

Nghiên cứu năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần dược TW Mediplantex trong giai đoạn hội nhập hiện nay

Phan Thị Thanh Tâm¹, Lê Viết Hùng², Vũ Trí Dũng³

Trường cao đẳng Y tế Hà Nội¹

Trường đại học Dược Hà Nội²

Trường đại học Kinh tế quốc dân³

Đặt vấn đề

Thị trường thuốc Việt Nam là một trong những thị trường phát triển rất nhanh cả về số lượng và quy mô^[2]. Các doanh nghiệp sản xuất thuốc của Việt Nam đang phải đối mặt với nguy cơ cạnh tranh cao từ các doanh nghiệp nước ngoài có trình độ về tổ chức quản lý, tính chuyên nghiệp, công nghệ, tiền vốn..., cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trong nước mà có sự hiểu nhau rất rõ.

Công ty cổ phần Dược Trung ương - Mediplantex vừa mới đầu tư 2 nhà máy sản xuất đạt tiêu chuẩn GMP ASEAN và WHO với 2 kho GSP và GLP^[1]. Công ty đang cải tổ mạng lưới tổ chức, mở rộng kênh phân phối, đầu tư công nghệ sản xuất để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Nhằm tìm hiểu năng lực cạnh tranh và đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Dược Trung ương - Mediplantex chúng tôi tiến hành nghiên cứu đề tài với 2 mục tiêu:

Phân tích năng lực cạnh tranh và xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty trong giai đoạn hiện nay.

Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng

Công ty cổ phần Dược Trung ương Mediplantex.

Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp : Mô tả cắt ngang và hồi cứu.
- Phương pháp thu thập thông tin.

+ Hồi cứu: Hồi cứu số liệu về các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh sản xuất của công ty, mạng lưới phân phối, đại lý, chính sách marketing... trong năm 2008.

+ Phỏng vấn theo bộ câu hỏi: Để phân tích năng lực cạnh tranh của Công ty, chúng tôi xây dựng 10 tiêu chí đánh giá dựa theo chuỗi Value chain^[5,9] và phỏng vấn cán bộ chủ chốt của Công ty theo tiêu chuẩn lựa chọn. Cách đánh giá dựa vào thang điểm 1-5.

Các tiêu chí đánh giá:

- 1 - Năng lực lãnh đạo và quản lý
- 2 - Tổ chức và quản trị nguồn nhân lực
- 3 - Nguồn lực tài chính
- 4 - Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị
- 5 - Nghiên cứu và phát triển
- 6 - Hoạt động sản xuất
- 7 - Chính sách sản phẩm
- 8 - Chính sách giá
- 9 - Chính sách phân phối
- 10 - Khuyến trương và Thương hiệu

Cách đánh giá:

Khả năng cạnh tranh được đánh giá là:

- Rất mạnh: 5 điểm
- Mạnh: 4 điểm
- Trung bình: 3 điểm
- Yếu: 2 điểm
- Rất yếu: 1 điểm

Đối tượng phỏng vấn là cán bộ chủ chốt của Công ty làm việc tối thiểu 1 năm trở lên bao gồm Ban Tổng giám đốc, các trưởng phó phòng, quản đốc các phân xưởng sản xuất, trưởng phó các chi nhánh. Cách thức là phỏng vấn trực tiếp cán bộ lãnh đạo, cán bộ chủ chốt của Công ty, gửi mail tới các chi nhánh, văn phòng đại diện tại các tỉnh, thành phố. Thời gian phỏng vấn từ 1/1/2008 đến 31/3/2008.

Các kỹ thuật quan trọng để xác định, đánh giá và lựa chọn các chiến lược cạnh tranh đề tài áp dụng 2 giai đoạn của Fred R David^[3] bao gồm:

● Nghiên cứu – Kỹ thuật

Giai đoạn 1: Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), giai đoạn này phân tích các thông tin cơ bản cần thiết cho việc hình thành chiến lược.

Giai đoạn 2: Tổng hợp đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn bằng cách kết hợp các yếu tố bên trong, bên ngoài quan trọng. Trong giai đoạn này sử dụng các ma trận như SWOT, BCG, IE, SPACE, GRAND... trong đề tài này chúng tôi sử dụng ma trận IE, SWOT và GRAND từ đó kết hợp các yếu tố để đưa ra những chiến lược thích hợp.

- Xử lý và phân tích số liệu: Sử dụng phần mềm Microsoft Excel 2000.

Kết quả nghiên cứu và bàn luận

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của Công ty

Để thiết lập ma trận IFE ở giai đoạn 1 cần phân tích các yếu tố môi trường bên trong Công ty. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần Mediplantex, chúng tôi tiến hành phỏng vấn cán bộ chủ chốt của Công ty theo mẫu nghiên cứu, kết quả có 30 phiếu đánh giá được thể hiện qua bảng 1.

Bảng 1: Năng lực cạnh tranh của công ty Mediplantex do cán bộ chủ chốt đánh giá

TT	Chi tiêu	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Mạnh	Rất mạnh	Điểm TB/5	Điểm TB/4
		1	2	3	4	5		
1	Năng lực lãnh đạo và quản lý						3,50	2,80
	Tầm nhìn		3	9	9	9	3,80	3,04
	Hiệu quả hoạt động quản lý		5	8	11	6	3,60	2,88
	Uy tín	3	6	11	5	5	3,10	2,48
2	Tổ chức và quản trị nguồn nhân lực						3,27	2,61
	Cơ cấu bộ máy tổ chức	1	7	9	8	5	3,30	2,64
	Năng lực cán bộ CNV	3	4	4	17	2	3,37	2,69
	Môi trường làm việc	3	4	11	10	2	3,13	2,51
3	Nguồn lực tài chính						2,95	2,36
	Vốn	1	6	8	9	6	3,43	2,75
	Hiệu quả sử dụng vốn	2	7	12	6	3	3,03	2,43
	Lợi nhuận	7	12	4	6	1	2,40	1,92
4	Cơ sở hạ tầng, trang thiết bị						3,80	3,04
	Hệ thống trang thiết bị			6	18	6	4,00	3,20
	Hiệu quả sử dụng		4	10	10	6	3,60	2,88
5	Nghiên cứu và phát triển (R&D)						2,95	2,36
	Năng lực nghiên cứu		6	7	15	2	3,43	2,75
	Chi phí nghiên cứu	3	11	12	3	1	2,60	2,08
	Sản phẩm mới	5	7	8	8	2	2,83	2,27
6	Sản xuất						4,00	3,19
	Năng lực sản xuất		1	1	20	8	4,17	3,34
	Chất lượng hoạt động sản xuất		2	9	12	7	3,80	3,04
7	Sản phẩm						3,65	2,92
	Gam sản phẩm		4	6	11	9	3,83	3,07
	Chất lượng sản phẩm		2	8	16	4	3,73	2,99
	Thị phần của sản phẩm	2	5	7	11	5	3,40	2,72
8	Giá						3,48	2,79
	Chiến lược giá		4	11	12	3	3,47	2,86
	Quản lý giá		5	8	14	3	3,50	2,96
9	Phân phối						3,11	2,41
	Mức độ bao phủ kênh phân phối	2	5	8	11	4	3,33	2,67
	Quản lý kênh phân phối	2	9	9	8	2	2,97	2,37
	Phân phối hiện vật	3	7	9	8	3	3,03	2,43
10	Khuyến trương và thương hiệu						3,51	2,81
	Quảng bá và tiếp thị sản phẩm		2	6	18	4	3,80	3,04
	Xúc tiến bán		3	8	16	3	3,63	2,91
	Nhận biết thương hiệu		7	11	10	2	3,23	2,59
	Trung thành với thương hiệu		4	12	13	1	3,37	2,69
	Điểm trung bình						3,42	2,74

● Nghiên cứu – Kỹ thuật

Năng lực cạnh tranh của Mediplantex đạt 3,42/5 điểm, trong đó có 2 tiêu chí dưới mức trung bình, đó là nguồn lực tài chính và nghiên cứu & phát triển, 8 tiêu chí còn lại nằm trong khoảng 3 đến 4 điểm. Không có tiêu chí nào nổi trội thể hiện mặt mạnh của công ty. Năng lực cạnh tranh của Mediplantex đạt mức trung bình.

Từ kết quả đánh giá này ta xác định được điểm mạnh và điểm yếu của Công ty và thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE). Cơ sở để cho điểm về mức phân loại trong ma trận là kết quả tự đánh giá của cán bộ chủ chốt của Công ty theo mẫu lựa chọn ở bảng 1.

Bảng 2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của công ty

TT	Các yếu tố bên trong (1)	Mức độ quan trọng (2)	Phân loại (3)	Số điểm quan trọng (4)=(2)x(3)
<i>Yếu tố về quản lý</i>				
1	Năng lực lãnh đạo và quản lý	0,08	2,96	0,24
2	Uy tín	0,06	2,48	0,15
<i>Yếu tố về nguồn nhân lực</i>				
3	Năng lực cán bộ CNV	0,07	2,69	0,19
4	Môi trường làm việc, mức lương và đãi ngộ	0,05	2,51	0,13
<i>Yếu tố về nguồn vốn</i>				
5	Huy động vốn	0,07	2,75	0,19
6	Lợi nhuận	0,05	1,92	0,10
<i>Yếu tố cơ sở hạ tầng, công nghệ</i>				
7	Hệ thống trang thiết bị, công nghệ	0,05	3,20	0,16
<i>Yếu tố nghiên cứu và phát triển</i>				
8	Năng lực nghiên cứu	0,08	2,75	0,22
9	Sản phẩm mới	0,05	2,27	0,11
<i>Yếu tố về sản xuất</i>				
10	Năng lực sản xuất	0,05	3,34	0,17
<i>Yếu tố về marketing</i>				
11	Chất lượng và chủng loại sản phẩm	0,07	3,03	0,21
12	Thị phần	0,06	2,27	0,14
13	Chiến lược giá	0,05	2,79	0,14
14	Chính sách phân phối	0,06	2,41	0,14
15	Khuyến trương	0,06	2,96	0,18
<i>Yếu tố thương hiệu</i>				
16	Uy tín thương hiệu	0,09	2,64	0,24
Tổng số điểm quan trọng		1,00		2,71

Tổng số điểm quan trọng của Mediplantex trong ma trận IFE là 2,71 điểm > 2,5 điểm, gần mức trung bình. Điều đó có nghĩa là công ty cần phải xem xét lại năng lực bên trong của Doanh nghiệp. Nhất là trong chiến lược marketing phát triển thị trường, xây dựng thương hiệu, đầu tư cho R&D. Công ty cần phải tăng cường trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý, tạo dựng một môi trường làm việc tốt, cải thiện mức lương, bên cạnh đó cần phát huy những thế mạnh là có đội ngũ cán bộ kỹ thuật có trình độ chuyên môn, đội ngũ công nhân lành nghề có khả năng làm việc tốt với các thiết bị hiện đại và có khả năng huy động nguồn vốn cho chiến lược phát triển lâu dài.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của Công ty

Phân tích để đánh giá phản ứng của công ty trước các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ^[6]. Môi trường vi mô phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của môi trường ngành Dược đối với sự phát triển của Công ty^[6,8]. Cơ sở để cho điểm về mức độ quan trọng và phân loại trong ma trận là sự kết hợp giữa lý thuyết và nhận định của tác giả trong quá trình nghiên cứu để tính tổng số điểm quan trọng của ma trận cho doanh nghiệp.

● Nghiên cứu – Kỹ thuật

Bảng 3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của Công ty

TT	Các yếu tố bên ngoài (1)	Mức độ quan trọng (2)	Phân loại (3)	Số điểm quan trọng (4)=(2)x(3)
I Môi trường vĩ mô				
<i>Yếu tố kinh tế</i>				
1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao	0,11	2	0,22
2	Lạm phát tăng, giá thuốc tăng	0,09	3	0,27
<i>Yếu tố chính trị luật pháp</i>				
3	Tình hình chính trị ổn định, pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	0,07	3	0,21
4	Chính phủ quan tâm đến việc phát triển ngành dược	0,08	3	0,24
<i>Yếu tố xã hội và nhân khẩu</i>				
5	Dân số đông, nhu cầu CSSK ngày càng tăng cao	0,08	3	0,24
<i>Yếu tố công nghệ</i>				
6	Sự phát triển của công nghệ dược	0,07	3	0,21
II Môi trường vi mô				
<i>Yếu tố đối thủ cạnh tranh</i>				
7	Nhiều công ty tham gia cạnh tranh trên thị trường với vốn, công nghệ và trình độ quản lý cao	0,12	2	0,24
<i>Yếu tố khách hàng</i>				
8	Xu hướng, thị hiếu dùng thuốc của người dân (thuốc ngoại, thuốc có nguồn gốc từ dược liệu)	0,09	3	0,27
<i>Yếu tố nhà cung cấp</i>				
9	Thuận lợi khi có nhiều nhà cung cấp	0,07	2	0,14
10	Biến động của giá nguyên vật liệu đầu vào (xu hướng là tăng giá)	0,07	2	0,14
<i>Yếu tố các đối thủ tiềm ẩn</i>				
11	Tỷ suất lợi nhuận cao, nhiều đối thủ tiềm năng từ các ngành khác muốn tham gia thị trường nhiều công ty được nước ngoài muốn tham gia thị trường	0,05	1	0,05
<i>Yếu tố sản phẩm thay thế</i>				
12	Nhiều công ty sản xuất các sản phẩm nhái các mặt hàng bán chạy,	0,10	3	0,30
Tổng số điểm quan trọng		1,00		2,53

Các mức phân loại trên cho thấy cách thức mà chiến lược của Mediplantex ứng phó với mỗi nhân tố, với mức 4 là phản ứng tốt nhất, 3 và 2 là mức trung bình, 1 là kém^[3]. Tổng số quan điểm quan trọng là 2,53 > 2,5 cho thấy Mediplantex phản ứng trung bình đối với những cơ hội và nguy cơ đe dọa từ môi trường bên ngoài.

Giai đoạn 2, kết hợp các yếu tố bên trong, bên ngoài quan trọng. Trong giai đoạn này

sử dụng các ma trận IE, SWOT và GRAND từ đó tổng hợp đưa ra những chiến lược thích hợp.

Ma trận SWOT

Từ kết quả ở bảng 1 kết hợp ma trận phân tích các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) xác định được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của Mediplantex theo ma trận SWOT như sau:

Điểm mạnh (S)

- S1: Công ty có truyền thống sản xuất các sản phẩm có nguồn gốc từ dược liệu, có uy tín lâu năm, ban lãnh đạo Công ty đã xác định tầm nhìn và đưa ra định hướng chiến lược cho Công ty với sứ mạng là trở thành nhà sản xuất hàng đầu, nhà cung cấp tin cậy.
- S2: Công ty có khả năng huy động vốn tốt, xây dựng được hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị cho sản xuất đạt tiêu chuẩn GMP-WHO, tồn trữ tốt GLP, GSP-ASEAN
- S3: Đội ngũ nhân sự có trình độ với 500 người, trong đó trình độ đại học và trên đại học là 200, chú trọng huấn luyện và đào tạo nhân lực có kinh nghiệm.
- S4: Có hệ thống phân phối rộng với 5 chi nhánh, 45 nhà phân phối là các công ty dược địa phương và đại lý, thiết lập mối quan hệ với 20 nước trên thế giới.

Điểm yếu (W)

- W1: Vốn chủ sở hữu ít, phụ thuộc nhiều vào vốn vay, khả năng thanh toán thấp, tiền vốn trải khắp cả nước.
- W2: Hàng tồn kho nhiều, lợi nhuận thấp
- W3: Chưa có chiến lược kinh doanh dài hạn, chưa có chính sách marketing hợp lý đặc biệt là marketing mix
- W4: Năng lực nghiên cứu và phát triển thấp
- W5: Chiến lược phát triển thương hiệu chưa hiệu quả, các hoạt động quan hệ công chúng chưa thực sự tạo dấu ấn
- W6: Chưa tạo động lực thúc đẩy nhân viên hoạt động hiệu quả, chính sách đãi ngộ chưa thu hút được nhân viên.
- W7: Chưa phát huy lợi thế của doanh nghiệp sản xuất thuốc có nguồn gốc từ dược liệu, một số sản phẩm của công ty có nguy cơ bị các sản phẩm khác chiếm lĩnh thị trường do chính sách marketing còn lúng túng, đặc biệt là khâu chăm sóc khách hàng, hoạt động hậu mãi yếu kém.

Cơ hội (O)

- O1: Chiến lược phát triển ngành đã được chính phủ phê duyệt, đã tạo điều kiện cho ngành được phát triển.
- O2: Sự phát triển của Công nghệ thông tin, gia nhập WTO giúp Công ty có cơ hội tìm kiếm đối tác như: nhà cung ứng nguyên vật liệu, cũng như đối tác để xuất khẩu mở rộng thị trường.
- O3: Nhu cầu thuốc OTC, cũng như thuốc chuyên khoa đặc trị còn rất lớn.

Chiến lược SO

- Công ty đang có tiền đề và điều kiện tốt để phát triển mạnh hơn nữa về lĩnh vực sản xuất thuốc (S1-S2, O1-O2-O3).
- Tiếp tục khai thác tối đa thị trường tiềm năng dựa trên thế mạnh về kênh phân phối (S2-S4, O1-O2).

Chiến lược WO

- Tăng cường huy động vốn, tăng vốn điều lệ, tận dụng chính sách ưu đãi của Nhà nước, tìm kiếm bạn hàng, liên doanh, liên kết (W1, O2)
- Chú trọng nâng cao năng lực nghiên cứu và phát triển, giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm (W2-W4-W6-W7, O2-O3)

Thách thức (T)

- T1: Thị trường dược phẩm bước vào giai đoạn bão hòa, tiềm ẩn yếu tố cạnh tranh khốc liệt.
- T2: Các yêu cầu về chuyên môn còn thấp (đặc biệt với thuốc có nguồn gốc từ dược liệu) đã tạo cơ hội cạnh tranh không lành mạnh (hàng nhái)
- T3: Ngày càng có nhiều doanh nghiệp trong ngành có tốc độ tăng trưởng cao, có định hướng kinh doanh hợp lý đã tạo ra áp lực cạnh tranh đối với Công ty
- T4: Gia nhập WTO đã đặt ra thách thức rất lớn cho ngành và cho Công ty.

Chiến lược ST

- Chú trọng đầu tư, liên doanh liên kết tạo sản phẩm có chất lượng, tạo thương hiệu cho sản phẩm và cho Công ty (S1, T2-T3).

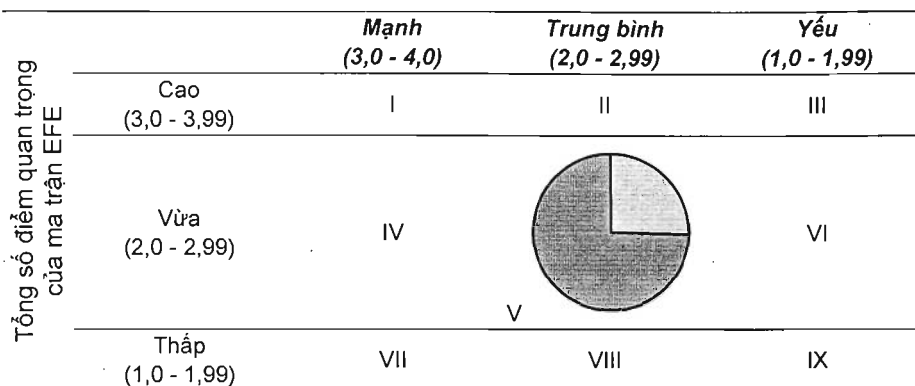
Chiến lược WT

- Xây dựng chiến lược cạnh tranh hợp lý cho từng giai đoạn của sản phẩm, từng thị trường mục tiêu cụ thể (W3-W7, T1-T2-T3)
- Xây dựng và phát triển thương hiệu doanh nghiệp (W5, T3)

Ma trận IE

Ma trận IE là kết hợp của ma trận IEF và EFE. Để xây dựng ma trận IE cần phân tích thêm hiệu quả hoạt động kinh doanh của các bộ phận của Công ty thông qua chỉ tiêu lợi nhuận hoặc doanh số bán. Phòng kinh doanh là đơn vị quan trọng trong Công ty mang lại doanh thu và lợi nhuận cao. Theo báo cáo quyết toán của

Mediplantex năm 2008 ^[1] doanh số bán của Công ty là 314 tỷ đồng, trong đó doanh số phòng kinh doanh là 237,3 tỷ, chiếm 75,6%. Về trên ma trận IE doanh thu của Công ty biểu diễn bởi hình tròn. Kết hợp với tổng số quan điểm quan trọng của ma trận EFE là 2,53 và ma trận IFE là 2,71 (bảng 2 và 3) ta được ma trận IE với cấu trúc sau:



Hình 1: Ma trận IE của Công ty cổ phần dược trung ương Mediplantex

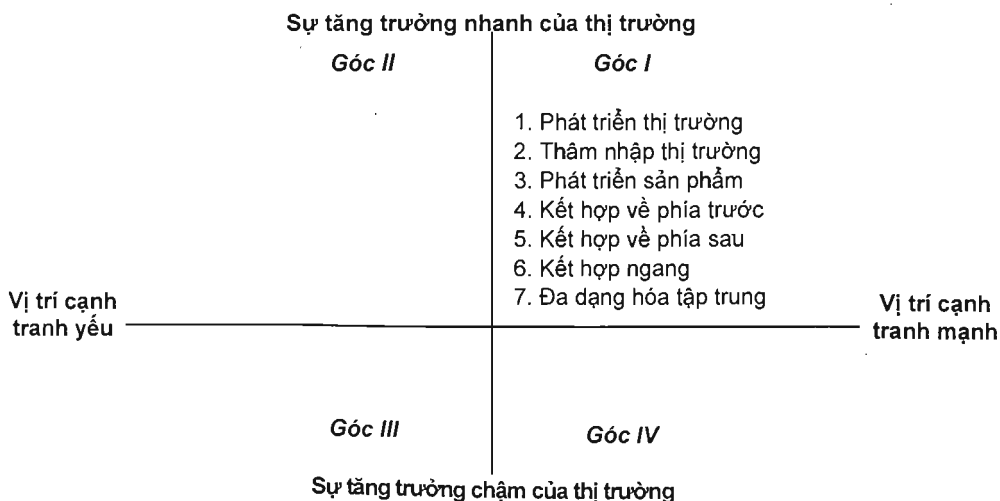
Trong đó vòng tròn đại diện cho đơn vị phòng kinh doanh với doanh thu chiếm tỷ lệ 75,6% so với doanh thu toàn Công ty, Mediplantex nằm trong khu vực 2, ô số 5. Chiến lược trong khu vực này là tổ chức và duy trì bao gồm chiến lược xâm nhập thị trường, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm.

Ma trận chiến lược chính của Công ty (Grand Strategy Matrix)

Để xác định được ma trận chiến lược chính của Công ty cần tìm hiểu tốc độ tăng trưởng

ngành dược và vị trí cạnh tranh của mediplantex. Theo số liệu của Cục Quản lý Dược - Bộ Y tế ^[2], thị trường thuốc Việt Nam giai đoạn 2001-2008 tăng trưởng mạnh, với tốc độ tăng trên 20% mỗi năm.

Về vị trí cạnh tranh của Mediplantex, kết quả đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty đạt 2,74 điểm (Bảng 1) trên mức trung bình 2,5 điểm. Như vậy chiến lược kinh doanh của Mediplantex nằm ở góc I với tốc độ tăng trưởng nhanh của thị trường và vị trí cạnh tranh cao bao gồm các chiến lược sau:



Hình 2: Ma trận GRAND của Công ty cổ phần dược trung ương Mediplantex

Như vậy tổng hợp các kỹ thuật trong phân tích ma trận để đưa ra những chiến lược thích hợp cho Mediplantex là

Bảng 4: Tổng hợp các chiến lược khả thi theo ma trận của Công ty cổ phần dược trung ương Mediplantex

TT	Các chiến lược	SWOT	IE	GRAND	Tổng cộng
1	Kết hợp phía trước	X		X	2
2	Kết hợp phía sau			X	1
3	Kết hợp ngang			X	1
4	Thâm nhập thị trường	X	X	X	3
5	Phát triển thị trường	X	X	X	3
6	Phát triển sản phẩm	X	X	X	3
7	Đa dạng hóa tập trung	X		X	2
8	Đa dạng hóa ngang				0
9	Đa dạng hóa liên kết				0
10	Loại bỏ	X			1
11	Thanh lý				0

Các chiến lược khả thi được lựa chọn cho Công ty Mediplantex là:

1. Thâm nhập thị trường: Tăng thị phần cho sản phẩm hiện có qua nỗ lực marketing

2. Phát triển thị trường: Đưa các sản phẩm hiện có vào khu vực mới.

3. Phát triển sản phẩm: Tăng doanh số bằng cách cải tiến sản phẩm hiện có.

Với Mediplantex giai đoạn này xây dựng chiến lược phát triển dài hạn bằng cách: Nâng cao năng lực nghiên cứu và phát triển, giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, khai thác tối đa thị trường tiềm năng nhờ thế mạnh về kênh phân phối, xây dựng lại chính sách giá linh hoạt, đầu tư cho hoạt động khuyến khích, đặc biệt khâu chăm sóc khách hàng, phát triển và nâng cao thương hiệu.

Kết luận

Sử dụng các phương pháp của quản trị học để phân tích và xây dựng chiến lược cạnh tranh của Công ty cổ phần dược phẩm Trung ương Mediplantex, chúng tôi thu được một số kết quả sau:

- Qua phỏng vấn cán bộ chủ chốt của Công ty đã xác định được năng lực cạnh tranh của Mediplantex ở mức trung bình (đạt 2,74 điểm) với mặt mạnh và mặt yếu như sau:

Mặt mạnh: Điểm trung bình >3 điểm

- 1 - Năng lực lãnh đạo và quản lý - 3,5 điểm
- 2 - Tổ chức và quản trị nguồn nhân lực - 3,27 điểm
- 3 - Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị - 3,8 điểm
- 4 - Hoạt động sản xuất - 4,0 điểm

5 - Chính sách sản phẩm - 3,65 điểm

6 - Chính sách giá - 3,11 điểm

7 - Chính sách phân phối - 3,51 điểm

8 - Khuyến khích và thương hiệu - 3,5 điểm

Mặt yếu: Điểm trung bình < 3 điểm

1 - Nguồn lực tài chính - 2,95 điểm

2 - Nghiên cứu và phát triển - 2,95 điểm

- Sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của Công ty xác định được: Tổng số điểm quan trọng trong ma trận IFE là 2,71 điểm > 2,5 điểm, năng lực cạnh tranh của Mediplantex ở mức trung bình. Tổng số quan điểm quan trọng trong ma trận EFE là 2,53 > 2,5 cho thấy mediplantex phản ứng trung bình đối với những cơ hội và nguy cơ đe dọa từ môi trường bên ngoài.

- Phân tích theo ma trận IE, SWOT và GRAND xác định được 3 chiến lược khả thi có thể lựa chọn là: Thâm nhập thị trường; phát triển thị trường và phát triển sản phẩm.

Summary

The Vietnamese drug market is entering the period of competition governed by its inherent principles and gradual integration into the world economy. JSC Mediplantex, a drug manufacturing company in Vietnam, is facing a high risk of competition from foreign companies in view of the level of organization, management, professionalism, technology, ect. In competition with many home and foreign businesses with fair mutual understandings, Mediplantex Pharmaceutical National Joint Stock

company is to build a business strategy by applying the method of EFE, IFE, SWOT, IE, GRAND Matrix to improve its competitiveness in the current stage of integration.

Tài liệu tham khảo

1. Công ty cổ phần dược trung ương Mediplantex, Báo cáo quyết toán năm (từ năm 2004 đến 2008),
2. Trương Quốc Cường, Báo cáo tổng kết công tác dược năm 2008, triển khai kế hoạch năm 2009, Cục quản lý dược, Bộ Y tế, (2009)
3. Fred David, Khái luận về quản trị chiến lược, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, tr 259-262, 266-296, (2006)
4. Garryd Smit, Dannyr Arnold, Bobyr Bizzell, Chiến lược và sách lược kinh doanh, Nhà xuất bản thống kê (2000), Hà Nội

5. Rudolf Grünig & Richard Kühn, Hoạch định chiến lược theo quá trình, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, tp Hồ Chí Minh, tr 76-101, (2007)

6. Đào Duy Huân, Quản trị chiến lược trong toàn cầu hoá kinh tế, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, tr 52-82, 132-135, (2007)

7. Keinosuke Ono Tatsuyuki Negoro, Quản trị chiến lược các doanh nghiệp sản xuất, Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh, (2001)

8. Micheal E. Porter, Chiến lược cạnh tranh: Những kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh, Nhà xuất bản Trẻ, TP. Hồ Chí Minh, tr. 35-70, (2009)

9. Micheal E., Porter, Lợi thế cạnh tranh: Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh, Nhà xuất bản Trẻ, TP. Hồ Chí Minh, tr. 71-106, (2009)

Phân tích sự biến động giá thuốc sản xuất trong nước

Nguyễn Thanh Bình¹, Vũ Năng Thỏa¹

¹ Trường đại học Dược Hà Nội

¹ Bệnh viện Tai Mũi Họng Trung ương

Đặt vấn đề

Ngành công nghiệp sản xuất thuốc trong nước vài năm gần đây đã có sự tăng trưởng rõ rệt. Giá trị thuốc sản xuất trong nước có xu hướng tăng lên, năm 2005 là 395,2 triệu USD (chiếm tỷ trọng 48% tổng giá trị tiêu thụ), năm 2006 là 475,4 triệu USD (chiếm tỷ trọng 50% tổng giá trị tiêu thụ), năm 2007 là 600,6 triệu USD (chiếm tỷ trọng 53% tổng giá trị tiêu thụ), năm 2008 là 715,4 triệu USD (chiếm tỷ trọng 50% tổng giá trị tiêu thụ) [3]. Mục tiêu ngành được đặt ra trong năm 2010 là giá trị thuốc sản xuất trong nước chiếm tỷ trọng 60% tổng giá trị tiêu thụ trong nước [2,3]. Với những kết quả đạt được như trên, ngành dược đã chủ động hơn trong việc cung ứng thuốc, giảm dần áp lực phụ thuộc vào các thuốc nhập khẩu và chủ động hơn trong việc đáp ứng nhu cầu chăm sóc và bảo vệ sức khỏe của người dân.

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, ngành công nghiệp sản xuất thuốc trong nước vẫn còn tồn tại một số bất cập như phụ thuộc không ít

vào nguồn nguyên phụ liệu nhập khẩu [3-5]. Chính vì vậy, nếu như giá cả nguyên phụ liệu trên thị trường có sự biến động sẽ tác động rất lớn đến giá thuốc trên thị trường [5].

Trong nghiên cứu trước nhóm nghiên cứu đã phân tích sự biến động về giá của các loại thuốc nhập khẩu trên thị trường từ năm 2005 đến 2008 và đã chỉ ra mức độ biến động của nhóm các loại thuốc này đặc biệt là giai đoạn từ tháng 2/2007 đến tháng 5/2008^[1]. Vậy vấn đề đặt ra là giá của các thuốc sản xuất trong nước trong giai đoạn trên có biến động không và biến động như thế nào? Nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm sáng tỏ vấn đề trên.

Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Các thuốc có nguồn gốc sản xuất trong nước được tiêu thụ tại 10 nhà thuốc trên địa bàn Hà Nội trong thời gian liên tục từ tháng 5/2005 đến tháng 5/2008^[1]. Cụ thể như sau: