

Họ và tên: Đặng Tuấn Huy
Học phần: Quản lý tổ chức 1
Đã thuyết trình trên lớp.

Mã sinh viên : CQ521548
Lớp: Quản lý kinh tế 52 A.

Đề bài:

Căn cứ vào dữ liệu về kết quả phân tích chiến lược của công ty dược phẩm Alpha hãy đưa ra ý kiến của mình về những nội dung sau:

- Công ty đó hoạt động đơn ngành hay đa ngành?
- Công ty đó đã phân tích các cấp độ chiến lược nào dưới góc độ chính tắc?
- Công ty đó đã sử dụng những mô hình, phương pháp phân tích nào?
- Kết quả phân tích về mục tiêu và các phương thức chiến lược đã dựa trên cơ sở thông tin nào? Theo em đã đủ cơ sở lý luận để đưa ra mục tiêu và phương thức chiến lược chưa? Lấy ví dụ để phân tích?
- Với ví dụ kể trên theo em cần dữ liệu gì?

Bài làm :

Nội dung chính của : “Bản chiến lược phát triển công ty dược phẩm Alpha 2006 – 2010”.

I. Giới thiệu chung về công ty:

- *Tên công ty:* Công ty dược phẩm Alpha (còn quá chung chung, thiếu địa điểm cụ thể, tên giao dịch quốc tế, tên viết tắt của công ty, website, điện thoại, mã số thuế)
- *Năm thành lập:* 1998
- *Ngành kinh doanh của công ty :*
 - + Sản xuất kinh doanh dược phẩm
 - + Xuất khẩu : một số sản phẩm khác (chưa rõ sản phẩm này là dược phẩm , nguyên vật liệu, ...)
- + Dịch vụ nhận và kinh doanh kiều hối.

=> **Công ty dược phẩm Alpha là công ty đa ngành.**

- Thiếu thị trường tiêu thụ sản phẩm: khu vực, đơn vị, cá nhân nào?
- Khái quát về khách hàng, bạn hàng, khách hàng thường xuyên là bao nhiêu? Tỷ lệ gia tăng và tiềm năng khách hàng và thị trường của từng ngành?
- *Nguồn vốn của công ty* bao gồm : vốn pháp định, vốn cố định, vốn lưu động. Chưa cụ thể năm nào? Cần thể hiện qua một quá trình, trong nhiều năm.

1.Quá trình phát triển: khái quát từ khi hình thành(thời gian, địa điểm), các đơn vị tiền thân và các hình thái của công ty cho đến hiện tại.

Các danh hiệu, giải thưởng đạt được.

Các tiêu chuẩn mà công ty đạt được do các tổ chức trên thế giới cấp cho công ty.

2.Kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh giai đoạn 2001 – 2005.

Doanh thu, sản lượng, nộp ngân sách, lợi nhuận, lương bình quân (hàng tháng) qua các năm 2001 , 2002, 2003, 2004, 2005 của công ty Alpha.

(thiếu chi phí sản xuất kinh doanh của công ty bao gồm : thuế phải nộp, lãi vay NH, lương CBNV, chi phí bán hàng, chi phí quản lý?

Lợi nhuận công ty đạt được thể hiện qua : lợi tức gộp, lợi tức thuần từ hoạt động kinh doanh, lợi tức thuần từ hoạt động tài chính, lợi tức khác, tổng lợi tức trước thuế, thuế lợi tức phải nộp, lợi nhuận sau thuế là bao nhiêu trong các năm ?)

3.Tình hình tổ chức (đến ngày 31/12/2005)

Tổng số CBNV : 883 người bao gồm trên đại học, dược sĩ, kỹ sư, cử nhân kinh tế, trung cấp được, đại học khác.(Chưa đặt quá trình thay đổi của cơ cấu tổ chức, cán bộ trong công ty qua thời gian như thế nào?)

Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân theo chức năng nhiệm vụ của từ bộ phận trong công ty, có quản lý cấp cao, cấp trung đến cấp cơ sở.

II. Phân tích môi trường bên ngoài công ty:

Vận dụng mô hình PEST, 5 lực lượng của M.Porter để chỉ ra cơ hội, thách thức của công ty được Alpha

PEST : môi trường chính trị, môi trường kinh tế, môi trường xã hội, môi trường công nghệ:

5 lực lượng của M.Porter: Nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh tiềm năng, đối thủ cạnh tranh trong ngành, khách hàng, sản phẩm thay thế.

A. Cơ Hội:

1. Áp dụng phân tích môi trường kinh tế và xã hội, khách hàng (tăng trưởng nhanh, dân trí phát triển) chỉ ra nhu cầu được phẩm chất lượng ngày càng cao, đặc biệt tiêu chuẩn sản xuất thuốc (GMP). (**Nhu cầu tiềm năng lớn**)

2. Phân tích khách hàng, kinh tế (thu nhập trung bình và thấp cao) để chỉ ra nhu cầu về thuốc có giá cả phù hợp là cao. (**Nhu cầu tiềm năng lớn**)

3. Phân tích khách hàng (thị trường Campuchia và Lào giáp với vị trí của công ty) dẫn đến tạo cơ hội cho việc xuất sản phẩm cho 2 thị trường này qua tiểu thương. (**Nhu cầu tiềm năng lớn**) (**Vị trí địa lý**)

4. Phân tích khách hàng, môi trường xã hội (Khách hàng quen thuộc và sử dụng sản phẩm của công ty) chỉ ra một lượng khách hàng đang dần ổn định của công ty. (**khách hàng gần gũi**)

5. Phân tích môi trường chính sách (các chính sách ưu đãi của chính phủ cho công ty) tạo cơ hội mở rộng thị trường nội địa của công ty (bệnh viện, cơ sở y tế, bảo hiểm y tế). (**Chính sách nhà nước ưu đãi nhà máy GMP Asean**)

6. Phân tích môi trường chính sách(hệ thống quản lý của nhà nước, sự ủng hộ của chính quyền địa phương) tạo cơ hội cho cty kinh doanh ngoại tệ và vay vốn ngành càng thuận lợi. (**Chính sách nhà nước ưu đãi nhà máy GMP Asean**)

7. Phân tích nhà cung cấp chỉ ra nguồn cung ứng của cty ổn định.

8. Phân tích các đối thủ cạnh tranh : có được sự ủng hộ, hợp tác (**chính sách hợp tác**) – **chiến lược cấp ngành.**

B. các mối đe dọa đối với công ty :

1. Phân tích xã hội, khách hàng, đối thủ cạnh tranh trực tiếp, đối thủ cạnh tranh tiềm năng (thị trường Việt Nam có hầu hết các sản phẩm được trên thế giới, kể cả các sản phẩm kém chất lượng nhưng do tâm lý sinh ngoại của người dân nên họ vẫn chấp nhận) đe dọa đến sức cạnh tranh của sản phẩm được của công ty. (***thị trường dung nạp nhiều loại ở nhiều nước***)
2. Phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp (tập trung dồn sức cạnh tranh với Alpha) đe dọa cạnh tranh khốc liệt. (***Đối thủ cạnh tranh gay gắt***)
3. Phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp (các sản phẩm còn ít, chưa nhiều) chưa đáp ứng được nhu cầu điều trị và phòng chữa bệnh.
4. Phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp (các doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa đạt GMP cạnh tranh khốc liệt với công ty, tình trạng làm nhái mẫu mã) tạo sự cạnh tranh thiếu lành mạnh. (***Tình trạng sản xuất trùng và nhái mẫu mã lẫn nhau***)
5. Phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp, môi trường chính sách (sự lớn mạnh của các công ty nước ngoài về mọi mặt, chính sách liên hệ với các bệnh viện) đe dọa đến thị phần của công ty và các doanh nghiệp trong nước.
6. Phân tích nhà cung cấp, môi trường kinh tế (giá nguyên vật liệu tăng nhanh, ngoại tệ biến động và khan hiếm) nguồn cung nguyên vật liệu, giá cả ngoại tệ không ổn định. (***ngoại tệ biến động và khan hiếm***)

III. Phân tích nội bộ doanh nghiệp:

Vận dụng mô hình đánh giá nội bộ theo chức năng hoạt động của tổ chức để đưa ra điểm mạnh, điểm yếu của công ty

Đánh giá theo các chức năng hoạt động của công ty bao gồm : Tài chính, Marketing, nguồn nhân lực, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, cơ cấu tổ chức, chiến lược.

A. Những điểm mạnh của công ty (S)

1. Phân tích tài chính, sản xuất, chiến lược chỉ ra rằng Alpha là một doanh nghiệp có sản lượng và doanh số dẫn đầu ngành dược VN.
2. Phân tích Marketing(7p), nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức : chỉ ra rằng năng lực của đội ngũ nhân viên bán hàng và hệ thống phân phối của công ty rất tốt.(***quản lý hệ thống lưu thông phân phối cả nước***)
3. Phân tích Marketing(7p), sản xuất, R&D : cho thấy nhãn hiệu, chất lượng sản phẩm, dịch vụ phục vụ ngày càng khiến người tiêu dùng tin nhiệm.(***Uy tín nhãn hiệu***)
4. Phân tích tài chính, nguồn nhân lực : chỉ ra mối quan hệ giữa tình hình tài chính, lợi nhuận tăng góp phần làm tăng đời sống CBNV và gia đình.
5. Phân tích nguồn nhân lực : Công ty có đội ngũ CBNV tốt, tích cực trong lao động, học tập.

6. Phân tích sản xuất, tài chính, marketing, chiến lược : giảm chi phí làm giảm giá thành để sản phẩm phù hợp với thị trường. **(thế mạnh về con người)**
7. Phân tích sản xuất: tiêu chuẩn sản phẩm của Cty đạt GMP Asean nên có chất lượng cao.

B. Những điểm yếu của công ty (W)

1. Phân tích Marketing, sản xuất (danh mục hàng hóa chưa tập trung gây tốn thời gian, chi phí. Chưa phân tích, tìm hiểu rõ thông tin thị trường nên chưa xác định được nhu cầu khách hàng và kinh doanh chưa tốt). **(Danh mục quá nhiều không tập trung và có chọn lọc)**
2. Phân tích Marketing, nguồn nhân lực : Nhân lực trong lĩnh vực Marketing còn chưa đủ trình độ.
3. Phân tích Marketing : chưa lợi dụng được mọi lợi thế trong mạng lưới phân phối.
4. Phân tích Sản xuất: nhà xưởng chật hẹp, máy móc tuy đã chạy hết công suất nhưng vẫn không đáp ứng kịp nhu cầu. **(Máy chạy hết công suất không đáp ứng đủ hàng hóa)**
5. Phân tích nguồn nhân lực : trình độ, tay nghề công nhân thấp, không đồng đều. **(Tay nghề, trình độ công nhân yếu, không đồng đều).**
6. Phân tích Cơ cấu tổ chức: các vấn đề về bộ máy tổ chức, đội ngũ nhân viên còn đông khiến chi phí phát sinh lớn.
7. Phân tích nguồn nhân lực: trình độ của dược sỹ - kỹ sư còn hạn chế.
8. Phân tích Nghiên cứu và phát triển : phòng nghiên cứu chưa lớn mạnh kịp với nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

IV. Sứ mệnh và tầm nhìn của Alpha:

Sứ mệnh của một công ty cần đáp ứng được các yêu cầu : Xác định được rõ mục đích của cty về : kinh doanh có được lợi tức, cổ phần? Giá trị thị trường ntn? thuế? sản phẩm dịch vụ là gì?, hướng tới ai?

Sứ mệnh :

- Phấn đấu đến năm 2015 trở thành doanh nghiệp hàng đầu ngành dược Việt Nam (mục tiêu chung chung, chưa cụ thể). Năm 2010 : Doanh số tăng 20%/ năm, thực lãi tăng 15%/năm.
- Công ty sản xuất các mặt hàng được Bộ Y tế cho phép lưu hành cả nước gồm nhiều dạng điều trị khác nhau.
- Khách hàng hướng tới là các khoa dược bệnh viện, các y bác sĩ, những người bán thuốc sĩ và người tiêu dùng, nhưng thị trường mục tiêu vẫn là người tiêu dùng có thu nhập vừa và thấp trên khắp cả nước, nhất là ở các thành phố trên cả nước.
- Hướng mục tiêu lợi ích tới cán bộ công nhân viên với mục tiêu đến năm 2010 lương bình quân tăng 15% năm và cộng đồng xã hội.

Giá trị cốt lõi:

- Các nguyên tắc cơ bản của Cty: hướng tới sự hoàn thiện, đổi mới tổ chức – con người – sản phẩm và dịch vụ
- Những giá trị mà tổ chức cam kết đạt được:
Với khách hàng: không hề cập

Với cổ đông: không được đề cập

Với người lao động : chăm lo đời sống vật chất tinh thần của cán bộ công nhân viên.

Với xã hội : quan tâm đến công tác xã hội.

Các động lực cơ bản :

- Khách hàng: Các khoa được bệnh viện, các y bác sĩ, những người bán thuốc sĩ và người tiêu dùng.

- Các sản phẩm: Các dạng thuốc điều trị : kháng sinh, kháng viêm, cảm sốt, giảm đau, hạ nhiệt, bao tử, đường ruột... (các lĩnh vực khác không được đề cập)

- Thị trường: Thị trường mục tiêu là người tiêu dùng có thu nhập vừa và thấp trên khắp cả nước, nhất là ở các thành phố trên cả nước.

- Công nghệ: Thuốc là loại hàng hóa đặc biệt, ảnh hưởng đến sức khỏe con người. Sản xuất được phẩm là một ngành đòi hỏi hàm lượng khoa học cao. Chính vì vậy mà công nghệ là mối quan tâm hàng đầu của công ty. Đến năm 2010 giữ vững GMP Asean, tiếp tục đăng ký những dây chuyền sản xuất khác.

Phương châm hành động : chưa được đề cập

Tầm nhìn của Alpha: Đến năm 2015 phấn đấu trở thành doanh nghiệp hàng đầu ngành dược Việt Nam.

VI. Xây dựng phương án chiến lược :

S - W O - T	Những điểm mạnh (S) 1. Thế mạnh về con người. 2. Quản lý hệ thống 1- u thông phân phối cả nước. 3. Uy tín nhãn hiệu.	Những điểm yếu (W) 1. Tay nghề, trình độ công nhân yếu, không đồng đều. 2. Máy chạy hết công suất không đáp ứng đủ hàng hóa. 3. Danh mục quá nhiều không tập trung và có chọn lọc.
Các cơ hội (O) 1. Nhu cầu tiềm năng lớn 2. Chính sách nhà nước - u đầu tư máy GMP Asean. 3. Khách hàng gần gũi. 4. Vị trí địa lý.	O/S 1. Phát triển sản phẩm. (O ₂ S ₂). 2. Chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường kể cả xuất khẩu (O ₄ S ₃).	O/W Phát triển thị trường.Chú ý khu vực điều trị bệnh viện. (O ₂ W ₃).
Mối đe dọa (T) 1. Thị trường dung nạp nhiều loại ở nhiều nước. 2. Đối thủ cạnh tranh gay	T/S 1. Phát triển sản phẩm với hàm lượng khoa học kỹ thuật cao(T ₄ S ₃).	T/W Chiến lược chinh chiến đơn giản (T ₄ W _{2,3})

gắt. 3. Ngoại tệ biến động và khan hiếm. 4. Tình trạng sản xuất trung và nhái mẫu mã lẫn nhau.	2. Đa dạng hóa đồng tâm (T_3 S_4). 3. Hội nhập về phía tr-ớc (T_1 S_2).	
---	---	-------

Chưa nêu ra được hết các cơ hội, đe dọa, điểm mạnh điểm yếu, mới chỉ ra được một số chiến lược tập trung xoay quanh cơ hội do ưu đãi của nhà nước, các chiến lược sản phẩm, công nghệ, hội nhập thị trường, chinh đồn lại sản xuất. Chưa đề cập đến các đối thủ cạnh tranh, chính sách của họ, nguồn nguyên vật liệu khan hiếm, biến động ngoại tệ ảnh hưởng và đối phó như thế nào?

VII Lựa chọn chiến lược tối ưu: Chiến lược doanh nghiệp (chiến lược cấp tổ chức)

1. Chiến lược doanh nghiệp(chiến lược cấp tổ chức):

Dựa vào các tiêu chí đánh giá tương thích, hiệu lực, hiệu quả và bền vững, cty đề ra được các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược cơ bản:

Mục tiêu chiến lược:

Thị trường :- đến năm 2010 doanh số tăng 20%/năm, thực lãi tăng 15%/năm, lương bình quân tăng 15%/năm

- thâm nhập vào thị trường bệnh viện, phòng khám., hướng tới các tỉnh xa trung tâm đô thị lớn và các nước đang phát triển.

- đáp ứng nhu cầu sản phẩm đặc chủng hướng tới các khu điều trị và người tiêu dùng có thu nhập cao.

Mục tiêu về các nguồn lực cơ bản: - Mở rộng công suất các dây chuyền sản xuất.

- Phát triển các sản phẩm đặc trị

- Giữ vững GMP Asean và tiếp tục đăng ký các dây chuyền

sản xuất còn lại.

Các phương thức chiến lược cơ bản:

- Chiến lược định hướng:

1. Chiến lược thâm nhập thị trường.

2. Chiến lược phát triển thị trường.

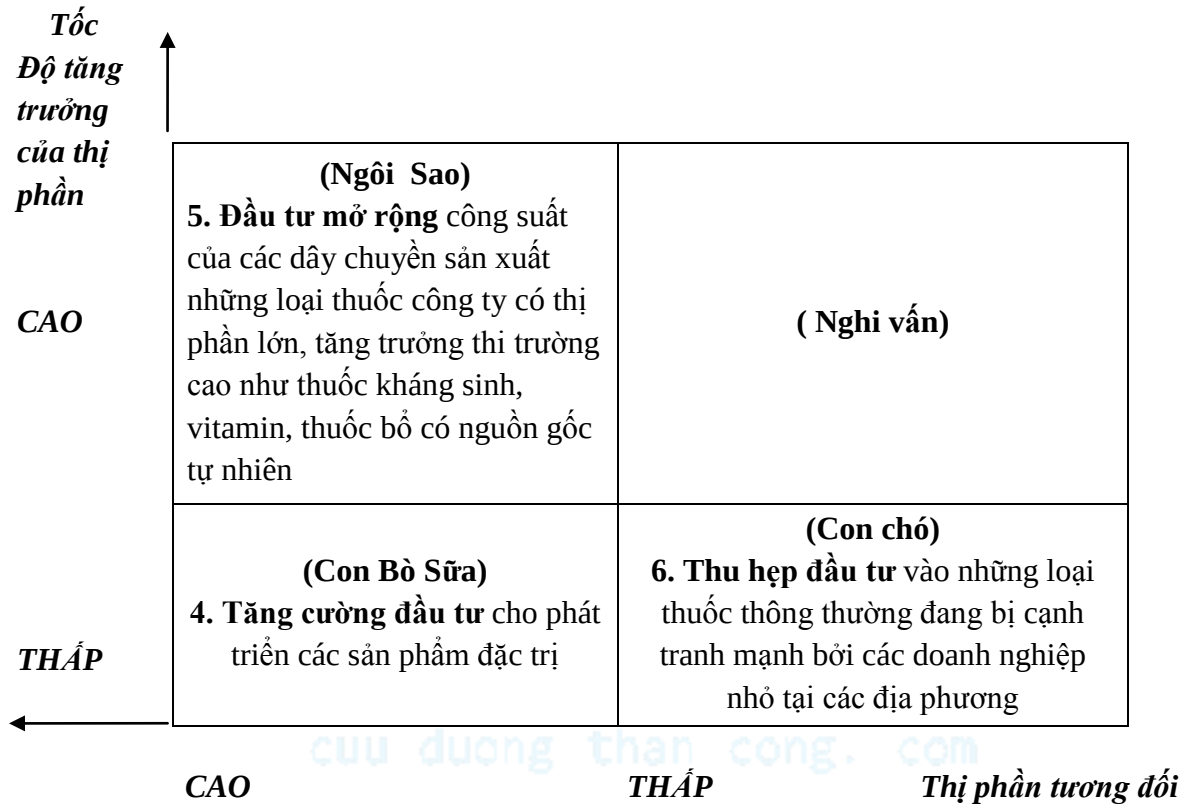
3. Chiến lược phát triển sản phẩm.

Bằng cách áp dụng **mô hình chiến lược sản phẩm thị trường**: Cty Alpha đã đưa ra được **các chiến lược định hướng** như trên.

	Sản phẩm hiện có	Sản phẩm mới
Thị trường hiện có	1. Chiến lược thâm nhập sâu thị trường - Chiến lược đơn ngành, mở rộng thị trường, đơn thị trường bằng cách phát huy thế mạnh của công ty về giá thành sản phẩm, đội ngũ cán bộ công nhân – tập trung thâm nhập sâu vào thị trường khu vực bệnh viện, phòng khám nhằm tăng sản lượng hàng hóa bán ra.	3. Chiến lược phát triển sản phẩm : đơn ngành, chiến lược mở rộng, đa sản phẩm: Phát triển sản phẩm đặc chủng với hàm lượng khoa học cao nhằm cung cấp cho khu vực điều trị và người tiêu dùng.
Thị trường mới	2. Chiến lược phát triển thị trường- Chiến lược đơn ngành, mở rộng thị trường, đa thị trường: Phát huy uy tín công ty, uy tín nhãn hiệu và thế mạnh về danh mục sản phẩm, đưa sản phẩm ra thị trường mới ở các tỉnh xa trung tâm đô thị lớn và các nước đang phát triển nhằm khắc phục sự cạnh tranh tại các thị trường tập trung như Hà Nội- HCM- Đà Nẵng và các thành phố lớn.	- Chiến lược đa dạng hóa .*chưa đề cập đến*

- Chiến lược danh mục đầu tư:

Áp dụng ma trận BCG để đưa ra các chiến lược đầu tư:



Chiến lược đầu tư mở rộng có thể là được xếp vào chiến lược ngôi sao hoặc chiến lược nghỉ vấn nhưng theo sự nhận định của em thì chiến lược này được xếp vào chiến lược ngôi sao.

- Chiến lược quản lý tổng thể : chưa được xác định

Trả lời câu hỏi :

1. Công ty Alpha là một công ty đa ngành

2. Dưới giác độ thực chứng công ty đã phân tích 3 cấp độ chiến lược:

Cấp độ chiến lược tổ chức

Cấp độ chiến lược ngành

Cấp độ chiến lược chức năng

3. - Công ty đã sử dụng mô hình phân tích môi trường vĩ mô PEST, mô hình 5 lực lượng cạnh tranh để phân tích các cơ hội, thách thức của công ty được phẩm Alpha.

- Sử dụng mô hình đánh giá nội bộ theo chức năng hoạt động của tổ chức để đưa ra điểm mạnh, điểm yếu của công ty.

- Sử dụng phân tích SWOT để đưa ra các phương án chiến lược của công ty

- Trong phân tích chiến lược cấp tổ chức : Công ty sử dụng mô hình chiến lược sản phẩm thị trường để đưa ra các chiến lược định hướng cho tổ chức.

- Trong phân tích chiến lược cấp ngành: Công ty sử dụng mô hình chiến lược cạnh tranh cơ bản và mô hình chuỗi giá trị để đưa ra các phương thức chiến lược cơ bản.

- Trong phân tích chiến lược cấp chức năng : Công ty sử dụng mô hình đánh giá nội bộ theo chức năng của tổ chức:.

4. Kết quả phân tích về mục tiêu và các phương thức chiến lược đã dựa trên cơ sở thông tin: đánh giá sự thực hiện kế hoạch bao gồm các chỉ tiêu về hiệu quả, hiệu lực, sự bền vững, tính tương thích và đánh giá dựa trên các cơ hội thách thức điểm mạnh điểm yếu trong phân tích SWOT để lựa chọn các chiến lược ở các cấp độ.

Theo em thì mô hình đã phân tích khá chi tiết song còn cần một vài tiêu chí cần bổ sung để hoàn thiện . Ví dụ:

Chiến lược cấp tổ chức :

Alpha đã đưa ra các mục tiêu cụ thể về thị trường, các mục tiêu về các nguồn lực cơ bản song còn thiếu các mục tiêu về thị phần, giá trị gia tăng của công ty đến năm 2010 hay xa hơn là như thế nào.

Thị phần : - Thị phần tuyệt đối của từng loại được phẩm là như thế nào? Tốc độ tăng hàng năm là bao nhiêu.

- Thị phần tuyệt đối của các ngành khác?

- Thị phần tương đối cũng cần có số liệu cụ thể.

Giá trị gia tăng : - Cần các chỉ tiêu để cụ thể hóa được (các chỉ tiêu tuyệt đối, tương đối).

Các phương thức chiến lược cơ bản:

- **Chiến lược định hướng :** sử dụng mô hình phân tích chiến lược sản phẩm thị trường là hợp lý

Song chưa cụ thể hóa được các chỉ số trong từng chiến lược hiện có , ví dụ như thời gian, các chỉ tiêu để đánh giá kết quả (dựa vào đâu để đánh giá kết quả của các chiến lược này) chưa phân tích các bên có liên quan như khách hàng, đối thủ cạnh tranh có sử dụng các chiến lược tương tự không, các đối thủ cạnh tranh ở thị trường mới như thế nào?

Ví dụ **Chiến lược thâm nhập thị trường - Chiến lược đơn ngành, mở rộng thị trường, đơn thị trường** bằng cách phát huy thế mạnh của công ty về giá thành sản phẩm, đội ngũ cán bộ công nhân – tập trung thâm nhập sâu vào thị trường khu vực bệnh viện, phòng khám nhằm tăng sản lượng hàng hóa bán ra. Song Alpha chưa đề cập đến thế mạnh về giá cụ thể là như thế nào? Giá của các đối thủ cạnh tranh là bao nhiêu. Các rào cản khi gia nhập sâu vào khu vực bệnh viện và phòng khám là những gì? Chưa thấy đề cập? Phía trên Alpha cho biết đội ngũ CBNV của Alpha trình độ không cao thì thế mạnh ở đây là gì? Thâm nhập sâu là như thế nào? Trong khoảng thời gian bao lâu? (thiếu dữ liệu về alpha, về thị trường, đối thủ cạnh tranh trực tiếp, tiềm năng và sản phẩm thay thế)

Chưa đề cập đến chiến lược đa dạng hóa.

Tăng cường đầu tư cho phát triển các sản phẩm đặc trị. Đây là một chiến lược danh mục đầu tư nhưng chưa đề cập đến các lĩnh vực của sản phẩm đặc trị là những loại dược phẩm nào? Trong danh mục nào? Chưa đề cập đến các lĩnh vực cần đầu tư là những gì? Bao nhiêu? Đối tượng chịu trách nhiệm giám sát? Các chỉ tiêu đánh giá kết quả đầu tư? (thiếu dữ liệu về Sản phẩm, Alpha).

Chưa đề cập đến chiến lược quản lý tổng thể.

Các chiến lược trên chỉ là các chiến lược mà alpha phân tích trong mô hình SWOT nhưng trong mô hình SWOT Alpha chưa đề cập đến nhiều yếu tố khác của S,T,W,O cho nên đây chỉ là một trong số các chiến lược của alpha mà thôi.

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com