

Họ và tên : Nguyễn Thị Thắng

Hà Đức Dương

## Môn học : Quản lý tổ chức

Đề bài :

- Nêu tên một tổ chức mà em quan tâm và một cấp độ chiến lược mà em quan tâm
- Sử dụng quy trình và mô hình hoạch định chiến lược để phản ánh các hoạt động cần phải tiến hành những bước nào để có được chiến lược kể trên

Bài làm :

Tên tổ chức và chiến lược

**Tên doanh nghiệp:** Công ty cổ phần Dược Liệu Hà Nội.

**Tên giao dịch quốc tế:** HANOI PHARMACOGNOSY JOINT STOCK COMPANY.

**Tên công ty viết tắt:** PHACO.,JSC.

**Địa chỉ trụ sở chính:** Số 41 ngách 163/3 Phố Tư Đình- Phường Long Biên, Quận Long Biên, Thành Phố Hà Nội.

**Điện thoại:** (04)362975524 hoặc : (04)36753828

**Fax:** (04)36753828.

**Email:** [duoclieuhanoi@vnn.vn](mailto:duoclieuhanoi@vnn.vn).

☐ **Website:** [duoclieuhanoi.com](http://duoclieuhanoi.com)

Tên chiến lược : Chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Dược liệu Hà Nội, thuộc cấp độ tổ chức.

**Sứ mệnh và tầm nhìn :**

**Sứ mệnh :**

Chúng tôi nỗ lực phấn đấu vì một cộng đồng khỏe mạnh, trong lành và sức khỏe xuất phát từ đó , chúng tôi phục vụ khách hàng bằng cách cung cấp các vị dược liệu sạch, các sản phẩm được chiết xuất từ thảo dược, không những đủ về số lượng mà còn phải đạt tiêu chuẩn chất lượng, đạt độ an toàn cao, đạt được hiệu quả trong phòng và điều trị bệnh.

**Tầm nhìn:**

Trở thành công ty dược có uy tín trong việc kinh doanh, dược phẩm, dược liệu, phân phối các sản phẩm có nguồn gốc dược liệu, đóng góp một phần trong việc chăm lo sức khỏe cộng đồng

- Về dây chuyền sản xuất dược liệu

Tiến hành xây dựng nhà máy sản xuất đông dược chế biến dược liệu, dây chuyền chế biến dược liệu sạch. Chủ động phát triển nguồn

dược liệu để hạn chế phụ thuộc vào nguồn dược liệu từ nước ngoài. Liên kết giữa “nuôi trồng, chiết xuất, chế biến” tạo hệ thống khép kín để công ty luôn chủ động nguồn nguyên liệu đầu vào, đảm bảo chất lượng thuốc luôn tốt.

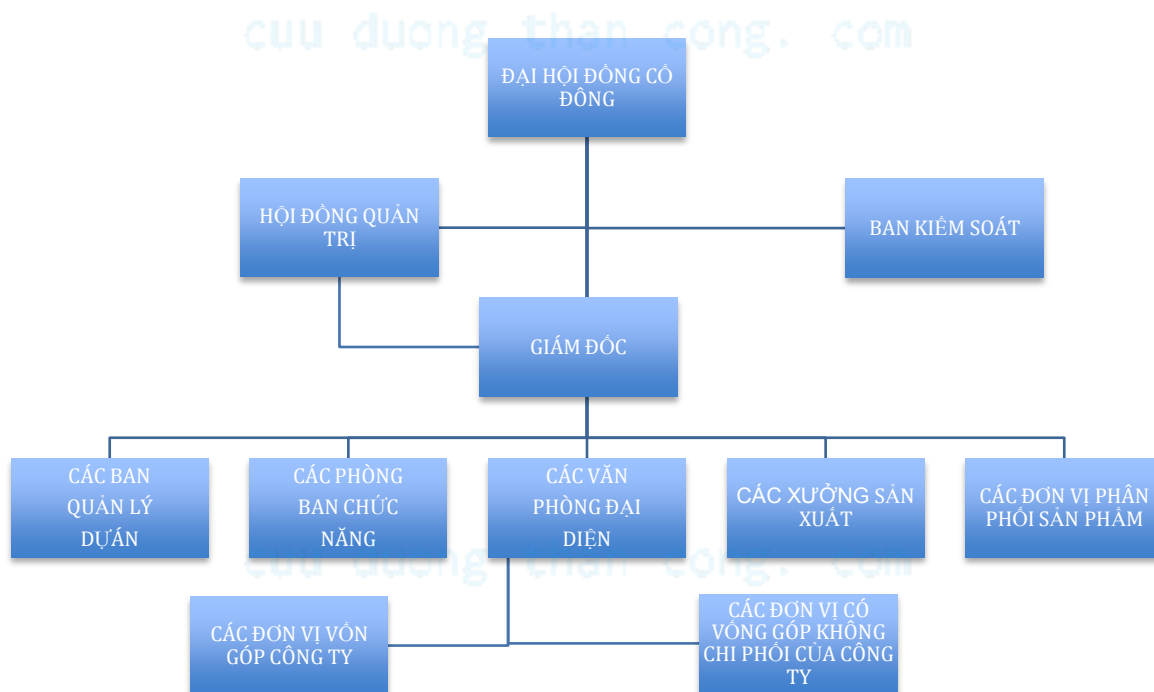
-Về dây chuyền sản xuất thực phẩm chức năng

Đầu tư xây dựng nhà máy sản thực phẩm chức năng đạt tiêu chuẩn của cục an toàn thực phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của cộng đồng

Giá trị cốt lõi :

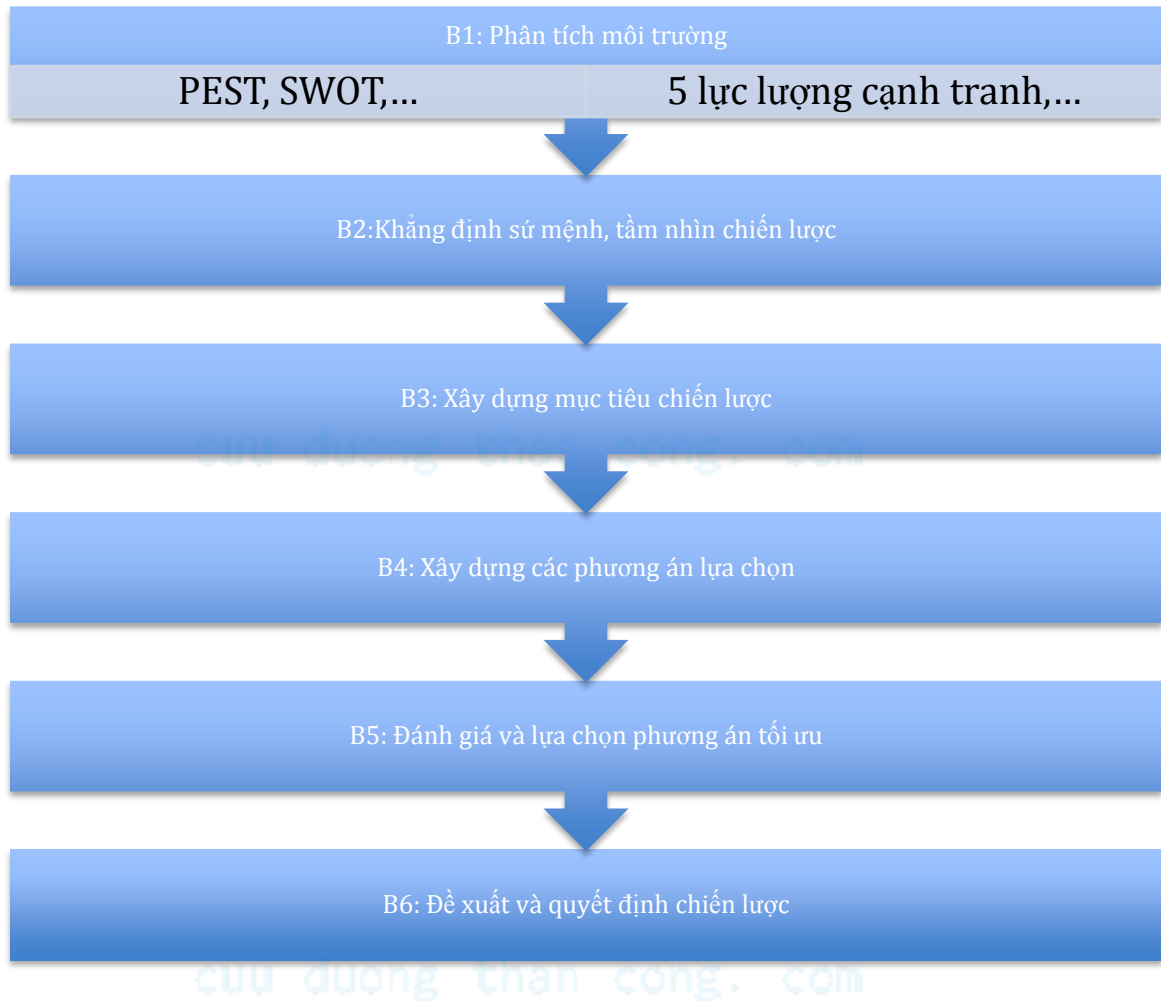
Với phương châm “tất cả vì sức khỏe con người”, nên công ty đã “Lấy chất lượng, an toàn và hiệu quả để cam kết với khách hàng .Lấy khoa học, tri thức, sáng tạo làm nền tảng. Lấy ưu điểm vượt trội để làm lợi thế cạnh tranh.” Biết kết hợp giữa “công nghệ mới và bản sắc cổ truyền”. Vì vậy mà công ty không ngừng hoàn thiện nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ.

## Sơ đồ tổ chức



Sử dụng quy trình và mô hình hoạch định chiến lược để phản ánh các hoạt động cần phải tiến hành những bước nào để có được chiến lược kể trên

### **Quy trình**



### **B1 : Phân tích môi trường**

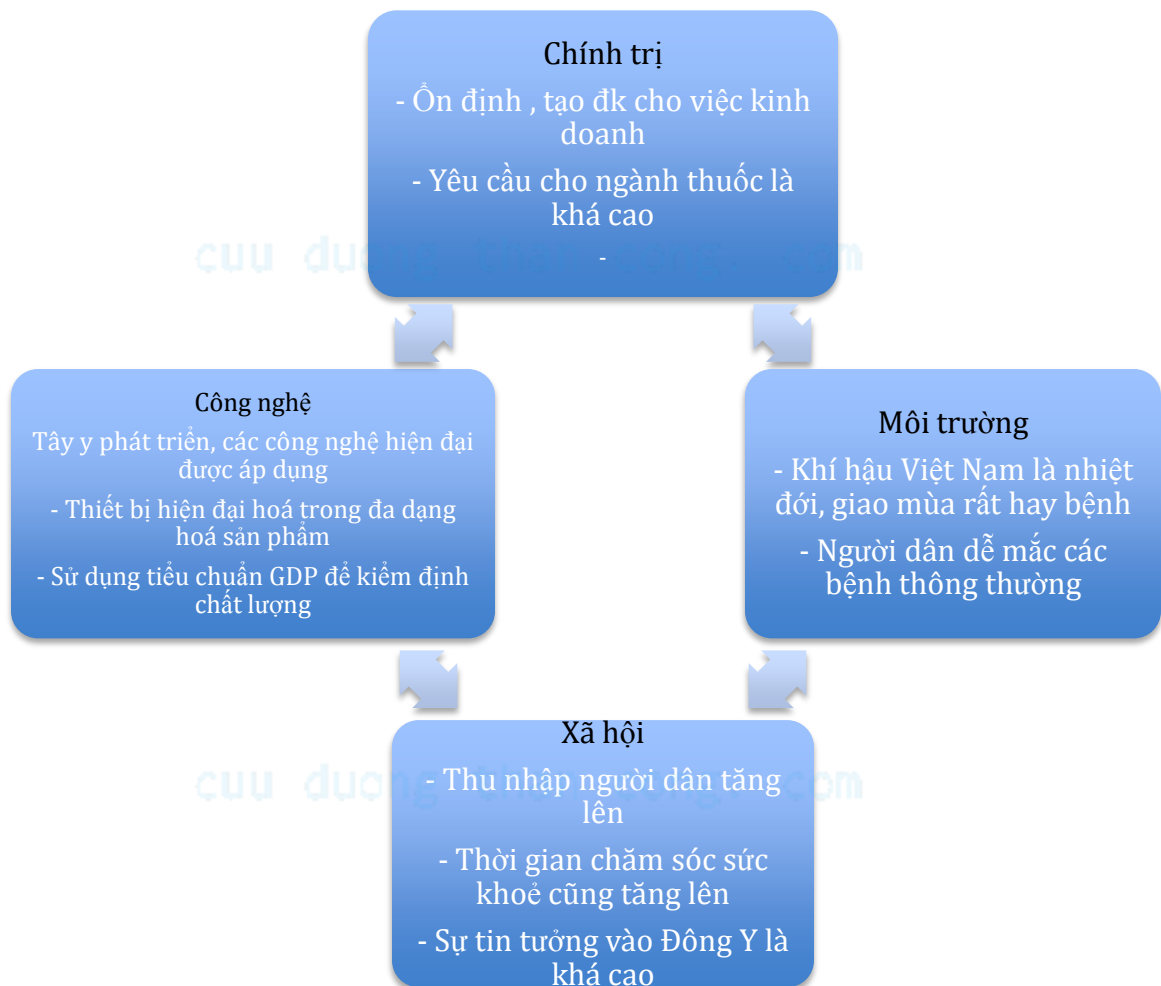
#### **Vai trò**

- Nhận dạng và lượng giá các cơ hội/ đe dọa từ các tác nhân từ môi trường bên ngoài của tổ chức.

- Truyền tải các thông tin từ quá trình phân tích và đánh giá môi trường bên ngoài đến các nhà quản trị chiến lược của doanh nghiệp

### Nội dung

- Phân tích môi trường bên ngoài  
 Định nghĩa : Môi trường bên ngoài của DN là một tập phức hợp và liên tục các yếu tố, lực lượng, điều kiện ràng buộc có ảnh hưởng quyết định tới sự tồn tại, vận hành và hiệu quả hoạt động của DN trên thị trường  
 + Môi trường chung ( môi trường vĩ mô ) , sử dụng mô hình phân tích PEST , mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter  
**PEST**



### 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter

CẠNH TRANH CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TIỀM NĂNG

- ☐ Các doanh nghiệp mới ra đời
- ☐ Các doanh nghiệp ngoài ngành dược
- ☐ Các doanh nghiệp có mở rộng quy mô

#### **CẠNH TRANH NHÀ CUNG CẤP**

- ☐ Số nhà cung cấp lớn
- ☐ Cạnh tranh giá tiến độ, chất lượng giao hàng, điều kiện thanh toán
- ☐ Liên doanh – Liên kết đầu giá cung ứng

#### **CẠNH TRANH CỦA ĐỐI THỦ TRONG NGÀNH**

- ☐ Năng lực ngày càng mạnh
- ☐ Cạnh tranh: giá, chất lượng, đa dạng sản phẩm
- ☐ Cải tiến, quảng cáo, tiếp thị, dịch vụ khách hàng

#### **CẠNH TRANH CỦA KHÁCH HÀNG**

- ☐ - Khách hàng có nhiều lựa chọn sản phẩm.
- ☐ - Sản phẩm thị trường phong phú

#### **CẠNH TRANH CỦA CÁC SẢN PHẨM THAY THẾ**

- ☐ Sự phát triển của y học cổ truyền, một số phương pháp mới, chữa bệnh không dùng thuốc.

#### **+ Môi trường ngành**

**Ngành dược được đánh giá sẽ có sự tăng trưởng mạnh trong tương lai do có tiềm năng lớn về thị trường hơn 80 triệu dân.**

Đây cũng là ngành có tỷ lệ sinh lời trên vốn khá cao, từ 30% - 50% trên vốn điều lệ. Trước đây, kinh doanh dược vẫn được coi là ngành kinh doanh có nhiều rủi ro do nạn nhập lậu và làm thuốc giả tràn lan. Thị trường trong nước bị chi phối bởi các công ty phân phối, trong khi năng lực sản xuất của ngành còn nhiều hạn chế, quy mô nhỏ và công nghệ lạc hậu, việc quản lý kinh doanh lại mang nặng tính địa phương. Tuy nhiên, sau hơn 3 năm thực hiện cổ phần hóa, các công ty dược đã đạt được những kết quả rất ấn tượng: doanh thu tăng

bình quân 16%/năm, đạt tổng doanh thu 560 triệu USD vào năm 2007. Trong khi đó, thị phần của ngành cũng đã không ngừng tăng lên, từ 36% năm 2001 lên đến gần 51% năm 2007. Đến năm 2007 đã có 75/180 nhà máy sản xuất đạt tiêu chuẩn GMP...

### **Tăng trưởng trung bình 15%/năm**

Đánh giá của Phòng Phân tích CTCK Bản Việt (VCSC) cho thấy, cùng với tốc độ tăng trưởng GDP, chi tiêu bình quân đầu người tăng lên hàng năm dẫn đến nhu cầu chi tiêu cho y tế và chăm sóc sức khỏe cũng tăng theo. Trong khoảng thời gian 5 năm, chi tiêu y tế bình quân mỗi người tại Việt Nam đã tăng hơn gấp đôi, từ 6 USD/người (năm 2001) lên đến 13 USD/người (năm 2007). Con số này được đánh giá vẫn còn ở mức trung bình thấp so với khu vực (nguồn: BMI). Dự báo tốc độ tăng trưởng trung bình của ngành là 15%/năm (không tính yếu tố lạm phát) và giá trị tiêu thụ đạt 1,6 tỷ USD năm 2010.

### **+ Môi trường cạnh tranh**

Theo cam kết cụ thể khi Việt Nam gia nhập WTO, mức thuế áp dụng chung cho dược phẩm sẽ chỉ còn từ 0% - 5% và mức thuế trung bình sẽ là 2,5% sau 5 năm kể từ khi Việt Nam gia nhập tổ chức này. Hội nhập với thế giới sẽ tạo ra những thách thức lớn cho các doanh nghiệp dược Việt Nam. Theo thống kê, hiện nay 90% nguyên vật liệu sản xuất thuốc đều phải nhập khẩu. Trong khi đó, ngành dược đang phải đối mặt với việc giá nguyên liệu gia tăng chóng mặt. Chỉ tính 2 năm 2006, 2007 giá nguyên liệu nhập khẩu tăng hơn 100%, đồng thời giá nguyên liệu trong nước cũng tăng trên 50%.

Theo MHB, nền công nghiệp dược Việt Nam được đánh giá đang ở cấp độ phát triển từ 2,5 đến 3 theo thang phân loại của WHO (cấp độ 1 là hoàn toàn nhập khẩu; cấp độ 2 là sản xuất được một số generic, đa số phải nhập khẩu; cấp độ 3 là có công nghiệp dược nội địa sản

xuất generic và xuất được một số dược phẩm; cấp độ 4 là sản xuất được nguyên liệu và phát minh thuốc mới). Và để đạt được cấp độ 4 là cả một quá trình phấn đấu của các doanh nghiệp dược Việt Nam, bởi hiện nay các doanh nghiệp mới chỉ tập trung vào công nghiệp bào chế chứ chưa chú trọng đầu tư vào các loại thuốc chuyên khoa đặc trị, dạng bào chế đặc biệt. Tỷ lệ đầu tư nghiên cứu thuốc mới chỉ chiếm khoảng 5% doanh thu so với 10-15% của các công ty nước ngoài.

### - *Môi trường bên trong*

**Định nghĩa :** Các phân tích môi trường bên trong là đánh giá toàn diện về tiềm năng thế mạnh và điểm yếu của nội tại của tổ chức

+ Nguồn lực về con người :

Hiện nay công ty có trên 50 cán bộ công nhân viên, trong đó có 2/3 là cán bộ đại học và sau đại học chuyên ngành y dược, số còn lại là cán bộ cao đẳng, trung cấp. năng động nhiệt tình với công việc và luôn tâm huyết với công ty. Đội ngũ tiếp thị bán hàng có trình độ chuyên môn cao, sáng tạo, cấp quản lý được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp với các khoá học trong và ngoài nước đang có mặt ở khắp các tỉnh thành trên toàn quốc. Công ty xác định con người là vốn quý nhất để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và cho xã hội, vì vậy công ty chú trọng xây dựng chính sách chăm sóc thu hút lao động

+ Nguồn lực về tài chính :

Vốn điều lệ : 8.600.000.000 đồng ( tám tỷ sáu trăm triệu đồng).

+ Kênh phân phối :

Thông qua các bệnh viện khám chữa bệnh tuyến trên bằng cách đấu thầu và các kênh bán lẻ tiện dụng

+ Máy móc, thiết bị và công nghệ

Máy móc, thiết bị hiện đại, tân tiến, áp dụng quy trình sản xuất hiệu quả

## Mô hình SWOT



Kết hợp điểm mạnh và điểm yếu, thách thức và cơ hội

<b>Mở rộng thị trường hiện có</b> <b>Duy trì vị trí hiện tại</b>	<b>Đổi mới tổ chức, rút gọn bộ máy quản lý,, giảm chi phí</b>
---	---



<b>Tăng hiệu quả cho các hoạt động bán, chất lượng dịch vụ, giải đáp</b>	<b>Huy động các nguồn lực khác nhau</b>
Cạnh tranh bằng chất lượng Tìm kiếm thị trường mới Phát triển sản phẩm mới, chất lượng trên thị trường cũ Cải tiến kỹ thuật, tại đk cho chi phí giảm	Tái cơ cấu bộ máy Phát triển các sản phẩm chiến lược và tập trung vào phân khúc khách hàng chiến lược Tránh dàn trải phân phối sản phẩm vào khu vực “ chết “ để giảm chi phí lưu thông

## ***B2: Khẳng định lại tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chung***

### **Tầm nhìn:**

- Trở thành công ty được có uy tín trong việc kinh doanh, được phẩm, được liệu, phân phối các sản phẩm có nguồn gốc được liệu, đóng góp một phần trong việc chăm lo sức khỏe cộng đồng
- Về dây chuyền sản xuất được liệu
- Tiến hành xây dựng nhà máy sản xuất đông được chế biến được liệu, dây chuyền chế biến được liệu sạch. Chủ động phát triển nguồn được liệu để hạn chế phụ thuộc vào nguồn được liệu từ nước ngoài.

- Liên kết giữa “nuôi trồng, chiết xuất, chế biến” tạo hệ thống khép kín để công ty luôn chủ động nguồn nguyên liệu đầu vào , đảm bảo chất lượng thuốc luôn tốt.

-Về dây chuyền sản xuất thực phẩm chức năng

- Đầu tư xây dựng nhà máy sản thực phẩm chức năng đạt tiêu chuẩn của cục an toàn thực phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của cộng đồng

### **Sứ mệnh :**

- Chúng tôi nỗ lực phấn đấu vì một cộng đồng khỏe mạnh, trong lành và sức khỏe xuất phát từ đó , chúng tôi phục vụ khách hàng bằng cách cung cấp các vị dược liệu sạch, các sản phẩm được chiết xuất từ thảo dược, không những đủ về số lượng mà còn phải đạt tiêu chuẩn chất lượng, đạt độ an toàn cao, đạt được hiệu quả trong phòng và điều trị bệnh.

### **Xây dựng mục tiêu chiến lược**

- - Nghiên cứu, sản xuất các sản phẩm có nguồn gốc từ dược liệu đáp ứng trong việc chăm sóc sức khỏe cộng đồng
- - Nuôi trồng và phát triển bảo tồn gen dược liệu quý hiếm
- - Tạo môi trường công tác lành mạnh cho cán bộ, nhân viên công ty làm việc tốt, cơ hội phát triển và thu nhập cao, đồng thời thực hiện các trách nhiệm xã hội, phát triển phù hợp với các chuẩn mực văn hóa - đạo đức của người Việt.

( slide 13 )

- Sử dụng mô hình Delta để phân tích, xây dựng chiến lược  
Điểm mới trong mô hình Delta đó là tam giác phản ánh 3 định hướng chiến lược của doanh nghiệp bao gồm:  
Giải pháp khách hàng;  
Chi phí thấp;  
Khác biệt hóa. Mục tiêu của mô hình này là mở ra một cách tiếp cận chiến lược mới cho doanh nghiệp trên cơ sở xác định những sản phẩm tốt (Chi phí thấp hay Khác biệt hóa)
- Điểm mới của tiếp cận chiến lược theo chiến lược Delta là xác lập xây dựng chiến lược với triển khai chiến lược thông qua cái gọi là quy trình thích ứng. Quy trình này được thể hiện với 3 nội dung cơ bản:  
Hiệu quả hoạt động;  
Đổi mới;  
Định hướng khách hàng  
( Slide 15 )

#### Bản đồ chiến lược

- Bản đồ chiến lược được phát triển trên cơ sở Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard): mô tả phương thức một tổ chức tạo ra các giá trị kết nối mục tiêu chiến lược với nhau trong mối quan hệ nhân - quả.
- Nguyên tắc chủ yếu của bản đồ chiến lược đó là: Chiến lược cân bằng các nguồn mâu thuẫn; Chiến lược khách hàng với các giá trị khác nhau; Các giá trị được tạo ra nhờ nội lực của Doanh nghiệp; Chiến lược bao gồm các đề tài bổ sung nhau và đồng thời; Sự liên kết chiến lược xác định giá trị của những tài sản vô hình
- Qua các thông tin về 4 phương diện: tài chính, khách hàng, nội bộ, đào tạo và phát triển) sẽ được tổng hợp một cách ngắn gọn, điều này giúp quá trình giao tiếp trao đổi dễ dàng hơn

( Slide 16 và slide 18 )

**Sơ đồ chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần  
Được liệu Hà Nội tới năm 2015**

Chiến lược kinh doanh 2011-2015	Mục tiêu chung
<input type="checkbox"/> Về mặt tài chính: + Tăng doanh thu + Giảm chi phí + Tăng vốn, mở rộng quy mô	- Tăng giá trị cổ đông dài hạn - Tăng lợi nhuận - Nâng cao giá trị gia tăng cho khách hàng
Về mặt Khách hàng: - Giải pháp sản phẩm tốt nhất - Phân đoạn và xác định khách hàng mục tiêu	Về mặt Khách hàng: - Giải pháp sản phẩm tốt nhất - Phân đoạn và xác định khách hàng mục tiêu
<input type="checkbox"/> Về mặt Nội bộ: - Có quy trình quản lý hoạt động, khách hàng, cải tiến kỹ thuật	- Tiết kiệm, hợp lý hóa sản xuất. - Chuẩn hóa các quy trình sản xuất, kinh doanh
Về mặt học hỏi và phát triển: - Con người là tài sản vô giá, là sức mạnh của Ypharco. - Khoa học kỹ thuật tân tiến, trình độ nghiệp vụ chuyên sâu, cập nhật - Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc sắc	- Đội ngũ lãnh đạo có trình độ cao, tầm nhìn chiến lược. - Nhân sự Công ty trình độ cao, chuyên nghiệp. - Khả năng tương tác, liên kết lớn - Hạ tầng cơ sở vật chất đáp ứng yêu cầu

## ***Phiếu ghi thẻ điểm cân bằng đến năm 2015***

Hệ thống thẩm định	Mục tiêu cụ thể
- Doanh thu	Tăng 10-12 %
- Chi phí	- Cải thiện cấu trúc giá.
- Lợi nhuận	Tăng 20-30%
- Duy trì khách hàng cũ - Khách hàng mới - Đối tác chiến lược	- Duy trì 70% - Tăng 20 % khách hàng mới - Mở rộng và tăng cường hợp tác với các đối tác chiến lược trong và ngoài nước
- Sản xuất hiệu quả. - Chất lượng sản phẩm - An toàn lao động, quan tâm môi trường	- Nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Năng lực, tầm nhìn lãnh đạo - Cán bộ chủ chốt, lãnh đạo phòng ban. - Khả năng sẵn sàng của các hệ thống thông tin, quản lý tài chính, quản lý khách hàng... - Văn hóa doanh nghiệp	- Đội ngũ lãnh đạo có trình độ cao về quản lý 90-95%. - Có trình độ (cao học, chuyên gia) 50%. - Sẵn sàng 99% - Văn hóa doanh nghiệp đặc sắc

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com