản trị của NAVETCO có nhiều cải tiến do tiếp thu những kiến thức và kỹ năng quản lý tiên tiến. Hệ thống bộ máy của công ty được xây dựng, tổ chức, chỉ đạo, quản lý, hoạt động thống nhất và tập trung theo yêu cầu phát triển của công ty. Điều này đã giúp hạn chế và ngăn chặn sự phân tán, manh mún về nguồn lực, vốn, công nghệ cũng như khắc phục sự tự phát, thiếu thống nhất trong hoạt động kinh doanh của toàn công ty. Tuy nhiên, một số hoạt động quản trị vẫn còn ảnh hưởng của phong cách cũ, như việc chỉ đạo thực hiện

vẫn còn mang nhiều cảm tính hơn là có cơ sở khoa học, chưa chú trọng đến việc hoạch định chiến lược lâu dài.

### **2.3.2. Marketing**

#### **- Sản phẩm :**

Hiện nay công ty sản xuất được 14 loại vắc xin, hơn 100 sản phẩm được có chất lượng cao dùng trong thú y và nuôi trồng thủy sản, đáp ứng được nhu cầu sử dụng trong nước cũng như xuất khẩu sang một số nước trong khu vực ASEAN.

#### **- 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 của 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, quy cách liều lượng so với đối thủ thì giá các sản phẩm của công ty thường thấp hơn 10 - 15% (nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh về giá). 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 không tăng giá.

Giá bán của công ty ít thay đổi, chất lượng sản phẩm đảm bảo và luôn ổn định, đã tạo được sự tin nhiệm của khách hàng. Các sản phẩm vắc xin của công ty sản xuất với công nghệ tiên tiến, sản lượng cao, giá thành hạ, giá bán ổn định và luôn rẻ hơn các đối thủ cạnh tranh khác, tạo tạo vị thế cạnh tranh mạnh cho công ty.

#### **- Phân phối**

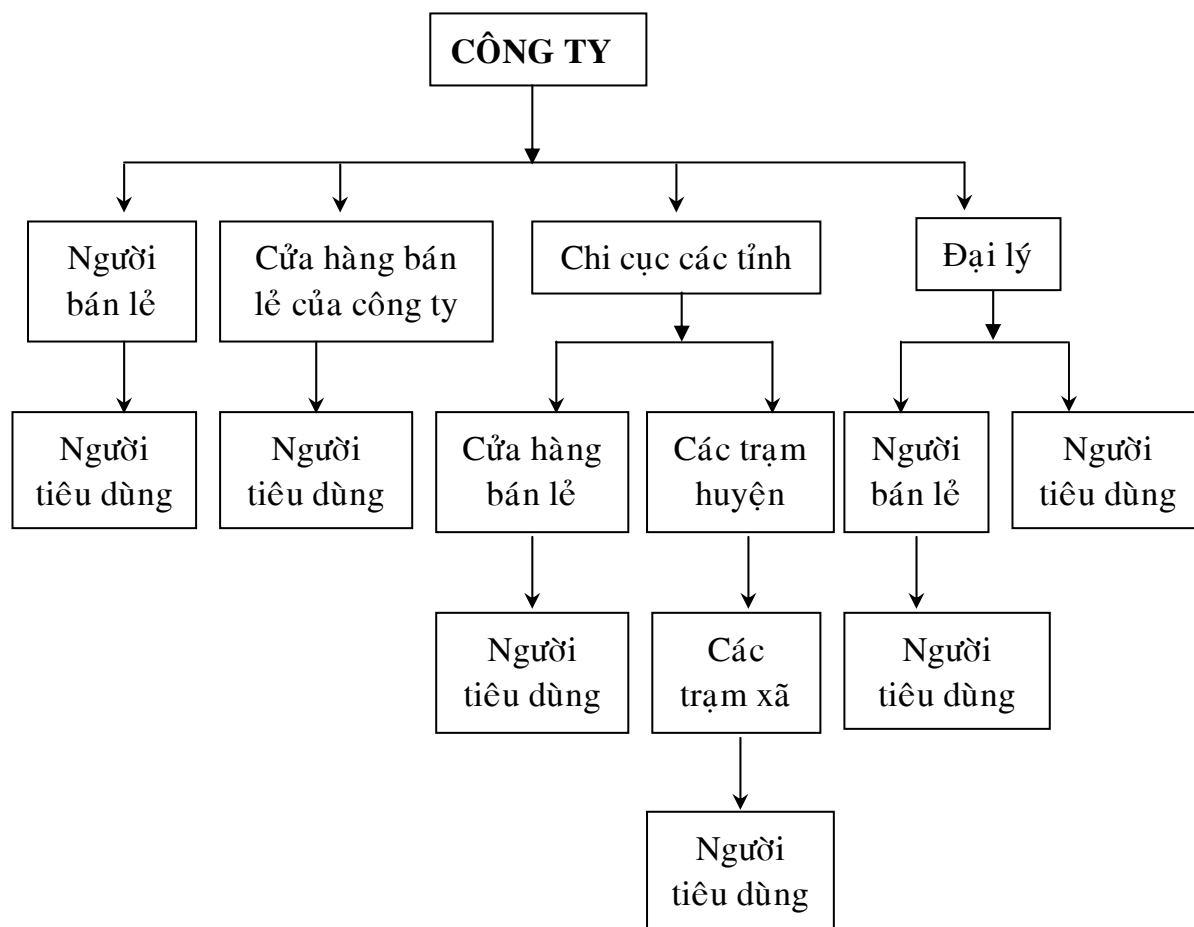
Mạng lưới tiêu thụ của công ty rộng khắp cả nước, bao gồm Chi cục thú y của 64 tỉnh – thành phố, gần 100 đại lý cấp I, các công ty chăn nuôi cũng như

các trạm trại trong cả nước. Ngoài ra, sản phẩm của công ty còn xuất qua các nước trong khu vực ASEAN như Lào, Campuchia, Myanmar và một số nước châu Phi.

*\* Phân phối vắc xin*

Tại miền Nam, thông qua các đại lý cấp I và Chi cục thú y. Một số tỉnh miền Trung và Tây Nguyên thì được phân phối thông qua các Chi cục thú y. Ở phía Bắc, công ty có chi nhánh tại Hà nội, vắc xin được trung chuyển ra kho lạnh của chi nhánh. Chi nhánh sẽ chuyển hàng thẳng cho các Chi cục thú y các tỉnh. Từ các Chi cục thú y, vắc xin sẽ được đưa xuống các trạm huyện và đến tận người tiêu dùng. Ngoài ra, cũng có một số đại lý lớn, một số cá nhân, cửa hàng thuốc thú y và người bán lẻ đến mua trực tiếp tại công ty.

**Sơ đồ 2.2: Hệ thống phân phối vắc xin của công ty**

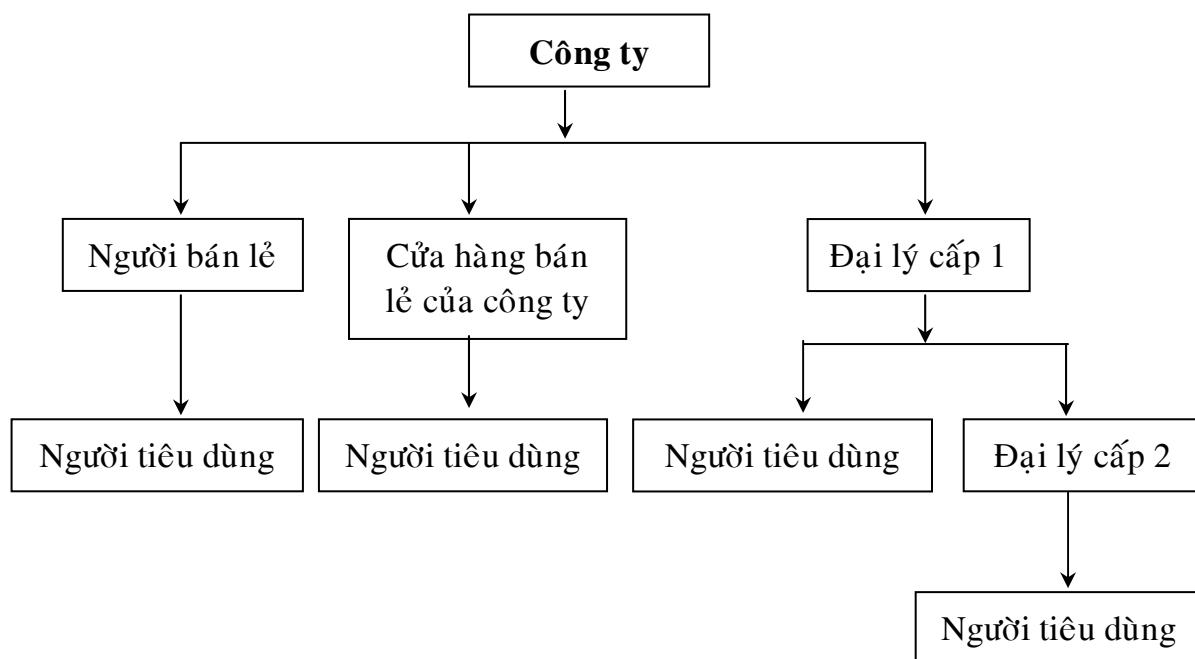


Các đại lý bán vắc xin của công ty (kể cả các Chi cục thú y) phải có đủ lạnh bảo quản vắc xin chuyên dùng. Các đại lý phải có đủ giấy phép kinh doanh, kho chứa hàng, vị trí thuận tiện cho việc kinh doanh như ở khu vực đông dân cư – trọng điểm chăn nuôi, địa điểm thuận lợi cho việc mua bán, vận chuyển...

*\* Phân phối dược*

Các sản phẩm dược của NAVETCO hiện nay được phân phối khác với các sản phẩm vắc xin, tức là không đưa hàng xuống các Chi cục thú y các tỉnh (Chi cục thú y các tỉnh chỉ làm công tác quản lý Nhà nước, hầu hết không kinh doanh mà chỉ nhận vắc xin theo ngân sách của Trung ương hoặc địa phương cấp để tiêm phòng định kỳ theo lịch quy định). Các sản phẩm dược được giao trực tiếp đến đại lý cấp I tại các tỉnh. Mỗi tỉnh có từ 1 đến 2 đại lý cấp I (tùy thuộc vào đặc điểm chăn nuôi của từng vùng), thông qua các đại lý này hoặc tiếp thị tại chỗ của công ty, sản phẩm dược sẽ được giao cho các đại lý cấp 2, hoặc người bán lẻ.

**Sơ đồ 2.3: Hệ thống phân phối dược của công ty**



## **- Chiêu thị**

*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 lạnh chuyên dùng của công ty. Riêng các Chi cục thú y được chiết khấu 5%. Các Chi cục, đại lý có thể được công ty trang bị tủ lạnh chuyên dùng để bảo quản vắc xin khi doanh số đạt theo quy định. Riêng các đại lý phía Bắc và miền Trung, được hưởng chiết khấu 6%, do đây là thị trường cần quan tâm đặc biệt và là thị trường mới được mở rộng.

Các đại lý mua vắc xin thường phải thanh toán ngay sau khi nhận hàng. Riêng đối với Chi cục thú y được nợ gối đầu 1 - 3 tháng, vì các Chi cục phải chờ nguồn ngân sách cấp hay tiêm phòng xong mới thu được tiền của dân để thanh toán cho công ty.

*Quảng cáo:* Thực hiện quảng cáo trên ti vi dưới hình thức tự giới thiệu nhưng không thường xuyên, chủ yếu ở một số địa phương, trên các tạp chí thông tin thú y của ngành, các cuộc triển lãm tại một số tỉnh thường được công ty tham gia một cách có hiệu quả.

*Khuyến mãi:* Đối với các sản phẩm vắc xin, việc khuyến mãi ít được thực hiện vì trong nước chỉ có 3 đơn vị sản xuất, áp lực cạnh tranh không nhiều, mặt khác vắc xin của NAVETCO được tín nhiệm hơn các đơn vị khác. Trước mắt, đây là một lợi thế của công ty, nhưng về lâu dài sẽ gặp khó khăn nếu như Nhà nước cho phép một số đơn vị khác gia nhập vào sản xuất các sản phẩm vắc xin này.

*Tuyên truyền và bán hàng trực tiếp:* phòng Tiếp thị thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo khoa học tại Chi cục thú y các tỉnh nhằm mục đích giới thiệu và chuyển giao các tiến bộ khoa học kỹ thuật cho Chi cục các tỉnh, báo cáo một số phương pháp chẩn đoán bệnh, đào tạo nâng cao trình độ cho các bác sĩ thú y

các tỉnh tại Trung tâm nghiên cứu của công ty. 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 chiêu 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 bướm, decal quảng cáo khắp nơi và liên tục.

**2.3.3. Tài chính - kế toán**

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

**\* Cơ cấu vốn:**

**Bảng 2.2: Cơ cấu tài sản của công ty trong 3 năm qua**

(ĐVT: triệu đồng)

| Chỉ tiêu/năm     | 2003   | 2004   | 2005   | SS 2004/2003 |               | SS 2005/2004 |               |
|------------------|--------|--------|--------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                  |        |        |        | Tuyệt đối    | Tương đối (%) | Tuyệt đối    | Tương đối (%) |
| Tổng tài sản     | 38.204 | 39.407 | 42.203 | +1.203       | 3,14          | +2.796       | 7,1           |
| Trong đó:        |        |        |        |              |               |              |               |
| Tài sản lưu động | 27.222 | 25.704 | 27.302 | -1.518       | 0,94          | +1.598       | 6,22          |
| Tỷ trọng %       | 71,2   | 65,2   | 64,7   |              |               |              |               |
| Tài sản cố định  | 10,982 | 13.703 | 14.901 | +2.721       | 24,8          | +1.198       | 8,74          |
| Tỷ trọng %       | 28,8   | 34,8   | 35,3   |              |               |              |               |

(Nguồn: Phòng KTTV)

Bảng 2.2 cho thấy tổng tài sản của công ty qua các năm đều tăng, năm 2004/2003 tăng 1,203 triệu đồng (+3,14%), năm 2005/2004 tăng 2,794 triệu đồng (+7,1%).

**\* Tỷ suất lợi nhuận:**

**Bảng 2.3: Tỷ suất lợi nhuận của NAVETCO trong 3 năm qua**

(ĐVT: triệu đồng)

| Chỉ tiêu/năm                  | Năm 2003 | Năm 2004 | Năm 2005 |
|-------------------------------|----------|----------|----------|
| Lợi nhuận sau thuế            | 7.421    | 7.506    | 7.602    |
| Doanh thu thuần               | 87.719   | 107.788  | 109.422  |
| Tổng tài sản                  | 38.204   | 39.407   | 42.203   |
| Tỷ suất LN/DT thuần (%)       | 8,4      | 6,96     | 6,95     |
| Tỷ suất LN/Tổng nguồn vốn (%) | 19,4     | 19,04    | 18,9     |

(Nguồn: Phòng KTTV)

Bảng 3 thể hiệu 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, bình quân khoảng 7%. Chứng tỏ công ty sử dụng vốn rất có hiệu quả. Những năm qua, công ty luôn được Nhà nước đánh giá cao về hiệu quả sử dụng vốn trong sản xuất kinh doanh.

#### **2.3.4. Sản xuất – tác nghiệp**

➤ **Nghiên cứu**

Công ty có một Trung tâm nghiên cứu, chuyên nghiên cứu các dịch bệnh gia súc, gia cầm phục vụ cho phân xưởng vắc xin và làm đề tài khoa học cấp thành phố và Quốc gia. Là nơi giao dịch với các tổ chức, đối tác nước ngoài về các lĩnh vực khoa học ngành thú y. Trung tâm có 5 bộ môn nghiên cứu:

- Bộ môn siêu vi trùng
- Bộ môn vi trùng
- Bộ môn dược thú y
- Bộ môn hóa sinh, miễn dịch

- Bộ môn ký sinh trùng

Nhiệm vụ của Trung tâm là nghiên cứu cơ bản về dịch tễ học, bệnh lý gia súc. Kết hợp với các Chi cục thú y địa phương để xác định, chẩn đoán dịch bệnh xảy ra. Giúp huấn luyện, đào tạo các cán bộ thú y cơ sở về phương pháp chẩn đoán hiện đại. Ngoài ra, Trung tâm luôn nghiên cứu, cải tiến những sản phẩm có chất lượng cao để chuyển giao đưa vào sản xuất.

➤ **Sản xuất**

Với kỹ thuật tiên tiến và trang thiết bị hiện đại, hiện nay công ty đã sản xuất được 14 loại vắc xin và gần 100 sản phẩm dùng trong thú y và thủy sản.

**\* Về vắc xin:**

Trước sự phát triển nhanh chóng của ngành chăn nuôi hiện nay, công tác phòng bệnh cho gia súc, gia cầm chiếm vai trò hết sức quan trọng. Hiện nay, công ty đã sản xuất được 14 loại vắc xin có chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu phòng bệnh cho gia súc gia cầm tại 64 tỉnh thành trong cả nước (xem bảng 4 trang 30).

Với 50 năm trong lĩnh vực sản xuất vắc xin (được thành lập từ năm 1956 đến nay), công ty trở thành đơn vị hàng đầu trong sản xuất vắc xin với trang thiết bị hiện đại nhất Việt Nam và chiếm đến 70% thị phần về vắc xin sản xuất trong nước.

Thời gian qua, công ty đã đầu tư mua thêm một máy lên men (Fermentor) 300 lít của Nhật, đã đáp ứng được yêu cầu về chất lượng và sản lượng đối với vắc xin vi trùng. Ngoài ra, còn đầu tư thêm hai máy đông khô lớn nâng số lượng sản phẩm đông khô từ 8.000 chai lên 16.000 chai/mẻ/máy. Có thể nói hệ thống máy lên men và đông khô của NAVETCO hiện nay là hệ thống máy hiện đại nhất Việt Nam, kể cả các nước trong khu vực, giá trị đầu tư các máy hơn 10 tỷ đồng.



Với phương châm chất lượng là hàng đầu, các lô vắc xin của công ty từ khi nuôi cấy vi khuẩn, thu hoạch đến lúc đông khô đều được kiểm tra rất chặt chẽ. Lúc ra chai, chuyển sang kho bán thành phẩm đều được lưu mẫu lại để kiểm tra rất kỹ 3 yếu tố: vô trùng - an toàn - hiệu lực, được thực hiện bởi Ban kiểm định của công ty theo tiêu chuẩn kiểm nghiệm Quốc gia. Chỉ 1 trong 3 yếu tố trên không đạt thì lô vắc xin đó sẽ bị hủy ngay không cho xuất xưởng. Tất cả các vắc xin xuất xưởng của công ty đều đạt chất lượng cao, được người tiêu dùng rất tin nhiệm.

**Bảng 2.4: Các sản phẩm vắc xin do NAVETCO sản xuất**

| <b>Tên sản phẩm</b>                       | <b>Tính chất</b>    | <b>Dùng cho loại gia súc, gia cầm</b> |
|---|---------------------|---------------------------------------|
| <b>I. <u>Vắc xin vi trùng :</u></b>       |                     |                                       |
| 1. Vắc xin huyết trùng trâu bò            | Vô hoạt, phèn chua  | Trâu, bò                              |
| 2. Vắc xin tụ huyết trùng heo             | -nt-                | Heo                                   |
| 3. Vắc xin phó thương hàn heo             | -nt-                | Heo                                   |
| 4. Vắc xin tụ huyết trùng gia cầm         | -nt-                | Gà, vịt                               |
| 5. Vắc xin xuất huyết thỏ                 | -nt-                | Thỏ                                   |
| 6. Vắc xin nhiệt thán                     | Nhược độc, đông khô | Trâu, bò                              |
| <b>II. <u>Vắc xin siêu vi trùng :</u></b> |                     |                                       |
| 7. Vắc xin Gumboro                        | Nhược độc, đông khô | Gà                                    |
| 8. Vắc xin dịch tả heo                    | -nt-                | Heo                                   |
| 9. Vắc xin Newcastle hệ M                 | -nt-                | Gà                                    |
| 10. Vắc xin Newcastle hệ F                | -nt-                | Gà                                    |
| 11. Vắc xin Laxota                        | -nt-                | Gà                                    |
| 12. Vắc xin Đậu gà                        | -nt-                | Gà                                    |
| 13. Vắc xin Newcastle chịu nhiệt          | -nt-                | Gà                                    |
| 14. Vắc xin dịch tả vịt                   | -nt-                | Vịt                                   |

\* **Về dược phẩm:** Công ty đã nghiên cứu và sản xuất hơn 100 sản phẩm được, được tiêu thụ rộng rãi trong cả nước, góp phần không nhỏ trong phòng chống dịch bệnh cho gia súc, gia cầm. Một số sản phẩm đã được Bộ NN&PTNT đề nghị Chính phủ cho phép đưa vào dự trữ quốc gia, đáp ứng kịp thời khi có lệnh cấp phát của Chính phủ. Bao gồm các loại:

- Thuốc kháng sinh
- Thuốc kháng viêm - kích thích tố
- Thuốc giảm đau - hạ nhiệt
- Thuốc trị ký sinh trùng
- Thuốc sát trùng ngoài da, chuồng trại
- Thuốc cung cấp các chất dinh dưỡng - vi khoáng và vitamin
- Các chế phẩm sinh học

Hiện nay, thị trường dược phẩm thú y ngày càng cạnh tranh gay gắt, hàng loạt các công ty mới ra đời với những dây chuyền, trang thiết bị hiện đại đang là những thách thức lớn đối với công ty.

➤ **Kinh doanh:** Công ty có 14 sản phẩm vắc xin và hơn 100 loại dược phẩm khác nhau để cung cấp cho thị trường thuốc thú y. Ngoài ra, còn nhập nguyên liệu phục vụ cho sản xuất và một phần để bán ra thị trường. Công ty là đơn vị có chức năng xuất nhập khẩu trực tiếp và còn nhập uỷ thác cho một số đơn vị khác. Vắc xin lở mồm long móng, vắc xin cúm gia cầm (H<sub>5</sub>N<sub>1</sub>, H<sub>5</sub>N<sub>2</sub>, H<sub>5</sub>N<sub>9</sub>) hiện nay trong nước không sản xuất được, do vậy công ty đã được Bộ NN&PTNT cho phép nhập vắc xin này về để phục vụ cho việc phòng chống dịch bệnh cho gia súc và đưa vào dự trữ quốc gia theo yêu cầu của Chính phủ.

### **2.3.5. Nghiên cứu và phát triển**

Kể từ năm 2002, theo Quyết định của giám đốc công ty, “Nhóm nghiên cứu sản phẩm mới ra đời”. Nhóm này quy tụ các trưởng phòng, bộ môn, phân

xưởng dược (gồm 5 thành viên), đây là những người có khả năng về chuyên môn, quản lý và am hiểu thị trường. Sau một thời gian hoạt động, nhóm đã nghiên cứu, thực nghiệm đưa ra một số sản phẩm mới tham gia vào thị trường. Các sản phẩm mới có chất lượng cao, mẫu mã đẹp, giá cả phù hợp và thông qua hệ thống phân phối, tiếp thị của công ty đã được người tiêu dùng chấp nhận.

### ***Sản phẩm mới***

Không như các sản phẩm dược, để có được một loại vắc xin mới ra đời thì từ khâu nghiên cứu, thử trong phòng thí nghiệm, chuyển sang thử khu vực, báo cáo kết quả trước hội đồng khoa học Bộ NN&PTNT, lập hồ sơ xin phép sản xuất đại trà ... phải mất thời gian ít nhất là 5 năm.

Việc nghiên cứu ra các sản phẩm mới do Trung tâm nghiên cứu lên kế hoạch và thực hiện theo từng thời gian ấn định. Mới đây, công ty đã nghiên cứu và nghiệm thu thêm một vắc xin mới đó là vắc xin dịch tả vịt, được sản xuất trên tế bào xơ phôi gà (trước đây trên phôi trứng). Đây là công trình nghiên cứu kết hợp với Úc, là bước quan trọng trong việc sản xuất ra vắc xin dịch tả vịt chất lượng cao mà Việt Nam chưa có đơn vị nào sản xuất được. Trong thời gian tới, vắc xin tụ huyết trùng gia cầm nhược độc đông khô, vắc xin phó thương hàn nhược độc đang được nghiên cứu và chuyển giao.

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. Thời gian qua, với việc chuyển toàn bộ chai thủy tinh đối với vắc xin vi trùng sang chai nhựa với mẫu mã mới đã giảm trọng lượng sản phẩm khi chuyên chở, tránh đổ vỡ, tiết kiệm được chi phí vận chuyển. Ngoài ra, với máy móc thiết bị hiện đại, công ty đã tăng công suất đông khô mỗi mẻ vắc xin từ 4.000 chai/mẻ lên 8.000 chai/mẻ, giảm đáng kể chi phí trong sản xuất, tăng sản lượng, đáp ứng kịp thời nhu cầu của người tiêu dùng.

### **2.3.6. Nhân sự**

NAVETCO hiện có 269 CB-CNV, bao gồm: 2 tiến sĩ, 6 thạc sĩ, 3 dược sĩ, 58 bác sĩ - kỹ sư và gần 200 công nhân kỹ thuật và cao đẳng - trung cấp chuyên về các lĩnh vực nghiên cứu, sản xuất, kinh doanh thuốc thú y - thủy sản. Riêng Trung tâm nghiên cứu, đây là đơn vị hành chính sự nghiệp với số người trong biên chế là 20 người, Bộ NN&PTNT giao cho công ty quản lý.

### **2.3.7. 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...

*Qua việc phân tích nội bộ của NAVETCO, sau đây là những nhận định về điểm mạnh điểm yếu*

#### **\* Điểm mạnh (S)**

1. NAVETCO hiện có đội ngũ cán bộ lãnh đạo, trưởng phó phòng ban, các phân xưởng, công nhân viên trẻ có trình độ vững vàng, kinh nghiệm phong phú và hầu hết được đào tạo và nâng cao về chuyên ngành thú y. 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. Một số lao động trẻ được tạo điều kiện đi học nâng cao trình độ nghiệp vụ và tu nghiệp ở nước ngoài.

2. Có khách hàng lớn là các Chi cục thú y và đại lý ở 64 tỉnh thành trong cả nước, họ luôn chấp hành tốt các quy định của công ty về chính sách bán hàng và giá cả.

3. Uy tín của công ty về nhãn hiệu, chất lượng sản phẩm, dịch vụ ngày càng được người tiêu dùng trong cả nước tín nhiệm.

4. Được phép nhập khẩu trực tiếp các nguyên vật liệu đầu vào với thuế suất nhập khẩu và thuế VAT ưu đãi nên nguyên phụ liệu có giá rẻ hơn mua lại trong nước, làm hạ giá thành sản phẩm, tạo lợi thế cạnh tranh cho công ty.

5. Tình hình tài chính lành mạnh, lợi nhuận mỗi năm một tăng, chăm sóc tốt đời sống cán bộ công nhân viên và gia đình họ.

6. Nhiều máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho sản xuất như: 1 Fermentor 300 lít (hệ thống máy lên men vi trùng); 2 máy đông khô công suất lớn); máy sấy tầng sôi, hệ thống ra chai, dán nhãn tự động... Các máy móc này đã phát huy được tối đa công suất, đem lại hiệu quả cao.

7. 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.

8. Là đơn vị có chức năng xuất nhập khẩu trực tiếp, đã nhập một số vắc xin trong nước chưa sản xuất được để cung ứng trong nước và đưa vào dự trữ.

9. Cùng bên liên doanh là VIRBAC Việt Nam để ra chai vắc xin đại chố, đồng thời có chính sách khuyến mãi hợp lý nên đã chiếm hầu hết thị trường vắc xin đại trên toàn quốc.

10. Nghiên cứu khoa học phát triển (đang nghiên cứu 4 đề tài cấp Bộ với 5 bộ môn tham gia). Hợp tác quốc tế được đẩy mạnh (các dự án hợp tác nghiên cứu về bệnh dịch tả heo, bệnh dịch tả vịt với các nhà khoa học Úc đạt kết quả tốt và đang xin phép Bộ NN&PTNT cho phép sản xuất và phân phối trên cả nước.

11. Thực hiện tốt công tác dự trữ quốc gia về vắc xin và dược phẩm, cấp phát kịp thời theo lệnh của Chính phủ và Bộ đến các tỉnh bị thiên tai, dịch bệnh trong cả nước.

12. Thị trường tiêu thụ được mở rộng trong và ngoài nước.

\* **Những điểm yếu (W)**

1. Trình độ tay nghề công nhân ở một số bộ phận chưa đồng đều.

2. Nhà xưởng sản xuất chật hẹp, vẫn còn một số máy móc thiết bị đã quá cũ (từ năm 1956 đến nay), đã chạy 24/24 vẫn không đáp ứng đủ nhu cầu thị trường.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Chất lượng sản phẩm đầu ra rất tốt, song vẫn có những lô mẻ thuốc chưa ổn định, kể cả vắc xin và dược phẩm.

7. Công tác đào tạo quy hoạch cán bộ còn nhiều bất cập và chưa đồng bộ, chưa được thực hiện thường xuyên.

8. Việc đầu tư trang thiết bị máy móc cho sản xuất tuy đã có song chưa đồng bộ.

9. Công tác phát triển sản phẩm mới có hàm lượng khoa học kỹ thuật cao chưa được quan tâm đúng mức.

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

**Bảng 2.5: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG (IFE)**

| STT | Yếu tố chủ yếu bên trong                 | Mức quan trọng | Phân loại | Số điểm quan trọng |
|-----|--|----------------|-----------|--------------------|
| 1   | CB-CNV đoàn kết gắn bó với công ty       | 0.10           | 4         | 0.40               |
| 2   | Uy tín về nhãn hiệu, chất lượng, dịch vụ | 0.10           | 3         | 0.30               |
| 3   | Tình hình tài chính lành mạnh            | 0.08           | 3         | 0.24               |
| 4   | Trình độ chuyên môn và tay nghề cao      | 0.08           | 3         | 0.24               |
| 5   | Hệ thống thông tin của công ty           | 0.07           | 4         | 0.28               |
| 6   | Thiết bị, công nghệ hiện đại             | 0.10           | 4         | 0.40               |
| 7   | Công tác đào tạo nguồn nhân lực          | 0.05           | 2         | 0.10               |
| 8   | Hoạt động marketing                      | 0.10           | 2         | 0.20               |
| 9   | Công tác quản lý                         | 0.07           | 2         | 0.14               |
| 10  | Hoạt động liên doanh                     | 0.05           | 3         | 0.15               |
| 11  | Chất lượng sản phẩm                      | 0.10           | 3         | 0.30               |
| 12  | Hoạt động nghiên cứu và phát triển       | 0.10           | 1         | 0.10               |
|     | <b>Cộng</b>                              | <b>1.00</b>    |           | <b>2.85</b>        |

\* **Nhận xét:** Tổng số điểm quan trọng của ma trận trên là 2.85. Điều này cho thấy số điểm của NAVETCO cao hơn mức trung bình (2.5) về vị trí chiến lược nội bộ của mình.

## 2.4. Tác động của môi trường đến hoạt động của NAVETCO

### 2.4.1. Môi trường vi mô

#### 2.4.1.1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

\* **Về vắc xin:** Ngoài NAVETCO ra, có 2 đơn vị sản xuất vắc xin là:

- ***Xí nghiệp thuốc thú y Trung ương (tại miền Bắc)***

Là doanh nghiệp Nhà nước thuộc Bộ Nông nghiệp & PTNT, với số lượng nhân sự khoảng 250 người. Xí nghiệp được thành lập từ năm 1965. Nhiệm vụ của xí nghiệp là chuyên sản xuất vắc xin dùng cho thú y, phục vụ cho các tỉnh miền Bắc. Ngoài ra, xí nghiệp còn được phép nhập vắc xin lở mồm long móng và vắc xin dại chó để kinh doanh. Sau khi chế độ bao cấp được xoá bỏ, cơ chế thị trường được mở ra thì một số sản phẩm của xí nghiệp cũng đã xâm nhập vào thị trường miền Nam. Một số đặc điểm của xí nghiệp được tóm tắt như sau:

- *Về chính sách giá* : Giá một số sản phẩm vắc xin cho gia cầm của xí nghiệp đều thấp hơn hoặc bằng NAVETCO, nhưng giá của các loại vắc xin cho trâu, bò và heo thì lại cao hơn từ 30 - 50%. Chiết khấu của xí nghiệp từ 3-5% (của NAVETCO là 6%).

- *Về sản phẩm*: Các sản phẩm của xí nghiệp chưa được chuẩn hóa, mẫu mã chưa đẹp, chưa phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng. Có những sản phẩm với mẫu mã, bao bì cách nay khoảng 10-15 năm vẫn còn giữ nguyên không thay đổi, đây là điểm yếu rất quan trọng của xí nghiệp. Ngoài ra, sự đầu tư cho cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như việc phát triển sản phẩm mới đều thực hiện chậm, đã gây cho khách hàng truyền thống của xí nghiệp hướng về NAVETCO ngày càng nhiều. Chất lượng sản phẩm của xí nghiệp chưa được thường xuyên nâng cao, cụ thể năm 1998 vắc xin của xí nghiệp đã gây chết heo hàng loạt sau khi tiêm phòng vắc xin dịch tả heo tại tỉnh Hà Nam và một số huyện của thành phố Hà Nội, đây là điểm bất lợi lớn của xí nghiệp.

➤ **Một số ảnh hưởng của Xí nghiệp thuốc Thú y TW đến NAVETCO**



Xí nghiệp là doanh nghiệp Nhà nước có quy mô nhỏ, tuy nhiên hoạt động của xí nghiệp đã gây một số ảnh hưởng trực tiếp đến NAVETCO:

- Giá một số loại vắc xin siêu vi trùng thường rẻ và đóng liều nhỏ hơn so với NAVETCO. Vì vậy, vắc xin của NAVETCO chưa xâm nhập vào được một số tỉnh phía Bắc do người dân chăn nuôi nhỏ lẻ và thường chuộng các sản phẩm giá rẻ, đóng liều nhỏ phù hợp với quy mô chăn nuôi của gia đình.

- Các loại vắc xin trên đã xâm nhập vào thị trường đồng bằng Sông Cửu long nhất là các vùng sâu, vùng xa, các vùng biên giới với Campuchia do thu nhập người dân còn thấp và chăn nuôi gia đình là chủ yếu. Ngoài ra, có những thời điểm vắc xin của NAVETCO không đáp ứng kịp nhu cầu của thị trường do máy móc bị hỏng, chờ sửa chữa thì các sản phẩm của xí nghiệp đã xâm nhập vào thị trường miền Nam, tạo ra sự cạnh tranh trực tiếp với công ty.

- Xí nghiệp được phép nhập vắc xin lở mồm long móng và vắc xin dại chó về để kinh doanh tại Việt Nam, đôi lúc tỷ lệ chiết khấu cao hơn NAVETCO và đã gây nên không ít khó khăn.

• ***Phân viện thú y miền Trung (tại Nha Trang)***

Đây là đơn vị trực thuộc Viện Thú y, tuy là đơn vị nghiên cứu nhưng được phép sản xuất vắc xin bán ra thị trường. Giá của đơn vị thấp hơn những đơn vị sản xuất khác khoảng 20-30% và chiết khấu cao hơn 10-15%. Mẫu mã sản phẩm chưa đẹp, không chuẩn hóa; trang thiết bị lạc hậu, quy mô nhỏ, các sản phẩm sản xuất ra chỉ tiêu thụ chủ yếu tại khu vực miền Trung, từ Đà Nẵng đến Ninh Thuận và một phần tại thị trường miền Nam. Thị phần ước tính của đơn vị là 7% (tương đương 3 tỷ đồng/năm). Tuy nhiên, vẫn có một số tỉnh gần với Phân viện Thú y miền Trung nhưng lại tiêu thụ vắc xin của NAVETCO sản xuất như: Phú Yên, Bình Định, Quảng Nam, Đà Nẵng.

➤ **Một số ảnh hưởng của Phân viện thú y miền Trung đến công ty**

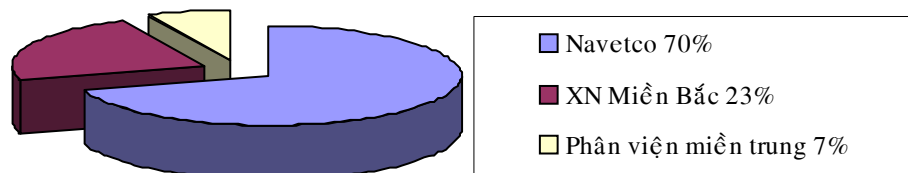
- Giá cả rẻ hơn giá bán của NAVETCO từ 20-30%, chiết khấu 10-15% đã gây khó khăn tới công ty, nhất là những lúc vắc xin do công ty sản xuất thiếu thì người dân phải dùng đến các sản phẩm của Phân viện, dần dần các sản phẩm này quen với thị trường.

- Do Phân viện chiết khấu cao và cho nợ gối đầu nên các đại lý thường thích bán, đôi lúc vì muốn lợi nhuận nhiều nên vắc xin của NAVETCO không được các đại lý đưa ra chào hàng và tiêu thụ.

- Phân viện đóng tại Nha Trang nên việc vận chuyển hàng vào phía Nam rất nhanh và cơ động, đại lý nào có nhu cầu thì sau 10 tiếng gửi xe là có hàng ngay.

*Sau đây là biểu đồ thị phần vắc xin của các nhà cung cấp trong nước*

**Biểu đồ 2.2: Thị phần vắc xin của các nhà cung cấp trong nước**



• **Vắc xin ngoại nhập**

Theo số liệu từ Cục Thú y, vắc xin nhập chiếm tỷ lệ khoảng 3% (1,95 triệu USD) trong tổng số thuốc và vắc xin tiêu thụ tại thị trường Việt Nam (khoảng 65 triệu USD). Vắc xin nhập chủ yếu là vắc xin siêu vi trùng với số liều đóng chai lớn không phù hợp với người chăn nuôi nhỏ lẻ, chỉ phù hợp với những trại chăn nuôi công nghiệp. Tuy giá cao nhưng người dân vẫn sử dụng,

thường tập trung ở các trại nuôi công nghiệp, vì họ vẫn chưa tin tưởng vào sự bảo hộ của vắc xin trong nước sản xuất.

**\* Về dược phẩm thú y**

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

**- Thuốc ngoại**

Hiện nay, thuốc ngoại chiếm khoảng 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 sản phẩm trong nước sản xuất, vì vậy vẫn được người tiêu dùng 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 ngoại nhập 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 mãi cao và thường tổ chức các buổi hội thảo, tạo được uy tín trên thị trường, trong khi đó NAVETCO còn bị hạn chế 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. Ngoài NAVETCO ra, hiện nay có rất nhiều các 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, và đang cạnh tranh gay gắt với NAVETCO (xem bảng 2.6).

**Bảng 2.6: Một số doanh nghiệp sản xuất dược phẩm trong nước**

| Tên công ty | HT Sở hữu       | Địa điểm      | Giá bán SP    | Chất lượng SP | Phân phối      | TL chiết khấu % | Thị phần % |
|-------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|------------|
| - Bio       | L.doanh         | Tp.HCM        | Cao           | Cao           | Cả nước        | 15              | 17         |
| - Vimedim   | Nhà nước        | Cần Thơ       | Cao           | Cao           | Cả nước        | 15-20           | 10.5       |
| - Minh Dũng | Tư nhân         | B.Đương       | Cao           | Cao           | Cả nước        | 15-20           | 8          |
| - Bayer     | L.doanh         | Tp.HCM        | Cao           | Cao           | Cả nước        | 20              | 7          |
| - Saigonvet | Tư nhân         | Tp.HC M       | Khá cao       | Khá cao       | Nam+Trung      | 20              | 6          |
| - Hanvet    | Cổ phần         | Hà Nội        | T.bình        | Khá cao       | Bắc +Trung     | 15-20           | 6          |
| - Navetco   | <b>Nhà nước</b> | <b>Tp.HCM</b> | <b>T.Bình</b> | <b>Cao</b>    | <b>Cả nước</b> | 10              | <b>4.5</b> |
| - Vivco     | Tư nhân         | Tp.HCM        | T.bình        | Khá cao       | Bắc +Trung     | 15-20           | 5.5        |
| - Thịnh Á   | Tư nhân         | Tp.HCM        | T.bình        | Khá           | Nam+Trung      | 20              | 3.5        |
| - Vinavetco | Cổ phần         | Hà Nội        | T.bình        | Khá           | Bắc+Trung      | 20              | 5          |
| - Cai Lậy   | Cổ phần         | T.Giang       | T.bình        | T.bình        | Nam+Trung      | 15-20           | 2.5        |
| - Virbac    | L.doanh         | Đ. Nai        | Cao           | Cao           | Nam+Trung      | 20-25           | 2.5        |
| - C.ty khác | Tư nhân         | Cả nước       | TB-Khá        | TB-khá        | Cả nước        | 20-25           | 22         |

Bảng trên 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. Nếu công ty Bio có thị phần

cao nhất là 17% thì NAVETCO mới chỉ có thị phần khiêm tốn là 4.5%, đây là điều để các nhà lãnh đạo công ty cần quan tâm và có chính sách trong tương lai.

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. Chúng ta có thể thấy qua bảng 2.6 và qua cuộc bình chọn “Hàng Việt Nam chất lượng cao năm 2005” (theo báo Sài Gòn tiếp thị). Công ty Bio chiếm số điểm bình chọn cao nhất, thứ hai là công ty sản xuất - kinh doanh vật tư và thuốc thú y (Vemedim). NAVETCO đứng vị trí thứ ba sau hai công ty trên (tính cả vắc xin và dược phẩm), và theo sau là công ty TNHH Bayer đứng vị trí thứ tư. Qua đây, khẳng định được rằng: sản phẩm của NAVETCO đã chiếm được vị trí trong thị hiếu của người tiêu dùng. Đây là một lợi điểm lớn của công ty trước tình hình kinh doanh ngày càng cạnh tranh gay gắt.

Sau đây, đề tài chỉ tập trung vào phân tích về hai công ty chính là: **Bio Pharmachemie và Vemedim.**

### **CÔNG TY LIÊN DOANH BIO PHARMACHEMIE**

Địa chỉ : 2/3 Tầng 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](mailto:Biopharmachemie@hcm.vnn.vn)

Website – [http:// www.biopharma.com.vn/](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 (sau đây 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 được 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, Philipines, Myanmar, Lào, Campuchia, Trung Quốc, Pakistan, Hà Lan, Dubai, Sri-Lanka, Bangladesh, Ghana, Jordan, Hàn Quốc, 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](mailto:vemedim01@hcm.vnn.vn)

Website – [http:// www.vemedim.com.vn](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 Newzealand, 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

**\* Một số ảnh hưởng của hai công ty trên đến NAVETCO**

So với hai công ty trên thì thị phần dược phẩm của NAVETCO còn quá nhỏ, đặc biệt tại khu vực miền Trung và Tây nguyên. Các sản phẩm của hai công ty này đang phát triển ở giai đoạn “vết dầu loang”, trong khi đó các sản phẩm dược của NAVETCO mới đang ở giai đoạn “gặm nhấm thị trường”, người dân đã quen dùng các sản phẩm của hai công ty trên. Mặt khác, họ thường xuyên tổ chức các chương trình hội thảo, hội nghị khách hàng, chương trình

khuyến mãi, các chế độ chính sách cho đại lý thường cao hơn so với NAVETCO. Đây là bất lợi rất lớn đối với công ty trong việc cạnh tranh phát triển các sản phẩm được.

Sau đây là Ma trận hình ảnh cạnh tranh giữa NAVETCO và hai công ty trên

**Bảng 2.7: MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH**

|                         | NAVETCO        |           |                 | VIMEDIM   |                 | BIO       |                 |
|-------------------------|----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|
|                         | Mức quan trọng | Phân loại | Điểm quan trọng | Phân loại | Điểm quan trọng | Phân loại | Điểm quan trọng |
| Thị phần                | <b>0.1</b>     | 3         | 0.3             | 3         | 0.3             | 4         | 0.4             |
| Khả năng cạnh tranh giá | <b>0.1</b>     | 3         | 0.3             | 3         | 0.3             | 3         | 0.3             |
| Khả năng tài chính      | <b>0.1</b>     | 4         | 0.4             | 2         | 0.2             | 4         | 0.4             |
| Chất lượng sản phẩm     | <b>0.3</b>     | 3         | 0.9             | 3         | 0.9             | 4         | 1.2             |
| Lòng trung thành của KH | <b>0.1</b>     | 4         | 0.4             | 4         | 0.4             | 3         | 0.3             |
| Chính sách bán hàng     | <b>0.3</b>     | 2         | 0.6             | 3         | 0.9             | 4         | 1.2             |
| <b>Tổng cộng</b>        | <b>1</b>       |           | <b>2.9</b>      |           | <b>3</b>        |           | <b>3.8</b>      |

**Nhận xét:** Bảng trên đã cho thấy tổng số điểm quan trọng của công ty Bio là **3.8**, là đối thủ mạnh nhất, tức là các chiến lược của họ ứng phó tốt nhất đối với các yếu tố có vai trò quan trọng cho sự thành công, như được biểu hiện qua tổng số điểm. Tiếp theo là công ty Vemedim (tổng số điểm là **3.0**) và NAVETCO đứng thứ 3 (tổng số điểm là **2.9**)

#### **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 NAVETCO 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 NAVETCO trong chính sách marketing của mình.

Hiện nay khách hàng của công ty rộng khắp cả nước, kể cả nước ngoài. Các sản phẩm của công ty nhất là vắc xin đã và đang được lưu hành trong cả nước. Tại phía Bắc, công ty đã có một Chi nhánh để phân cho các Chi cục Thú y các tỉnh phía Bắc (từ Quảng Bình trở ra)

Hàng năm, công ty đều mời các Chi cục và các đại lý có doanh số tiêu thụ cao vào miền Nam 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 nước ngoài. 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 lại mạng lưới phân phối tại miền Trung, Tây Nguyên và đã mở một Văn phòng đại diện tại đây. Vì trước đây công ty chưa chú ý nhiều tới thị trường này, nên nhiều khách hàng quen thuộc của công ty đã bị các đối thủ khác lôi kéo bằng các chiêu thị marketing. Chẳng hạn: tăng khoản chiết khấu, khuyến mãi, cho nợ gối đầu...

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. Các nhà cung ứng đã có quan hệ làm ăn với công ty từ lâu và rất uy tín.

#### **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 cả NAVETCO 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.

Đối với sản xuất vắc xin , hiện nay Nhà nước mới chỉ cho phép 3 đơn vị sản xuất, vì những lý do cơ bản sau: 3 đơn vị đều có đội ngũ cán bộ khoa học chuyên sâu, có kinh nghiệm, máy móc trang bị hiện đại phù hợp với yêu cầu sản xuất. Việc quản lý giống vắc xin là hết sức nghiêm ngặt, nhất là giống cường độc để thử hiệu lực trên động vật. Nếu giống này phát tán ra ngoài vì bất cứ lý do gì, sẽ dẫn đến những nguy hiểm khôn lường, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của cộng đồng. Ngoài ra, công nghệ và quy trình sản xuất phải được kiểm soát rất nghiêm ngặt, vì đây là những sản phẩm sinh học. Từ khâu nhân giống để nuôi cấy, sản xuất, đến kiểm tra về độ an toàn, vô trùng và hiệu lực của vắc xin trước khi đưa ra thị trường. Tuy nhiên trong thời gian tới, chính sách này có thể bị thay đổi. Nếu những đơn vị trong nước (kể cả ngoài nước) hội đủ điều kiện sản xuất theo quy định thì có thể được Nhà nước cho phép đầu tư sản xuất. Đây là điều cảnh báo tới NAVETCO và các doanh nghiệp sản xuất vắc xin, vì sẽ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khác kể cả trong nước và nước ngoài.

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 GMP. Đây cũng là thách thức lớn đối với

NAVETCO vì hiện nay công ty mới bắt đầu và đang cố gắng xây dựng hệ thống để đạt tiêu chuẩn GMP.

#### **2.4.1.5. Các mặt hàng thay thế**

NAVETCO 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 chú ý mà NAVETCO 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 NAVETCO. 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 (thường thì các công ty tư nhân thực hiện điều này tốt và nhanh nhạy hơn các công ty thuộc sở hữu Nhà nước)..

#### **2.4.2. Môi trường vĩ mô**

##### **2.4.2.1. Ảnh hưởng kinh tế**

Nền kinh tế nước ta trong những năm gần đây có tốc độ tăng trưởng cao và ổn định, mức dao động từ 6.8 - 8%/năm.

Việt Nam theo đuổi chính sách quản lý ngoại hối chặt chẽ thông qua hệ thống ngân hàng nhằm kiểm soát tỷ giá hối đoái. Tỷ giá đồng của Việt Nam so với USD vẫn giữ ở mức 16.000 VNĐ/USD. Mức ổn định về tỷ giá hối đoái có tác động tích cực đến hoạt động xuất nhập khẩu, dự trữ của Nhà nước và phát triển kinh tế xã hội. Sự ổn định tỷ giá hối đoái tạo điều kiện cho công ty về mặt tài chính khi nhập khẩu nguyên liệu, vắc xin ngoại và máy móc chuyên ngành.

Việt Nam đang đẩy mạnh công tác hội nhập kinh tế với khu vực và thế giới. Chính sách này đã thu hút đầu tư nước ngoài rất mạnh, tạo tiền đề cho sự phát triển kinh tế trong những năm sắp tới.

Thu nhập bình quân trên đầu người còn thấp so với những nước khác trong khu vực, tuy nhiên mức tăng bình quân qua các năm (từ năm 2000 đến nay) tương đối ổn định, khoảng 8%/năm.

Mức lạm phát được kiểm chế và có mức dao động ở một con số, góp phần ổn định môi trường kinh tế, tăng trưởng nhanh nhưng không quá đột biến.

Chính sách tiền tệ hiện nay cho phép các công ty chuyển trả ngoại tệ cho nước ngoài được thuận tiện, nhanh chóng.

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.

Ngành nuôi trồng thủy sản trong những năm gần đây phát triển rất mạnh đặc biệt tại đồng bằng Sông Cửu long, chiếm khoảng 20% trong tổng sản phẩm nông nghiệp. Các sản phẩm này chủ yếu là tôm sú, cá basa có giá trị xuất khẩu cao, đã đem lại lợi nhuận không nhỏ cho người chăn nuôi. Chăn nuôi có xu hướng phát triển mạnh cũng đồng nghĩa với nhu cầu thuốc để phòng chống dịch bệnh cũng ngày càng gia tăng.

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

##### **\* Luật pháp**

- Chính phủ đã ban hành và tiếp tục hoàn thiện các bộ luật như : Luật đầu tư nước ngoài, Luật thương mại, Luật thuế giá trị gia tăng ... để đẩy nhanh quá trình cải cách kinh tế. Các chính sách kinh tế thông thoáng nhằm khuyến khích sự phát triển của các thành phần kinh tế, đã tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi, lành mạnh và ổn định.

Chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài vào Việt Nam của Nhà nước đã kêu gọi được nhiều nhà đầu tư, mở ra triển vọng phát triển cho nhiều ngành, trong đó có cả ngành chăn nuôi thú y.

Hệ thống luật Việt Nam và văn bản dưới luật ngày càng được cải tiến và chặt chẽ hơn trước. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều điểm chưa nhất quán, hay thay đổi và thiếu sự đồng bộ trong việc thực thi giữa các cấp thẩm quyền, các địa phương nên cũng gây ảnh hưởng không nhỏ đến các hoạt động của các doanh nghiệp.

Trước đây, Nhà nước sử dụng các hàng rào thuế quan nhằm khuyến khích sản xuất trong nước, đây là một lợi thế cho các doanh nghiệp. Tuy nhiên, 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 đối với các doanh nghiệp nước ngoài. Hiện nay, các nước ASEAN thành lập AFTA với chương trình ưu đãi thuế quan chung CEPT 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 và 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 quy 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 với 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 trên 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 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 quy mô vừa và nhỏ, chỉ có vài phần trăm được nuôi trong khu vực quốc doanh và trang trại. Đặc biệt những năm gần đây, ngành nuôi thủy sản phát triển mạnh tại các tỉnh Cà Mau, Bạc Liêu, Kiên Giang, An Giang ...

*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 khu vực sông Tiền, sông Hậu cũng như ở vùng trung tâm và quanh các huyện thị, trục lộ giao thông, thuận tiện cho việc tiêu thụ sản phẩm.

*Chăn nuôi gia cầm:* chủ yếu là nuôi gà chăn thả ngoài đồng để tận dụng thức ăn ngoài thiên nhiên. Ngoài ra, còn có một số trại chăn nuôi theo phương thức công nghiệp, 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 các đồng cỏ, đầm lầy hoang hoá. **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, Hà Tây, 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 nghiệp.

*Chăn nuôi gia cầm:* Gần như toàn bộ gia cầm được nuôi trong khu vực tư nhân, chủ yếu là nuôi gà 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 NAVETCO.*

**\* Các cơ hội đối với công ty (O)**

- Kinh tế Việt Nam tăng trưởng nhanh khoảng 8%/năm và liên tục trong nhiều năm qua, tỷ lệ lạm phát thấp. Chăn nuôi Việt Nam đang phát triển mạnh.

- Việt Nam có một nền chính trị ổn định.

- 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.

- NAVETCO là công ty TNHH Một Thành Viên, 100% vốn Nhà nước, vẫn còn được hưởng một số ưu đãi của Bộ NN&PTNT và ngành.

**\* 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 NAVETCO 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<sub>5</sub>N<sub>1</sub> (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 được 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 NAVETCO 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 NAVETCO đối với những yếu tố ảnh hưởng*

**Bảng 2.8: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI (EFE)**

| STT | Yếu tố bên ngoài chủ yếu                 | Mức quan trọng | Phân loại | Số điểm quan trọng |
|-----|--|----------------|-----------|--------------------|
| 1   | Nền kinh tế tăng trưởng mạnh, ổn định    | 0.06           | 1         | 0.06               |
| 2   | Nền kinh tế Việt Nam gia nhập WTO        | 0.08           | 2         | 0.16               |
| 3   | Sự quan tâm của các Bộ, ngành            | 0.10           | 2         | 0.20               |
| 4   | Ảnh hưởng dịch bệnh và nguy cơ tái phát  | 0.10           | 4         | 0.40               |
| 5   | Sự thay đổi công nghệ                    | 0.17           | 2         | 0.34               |
| 6   | Các quy định riêng Ngành                 | 0.10           | 3         | 0.30               |
| 7   | Sự thay đổi nhu cầu và thị hiếu của dân  | 0.09           | 4         | 0.36               |
| 8   | Thu nhập và nhu cầu dinh dưỡng người dân | 0.10           | 4         | 0.40               |
| 9   | Tác động của các chính sách kinh tế      | 0.10           | 3         | 0.30               |
| 10  | Ảnh hưởng MT tự nhiên đối với chăn nuôi  | 0.10           | 4         | 0.40               |
|     | <b>Cộng</b>                              | <b>1.00</b>    |           | <b>2.92</b>        |

\* **Nhận xét:** Tổng số điểm quan trọng của ma trận trên là **2.92**, cao hơn mức trung bình là 2.5. Điều này cho thấy công ty ứng phó có hiệu quả với các yếu tố bên ngoài, và chỉ ở trên mức trung bình trong việc tận dụng các cơ hội

\* **Kết luận chương 2**

Trong những năm qua, với nỗ lực của cả tập thể cán bộ công nhân viên, NAVETCO đã góp phần rất lớn 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, NAVETCO có thể tự hào về trình độ máy móc thiết bị, công nghệ được trang bị không thua kém so với một số nước trong khu vực, đã gặt hái được nhiều thành công trong thời gian qua.

Tuy nhiên, qua việc phân tích thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của NAVETCO, 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.

- 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 dứt điểm. Tình trạng khách hàng chiếm dụng vốn, nợ quá hạn, nợ khó đòi, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty.

- Kế hoạch và hoạt động sản xuất đôi lúc còn bị động, chưa đáp ứng kịp thời và chưa sát với thị trường.

Do vậy, việc xây dựng một chiến lược phát triển đúng đắn, tìm kiếm những giải pháp để thực hiện nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, khắc phục những hạn chế của công ty có một tầm quan trọng đặc biệt, nó đòi hỏi sự nỗ lực của mọi thành viên trong công ty.

### **Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NAVETCO** **ĐẾN NĂM 2010**

#### **3.1. Quan điểm chiến lược và mục tiêu phát triển đến năm 2010**

##### **3.1.1. Một số quan điểm chiến lược của NAVETCO**

- Ưu tiên hàng đầu cho sản xuất vắc xin vì đây là năng lực lõi của công ty và là lĩnh vực sản xuất áp dụng công nghệ sinh học.

- Tăng cường sản xuất dược phẩm thú y, đưa ra sản phẩm mới có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của người chăn nuôi.

- Đầu tư và phát triển Trung tâm nghiên cứu, phòng Phát triển sản phẩm mới một cách hoàn thiện hơn.

- Tăng cường xuất khẩu sang Campuchia, châu Phi và một số nước khác.

- Quan tâm đến đào tạo, tuyển dụng cán bộ giỏi, có trình độ đáp ứng trong lĩnh vực quản lý, nghiên cứu khoa học và điều hành trang thiết bị hiện đại.

- Tập trung nghiên cứu và sản xuất các sản phẩm dùng cho thủy sản, đặc biệt là các sản phẩm để cải tạo nguồn nước, premix và kháng sinh cho tôm cá.

##### **3.1.2. Các mục tiêu**

###### **\* Đến năm 2008**

- Hoàn chỉnh hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO ở cả lĩnh vực sản xuất vắc xin và sản xuất dược phẩm.

- Doanh số tiêu thụ:

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| + Vắc xin              | : 59 tỷ đồng |
| + Dược phẩm            | : 48 tỷ đồng |
| + Hàng nhập kinh doanh | : 63 tỷ đồng |

###### **\* Đến năm 2010**

- Xây dựng một nhà máy sản xuất vắc xin và dược thú y tại khu công nghiệp Singapore - Bình Dương, rộng 2 hecta đạt tiêu chuẩn GMP. Xây dựng một trại giống phục vụ cho sản xuất vắc xin đạt tiêu chuẩn SPF.

- Doanh số tiêu thụ: + Vắc xin : 78 tỷ đồng
- + Dược phẩm : 66 tỷ đồng
- + Hàng nhập kinh doanh : 85 tỷ đồng

### **3.1.3. Định hướng thị trường và sản phẩm đến 2010**

- \* **Cơ cấu thị trường đến 2010 :** + Miền Nam : 55%
- + Miền Bắc : 25%
- + Miền Trung – Tây Nguyên : 10%
- + Xuất khẩu : 10%
  
- \* **Cơ cấu sản phẩm đến năm 2010 :** + Vắc xin : 54%
- + Dược phẩm: 46%

### **3.1.4 Triển vọng và 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.

Nếu như trước đây thuốc thú y sản xuất trong nước chỉ chiếm tỷ lệ là 40%, thì hiện nay đã chiếm đến 80% thị phần và dự báo còn tăng hơn nữa trong những năm tới. Nhu cầu dùng 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.

Chăn nuôi thủy sản đang phát triển rất mạnh, đặc biệt là ở khu vực đồng bằng sông Cửu Long, đòi hỏi nhiều sản phẩm dùng cho nuôi thả tôm cá như: sản phẩm xử lý nguồn nước, kháng sinh, men tiêu hóa. Đặc biệt là các sản phẩm sinh học không chứa chất cấm sử dụng làm ảnh hưởng đến sản phẩm xuất khẩu.

### 3.2. Xây dựng các chiến lược

#### 3.2.1. Xây dựng các phương án chiến lược

##### 3.2.1.1. Ma trận SWOT

**Bảng 3.1: MA TRẬN SWOT CỦA CÔNG TY NAVETCO**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>MA TRẬN SWOT</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>* <u>CƠ HỘI (O)</u></b></p> <p>1. Chăn nuôi ngày càng phát triển mạnh và nhu cầu sử dụng thuốc nhiều.</p> <p>2. Khoa học ngày càng phát triển và tạo tiền đề cho ngành sản xuất thuốc phát triển.</p> <p>3. Tác động của hội nhập kinh tế khu vực và WHO</p> | <p style="text-align: center;"><b>* <u>NGUY CƠ (T)</u></b></p> <p>1. Cạnh tranh ngày càng gay gắt.</p> <p>2. Các quy định cấm của ngành</p> <p>3. Ảnh hưởng của dịch bệnh và nguy cơ tái phát</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>* <u>MẠT MẠNH (S)</u></b></p> <p>1. Uy tín về nhãn hiệu, chất lượng sản phẩm</p> <p>2. Trình độ chuyên môn và tay nghề cao.</p> <p>3. Thiết bị công nghệ sản xuất hiện đại.</p> <p>4. Tài chính lành mạnh.</p> | <p style="text-align: center;"><b><u>PHỐI HỢP S/O</u></b></p> <p><b>Chiến lược phát triển thị trường</b> - chú ý khu vực miền Trung, Tây Nguyên và xuất khẩu (S<sub>1</sub>O<sub>1</sub>)</p>  | <p style="text-align: center;"><b><u>PHỐI HỢP S/T</u></b></p> <p><b>Chiến lược phát triển sản phẩm có hàm lượng khoa học kỹ thuật cao (S<sub>2</sub>T<sub>1</sub>)</b></p>                        |
| <p style="text-align: center;"><b>* <u>MẠT YẾU (W)</u></b></p> <p>1. Cơ chế hoạt động kinh doanh cứng nhắc</p> <p>2. Hoạt động marketing và phát triển sản phẩm mới.</p> <p>3. Các sản phẩm còn ít và chưa đa dạng.</p>                          | <p style="text-align: center;"><b><u>PHỐI HỢP W/O</u></b></p> <p><b>Chiến lược hội nhập về phía trước (W<sub>2</sub>O<sub>2</sub>)</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b><u>PHỐI HỢP W/T</u></b></p> <p><b>Chiến lược chinh đồn đơn giản (W<sub>3</sub>T<sub>3</sub>)</b></p>  |

### 3.2.1.2. 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**

|  |  |                                 |   |
|--|--|---------------------------------|---|
| <b>VỊ TRÍ<br/>CẠNH<br/>TRANH<br/>YẾU</b>           | <b>SỰ TĂNG TRƯỞNG NHANH CHÓNG<br/>CỦA THỊ TRƯỜNG</b> |                                 | <b>VỊ TRÍ<br/>CẠNH<br/>TRANH<br/>MẠNH</b> |
|  | <b>GÓC TƯ II</b>                                     | <b>GÓC TƯ I</b>                 |   |
|  | 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        |   |
|  | <b>GÓC TƯ III</b>                                    | <b>GÓC TƯ IV</b>                |   |
|  | 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  |  |                                 |   |
| <b>SỰ TĂNG TRƯỞNG CHẬM CHẠP<br/>CỦA THỊ TRƯỜNG</b> |  |                                 |   |

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 NAVETCO đang có vị thế cạnh tranh mạnh trong ngành

Như vậy, vị trí của công ty NAVETCO đang nằm ở **góc tư I** – góc này có vị trí chiến lược rất tốt, nên ta có thể lựa chọn các chiến lược: **1. Phát triển thị trường; 2. Phát triển sản phẩm; Chiến lược hội nhập về phía trước.** 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.

### **3.2.2. Phân tích các chiến lược đề xuất**

#### **3.2.2.1. Chiến lược phát triển thị trường (S<sub>1</sub>O<sub>1</sub>)**

Nhu cầu về chăn nuôi và thuốc thú y đang tăng mạnh, do vậy công ty cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu, phát triển thị trường để khai thác cơ hội. Các sản phẩm vắc xin của công ty có chất lượng cao mà không phải đơn vị nào cũng làm được sẽ cho phép công ty tận dụng được các cơ hội.

Nhằm phát huy uy tín, nhãn hiệu và thế mạnh của công ty. Mở rộng ra các khu vực có thị phần còn thấp, xuất khẩu sang một số nước trong khu vực.

#### **\* Phát triển thị trường nội địa**

Với thế mạnh về thương hiệu, kênh phân phối, tài chính, khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu, khả năng quản lý sản xuất và khả năng nghiên cứu cho phép NAVETCO có thể tăng công suất và tạo ra các sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu người chăn nuôi để tận dụng tốt cơ hội khi nhu cầu thuốc thú y, thủy sản ở Việt Nam chưa được đáp ứng đủ và đang tăng lên.

#### **\* Thâm nhập thị trường nước ngoài**

Hiện nay, tại một số nước nông nghiệp trong khu vực như Lào, Campuchia, Myanmar và một số nước châu Phi... chăn nuôi đang phát triển mạnh và cũng đồng nghĩa với nhu cầu thuốc thú y đang gia tăng. Do có lợi thế về sản



phẩm có chất lượng cao, khả năng phân phối, khả năng nghiên cứu mạnh và chính sách hỗ trợ của Nhà nước sẽ giúp NAVETCO tăng lượng xuất khẩu vào các thị trường này. Là một đơn vị kinh doanh có hiệu quả và luôn tăng trưởng mạnh, công ty có khả năng tăng công suất để đáp ứng nhu cầu xuất khẩu.

#### **3.2.2.2. Chiến lược phát triển sản phẩm mới (S<sub>2</sub>T<sub>1</sub>)**

Chiến lược phát triển sản phẩm mới có hàm lượng khoa học kỹ thuật cao (S<sub>2</sub>T<sub>1</sub>): Với khả năng nghiên cứu mạnh mẽ và sau khi công ty đạt GMP, uy tín nhãn hiệu công ty ngày càng được nâng cao, củng cố lòng tin của khách hàng về chất lượng sản phẩm. Việc đưa ra sản phẩm mới sẽ tránh được tình trạng nháy mắt mã lẫn nhau, tạo ra những sản phẩm gắn liền với hình ảnh công ty.

#### **3.2.2.3. Chiến lược hội nhập về phía trước (W<sub>2</sub>O<sub>2</sub>)**

Nhằm nâng cao hiệu quả của hệ thống bán hàng, phục vụ khách hàng tốt hơn. Đồng thời nhằm xây dựng tính thống nhất cho các sản phẩm của công ty. Các sản phẩm của công ty ở bất kỳ đâu cũng phải có một số đặc trưng cơ bản như: chất lượng sản phẩm, dịch vụ bán hàng, cung cách phục vụ.

#### **3.2.2.4. Chiến lược chinh đốn đơn giản (W<sub>2</sub>T<sub>2</sub>)**

Nhằm đầu tư cho hoạt động marketing và hoạt động phát triển sản phẩm mới. Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu, thị hiếu của người chăn nuôi và đưa ra những sản phẩm phù hợp sẽ giúp NAVETCO khắc phục những yếu kém trong công tác marketing và trong sản xuất tác nghiệp.

#### **3.2.3. Lựa chọn chiến lược - Ma trận QSPM**

Qua ma trận SWOT, đã hình thành được 4 chiến lược có khả năng thay thế. Tuy nhiên, không phải cùng một lúc công ty có thể áp dụng hết cả 4 chiến lược mà phải lựa chọn chiến lược nào là phù hợp nhất và áp dụng cho từng giai đoạn. Sau đây, ta lập ma trận QSPM để có cơ sở khách quan cho việc lựa chọn chiến lược

**Bảng 3.3: MA TRẬN QSPM**

| CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG |  | Phân loại | CL1                              |            | CL2                              |            | CL3                              |            | CL4                              |            |
|-----------------------|--|-----------|----------------------------------|------------|----------------------------------|------------|----------------------------------|------------|----------------------------------|------------|
|                       |  |           | (S <sub>1</sub> O <sub>1</sub> ) |            | (S <sub>2</sub> T <sub>1</sub> ) |            | (W <sub>2</sub> O <sub>2</sub> ) |            | (W <sub>2</sub> O <sub>2</sub> ) |            |
| TT                    | <u>Yếu tố chủ yếu bên trong</u>        |           | AS                               | TAS        | AS                               | TAS        | AS                               | TAS        | AS                               | TAS        |
| 1                     | CB-CNV đoàn kết gắn bó                 | 4         | 4                                | 16         | 4                                | 16         | 4                                | 16         | 4                                | 16         |
| 2                     | Uy tín, thương hiệu                    | 3         | 3                                | 9          | 4                                | 12         | 2                                | 6          | 1                                | 3          |
| 3                     | Tài chính lành mạnh                    | 3         | 3                                | 9          | 3                                | 9          | 2                                | 6          | 2                                | 6          |
| 4                     | Trình độ chuyên môn cao                | 3         | 3                                | 9          | 4                                | 12         | 2                                | 6          | 1                                | 3          |
| 5                     | Hệ thống thông tin                     | 4         | 3                                | 12         | 3                                | 12         | 3                                | 12         | 2                                | 8          |
| 6                     | Máy móc công nghệ cao                  | 4         | 2                                | 8          | 3                                | 12         | 2                                | 8          | 1                                | 4          |
| 7                     | Đào tạo nguồn nhân lực                 | 2         | 2                                | 4          | 2                                | 4          | 2                                | 4          | 1                                | 2          |
| 8                     | Hoạt động marketing                    | 2         | 3                                | 6          | 3                                | 6          | 4                                | 8          | 1                                | 2          |
| 9                     | Quản lý điều hành                      | 2         | 3                                | 6          | 3                                | 6          | 3                                | 6          | 3                                | 6          |
| 10                    | Hoạt động liên doanh                   | 3         | 2                                | 6          | 2                                | 6          | 2                                | 6          | 1                                | 3          |
| 11                    | Chất lượng sản phẩm                    | 3         | 3                                | 9          | 4                                | 12         | 3                                | 9          | 2                                | 6          |
| 12                    | Nghiên cứu và phát triển               | 1         | 4                                | 4          | 4                                | 4          | 3                                | 3          | 4                                | 4          |
|                       | <b><u>Yếu tố bên ngoài chủ yếu</u></b> |           |                                  |            |                                  |            |                                  |            |                                  |            |
| 1                     | Nền kinh tế tăng trưởng cao            | 1         | 2                                | 2          | 2                                | 2          | 2                                | 2          | 2                                | 2          |
| 2                     | Chăn nuôi đang phát triển              | 2         | 3                                | 6          | 4                                | 8          | 3                                | 6          | 2                                | 4          |
| 3                     | Tiềm năng thị trường TTY               | 2         | 3                                | 6          | 3                                | 6          | 3                                | 6          | 2                                | 4          |
| 4                     | Các quy định của ngành                 | 4         | 4                                | 16         | 3                                | 12         | 2                                | 8          | 2                                | 8          |
| 5                     | Sự thay đổi công nghệ                  | 2         | 4                                | 8          | 4                                | 8          | 3                                | 6          | 4                                | 8          |
| 6                     | Cạnh tranh gay gắt                     | 3         | 3                                | 9          | 4                                | 12         | 4                                | 12         | 3                                | 9          |
| 7                     | Chính sách của Nhà nước                | 4         | 3                                | 12         | 4                                | 16         | 3                                | 12         | 3                                | 12         |
| 8                     | Nhu cầu của người dân                  | 4         | 4                                | 16         | 4                                | 16         | 4                                | 16         | 4                                | 16         |
| 9                     | Tác động của chính sách KT             | 3         | 3                                | 9          | 3                                | 9          | 4                                | 12         | 3                                | 9          |
| 10                    | Ảnh hưởng dịch bệnh                    | 4         | 1                                | 4          | 1                                | 4          | 1                                | 4          | 1                                | 4          |
|                       | <b>Cộng</b>                            |           |                                  | <b>186</b> |                                  | <b>204</b> |                                  | <b>174</b> |                                  | <b>139</b> |

Để lựa chọn chiến lược nào là tốt nhất, ta dùng **ma trận QSPM - Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng** (trang 63). Ma trận này có được từ các ma trận EFE (ma trận các yếu tố bên ngoài), IFE (ma trận các yếu tố nội bộ), ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận chiến lược chính và ma trận SWOT đã được thiết lập ở trên. Dựa trên tổng số điểm hấp dẫn từ ma trận QSPM, ta có cơ sở khách quan để đánh giá và lựa chọn chiến lược thay thế nào là tốt nhất.

Qua phân tích Ma trận QSPM, nhằm thực hiện mục tiêu phát triển công ty đến 2010, thiết nghĩ công ty nên chọn 3 chiến lược có số điểm cao như sau:

**Chiến lược 1: Chiến lược phát triển thị trường – 186 điểm**

**Chiến lược 2: Chiến lược phát triển sản phẩm – 204 điểm**

**Chiến lược 3: Chiến lược hội nhập về phía trước – 174 điểm**

### **3.3. Một số giải pháp để thực hiện chiến lược**

#### **3.3.1. Giải pháp về quản trị**

- Tổ chức sắp xếp lại phòng Kinh doanh - tiếp thị, đặc biệt là bộ phận tiếp thị 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. Giải pháp 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**

- Hiện nay, theo đánh giá của các đại lý phân phối hàng của công ty và người dân chăn nuôi thì các mặt hàng dược phẩm của Navetco 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 mà 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 về kháng sinh, thuốc trị 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 nuôi 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 nên 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 dược thú y của công ty được đánh giá là tốt và có giá thấp hơn so với các sản phẩm cùng loại của các công ty khác. Tuy nhiên, các đại lý trung gian thường có chiều hướng phân phối hàng có giá cao hơn của công ty khác vì họ được hưởng chiết khấu khuyến mãi nhiều hơn. Do vậy, công ty cần định giá sản phẩm tăng lên, đồng thời tăng khoản chiết khấu, hoa hồng, tăng mức khuyến mãi cho đại lý trung gian ở mức hợp lý, nhằm không gây quá sốc về giá đối với người tiêu dùng nhưng lại kích thích đại lý trung gian bán hàng cho công ty. Đặc biệt ở khu vực miền Trung và Tây nguyên, các chế độ chính sách phải cao hơn các khu vực khác trong nước, vì đây là thị

trường mới mở và thị phần của công ty ở khu vực này còn nhỏ so với các công ty khác.

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 hoá 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, cần đưa hàng đến 3 điểm gồm: Chi nhánh tại Hà Nội, Văn phòng miền Trung, Văn phòng miền Tây. 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 dùng. Với hệ thống trải đều cho ba miền, công ty sẽ nắm bắt được tình hình tiêu thụ và đáp ứng cho người tiêu dùng 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 cấp trên để có những chỉ đạo thực hiện kịp thời.

Rà soát lại hệ thống phân phối đối 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 một số đại lý bán độc quyền hàng cho NAVETCO cũng phải xem xét lại, vì xu hướng hiện nay là họ bán 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 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 dân chăn nuôi.

#### **3.3.2.4. Về chiêu thị**

##### **\* 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, tờ bóm 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 dùng thông qua các phương tiện truyền hình, báo chí, tạp chí chuyên ngành.

##### **\* Khuyến mãi :**

- Tổ chức các chương trình khuyến mãi nhằm các mục đích sau: tăng mức tiêu thụ, tiếp thêm sinh lực cho 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 mãi: Tặng thêm sản phẩm, thưởng theo doanh số: tặng quà, tham 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 được một hình thức khuyến mãi phù hợp.

- Có chính sách khuyến mãi linh hoạt và thông thoáng hơn hiện nay, cụ thể là tùy vào mục tiêu đề 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 từng đối tượng để có chính sách cho hợp lý.

- Sau mỗi chương trình khuyến mãi, bộ phận kinh doanh - tiếp thị phải thống kê lại các chỉ tiêu: khu vực khuyến mãi, số lượng tiêu thụ, chủng loại hàng, doanh số trong đợt khuyến mãi, 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 để mở rộng 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 và chào hàng; tham gia hội nghị triển lãm tại các tỉnh...



- Trong thời gian qua, công ty đã thực hiện rất tốt công tác chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, mới chỉ quan tâm nhiều tới các chi cục và ngành dọc. Do vậy, nên xem xét và quan tâm hơn nữa đối với hệ thống các đại lý phân phối hàng cho công ty. 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, cửa 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 quyết định lựa chọn 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 công hưởng trong phát triển thương hiệu.
- Chủ động tìm kiếm khách hàng,
- Xây dựng, mở rộng cơ sở sản xuất kinh doanh với quy mô lớn, hiện đại.

### **3.3.3. Giải pháp về chất lượng sản phẩm**

#### **3.3.3.1. Nguyên vật liệu đầu vào**

- Thành lập thêm phân xưởng sản xuất thùng nhãn, bao bì phục vụ cho việc cung ứng vật liệu đầu vào, giảm giá thành và luôn chủ động trong sản xuất.
- Lựa chọn thêm những nhà cung cấp nguyên vật liệu có 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.

#### **3.3.3.2. Công nghệ**

- Đẩy nhanh công tác lập và trình duyệt dự án xây dựng nhà máy sản xuất dược phẩm và chế phẩm sinh học tại khu công nghiệp Singapore (Bình Dương) đạt tiêu chuẩn GMP. Đây là tiêu chuẩn hết sức cần thiết đối với một công ty sản xuất vắc xin và thuốc thú y trong thời gian sắp tới.

- Đầu tư máy móc thiết bị hiện đại, đồng bộ và xây dựng hệ thống nhà xưởng sản xuất cho phù hợp với công nghệ mới.

- Thiết kế, đầu tư dây chuyền sản xuất, nhà xưởng kho bãi một cách khoa học và đồng bộ để tạo ra công suất phù hợp 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.

- Bên cạnh việc quan tâm đầu tư trang thiết bị cho sản xuất, công ty cần quan tâm xây dựng phòng kiểm nghiệm theo tiêu chuẩn GLP. Đầu tư 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 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 có 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 một dược phẩm thú y 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, có uy tín, công ty cần quan tâm đến việc đầu tư công nghệ

sản xuất phù hợp. Tăng cường công tác KCS 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 (đặc biệt là vắc xin phòng bệnh) 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 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 xây dựng hệ thống kho đạt tiêu chuẩn **GSP**, đầu tư cho phòng kiểm nghiệm đạt tiêu chuẩn **GLP**, hệ thống bán hàng theo tiêu chuẩn **GDP**. Duy trì hệ thống ISO qua đánh giá nội bộ định kỳ. Đây là những tiêu chuẩn vừa mang tính kỹ thuật vừa mang tính quản lý, 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. Về nghiên cứu phát triển**

Công ty vừa mới thành lập Phòng phát triển sản phẩm mới. Đây là quyết định đúng đắn và rất cần thiết. Vì vậy trong thời gian tới, cần đầu tư về nhân sự và các trang thiết bị cần thiết để phòng nghiên cứu và phát triển thực hiện được các mục tiêu lâu dài 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 dược phẩm 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.

Đến nay công ty đã sản xuất được 14 loại vắc xin. Tuy nhiên, trong thời gian tới cần phải hoàn thành sớm việc nghiên cứu và đưa vào sản xuất thêm một số loại vắc xin như phó thương hàn nhược độc đông khô, vắc xin tụ huyết trùng gia cầm nhược độc, vắc xin dịch tả heo sản xuất trên tế bào. Riêng vắc xin dịch tả vịt sản xuất trên tế bào xơ phôi gà đã được Hội đồng khoa học Bộ NN&PTNT nghiệm thu, cần làm thủ tục đăng ký sớm để đưa vào sản xuất đại trà.

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 về cả quy 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. Về 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. Trước mắt là đầu tư xây dựng một nhà máy sản xuất vắc xin và dược phẩm đạt tiêu chuẩn GMP tại khu công nghiệp Singapore (Bình Dương) với máy móc thiết bị hiện đại và đồng bộ.

### **3.3.6. Về 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:

\* Chính sách tuyển dụng, bố trí công việc:

- Xây dựng quy 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 cho 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 và 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 cào bằng sẽ không tạo động lực làm việc và không khai thác được khả năng của từng cá nhân.

### **3.3.7. Về hệ thống thông tin**

- Khẩn trương xây dựng trang Web để giới thiệu đầy đủ năng lực và thương hiệu NAVETCO 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.

- Xóa bỏ ranh giới địa lý trong lưu thông hàng hóa, đặc biệt là các sản phẩm vắc xin (hiện nay, một số tỉnh không cho phép lưu hành vắc xin rộng rãi mà phải do các Chi cục thú y thống nhất quản lý và phân phối). 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 đang nằm trong nhóm dẫn đầu ngành thuốc thú y như NAVETCO cũng không thể đứng ngoài và cứ dựa mãi vào những lợi thế cũ của mình. Để giữ vững vị trí của mình, NAVETCO 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 NAVETCO và tìm kiếm những giải pháp thực hiện là nhằm để công ty phát triển bền vững và duy trì được vị trí 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 NAVETCO trong giai đoạn hội nhập kinh tế./.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Xuân Bá (2003), *Hội nhập kinh tế*, Nxb GTVT.
2. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
3. 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.
4. Garry D.Smith, Danny R. Arnold, Boby R. Bizzell, người dịch: Bùi Văn Đông (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
5. PGS. TS. Hồ Đức Hùng (2000) *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*, Trường ĐHKT Tp.HCM.
6. TS. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
7. Michael E. Porter (1998), *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb thống kê, Hà Nội.
8. TS. Hà Thị Ngọc Oanh (2005), *Sức cạnh tranh của hàng hoá trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Tạp chí phát triển kinh tế tháng 11/2005.
9. Don Taylor Jeanne Smalling Archer, nhóm dịch: Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Hồng Lĩnh, Hoàng Phương Thúy (2004), *Để cạnh tranh với những người khổng lồ*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
10. Thomas J. Peter và Robert H. Waterman, Jr. - Trần Xuân Kiêm biên soạn (1998), *Đi tìm sự tuyệt hảo*, Nxb Đồng Nai.
11. Philip Kotler (1997), *Quản trị Marketing*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
12. Phạm Quang Thái (2003), *Một số biện pháp hoàn thiện hoạt động Marketing cho sản phẩm thuốc thú y tại NAVETCO*, Luận văn Cử nhân kinh tế.
13. 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.
14. 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.