

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

VŨ TRUNG HẢI

**CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ
VIỆT - NHẬT**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Hà Nội 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

VŨ TRUNG HẢI

**CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ
VIỆT - NHẬT**

Chuyên ngành: Kinh doanh thương mại

Mã số 60 34 01 21

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS PHẠM THÚY HỒNG

Hà Nội 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan luận văn **“Chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật”** là công trình nghiên cứu độc lập, các tài liệu tham khảo, số liệu thống kê phục vụ mục đích nghiên cứu trong công trình này được sử dụng đúng quy định, không vi phạm quy chế bảo mật của nhà nước. Tác giả xin cam đoan những vấn đề nêu trên là đúng sự thật. Nếu sai, tác giả xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Tác giả luận văn

Vũ Trung Hải

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt bài luận văn nghiên cứu với đề tài: **“Chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật”**, cùng với sự nỗ lực cố gắng của bản thân, em xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc đến cô giáo PGS, TS. Phạm Thúy Hồng đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành đề tài luận văn tốt nghiệp.

Đồng thời em cũng xin cảm ơn các thầy cô giáo khoa Sau đại học, các thầy cô giáo phụ trách giảng dạy chuyên ngành Kinh doanh thương mại - Trường Đại học Thương Mại, các đồng chí lãnh đạo và cán bộ của đơn vị, đã tận tình giúp đỡ, đóng góp ý kiến quý báu và tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thành đề tài luận văn này.

Tác giả luận văn

Vũ Trung Hải

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC HÌNH	vi
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích và nhiệm vụ của nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Những đóng góp của luận văn	7
7. Kết cấu của luận văn.....	7
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG	8
1.1. Một số khái niệm và lý thuyết cơ bản về chiến lược thâm nhập thị trường.....	8
1.1.1. Khái niệm chiến lược	8
1.1.2 Các loại hình chiến lược.....	10
1.1.3. Chiến lược thâm nhập thị trường	12
1.2. Nội dung cơ bản của chiến lược thâm nhập thị trường của doanh nghiệp	14
1.2.1 Phân tích tình thế chiến lược thâm nhập thị trường	14
1.2.2. Xác định mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp	18
1.2.3. Hoạch định các phương án chiến lược thâm nhập thị trường.....	19
1.2.4. Tổ chức triển khai chiến lược thâm nhập thị trường	20

<i>1.2.5. Đánh giá hiệu quả chiến lược</i>	23
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược thâm nhập thị trường	24
<i>1.3.1. Môi trường vĩ mô</i>	24
<i>1.3.2. Môi trường ngành</i>	26
<i>1.3.3. Yếu tố nội tại của doanh nghiệp</i>	27
1.4. Một số bài học kinh chiến lược thâm nhập thị trường của các công ty kinh doanh	29
<i>1.4.1. Điển hình thành công</i>	29
<i>1.4.2. Điển hình không thành công</i>	31
<i>1.4.3. Bài học rút ra</i>	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ VIỆT NHẬT THỜI GIAN QUA	35
2.1 Khái quát về thị trường thiết bị y tế Việt Nam	35
2.2. Khái quát tổ chức và hoạt động của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật	38
<i>2.2.1. Khái quát về cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật</i>	38
<i>2.2.2. Khái quát tình hình sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật</i>	41
<i>2.2.3. Đặc điểm thị trường miền Bắc của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật</i>	45
2.3. Phân tích thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật	48
<i>2.3.1. Kết quả điều tra về chiến lược thâm nhập của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật</i>	48
<i>2.3.2. Thực trạng hiệu quả chiến lược</i>	61

2.4 Đánh giá chung.....	62
2.4.1. <i>Những thành công</i>	62
2.4.2. <i>Những tồn tại chưa giải quyết</i>	63
2.4.3. <i>Nguyên nhân của những tồn tại</i>	64
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG ĐẾN NĂM 2020, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2025 CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ VIỆT NHẬT	66
3.1. Một số dự báo thị trường, quan điểm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025	66
3.1.1. <i>Một số dự báo về thị trường thiết bị y tế Việt Nam đến 2020</i>	66
3.1.2. <i>Phân tích và định hướng chiến lược thâm nhập thị trường doanh nghiệp</i>	67
3.1.3. <i>Quan điểm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật</i>	68
3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025	69
3.2.1. <i>Giải pháp chủ yếu</i>	69
3.2.2. <i>Một số giải pháp khác</i>	75
3.3. Một số kiến nghị	77
KẾT LUẬN	80
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Mô hình cặp sản phẩm – thị trường của Ansoff	12
Hình 1.2 : Mô hình hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường	20
Hình 1.3. Mô hình 7S của McKinsey.....	20
Hình 1.4 Giá trị thiết bị y tế qua các năm	36
Hình 1.5 Giá trị chủng loại trang thiết bị y tế năm 2015	37
Hình 1.6 : Hệ thống cộng hưởng từ, Hitachi.....	39
Hình 1.7 : Hệ thống chụp cắt lớp, Hitachi	40
Hình 1.8 : Hệ thống CR, Fujifilm	40
Hình 1.9 : Máy tiệt trùng hơi nước và máy rửa khử khuẩn	40
Hình 1.10 : Xe khám lưu động.....	41
Hình 1.11 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty.....	44
Hình 1.12 : Bảng khách hàng tại một số thành phố lớn của miền Bắc :.....	47
Hình 1.13 : Kết quả hoạt động kinh doanh của JVC năm 2015	54
Hình 1.14 : Bảng so sánh kết quả kinh doanh 2015 , 2016	55

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và y học ngày càng phát triển nâng cao, người dân ngày càng quan tâm hơn đến sức khỏe của bản thân

Trong những năm gần đây, hệ thống y tế của Việt Nam đã đánh dấu những bước chuyển biến tích cực trong vấn đề ngân sách. Tuy vậy, hệ thống y tế công cộng của Việt Nam vẫn chưa hoạt động hiệu quả. Bệnh viện tại các thành phố lớn như Hà Nội hay Hồ Chí Minh thường xuyên trong tình trạng quá tải – có thể phải hoạt động 200% công suất trong giờ cao điểm – trong khi những bệnh viện địa phương lại không hoạt động hết khả năng.

Một trong những nguyên nhân của tình trạng này là do sự thiếu hụt và bố trí chưa được toàn diện về mặt trang thiết bị. Hệ thống y tế tư nhân trong vài năm trở lại đây đã phát triển mạnh nhưng vẫn chưa đạt hiệu suất cao do thiết bị còn hạn chế về mặt số lượng cũng như chất lượng. Tính đến năm 2015, đã có 200 bệnh viện tư được thành lập phục vụ chủ yếu cho tầng lớp trung lưu và là sự lựa chọn lý tưởng cho những cá nhân có thể đáp ứng chi phí khám chữa bệnh cao. Tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm của khối bệnh viện tư đạt mức ấn tượng 18.6% trong giai đoạn 2011-14.

Các sản phẩm thiết bị y tế cao cấp trong nước chưa thể cạnh tranh được với những sản phẩm nước ngoài cả về chất lượng và giá cả, chỉ có thể đáp ứng một phần nhỏ nhu cầu về thiết bị y tế trong nước, 95% các sản phẩm trên thị trường Việt Nam hiện tại đều là nhập khẩu, đặc biệt là trong các phân khúc cao cấp như sản phẩm chẩn đoán hình ảnh. Các nhà sản xuất nội địa mới chỉ đáp ứng được nhu cầu cho các vật tư y tế cơ bản như giường bệnh hay các thiết bị sử dụng một lần. Theo đánh giá của Ipsos Business Consulting triển vọng phát

triển của ngành thiết bị y tế tại Việt Nam là rất khả quan khi tuổi thọ trung bình của người Việt tăng lên cùng với sự gia tăng dân số thuộc nhóm tuổi 60 - 79 sẽ thúc đẩy nhu cầu sử dụng các thiết bị y tế trong tương lai.

Xuất phát từ thực tiễn trên, việc hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường là hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp cung cấp thiết bị y tế nói chung và JVC (Công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật) nói riêng. Nó giúp doanh nghiệp có định hướng, mục tiêu kinh doanh rõ ràng, nắm bắt được cơ hội trong kinh doanh cũng như tạo ra được công cụ cạnh tranh hữu hiệu trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập hiện nay.

Nhận thức được cơ hội và thách thức của thị trường thiết bị y tế Việt Nam đầy tiềm năng JVC đã và đang phấn đấu, nỗ lực hết mình để ngày càng hoàn thiện chuỗi cung ứng sản phẩm , vươn xa hơn vào những thị trường mới . Muốn giải quyết được vấn đề này đòi hỏi phải có những nghiên cứu đề xuất hoàn thiện cụ thể và toàn diện để đưa ra những chiến lược phù hợp nhằm phát triển một cách phù hợp và đúng đắn.

Đó cũng là lý do để học viên đã chọn đề tài: “CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ VIỆT - NHẬT” để làm luận văn thạc sĩ chuyên ngành Kinh doanh Thương mại của mình.

2. Tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài

Về lý luận chiến lược và marketing, có rất nhiều nghiên cứu trong nước và quốc tế. Các nghiên cứu mang tính lý luận khá hệ thống và có ý nghĩa trong việc áp dụng vào thực tiễn doanh nghiệp. Tuy nhiên, để áp dụng và vận dụng cũng như áp dụng thực tế vào doanh nghiệp Việt Nam hay từng ngành nghề cụ thể thì còn nhiều hạn chế.

Nghiên cứu trong nước

- Nguyễn Ngọc Vinh (2008) Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường thanh toán của ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank)

Bài viết đánh giá tổng quan thị trường thanh toán ngân hàng và đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống thanh toán của ngân hàng Techcombank

- Trần Thanh Thu Anh (2015) Chiến lược thâm nhập thị trường Trung Quốc sản phẩm tôm của công ty cổ phần tập đoàn Minh Phú .

Bài viết chỉ ra những khó khăn về pháp luật , chính trị , rào cản thương mại ... trong quá trình thâm nhập thị trường nước ngoài của các doanh nghiệp Việt Nam và phương án , kế hoạch thâm nhập thị trường tôm Trung Quốc của công ty cổ phần tập đoàn Minh Phú.

- Phùng Thị Trà My (2013) Chính sách Marketing của công ty dược – trang thiết bị y tế Bình Định

Công trình trên chủ yếu nghiên cứu các vấn đề có liên quan đến chính sách marketing của Công ty Dược – Trang thiết bị y tế Bình Định trong lĩnh vực dược phẩm từ năm 2010 đến năm 2012.

- Nguyễn Xuân Minh (2011) Nâng cao khả năng thâm nhập thị trường nước ngoài của doanh nghiệp Việt Nam

Bài viết phân tích tổng quan về thâm nhập thị trường nước ngoài với các phương thức như xuất khẩu, cấp phép kinh doanh, nhượng quyền kinh doanh, phương thức chia khoá trao tay, liên doanh và thành lập doanh nghiệp 100% vốn. Thực trạng thâm nhập thị trường nước ngoài của DN Việt Nam qua khảo sát với các khó khăn về hệ thống luật, quy định và rào cản thương mại, khó khăn về thông tin liên quan đến cung cầu thị hiếu tiêu dùng, kênh phân phối, khó khăn về quảng bá hình ảnh, khả năng chủ động nguồn hàng đáp ứng yêu cầu thị trường, biến động tỷ giá, khó khăn về tổ chức hoạt động logistics, khi tham gia sâu về chuỗi giá trị toàn cầu. Giải pháp dành cho doanh nghiệp và những kiến nghị về những hỗ trợ của chính phủ

- Võ Thanh Thu (2001) Chiến lược thâm nhập thị trường Mỹ .

Cuốn sách giới thiệu khả năng tiêu thụ của thị trường Mỹ , Những vấn đề pháp luật liên quan , đối thủ cạnh tranh trên thị trường ...

- Bộ y tế, *Niên giám y tế năm 2014* , *Báo cáo chung ngành y tế năm 2015*

Báo cáo này nhằm đánh giá việc thực hiện các nhiệm vụ được đề ra trong Kế hoạch 5 năm ngành y tế giai đoạn 2011-2015 và kết quả thực hiện các Mục tiêu Thiên niên kỷ và các mục tiêu của Kế hoạch 5 năm.

Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu đó mới chỉ tiếp cận đến chiến lược kinh doanh từ góc riêng lẻ của một doanh nghiệp hay một lĩnh vực nhất định . Do vậy có thể nói đề tài “**Chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật** ” mà học viên lựa chọn là đề tài đầu tiên nghiên cứu chuyên sâu về chiến lược marketing thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật và đề tài này không trùng lặp với những công trình đã được nghiên cứu trước đây.

Nghiên cứu ngoài nước

- Philip Kotler (2006), “Marketing Management ” (Quản trị marketing), tài liệu dịch, NXB thống kê, Hà Nội.

- Michael E. Porter (2013), “Competitive Strategy”(Chiến lược cạnh tranh), tài liệu dịch tái bản năm 2013, NXB Trẻ.

- Michael E. Porter (2013), “Competitive Advantage”(Lợi thế cạnh tranh), tài liệu dịch tái bản năm 2013, NXB Trẻ.

Martin Christopher (2008), “Logistics, Supply Chain Management”, Giáo trình đưa ra một khung lý thuyết cơ bản về toàn bộ chuỗi cung ứng, hoạt động quản trị logistics và vận tải, tầm quan trọng của việc phát triển hiệu quả và quản lý mạng lưới dây chuyền cung ứng sẽ giảm tối đa chi phí và nâng cao giá trị chất lượng dịch vụ cho khách hàng. Cuốn sách cung cấp cho người đọc một cách tiếp cận mới, quan điểm mới của quốc tế về tổng quan ngành dịch vụ logistics

3. Mục đích và nhiệm vụ của nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: từ việc nghiên cứu những lý luận cơ bản về chiến lược cạnh tranh kết hợp với những đặc thù của thị trường thiết bị y tế Việt Nam, tìm kiếm những giải pháp, luận cứ thực tiễn nghiên cứu thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường tại Công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật. Trên cơ sở đó, đề xuất những giải pháp để hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường tại doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Hệ thống hóa một số cơ sở lý thuyết về chiến lược thâm nhập thị trường của doanh nghiệp.

Phân tích đánh giá thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường của doanh nghiệp trên cơ sở vận dụng những nguyên lý và cơ sở lý thuyết..

Đề xuất quan điểm và các giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường cho doanh nghiệp.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các vấn đề lý luận và thực tiễn, các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật.

Phạm vi nghiên cứu:

- Đề tài tập trung nghiên cứu, phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật.

- Các nghiên cứu thực trạng tập trung chủ yếu trong giai đoạn từ 2010 đến 2017, những đề xuất của luận án có thể tiếp tục áp dụng trong giai đoạn 2017-2020 và tầm nhìn đến 2025 của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật.

- Giới hạn nghiên cứu tập trung vào các sản phẩm y tế cung ứng cho thị trường miền Bắc Việt Nam của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, trong đó các phương pháp chủ yếu vận dụng gồm:

Phương pháp phân tích thống kê, tổng hợp: phương pháp chuyên gia, trong đó tổng hợp trích dẫn, kế thừa một số công trình nghiên cứu của các học giả; các số liệu phản ánh kết quả kinh doanh của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật và một số doanh nghiệp khác.

- Phương pháp thu thập thông tin thông qua việc thực hiện điều tra khảo sát thực tế: điều tra các nhà quản lý, khách hàng sử dụng thiết bị y tế

Đối tượng:

Phỏng vấn 5 nhà quản lý của công ty Cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật ;

10 nhân viên phụ trách phân phối kinh doanh của công ty Cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Mục đích : Đánh giá , khái quát một cách tổng thể tiến trình từ hoạch định , triển khai đến những kết quả thu được trong quá trình thâm nhập thị trường ; Điểm được và chưa được trong quá trình cung ứng sản phẩm cho khách hàng , lấy số liệu làm căn cứ cho những luận điểm , nhận xét về tiến trình thâm nhập thị trường miền bắc của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Khảo sát 50 khách hàng là bệnh viện , phòng khám đã mua , sử dụng sản phẩm của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Mục đích : Đánh giá của khách hàng về việc triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Hình thức điều tra: Phát phiếu thăm dò khảo sát , gửi qua mail hoặc phỏng vấn trực tiếp qua hội thảo.

Thời gian điều tra: 3 tháng, từ tháng 2 đến tháng 4 năm 2017

6. Những đóng góp của luận văn

Thứ nhất, hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý luận về chiến lược thâm nhập thị trường của doanh nghiệp

Thứ hai, phân tích và đánh giá về thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật thời gian qua; đánh giá những thành công và hạn chế trong chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật và những nguyên nhân của hạn chế.

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục bảng biểu, hình ảnh, chữ viết tắt, nội dung chính của luận văn được kết cấu thành các chương sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về chiến lược thâm nhập thị trường

Chương 2: Phân tích thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật thời gian qua

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG .

1.1. Một số khái niệm và lý thuyết cơ bản về chiến lược thâm nhập thị trường

1.1.1. Khái niệm chiến lược .

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược. Tùy theo mục đích nghiên cứu khác nhau và vào từng thời kỳ phát triển khác nhau mà các nhà kinh tế có những quan niệm khác nhau về chiến lược.

Theo General Ailleret, chiến lược là “việc xác định những con đường và những phương tiện vận dụng để đạt tới các mục tiêu đã được xác định thông qua các chính sách”.

F.J.Gouillart lại cho rằng chiến lược của các nhà doanh nghiệp là “toàn bộ các quyết định nhằm vào việc chiếm được các vị trí quan trọng, phòng thủ và tạo các kết quả khai thác và sử dụng ngay được”.

“ Chiến lược là nghệ thuật phối hợp các hành động và điều khiển chúng nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn “ (G. Hissh).

“ Chiến lược của doanh nghiệp là nhằm phác hoạ những quỹ đạo tiến triển đủ vững chắc và lâu dài, chung quanh quỹ đạo đó có thể sắp xếp những quyết định và những hành động chính xác của doanh nghiệp” (Alain Charlec Martinet).

Một số nhà kinh tế trên thế giới đã thống nhất chiến lược kinh doanh với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Đại diện cho quan niệm này là các nhà kinh tế của BCG, theo đó họ cho rằng “chiến lược phát triển là chiến lược chung của doanh nghiệp, bao gồm các bộ phận của chiến lược thứ cấp là: chiến lược marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nghiên cứu và phát triển...”

Nhưng đối với M. Parter và K. Ohmac, mục đích của chiến lược kinh doanh là mang lại những điều kiện thuận lợi nhất nhằm tạo lập lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Theo cách tiếp cận thông thường, chiến lược là hệ thống các mục tiêu dài hạn, các chính sách và biện pháp chủ yếu về sản xuất kinh doanh về tài chính và về giải quyết nhân tố con người nhằm đưa doanh nghiệp phát triển lên một bước mới về chất.

Từ các quan niệm khác nhau về chiến lược, chúng ta có thể rút ra được một khái niệm chung nhất về chiến lược như sau:

Chiến lược là hệ thống các quan điểm, các mục đích và các mục tiêu cơ bản cùng các giải pháp, các chính sách nhằm sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực, lợi thế, cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời hạn nhất định.

Chiến lược kinh doanh mang các đặc điểm :

- Chiến lược kinh doanh là các chiến lược tổng thể của doanh nghiệp xác định các mục tiêu và phương hướng kinh doanh trong thời kỳ tương đối dài (5;10 năm...) và được quán triệt một cách đầy đủ trong tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững.

- Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo các phương hướng dài hạn, có tính định hướng, còn trong thực hành kinh doanh phải thực hiện việc kết hợp giữa mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế, kết hợp giữa chiến lược và chiến thuật, giữa ngắn hạn và dài hạn. Từ đó mới đảm bảo được hiệu quả kinh doanh và khắc phục được các sai lệch do chiến lược gây ra.

- Mọi quyết định quan trọng trong quá trình xây dựng, quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược đều phải tập trung vào người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Điều này đảm bảo cho tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn, cho sự bí mật về thông tin.

- Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng dựa trên cơ sở các lợi thế so sánh. Điều này đòi hỏi trong quá trình xây dựng chiến lược, doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng sản xuất kinh doanh của mình để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu và thường xuyên soát xét lại các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.

- Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thống thế mạnh của doanh nghiệp. Điều này đặt doanh nghiệp vào thế phải xây dựng, phải lựa chọn và thực thi chiến lược cũng như tham gia kinh doanh trên những thương trường đã có chuẩn bị và có thế mạnh.

Nội dung của chiến lược :

Chiến lược kinh doanh trước hết thể hiện quan các điểm, tư tưởng tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Các quan điểm phát triển tồn tại và phát triển khẳng định vai trò và nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nó trả lời cho các câu hỏi:

- Doanh nghiệp tồn tại vì mục đích gì?
- Doanh nghiệp tồn tại trong lĩnh vực nào ?
- Và định hướng phát triển của doanh nghiệp là gì?

1.1.2 Các loại hình chiến lược

Có 5 dạng chiến lược thị trường chính, đó là: chiến lược phạm vi thị trường, chiến lược địa lý thị trường, chiến lược xâm nhập thị trường, chiến lược đánh chiếm thị trường, và chiến lược cắt giảm thị trường.

- Chiến lược phạm vi thị trường (Market-Scope Strategy): Chiến lược phạm vi thị trường nghiên cứu về tầm bao phủ thị trường. Một doanh nghiệp có thể đáp ứng toàn bộ thị trường mà cũng có thể một hoặc nhiều phân đoạn của thị trường đó . Chiến lược phạm vi thị trường bao gồm 3 dạng

Chiến lược thị trường đơn lẻ (Single-market Strategy):

Chiến lược đa dạng thị trường (Multimarket Strategy):

Chiến lược toàn bộ thị trường (Total-Market Strategy):

- Chiến lược địa lý thị trường (Market-Geography Strategy): Chiến lược địa lý từ lâu đã được sử dụng do sự khác nhau về hình dáng thị trường. Lịch sử đã cho thấy nhiều ví dụ về việc các doanh nghiệp bắt đầu với chiến lược địa phương và từ từ mở rộng thành thị trường quốc gia, thậm chí quốc tế như thế nào. Có rất nhiều lí do cho việc tìm kiếm mở rộng địa lý: để đạt được mức tăng trưởng cao, giảm sự phụ thuộc vào thị trường địa lý nhỏ, sử dụng phương tiện quảng cáo quốc gia, nhận thức thêm kinh nghiệm, tận dụng nguồn vốn dư thừa, và bảo vệ chống lại những xâm nhập cạnh tranh ...bằng việc chuyển sang một thị trường địa lý mới. Chiến lược địa lý thị trường có 4 dạng

Chiến lược thị trường-địa phương (Local-Market Strategy):

Chiến lược thị trường-khu vực (Regional-Market Strategy):

Chiến lược thị trường-quốc gia (National-Market Strategy):

Chiến lược thị trường-quốc tế (International-Market Strategy):

- Chiến lược xâm nhập thị trường (Market-entry Strategy): Chiến lược xâm nhập thị trường liên quan đến thời gian khi tiến vào một thị trường. Về cơ bản có 3 sự lựa chọn khi xâm nhập thị trường mà công ty có thể xem xét, đó là:

Chiến lược có mặt đầu tiên trên thị trường (First-In Strategy):

Chiến lược nằm trong tốp xâm nhập thị trường sớm (early-entry Strategy):

Chiến lược xâm nhập-theo sau (Laggard-entry Strategy)

- Chiến lược đánh chiếm thị trường (Market-Commitment Strategy): Chiến lược đánh chiếm thị trường ám chỉ mức độ bao hàm của công ty trên một thị trường đặc biệt. Chiến lược đánh chiếm thị trường có thể được phân cấp thành 3 loại

Chiến lược đánh chiếm mạnh mẽ (Strong-Commitment Strategy):

Chiến lược đánh chiếm vừa phải (Average-Commitment Strategy):

Chiến lược đánh chiếm nhẹ nhàng (Light-Commitment Strategy):

- Chiến lược cắt giảm thị trường (Market-Dilution Strategy): Chiến lược cắt giảm thị trường được sử dụng khi tổng lợi nhuận của công ty đạt được trên thị trường ngày càng giảm sút so với tại các thị trường khác. Chiến lược này có 4 dạng cơ bản

Chiến lược làm mất tác dụng Marketing (Demarketing Strategy):

Chiến lược lược bớt thị trường cận biên (Pruning of Marginal Markets Strategy):

Chiến lược chia khoá-thị trường (Key- Markets Strategy):

Chiến lược thu hoạch (Harvesting Strategy):

1.1.3. Chiến lược thâm nhập thị trường

	<i>Sản phẩm hiện tại</i>	<i>Sản phẩm mới</i>
<i>Thị trường hiện tại</i>	Chiến lược thâm nhập thị trường	Chiến lược phát triển sản phẩm
<i>Thị trường mới</i>	Chiến lược phát triển thị trường	Chiến lược đa dạng hóa

Hình 1.1 Mô hình cặp sản phẩm – thị trường của Ansoff

Theo Fred R. David , chiến lược thâm nhập thị trường là chiến lược tìm kiếm để gia tăng thị phần của các sản phẩm hiện thời .

Chiến lược này được sử dụng rộng rãi như là một chiến lược đơn lẻ và liên kết với các chiến lược khác. Thâm nhập thị trường gồm có việc gia tăng số người mua , gia tăng chi phí quảng cáo, chào hàng rộng rãi các tên hàng

xúc tiến bán, hoặc gia tăng các nỗ lực quan hệ công chúng. Thâm nhập thị trường được các doanh nghiệp áp dụng trong những trường hợp mong muốn sau :

- Khách hàng đã dùng sản phẩm của công ty sẽ sử dụng thêm nhiều hơn các sản phẩm của công ty
- Đưa sản phẩm đến với những khách hàng chưa từng dùng sản phẩm của công ty
- Khách hàng đã dùng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh sẽ chuyển sang dùng sản phẩm của công ty
- Khách hàng đã dùng sản phẩm của công ty sẽ sử dụng các sản phẩm thay thế của công ty
- Khách hàng tiếp tục trung thành với công ty , gia tăng vị thế của công ty

Nội dung chiến lược thâm nhập thị trường căn bản gồm các quyết định cụ thể sau:

- Mục tiêu của công ty ra thị trường
- Lựa chọn thị trường mục tiêu thích hợp để thâm nhập
- Lựa chọn phương thức thâm nhập thị trường
- Hoạch định chiến lược
- Phân phối các nguồn lực để thực hiện chiến lược
- Tổ chức thực hiện chiến lược
- Giám sát thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường thế giới

Như vậy, chiến lược thâm nhập thị trường hiện nay thường được hiểu là một hệ thống những quan điểm, mục tiêu định hướng về chiến lược kinh doanh, những phương thức thâm nhập thị trường và các chiến lược thị trường nhằm đưa sản phẩm thâm nhập có hiệu quả và vững chắc trên thị trường . Hay nói cách khác khi hoạch định chiến lược thâm nhập

thị trường các doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định về mặt chiến lược liên quan đến những việc như: lựa chọn chiến lược cạnh tranh trên thị trường, lựa chọn thị trường, chủng loại sản phẩm, phân khúc thị trường mục tiêu, phương thức và thời gian thâm nhập thị trường...

1.2. Nội dung cơ bản của chiến lược thâm nhập thị trường của doanh nghiệp .

1.2.1 Phân tích tình thế chiến lược thâm nhập thị trường

– *Nội dung phân tích tình thế chiến lược*

– *Phân tích đối thủ cạnh tranh*

Phân tích đối thủ cạnh tranh là quá trình đánh giá điểm yếu và điểm mạnh của các đối thủ hiện tại và tiềm tàng. Những phân tích này cung cấp cho doanh nghiệp bức tranh về chiến lược tấn công và phòng ngự, qua đó họ có thể xác định những cơ hội và thách thức. Định hình rõ đối thủ là quá trình thu thập tất cả các nguồn thông tin phân tích về đối thủ vào một hệ thống, nhằm hỗ trợ quá trình hình thành, triển khai và điều chỉnh chiến lược một cách hiệu quả nhất.

Một kỹ thuật thường được sử dụng là xây dựng hệ thống phân tích, bao gồm những bước sau:

- Phân tích ngành – phạm vi và bản chất
- Xác định đối thủ
- Xác định khách hàng và những lợi ích họ mong muốn nhận được
- Xác định những yếu tố thành công then chốt trong ngành
- Cho điểm quan trọng những yếu tố trên bằng cách chấm điểm cho từng yếu tố - tổng điểm của các yếu tố khi cộng lại phải đủ con số 1
- Đánh giá từng đối thủ dựa trên những yếu tố thành công
 - Thị trường mục tiêu

“Thị trường là tập hợp các cá nhân và tổ chức hiện đang có nhu cầu mua và có nhu cầu đòi hỏi cần được thỏa mãn” (Philip Kotler)

Phân khúc thị trường hoặc cắt lát thị trường : là tiến hành phân chia thị trường thành những bộ phận người tiêu dùng theo một số tiêu chuẩn nào đó trên cơ sở những quan điểm khác biệt về nhu cầu, ví dụ phân chia theo lứa tuổi, theo giới tính, theo thu nhập, theo nghề nghiệp, theo nơi cư trú...

Thực chất của phân khúc thị trường là tiến hành phân chia thị trường thành một số đơn vị nhỏ (đoạn hay khúc) khác biệt nhau. Mỗi đoạn thị trường có tính chất đồng nhất. Qua phân khúc thị trường, các doanh nghiệp mới có thể xây dựng chiến lược marketing một cách phù hợp. Phân khúc thị trường là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp có sản phẩm cạnh tranh. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần đa dạng hóa các loại sản phẩm, dịch vụ của mình, đáp ứng các nhu cầu muôn vẻ của các nhóm khách hàng khác nhau.

Thị trường mục tiêu bao gồm một nhóm khách hàng (cá nhân và tổ chức) mà chương trình marketing của người bán hàng hóa nhằm vào. Một doanh nghiệp có thể có một hay nhiều thị trường mục tiêu.

Việc lựa chọn các đoạn thị trường mục tiêu cần tính đến các yếu tố sau đây:

Khả năng tài chính của doanh nghiệp: nếu khả năng tài chính có hạn thì hợp lý nhất là tập trung vào một đoạn thị trường nào đó (chiến lược marketing tập trung).

Đặc điểm về sản phẩm: doanh nghiệp có thể chiếm lĩnh tất cả đoạn thị trường (chiến lược marketing không phân biệt) với những sản phẩm đơn điệu như trái bưởi hay thép. Đối với mặt hàng có thể khác nhau về kết cấu như: máy ảnh, ô tô, xe máy... thì chiến lược marketing tập trung hay còn gọi là chiến lược marketing có phân biệt là phù hợp hơn.

Chu kỳ sống sản phẩm

Khi doanh nghiệp đưa một sản phẩm mới ra thị trường thì chỉ nên chào bán theo phương án sản phẩm mới, có thể sử dụng chiến lược marketing không phân biệt hay marketing tập trung.

Mức độ đồng nhất của thị trường

Nếu người mua đều có thị hiếu như nhau thì họ sẽ mua cùng số lượng hàng hóa trong cùng một khoảng thời gian và phản ứng như nhau đối với những kích thích về marketing thì nên sử dụng chiến lược marketing không phân biệt.

Những chiến lược marketing của đối thủ cạnh tranh: nếu các đối thủ cạnh tranh tiến hành phân đoạn thị trường và có chiến lược marketing phân biệt cho mỗi đoạn thị trường thì việc sử dụng chiến lược marketing không phân biệt có thể sẽ thất bại. Ngược lại, nếu các đối thủ cạnh tranh sử dụng chiến lược marketing không phân biệt thì doanh nghiệp có thể sử dụng chiến lược marketing phân biệt hay chiến lược marketing tập trung.

- Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là thế mạnh của DN so với DN khác mà nhờ đó làm tăng khả năng cạnh tranh của DN. Khách hàng khi lựa chọn mua một sản phẩm nào đó họ luôn so sánh giữa chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được. Lợi thế cạnh tranh hướng tới điều này.

Một doanh nghiệp gọi là có lợi thế cạnh tranh khi mà lợi nhuận nó có được lớn hơn lợi nhuận trung bình ngành.

Khi đi tìm lợi thế cạnh tranh DN phải so sánh với các đối thủ của mình để tìm xem mình mạnh ở điểm nào. Lợi thế cạnh tranh này phải xuất phát từ năng lực của DN mà đối thủ không có vì vậy khó bắt chước theo. Trong trường hợp DN không có năng lực gì nổi trội so với đối thủ thì phải lựa chọn yếu tố trọng tâm tránh trọng tâm của đối thủ.

Có các loại lợi thế cạnh tranh sau:

1. Khách hàng mua hàng vì chất lượng sản phẩm của DN nổi trội hơn so với đối thủ.
2. Khách hàng mua hàng vì giá sản phẩm của DN thấp hơn đối thủ.

3. Sản phẩm của DN có sự khác biệt mà khách hàng đánh giá cao.

4 Dịch vụ của doanh nghiệp tốt hơn đối thủ: ví dụ phương thức giao nhận, thanh toán, thái độ của nhân viên.

5. Năng lực quản trị tốt tạo ra các sản phẩm ngày càng tốt, rẻ và ổn định hơn.

6. Thông tin về sản phẩm của DN tới khách hàng có phạm vi và mật độ hơn đối thủ.

7. Thương hiệu của DN tốt hơn so với đối thủ.

8. Sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm hơn đối thủ để có những bước đột phá.

- Phương pháp phân tích

Phân tích TOWS là phân tích các yếu tố, hoàn cảnh môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của doanh nghiệp để nhận diện các cơ hội, các đe dọa và các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, từ đó nhà quản trị hoạch định các chiến lược kinh doanh phù hợp với doanh nghiệp và thị trường

Các bước phân tích TOWS

Liệt kê các cơ hội

Liệt kê các thách thức

Liệt kê các thế mạnh bên trong

Liệt kê các điểm yếu bên trong

Hoạch định CL SO (CL Điểm mạnh & Cơ hội)

Hoạch định CL WO (CL Điểm yếu & Cơ hội)

Hoạch định CL ST (CL Điểm mạnh & Thách thức)

Hoạch định CL WT (CL Điểm yếu & Thách thức)

Ý nghĩa của việc phân tích ma trận TOWS hoặc định chiến lược kinh doanh của DN

- Nhận diện và đánh giá những cơ hội – thách thức chính tác động đến CLKD của công ty

- Nhận diện và đánh giá những điểm mạnh – điểm yếu chính tác động đến CLKD của công ty

- Trên cơ sở đó hoạch định các CLKD qua kết hợp điểm mạnh/điểm yếu, cơ hội/thách thức.

1.2.2. Xác định mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

- Mục tiêu của chiến lược thâm nhập thị trường:

Mục tiêu chiến lược là những đích mong muốn đạt tới của doanh nghiệp. Nó là sự cụ thể hóa mục đích của doanh nghiệp về hướng, quy mô, cơ cấu và tiến trình triển khai theo thời gian. Trong nền kinh tế thị trường, nhìn chung các doanh nghiệp theo đuổi ba mục đích chủ yếu là tồn tại, phát triển và đa dạng hóa. Mục tiêu chiến lược thâm nhập thị trường được coi là mục tiêu cơ bản và là sứ mệnh đối với công ty kinh doanh trên thị trường, quyết định hướng đi trong dài hạn và có ý nghĩa sống còn của doanh nghiệp. Mục tiêu chiến lược thâm nhập thị trường sản phẩm bao gồm các mục tiêu trong dài hạn mà doanh nghiệp phải đạt được để thâm nhập trường thành công: mục tiêu về thị phần sản phẩm, về doanh số bán, mức độ tăng trưởng, số lượng đại lý, số lượng nhân viên bán hàng.....

Mục tiêu chiến lược thâm nhập thị trường của công ty :

Xác định thị trường ; phân đoạn thị trường mục tiêu

Tỉ trọng tăng trưởng thị trường ; thị phần sản phẩm

Thâm nhập thị trường là một hình thức đặc biệt của việc phát triển, nghĩa là công ty tìm cách gia tăng thị phần của sản phẩm hiện thời trên thị trường đó bằng cách đưa ra một chiến lược tích cực và có hiệu quả hơn.

Với mục tiêu tăng số lượng mại vụ đối với khách hàng hiện tại, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh và những khách hàng mới, công ty sẽ phải thực hiện một số biện pháp như:

- Đưa ra chiến dịch quảng cáo mới, hữu hiệu
- Nhân rộng số cửa hàng, các điểm bán và mạng lưới tiêu thụ.
- Giảm giá hay bán trả chậm

- Không ngừng tăng cường chất lượng sản phẩm....

Nói chung, tất cả các biện pháp này đều nhằm gia tăng thị phần của công ty trên thị trường đó và đó cũng chính là mục tiêu chính của chiến lược thâm nhập thị trường .

1.2.3. Hoạch định các phương án chiến lược thâm nhập thị trường

Để thâm nhập vào một thị trường , công ty có thể sử dụng một trong các chiến lược thị trường như:

- Chiến lược phạm vi thị trường, bao gồm: chiến lược thị trường đơn, chiến lược đa dạng thị trường và chiến lược toàn bộ thị trường.

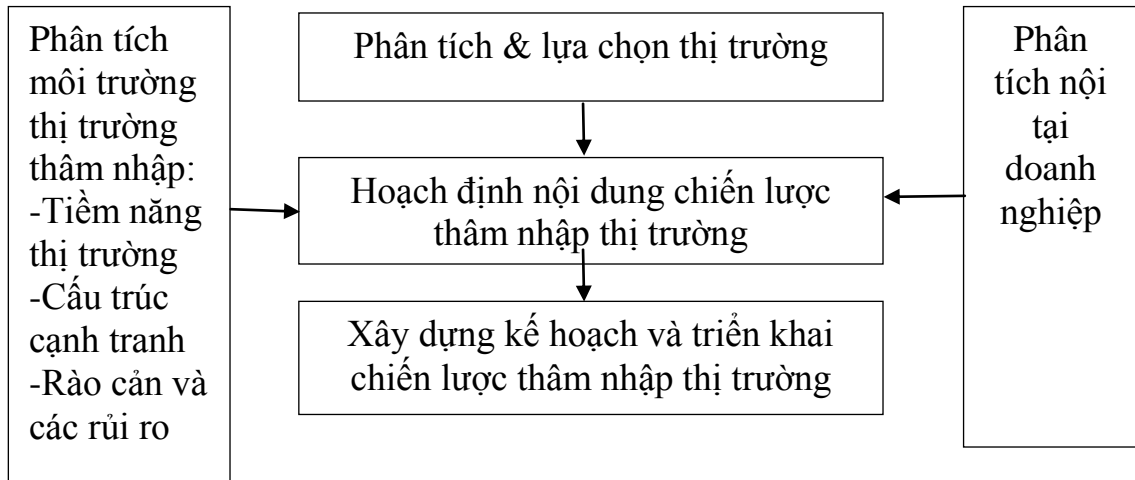
- Chiến lược địa lý thị trường, bao gồm: chiến lược thị trường địa phương, chiến lược thị trường khu vực, chiến lược thị trường quốc gia và chiến lược thị trường quốc tế.

- Chiến lược đánh chiếm thị trường, bao gồm: chiến lược đánh chiếm mạnh mẽ, chiến lược đánh chiếm vừa phải và chiến lược đánh chiếm nhẹ nhàng.

Gần gũi nhất với chiến lược thâm nhập thị trường và được sử dụng nhiều nhất khi thâm nhập chính là chiến lược đánh chiếm thị trường.

Như vậy, khi hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường cần phải đưa ra các quyết định cụ thể sau:

- Xác định mục tiêu của chiến lược
- Xác định kế hoạch ngắn hạn , trung và dài hạn
- Kế hoạch phân bổ nguồn lực để hoàn thiện chiến lược
- Lựa chọn thị trường mục tiêu để thâm nhập
- Phân tích lợi thế, năng lực cốt lõi
- Xác định, lựa chọn chiến lược thâm nhập thị trường
- Hoạch định chiến lược

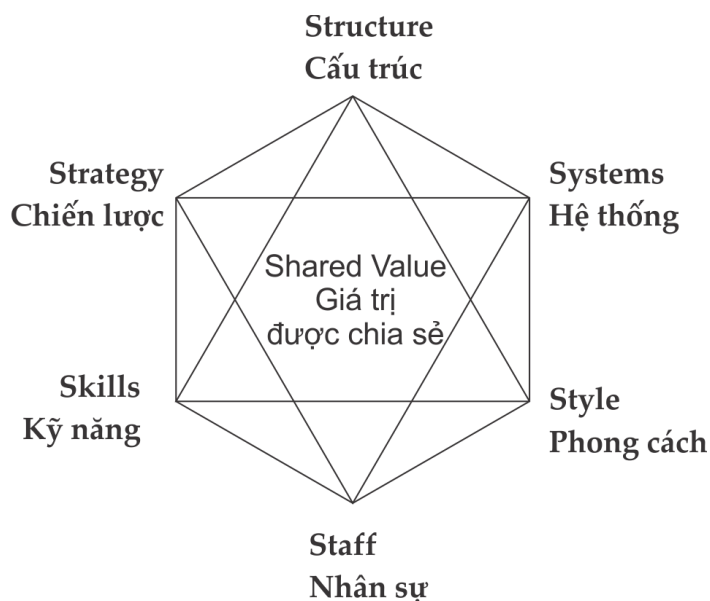


Hình 1.2 : Mô hình hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường

1.2.4. Tổ chức triển khai chiến lược thâm nhập thị trường

Triển khai chiến lược được hiểu là tập hợp các hành động và ra quyết định cần thiết cho việc thực thi chiến lược. Tổ chức thực hiện có nghĩa là huy động đội ngũ quản trị viên và công nhân tham gia vào thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Đây là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược, đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai chiến lược



Hình 1.3. Mô hình 7S của McKinsey

Đây là mô hình do Tom Peters và Robert Waterman, nhân viên của tổ chức tư vấn McKinsey và Company phát triển vào những năm đầu của thập niên 80 cho phép nhận dạng các nhân tố ảnh hưởng đến thực thi chiến lược. Theo đó, ý tưởng chính của mô hình là có 7 yếu tố nội tại trong một tổ chức cần phải được dung hòa để tổ chức hoạt động thành công.

Xem xét từng yếu tố riêng biệt

- Chiến lược (strategy): Kế hoạch giúp gìn giữ và xây dựng các lợi thế cạnh tranh trước đối thủ

- Cấu trúc (structure): Cách thức tổ chức của công ty, hệ thống báo cáo liên cấp.

- Hệ thống (systems): Bao gồm các hoạt động thường ngày cũng như quy trình mỗi nhân viên phải tham gia để thực hiện xong công việc.

- Giá trị được chia sẻ (shared values): hay còn gọi là “những mục tiêu khác thường” bao gồm giá trị cốt lõi của công ty được minh chứng trong văn hóa công ty và đạo đức làm việc chung.

- Phong cách (style): Phong cách của tầng lớp lãnh đạo. Những điều mà nhà quản trị cho là quan trọng theo cách họ sử dụng thời gian và sự chú ý của họ tới cách thức họ sử dụng các hành vi mang tính biểu tượng.

- Nhân sự (staff): Bao gồm nhân viên và khả năng của họ, những giá trị cơ bản mà công ty tạo ra cho họ.

- Kỹ năng (skills): các kỹ năng thực chất và năng lực của nhân viên

Trong đó, Giá trị được chia sẻ được xếp ở giữa mô hình nhằm nhấn mạnh rằng đây chính là nhân tố cốt lõi ảnh hưởng tới sự phát triển các nhân tố còn lại. Cấu trúc công ty, chiến lược, hệ thống, phong cách, nhân sự và kỹ năng bắt nguồn từ lý do vì sao tổ chức được thành lập, và đại diện cho điều gì. Tầm nhìn ban đầu của công ty được thành lập từ các giá trị của người sáng lập. Khi giá trị này thay đổi, các nhân tố kia sẽ thay đổi theo..

Trình tự tổ chức triển khai chiến lược có thể được mô tả qua 4 bước cơ bản sau :

- Nghiên cứu thị trường mục tiêu thâm nhập: tiến hành nghiên cứu những thị trường chủ đạo, chiếm phần lớn doanh số bán ra của doanh nghiệp dựa trên cơ sở qui mô thị trường, tiềm năng có thể, mức độ cạnh tranhtrên những thị trường đó.

- Phân đoạn thị trường mục tiêu thâm nhập: Sau khi tiến hành nghiên cứu những thị trường chủ đạo, công ty phải phân định khách hàng thành những nhóm người mua cụ thể. Để làm được điều này đòi hỏi phải xây dựng chi tiết các tiêu thức phân đoạn và lựa chọn phân đoạn. Mục đích cuối cùng là tìm ra những đặc điểm riêng biệt của các đoạn thị trường mục tiêu. Công ty có thể sử dụng nguyên tắc địa lý, nhân khẩu học, tâm lý học, hoặc nguyên tắc lợi ích tìm kiếm để phân đoạn các thị trường mục tiêu thâm nhập phù hợp với mình.

- Lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập: Việc lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập được tiến hành sau khi đã phân đoạn thị trường mục tiêu. Để có thể lựa chọn chính xác và phù hợp với mục đích theo đuổi thì trước hết công ty phải có được các tiêu chí làm căn cứ so sánh, đánh giá rồi từ đó chọn ra một thị trường tiềm năng nhất và phù hợp với khả năng của công ty nhất để tiến hành chiến lược thâm nhập.

- Định vị thị trường mục tiêu thâm nhập: Khi công ty đã xác định và lựa chọn được cho mình các thị trường mục tiêu thì đồng thời cũng phải tiến hành xác định vị trí của mặt hàng mình đang kinh doanh và vị trí của mình cũng như các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Sau đó sử dụng các chiến thuật định vị để khẳng định vị thế của mình như: chiến thuật định vị cạnh tranh trực tiếp (chấp nhận cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại của các đối thủ hiện có trên thị trường), chiến thuật chiếm một vị trí mới trên thị trường (tìm ra một thị trường còn trống chưa có đối thủ nào tìm được và lấp đầy khoảng trống

đó), chiến lược câu lạc bộ (tạo ra một hiệp hội các nước xuất khẩu mặt hàng giống mình nhằm tìm kiếm sự bình ổn trong thời gian dài)...Đó chính là những nội dung chính của định vị thị trường

1.2.5. Đánh giá hiệu quả chiến lược

Trong quá trình hoạch định và triển khai chiến lược thâm nhập một thị trường nào đó, mỗi doanh nghiệp đều có một mục tiêu, yêu cầu nhất định như: Gia tăng doanh số, gia tăng thị phần, gia tăng lợi nhuận, nâng cao vị thế... Trên cơ sở đó mà có thể đánh giá hiệu quả chiến lược theo một số tiêu chí:

- Mức tăng doanh thu: Được tính bằng phần chênh lệch gia tăng doanh thu trước và sau khi triển khai chiến lược

- Mức tăng thị phần: Được tính bằng sự chênh lệch thị phần trước và sau khi triển khai chiến lược. Mục tiêu chủ yếu của thâm nhập thị trường thường là gia tăng thị phần, do vậy đây là chỉ tiêu quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả của một chiến lược, mức độ gia tăng thị phần có thể coi là mức độ thành công của chiến lược.

- Sự gia tăng khả năng cạnh tranh, vị thế trong ngành: Đây là một yếu tố không dễ để có thể đo lường được, đây cũng được coi như một dạng của việc mở rộng thị phần khi nâng cao giá trị vô hình, mức độ uy tín, địa vị của mình trên thị trường

Nói chung một chiến lược thâm nhập thị trường được coi là thành công hay không, còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố phân tích đánh giá, tùy theo từng mục tiêu của mỗi doanh nghiệp mà từ đó có những cách đánh giá khác nhau.

Xuất phát từ việc phân tích môi trường bên ngoài, môi trường bên trong để tìm ra các chiến lược hợp lý, phát huy điểm mạnh của ngành, khắc phục được những điểm yếu, đón nhận được các cơ hội, né tránh những thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Do đó, thông qua một chiến lược thâm nhập thị trường của ngành hàng hoàn chỉnh là một cách hiệu quả để tiếp tục giữ đà tăng trưởng đó trong tương lai.

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược thâm nhập thị trường

1.3.1. Môi trường vĩ mô

1.3.1.1. Chính trị, pháp luật

Chính trị là yếu tố đầu tiên các nhà đầu tư, các nhà quản trị doanh nghiệp quan tâm để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại các quốc gia, khu vực nơi mà doanh nghiệp đang hoạt động sản xuất kinh doanh, quan hệ, mua bán, đầu tư... Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động của chính trị ở một quốc gia là yếu tố đầu tiên để các nhà đầu tư quyết định có đầu tư sản xuất kinh doanh ở đó hay không.

Nước ta là một nước xã hội chủ nghĩa lãnh đạo bởi một Đảng duy nhất, với nền chính trị ổn định, nước ta ngày càng quan tâm nhiều hơn đến phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội như phát triển y tế giáo dục, mức sống của nhân dân. Đặc biệt trong lĩnh vực y tế đang được nhà nước và nhân dân quan tâm nhiều, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Nền chính trị ổn định và an toàn của Việt Nam là một điểm thuận lợi thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước, số lượng các doanh nghiệp, khu công nghiệp không ngừng gia tăng trong thời gian qua là một minh chứng rõ ràng.

1.3.1.2. Luật pháp

Luật pháp là mối quan tâm thứ 2 của nhà đầu tư, doanh nghiệp khi chọn địa điểm đầu tư vì liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hệ thống luật pháp của Việt Nam được ban hành có chất lượng và đồng bộ, được quản lý chặt chẽ và quy định cụ thể tại các cấp do đó bảo đảm môi trường kinh doanh lành mạnh, bình đẳng cho các doanh nghiệp khi hoạt động tại Việt Nam. (Theo báo cáo năm 2011 của ngân hàng thế giới WB, môi trường kinh doanh của Việt Nam xếp hạng 98 trong tổng số 183 quốc gia khảo sát, đứng thứ 5 trong khối ASEAN).

Trong tiến trình hội nhập và phát triển , nước ta đang ngày càng chú trọng đến nâng cao chất lượng cuộc sống , sức khỏe con người , phát triển toàn diện cả về tâm , trí , lực , ngay trong chủ trương của Đảng cũng đã đề ra : Chúng ta cần đảm bảo việc chăm sóc y tế ,nâng cao sức mạnh thể chất con người Việt Nam như một yếu tố quan trọng để nâng cao sức cạnh tranh của quốc gia . Vì vậy các doanh nghiệp tham gia trong lĩnh vực y tế rất được chính phủ khuyến khích và tạo nhiều thuận lợi .

1.3.1.3 . Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động phân phối của một doanh nghiệp , một môi trường kinh tế tăng trưởng ổn định , không chế được lạm phát , kiểm soát được tiền tệ ... sẽ tạo điều kiện gia tăng thu nhập quốc dân từ đó gia tăng nhu cầu về đời sống dinh hoạt cũng như sức khỏe con người .

Việt nam đang ngày càng hội nhập sâu rộng với các nước trên thế giới , trở thành thành viên của nhiều tổ chức kinh tế khu vực cũng như các châu lục , kéo theo đó là những bất ổn về chính trị cũng như xã hội , đem lại nhiều cơ hội cũng như thách thức cho doanh nghiệp trong và ngoài nước , đặt ra bài toán cho các doanh nghiệp không những phải thay đổi phù hợp thị trường vừa phải giữ vững giá trị cốt lõi của mình .

Tốc độ đầu tư và nền kinh tế chịu ảnh hưởng lớn của lạm phát , lạm phát khiến đời sống nhân dân khó khăn , mức sống giảm , tiêu dùng ít hơn , dẫn đến việc sản phẩm tiêu thụ kém đi , kéo theo rủi ro kinh doanh cho các nhà đầu tư lớn .

Từ xưa đến nay nhân dân ta vẫn luôn coi trọng sức khỏe , có sức khỏe là có tất cả . Cho đến ngày nay khi xã hội ngày càng phát triển , cuộc sống ngày càng tốt hơn , mức sống , thu nhập gia tăng thì nhu cầu chăm sóc sức khỏe bản thân ngày càng được coi trọng .

1.3.2. Môi trường ngành

Từ cuối năm 2016, Bộ Y tế đã tổ chức triển khai, tập huấn cho lãnh đạo các Sở Y tế, các bệnh viện phía Nam nhằm đưa Nghị định số 36/2016/NĐ-CP về quản lý TTBYT vào thực tiễn. Theo Nghị định này, có các nội dung được chú ý: Sản xuất, lưu hành, mua bán, cung cấp dịch vụ TTBYT; thông tin, nhãn và quản lý, sử dụng TTBYT tại các cơ sở y tế. Các nội dung tại Nghị định còn chuyển tải các quy định của Hiệp định ASEAN về TTBYT và đáp ứng yêu cầu, lộ trình hội nhập khu vực và quốc tế. Cũng theo đại diện Bộ Y tế, định nghĩa và khái niệm TTBYT, các sản phẩm là sinh phẩm chẩn đoán Invitro, trước đây theo quy định là thuốc, nay chuyển sang là TTBYT; phần mềm (software) và phụ kiện cũng được đưa vào khái niệm, định nghĩa của TTBYT để quản lý, sử dụng đúng mục đích, đúng chỉ định, nhằm bảo đảm tuổi thọ và chất lượng sản phẩm. Theo quy định hội nhập, TTBYT được phân theo nhóm và quản lý theo vòng đời sản phẩm, cùng với đó là tăng cường cải cách thủ tục hành chính, xây dựng môi trường công vụ minh bạch, xác định rõ quyền và nghĩa vụ của các tổ chức, cá nhân tham gia trong lĩnh vực TTBYT. Có nhiều thuận lợi là khi doanh nghiệp được cấp số đăng ký sản phẩm là được quyền phân phối tại thị trường trong nước, nước ngoài hoặc ủy quyền cho người khác khi đấu thầu mua, bán hoặc nhập khẩu mà không qua Bộ Y tế. Đối với các công ty lớn thì rất có lợi khi các quy định đều theo thông lệ quốc tế và chỉ cần số đăng ký lưu hành sản phẩm là được quyền nhập khẩu, không phải xin phép chuyển như hiện nay. Nghị định này khuyến khích các sản phẩm sản xuất trong nước và có chính sách ưu đãi trong vấn đề kinh doanh TTBYT cho các doanh nghiệp về đất, thuế doanh nghiệp và thuế doanh thu,...

Khi mà hội nhập trải dài toàn diện cả về kinh tế chính trị, văn hóa xã hội, bên cạnh đó là những chính sách mở cửa kêu gọi nhà đầu tư của chính phủ khiến cho môi trường kinh doanh cả nước nói chung và kinh doanh thiết bị y

tế nói riêng ngày càng cạnh tranh gay gắt , ảnh hưởng không nhỏ đến chiến lược kinh doanh cũng như doanh thu của các doanh nghiệp chất lượng cuộc sống con người ngày càng được cải thiện , mọi người có xu hướng lựa chọn những công việc có độ an toàn cao , ít ảnh hưởng đến sức khỏe , người dân có thu nhập cao nhưng thời gian eo hẹp dẫn đến xu hướng sử dụng những dịch vụ tiện ích tiết kiệm thời gian

1.3.3. Yếu tố nội tại của doanh nghiệp

Môi trường nội tại của một doanh nghiệp bao gồm các nguồn lực về con người, tài chính, công nghệ, sản phẩm, giá, kênh phân phối, xúc tiến quảng cáo...

- Nhân lực:

Nhân lực là yếu tố quyết định đến sản xuất kinh doanh, nó bao gồm một số nội dung chủ yếu sau:

Ban giám đốc doanh nghiệp

Là những cán bộ quản lý ở cấp cao nhất trong doanh nghiệp, những người vạch ra chiến lược, trực tiếp điều hành, tổ chức thực hiện công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với những công ty cổ phần, những tổng công ty lớn, ngoài ban giám đốc còn có hội đồng quản trị là đại diện cho các chủ sở hữu doanh nghiệp quyết định phương hướng kinh doanh của công ty.

Các thành viên của ban giám đốc có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu các thành viên có trình độ, kinh nghiệm và khả năng đánh giá, năng động, có mối quan hệ tốt với bên ngoài thì họ sẽ đem lại cho doanh nghiệp không chỉ những lợi ích trước mắt như: tăng doanh thu, tăng lợi nhuận mà còn uy tín lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp. Đây mới là yếu tố quan trọng tác động đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ nhân viên tác nghiệp

Cán bộ quản lý là những người quản lý chủ chốt có kinh nghiệm công tác, phong cách quản lý, khả năng ra quyết định, khả năng xây dựng ê kíp quản lý và

hiểu biết sâu rộng lĩnh vực kinh doanh sẽ là một lợi thế quan trọng cho doanh nghiệp. Người quản lý làm việc trực tiếp với nhân viên cấp dưới, với chuyên viên, vì vậy trình độ hiểu biết của họ sẽ giúp họ nảy sinh những ý tưởng mới, sáng tạo phù hợp với sự phát triển và trưởng thành của doanh nghiệp.

Đội ngũ nhân viên tác nghiệp là những người trực tiếp đưa sản phẩm đến với khách hàng, thái độ làm việc của nhân viên cũng phần nào phản ánh hình ảnh của công ty, vì thế họ phải là những người có chuyên môn, trình độ, luôn luôn cố gắng làm hài lòng khách hàng từ những chi tiết nhỏ nhất.

- Nguồn tài chính:

Quyết định đến việc thực hiện hay không thực hiện bất cứ một hoạt động đầu tư, mua sắm hay phân phối của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có tiềm lực về tài chính sẽ có nhiều điều kiện thuận lợi trong việc đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị, đảm bảo nâng cao chất lượng, hạ giá thành nhằm duy trì và nâng cao sức mạnh cạnh tranh, củng cố vị trí của mình trên thị trường.

- Máy móc thiết bị và công nghệ:

Tình trạng máy móc thiết bị và công nghệ có ảnh hưởng một cách sâu sắc đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó là yếu tố vật chất quan trọng bậc nhất thể hiện năng lực sản xuất của mỗi doanh nghiệp và tác động trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, đến giá thành và giá bán sản phẩm.

Có thể khẳng định rằng một doanh nghiệp với một hệ thống máy móc thiết bị và công nghệ tiên tiến cộng với khả năng quản lý tốt sẽ làm ra sản phẩm có chất lượng cao, giá thành hạ từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh. Ngược lại không một doanh nghiệp nào mà được coi là có khả năng cạnh tranh cao trong khi trong tay họ là cả một hệ thống máy móc thiết bị cũ kỹ với công nghệ sản xuất lạc hậu.

Ngày nay việc trang bị máy móc thiết bị công nghệ có thể được thực hiện dễ dàng, tuy nhiên doanh nghiệp cần phải biết sử dụng với quy mô hợp lý mới đem lại hiệu quả cao.

- Hệ thống mạng lưới phân phối của doanh nghiệp

Mạng lưới phân phối của doanh nghiệp được tổ chức, quản lý và điều hành một cách hợp lý thì nó sẽ là một phương tiện có hiệu quả để tiếp cận khách hàng. Doanh nghiệp thu hút khách hàng bằng cách trình phục (hình thức mua bán, thanh toán, vận chuyển) hợp lý nhất.

1.4. Một số bài học kinh nghiệm thâm nhập thị trường của các công ty kinh doanh .

1.4.1. Điển hình thành công

- KFC thực phẩm ăn nhanh

Chỉ trong vòng 13 năm, hơn 77 nhà hàng KFC được mở ra ở các thành phố lớn như Hồ Chí Minh (49), Cần Thơ (1), Hà Nội (13), Đồng Nai (3), Đà Nẵng (2), Vũng Tàu (3), Huế (2), Hải Phòng (3), Đắk Lắk (1); khách hàng cũng vì thế mà biết nhiều hơn đến thương hiệu KFC đủ chính là nhờ phương thức kinh doanh nhượng quyền thương mại. Có thể nhận thấy rõ ràng rằng một hợp đồng nhượng quyền thương mại được kí kết để KFC hiện diện ở Việt Nam nhanh chóng hơn rất nhiều so với việc phát triển theo hình thức khác (mở văn phòng, chi nhánh, thiết lập công ty). Tận dụng những ưu điểm của hình thức kinh doanh này, khi thâm nhập thị trường Việt Nam, KFC đã nhân bản các cửa hàng theo nguyên mẫu có sẵn thông qua việc nhượng quyền kinh doanh của công ty cho các nhà hàng ở cấp thấp hơn lại các khu vực địa lý khác nhau để tạo thành một chuỗi phân phối.

Theo đó, công ty mẹ sẽ nhượng quyền phân phối các sản phẩm như gà, bột mì, khoai tây đồng thời cho phép các nhà hàng nhận quyền được độc quyền sử dụng nhãn hiệu KFC, hệ thống và phương thức hoạt động kinh doanh của KFC. Bên nhượng quyền sẽ cung cấp thường xuyên cơ sở hạ tầng, phương thức kinh doanh, mô hình trưng bày sản phẩm, cách thức sản xuất chế biến cho các nhà hàng nhận quyền. Đổi lại các nhà hàng này có nghĩa vụ đóng

góp cho công ty mẹ các khoản định kì cùng một tỷ lệ phần trăm nhất định từ doanh thu của họ theo thỏa thuận giữa hai bên.

KFC có những hoạt động rất hiệu quả trong gây dựng lòng tin cũng như tạo thiện cảm với khách hàng. Trong một chuyến thăm Việt Nam, thống đốc bang Washington đã đến trực tiếp nhà hàng mặc tạp dề phục vụ khiến khách hàng Việt Nam rất thích và có ấn tượng tốt với sản phẩm này.

- Sữa Vinamilk

Nếu như phân khúc sữa bột được xem là “át chủ bài” của các doanh nghiệp ngoại khi chiếm đến 70% thị phần, thì phân khúc sữa nước lại đang nghiêng về các DN nội, trong đó, “ông lớn” của ngành sữa trong nước - Vinamilk đã chiếm 50% thị phần phân khúc sữa nước, tuy nhiên trong vài năm gần đây phân khúc sữa bột cũng có những sản phẩm mới cạnh tranh mạnh mẽ với các hãng khác. Mặc dù khi các Hiệp định thương mại tự do đang đến gần, thị trường sữa được dự báo sẽ diễn ra cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa DN nội và DN ngoại, nhưng với kinh nghiệm và những chiến lược hợp lý, Vinamilk vẫn luôn giữ vị trí ngôi vương của mình trên thị trường sữa Việt Nam.

VNPT với dịch vụ truyền hình trả tiền Mytv

Dịch vụ truyền hình trả tiền bắt đầu xuất hiện tại Việt Nam từ năm 1993 với sự ra đời của dịch vụ truyền hình cáp vô tuyến MMDS. Đến nay, dịch vụ này đã phát triển tương đối mạnh với sự phổ biến của dịch vụ truyền hình cáp hữu tuyến. Đến cuối năm 2013, trên cả nước đang có trên 30 đơn vị cung cấp dịch vụ truyền hình cáp. Cách đây 5 năm, VNPT cũng đã tham gia thị trường dịch vụ truyền hình trả tiền với dịch vụ truyền hình IPTV với tên thương hiệu đã khá quen thuộc với khách hàng: MyTV. Qua 5 năm phát triển, từ những bước đi ban đầu khó khăn mở rộng thị trường từ khu vực thành thị đến nông thôn, hải đảo xa xôi, đến nay đã có gần 1 triệu thuê bao, tương đương khoảng 4 triệu người sử dụng gắn bó với MyTV.

Sự phát triển về công nghệ số giúp các doanh nghiệp có thể cung cấp nhiều loại hình dịch vụ chất lượng cao trên cùng một hạ tầng. Theo xu thế đó, dịch vụ MyTV đã “bám” vào hạ tầng mạng mạnh và rộng khắp của Tập đoàn VNPT trên toàn quốc để cung cấp các gói cước kết hợp giữa truyền hình và viễn thông, hoặc kết hợp với các nhà cung cấp truyền hình khác như K+, VTVcab. Đồng thời, MyTV cũng đã xây dựng nền tảng để cung cấp dịch vụ MyTV trên nhiều hạ tầng khác nhau: IPTV, cáp, vệ tinh, trên máy tính, mobile...

Chính nhờ những ưu thế về mặt công nghệ và sự nhạy bén trong việc phát triển các dịch vụ gia tăng nên dù thị trường truyền hình trả tiền hiện nay ở Việt Nam đang cạnh tranh hết sức mạnh mẽ với khá đông nhà cung cấp dịch vụ nhưng MyTV vẫn tạo sự khác biệt và thực sự tạo nên cuộc cách mạng trong công nghệ truyền hình tương tác đa phương tiện tại Việt Nam, giành được sự yêu mến của với khách hàng trên toàn quốc, trở thành dịch vụ thân thiết và không thể thiếu của mọi gia đình.

1.4.2. Diễn hình không thành công

- Thủy Lộc – Shiseido, sự nhầm lẫn thương quyền trong phân phối

Quay về với quá khứ, cách đây 15 năm, từ năm 1997, Thủy Lộc là công ty đã có công đưa các mặt hàng mỹ phẩm nhãn hiệu Shiseido vào thị trường Việt Nam. Lúc đó, khi Shiseido đi tìm đối tác mở thị trường, trong số 20 công ty, họ đã chọn Thủy Lộc làm nhà phân phối độc quyền. Không phải cứ là sản phẩm mang nhãn hiệu nổi tiếng thì sẽ thâm nhập dễ dàng một thị trường mới, nhất là với Việt Nam khi đó thu nhập trên đầu người còn thấp, thị trường mỹ phẩm vẫn còn thô sơ và đa số là sản phẩm rẻ tiền. Trước năm 1994 tức là trước khi Mỹ dỡ bỏ cấm vận, hầu hết các mặt hàng tiêu dùng nổi tiếng vào Việt Nam đều không phải do chính hãng mà thông qua các nhà phân phối quốc tế từ Hong Kong, Singapore, các công ty sogo sosha Nhật và một số công ty Bắc Âu.

Khi mà nhận thức về bản quyền thương hiệu và kể cả nhận thức của giới báo chí về thương hiệu và phân phối còn rất thấp. Hầu như mọi người quên rằng tất cả các hợp đồng Phân phối và Nhượng quyền đều có thời hạn nhất định. Nhất là theo hợp đồng phân phối, nhà phân phối chỉ hưởng chiết khấu và lợi nhuận trong một thời hạn còn thương hiệu vẫn luôn luôn thuộc quyền của người đã tạo ra nó. Vậy mà trong suốt nhiều năm, người chủ doanh nghiệp Thủy Lộc luôn trả lời trước báo chí rằng mình là người “tạo dựng” nên thương hiệu Shiseido. Và thông tin này cũng vô tình lôi kéo những người thiếu hiểu biết cùng đầu tư mua cổ phần và mở hệ thống cửa hàng với nhận thức quyền kinh doanh thương hiệu Shiseido là thuộc về Thủy Lộc mãi mãi, cũng chính vì thế mà khi sản phẩm bắt đầu được người tiêu dùng chú ý, thì doanh nghiệp lại gặp vấn nạn hàng giả Shiseido, phải tốn kém thời gian và công sức khắc phục nạn hàng giả dẫn đến việc thua lỗ suốt 4 năm liền.

Mai Linh rời bỏ chiến lược trọng tâm

Là một thương hiệu nhận được tình cảm yêu mến của công chúng, có thể nói Mai Linh đã từng đạt đến vị thế bền vững (sustainability) sau nhiều năm gây dựng. Cá nhân CEO của Mai Linh là một trong những người có uy tín và nhận được rất nhiều sự tôn vinh của cộng đồng doanh nhân cũng từ phía Nhà nước.

KMF – Mai linh

Chỉ đến khi bong bóng Bất động sản hình thành từ khoảng 2008-2010 Mai Linh hay cụ thể là cá nhân ngài CEO bỗng nảy sinh chiến lược đầu tư Bất động sản mà rủi ro ở đây là sử dụng tiền vốn huy động với lãi suất cao. Trong ít nhất là 3 năm CEO Mai Linh không còn chú tâm vào việc chăm sóc hệ thống Mai Linh Vận tải vốn là huyết mạch của doanh nghiệp mà chủ yếu tập trung vào các thương vụ đất đai cũng như tập trung tâm trí vào các mối quan hệ, từng tháp tùng thủ tướng trong các chuyên cơ ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội nằm ngoài chiến lược trung tâm, sự mất cân đối giữa chi phí và

doanh thu của Mai Linh trong nhiều năm liền trong đầu tư mở rộng hệ thống Mai Linh Taxi và Mai Linh Express tại rất nhiều tỉnh thành , từ đó cũng dẫn đến việc thua lỗ , mất dần thị trường vận tải .

ICC (Bay, Veo): Thất bại từ thành công của Kem đánh răng Dạ lan

Một trong những sai lầm cố hữu của những CEO đã từng thành công đó là tính ‘Arrogance’ mà như tiền bối quản trị Peter Drucker hay quân sư marketing Al Ries đã nhiều lần đề cập trong các tác phẩm quản trị và marketing kinh điển.

Một vài năm sau khi hợp đồng liên doanh thương hiệu Dạ Lan & Colgate hết hiệu lực với điều khoản ‘conflict of interest’ không chế Dạ Lan quay lại thị trường, anh Bùi Thành Nhơn từ Canada trở về Việt Nam, chiêu mộ anh em chuẩn bị một cuộc khởi nghĩa mới, gầy dựng nên Công ty hoá mỹ phẩm Quốc Tế (ICC) với các nhãn hiệu bột giặt Bay, dầu gội Veo...

Một trong những động thái mà chuyên gia thấy mang tính ‘arrogant’ đó là nhận xét của anh Nhơn ‘nếu trường hợp kinh doanh không khả quan thì mình có thể bán nó đi’ (như trường hợp trước đó trong liên doanh Dạ Lan & Colgate).

Trong marketing thật thú vị nhiều khi lại một chiến lược thành công thì tỷ lệ thất bại lại rất cao. Marketing đòi hỏi luôn luôn đổi mới. Sau 3 năm chiến đấu dưới màu cờ sắc áo ICC, các chiến binh marketing & sales lần lượt ra đi, bỏ lại chiến trường của Bay, Veo tồn kho tại nhà máy và nằm ngủ trên kệ hàng các siêu thị và điểm bán lẻ... Thất bại sau khi Thành công với cùng một chiến lược.

1.4.3. Bài học rút ra

“ Thương trường như chiến trường “ một chiến lược đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp gặt hái thành công thắng lợi , một chiến lược sai lầm sẽ là kết thúc cho dù đó là sản phẩm có truyền thống lâu dài . Đưa những minh chứng thành công cũng như thất bại để từ đó đúc rút kinh nghiệm :

Xây dựng đội ngũ marketing đầy sức sáng tạo và nhiệt huyết: tổ chức nghiên cứu thấu hiểu hành vi, thói quen của người tiêu dùng (NTD) và thị

trường mới bằng các nghiên cứu thị trường, rồi bằng sự háo hức và sáng tạo của marketing đưa các nhãn hiệu, thương hiệu vào tâm thức NTD.* Có bộ phận bán hàng chuyên cần và kiên trì: thâm nhập thị trường mới và tiếp cận với NTD qua hệ thống phân phối hiệu quả

Có các nhà tổ chức nhân sự chuyên nghiệp để từ đó có được một đội ngũ mạnh chuyên môn và giàu kỹ năng. Đặc biệt chú ý đến khả năng lãnh đạo, động viên, nhận trách nhiệm, kết nối của nhà quản trị

Nghiên cứu thị trường từ vĩ mô đến vi mô, để không chỉ thấu hiểu mà còn sống chung để thấu cảm khách hàng và người tiêu dùng. Việc học hỏi để thấu cảm ngôn ngữ, văn hóa của đối tượng ở từng vùng, miền, từ đó đưa ra những chiến lược, quyết sách, chương trình hành động phù hợp, là điều quan trọng và gần như là bắt buộc để đảm bảo cho sự kiểm soát các quyết định mạo hiểm và từ đó thành công.

Phải tìm hiểu và cân nhắc kỹ càng khi lựa chọn thị trường để thâm nhập, từ phong tục tập quán đến văn hóa xã hội. Tóm lại, việc lựa chọn thị trường phải dựa vào các căn cứ sau:

+ Công ty kinh doanh mặt hàng gì?

+ Đặc điểm thị trường công ty thâm nhập (kinh tế, chính trị, luật pháp, quan hệ đối ngoại) ra sao, có thuận lợi cho việc kinh doanh mặt hàng đó của công ty không?

+ Đối thủ cạnh tranh của công ty trên thị trường đó như thế nào?

Thời điểm thâm nhập thị trường phải đúng lúc để đạt được kết quả cao nhất. Doanh nghiệp lớn đủ khả năng về vốn, kinh nghiệm và uy tín sản phẩm thì có thể mạo hiểm thâm nhập thị trường sớm để chớp cơ hội, tạo chỗ đứng trên thị trường. Nếu doanh nghiệp mới kinh doanh hoặc còn chưa đủ khả năng thì có thể thâm nhập từ từ sau khi các doanh nghiệp khác đó triển khai thâm nhập để học hỏi kinh nghiệm, giảm bớt rủi ro.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ VIỆT NHẬT THỜI GIAN QUA

2.1 Khái quát về thị trường thiết bị y tế Việt Nam

Theo thống kê, doanh thu của thị trường trang thiết bị y tế Việt Nam ước tính hiện vào khoảng 800 triệu USD/năm. Con số này là 1,2 tỷ USD vào năm 2016 và có thể đạt tới 1,8 tỷ USD vào năm 2018. Mức tăng trưởng bình quân giai đoạn 2016 – 2020 ước tính sẽ đạt khoảng 18 - 20%/năm. Việt Nam đang nổi lên như một điểm đến hấp dẫn các nhà đầu tư và ngành dược - thiết bị y tế thuộc nhóm các ngành hấp dẫn đầu tư nhất hiện nay.

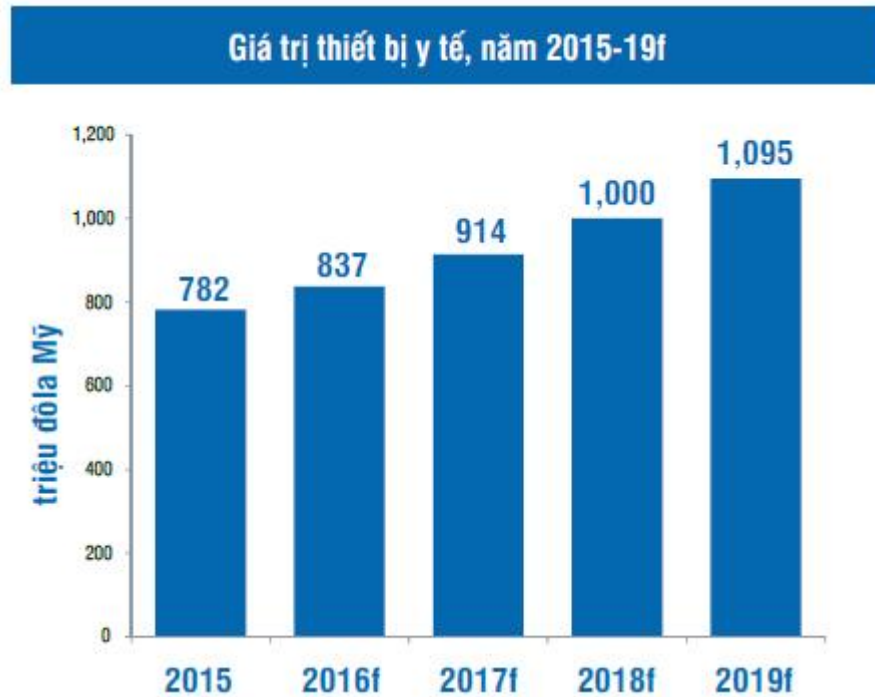
Tuy số lượng doanh nghiệp y tế, dược phẩm nước ngoài vào Việt Nam ngày càng nhiều nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường 92 triệu dân này. Thực tế, hệ thống y tế công cộng của Việt Nam vẫn chưa hoạt động hiệu quả. Bệnh viện tại các thành phố lớn như Hà Nội hay TP HCM thường xuyên trong tình trạng quá tải và có bệnh viện phải hoạt động 200% công suất trong giờ cao điểm.

Sự phân bố cơ sở y tế chưa đồng đều khi có tới 71% các cơ sở y tế công được đặt tại khu vực miền Bắc. Tuy nhiên, hệ thống y tế tư nhân ở Việt Nam đã phát triển mạnh những năm gần đây. Tính đến năm 2015, đã có 200 bệnh viện tư. Đây là cơ hội tiềm năng cho doanh nghiệp kinh doanh trang thiết bị y tế và dược phẩm.

Theo đánh giá của Ipsos Business Consulting triển vọng phát triển của ngành thiết bị y tế Việt Nam là rất khả quan khi tuổi thọ trung bình của người Việt tăng lên cùng với sự gia tăng dân số thuộc nhóm tuổi 60 - 79 sẽ thúc đẩy nhu cầu sử dụng các thiết bị y tế trong tương lai

Cùng với sự phát triển của ngành, thị trường thiết bị y tế của Việt Nam đã phát triển ổn định trong những năm gần đây, đạt mức 781.8 triệu đôla Mỹ

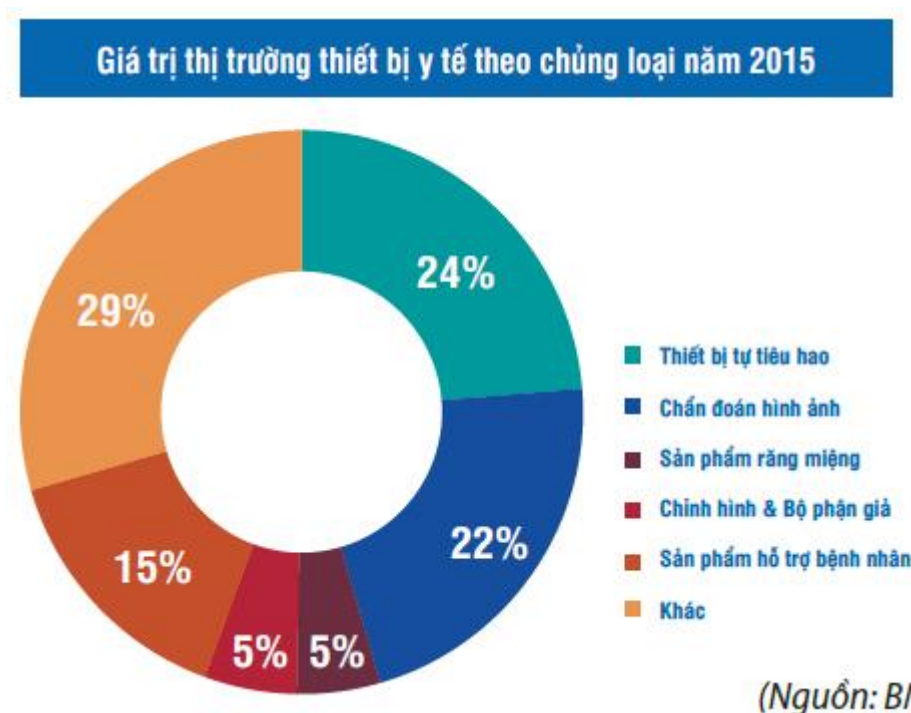
trong năm 2015 và dự kiến cán mốc 1,095 triệu đôla Mỹ vào năm 2019. Tuy vậy, 95% các sản phẩm trên thị trường hiện tại đều là nhập khẩu, đặc biệt là trong các phân khúc cao cấp như sản phẩm chẩn đoán hình ảnh. Tính đến thời điểm năm 2015, các nhà sản xuất nội địa mới chỉ đáp ứng được nhu cầu cho các vật tư y tế cơ bản như giường bệnh hay các thiết bị sử dụng một lần.



Hình 1.4 Giá trị thiết bị y tế qua các năm

(Nguồn: BMI)

Trong năm 2014, giá trị xuất và nhập khẩu của các mặt hàng thiết bị y tế đạt lần lượt 751 triệu đôla Mỹ (tăng 127% so với năm 2010) và 707 triệu đôla Mỹ (tăng 44% so với năm 2010). Mỹ là thị trường xuất khẩu chính của mặt hàng thiết bị y tế Việt Nam – chiếm 23% tổng giá trị xuất khẩu của thị trường này. Nhật Bản, chiếm 20% tổng giá trị xuất khẩu, là thị trường lớn thứ hai của Việt Nam và chủ yếu nhập khẩu các loại vật tư y tế tự tiêu hao.



Hình 1.5 Giá trị chủng loại trang thiết bị y tế năm 2015

Như đã đề cập ở trên, các sản phẩm thuộc phân khúc cao cấp như chẩn đoán hình ảnh đều có nguồn gốc nhập khẩu (chủ yếu từ Nhật Bản và Đức). Bên cạnh đó, Việt Nam cũng nhập khẩu nhiều thiết bị y tế tự tiêu hao từ Singapore (chiếm thị phần lớn nhất 19% tổng giá trị nhập khẩu của ngành).

- Xu hướng và nhân tố thúc đẩy thị trường

Dựa trên các báo cáo phân tích, Ipsos Business Consulting nhận định triển vọng phát triển của ngành thiết bị y tế Việt Nam là rất khả quan dựa trên:

- Tuổi thọ trung bình của người Việt tăng lên cùng với sự gia tăng dân số thuộc nhóm tuổi 60-79 sẽ thúc đẩy nhu cầu sử dụng các thiết bị y tế trong tương lai.

- Về khía cạnh sản xuất, kể từ khi gia nhập tổ chức thương mại quốc tế WTO năm 2007, làn sóng các công ty thiết bị y tế đầu tư vào Việt Nam vẫn gia tăng, điển hình như Terumo, Sonion, và United Healthcare đã chuyển nhà máy từ các nước khác về Việt Nam để tận dụng nguồn nhân công giá rẻ và các chính sách hỗ trợ từ phía Chính Phủ.

- Việt Nam tích cực đẩy mạnh phát triển và hiện đại hóa các cơ sở và thiết bị y tế công ở các tỉnh thành phố lớn và địa phương để đáp ứng với nhu cầu ngày càng tăng và giảm thiểu tình trạng quá tải.

- Sự hỗ trợ từ các tổ chức quốc tế nhằm nâng cao chất lượng ngành y tế của Việt Nam. Năm 2014, Liên Minh Châu Âu (EU) kí thỏa thuận với Việt Nam trị giá khoảng 130 triệu đôla Mỹ cho giai đoạn 2 của chương trình (EU-HSPSP-2) nhằm nâng cao số lượng các cơ sở y tế và chất lượng dịch vụ.

2.2. Khái quát tổ chức và hoạt động của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

2.2.1. Khái quát về cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Tên Công ty CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ VIỆT NHẬT

Tên giao dịch: JV., JSC

Mã cổ phiếu JVC

Trụ sở chính: Biệt thự số 18, BT5, khu đô thị Pháp Vân – Tứ Hiệp, phường Hoàng Liệt, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội Điện thoại: (04) 36830516 Fax: (04) 36830578 Email: jandv@hn.vnn.vn Website: www.ytevietnhat.com.vn

Vốn điều lệ: 568.185.300.000 đồng

Giấy CNĐKKD: Giấy chứng nhận ĐKKD và đăng ký thuế số 01011788800 do Sở kế hoạch đầu tư Hà Nội cấp lần đầu ngày 27 tháng 09 năm 2010

- Công ty Cổ phần Thiết Bị Y tế Việt Nhật tiền thân là công ty TNHH Thiết bị Y tế Việt Nhật, được thành lập vào ngày 27/09/2001 với ngành nghề kinh doanh chính là mua bán, cho thuê Thiết bị y tế, lắp đặt, sửa chữa, bảo trì Thiết bị y tế.

Cơ Cấu tổ chức :

Đại hội đồng cổ đông: Gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty

Hội đồng quản trị: Gồm 05 thành viên, nhiệm kỳ 5 năm. Chủ tịch HĐQT do HĐQT bầu ra.

Ban Kiểm soát: Gồm 03 thành viên, nhiệm kỳ 5 năm trong đó có 01 Trưởng ban và 02 thành viên kiêm nhiệm.

Ban Giám đốc: Gồm Tổng giám đốc và Phó Tổng giám đốc. Tổng giám đốc là người điều hành và chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động kinh doanh của Công ty theo Điều lệ Công ty. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của Công ty

Ngành nghề kinh doanh chính:

Đại lý buôn bán thiết bị và dụng cụ y tế;

Lắp đặt, sửa chữa, bảo trì thiết bị y tế;

Sản xuất, lắp ráp thiết bị y tế;

Cho thuê máy móc thiết bị y tế;

Bán lẻ dụng cụ y tế trong các cửa hàng chuyên doanh;

Hoạt động phòng khám đa khoa, chuyên khoa và nha khoa

- Một số sản phẩm tiêu biểu của công ty



Hình 1.6 : Hệ thống cộng hưởng từ, Hitachi



Hình 1.7 : Hệ thống chụp cắt lớp, Hitachi



Hình 1.8 : Hệ thống CR, Fujifilm



Hình 1.9 : Máy tiệt trùng hơi nước và máy rửa khử khuẩn



Hình 1.10 : Xe khám lưu động

2.2.2. Khái quát tình hình sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Năm 2001 Công ty Cổ phần Thiết Bị Y tế Việt Nhật tiền thân là công ty TNHH Thiết bị Y tế Việt Nhật, được thành lập vào ngày 27/09/2001 với ngành nghề kinh doanh chính là mua bán, cho thuê Thiết bị y tế, lắp đặt, sửa chữa, bảo trì Thiết bị y tế. Trong những ngày đầu thành lập, vốn điều lệ của Công ty là 6 tỷ đồng, nhân sự công ty chỉ có 05 người bao gồm lãnh đạo công ty, kế toán, kinh doanh, và kỹ thuật

Năm 2002 Công ty TNHH Thiết Bị Y tế Việt Nhật chính thức trở thành đại lý độc quyền về thiết bị y tế của Công ty Hitachi Medical System tại Việt Nam, số lượng nhân viên của Công ty tăng lên 27 người.

Năm 2003 Công ty TNHH Thiết Bị Y tế Việt Nhật trở thành nhà phân phối thiết bị cho một số hãng nổi tiếng trên thế giới như Nemoto, ELK, KINKY Roentgen

Năm 2004-2005 Công ty TNHH Thiết Bị Y tế Việt Nhật được tập đoàn Toray Medical lựa chọn là nhà phân phối thiết bị máy thận nhân tạo tại Việt Nam Số nhân viên của công ty vào thời điểm này đã là 73 người theo nhu cầu sản xuất kinh doanh mới

Năm 2006 Căn cứ vào nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh, Công ty Việt Nhật mở thêm Văn phòng đại diện tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Tháng 05/2007, Công ty TNHH Thiết Bị Y Tế Việt Nhật đã nghiên cứu thành công và cho ra mắt hệ thống xe khám bệnh lưu động đầu tiên tại Việt Nam. Trên xe có gắn các thiết bị y tế hiện đại: Siêu âm, X-quang kỹ thuật số, máy xét nghiệm...

Tháng 07/2007, Công ty TNHH Thiết bị Y Tế Việt Nhật ký hợp đồng phân phối với Carestream Kodax trở thành nhà phân phối X-quang kỹ thuật số DR/CR, máy in và vật tư đi kèm Cũng trong năm này, Công ty trở thành nhà phân phối của hãng Fuji, chuyên cung cấp các sản phẩm hệ thống đọc và xử lý hình ảnh X-quang kỹ thuật số tại Việt Nam.

Năm 2008 Công ty Việt Nhật hoàn thành xong Trung tâm kỹ thuật cao tại 22- Nguyễn Bình Khiêm Hà Nội liên kết với Bệnh viện y học cổ truyền TW. Tại trung tâm, công ty đã đầu tư máy thận nhân tạo, máy Cộng hưởng từ, máy xét nghiệm lâm sàng, máy nội soi để phục vụ nhu cầu khám chữa bệnh của nhân dân.

Đầu năm 2009, Công ty đã kết hợp với các chuyên gia kỹ thuật hàng đầu của Nhật Bản (kỹ sư với trên 30 năm kinh nghiệm) thành lập ra Trung tâm nghiên cứu sản xuất Máy Xquang tại Việt Nam. Trong cùng thời gian đầu năm 2009, công ty đã tiến hành ký hợp đồng đầu tư xây dựng Khu khám chữa bệnh chất lượng cao (thời gian đầu tư: 49 năm) với Bệnh viện đa khoa tỉnh Phú Thọ tại TP. Việt Trì. Khu khám chữa bệnh chất lượng cao với 200 giường và các 3 Thiết bị y tế hiện đại, tiện nghi như: máy Cộng hưởng từ siêu dẫn, CT- scanner đa lát, Xquang số hóa, giường bệnh gắn mô tô, phòng mổ, bàn mổ hiện đại,... chắc chắn sẽ là nơi điều trị, khám chữa bệnh hiệu quả cho người dân. Công ty TNHH Thiết Bị Y Tế Việt Nhật trở thành đại lý cho một số công ty: Kaigen Corporation về dược phẩm, máy nội soi và máy khử trùng

dụng cụ nội soi. Trong thời gian này, Công ty đã hoàn tất thủ tục và thành lập Phòng khám bệnh đa khoa Việt Nhật tại 571- Giải Phóng, Hoàng Mai, Hà Nội nhằm phục vụ cho nhu cầu khám lưu động tại các Khu công nghiệp lớn và công tác khám chữa bệnh tại chỗ.

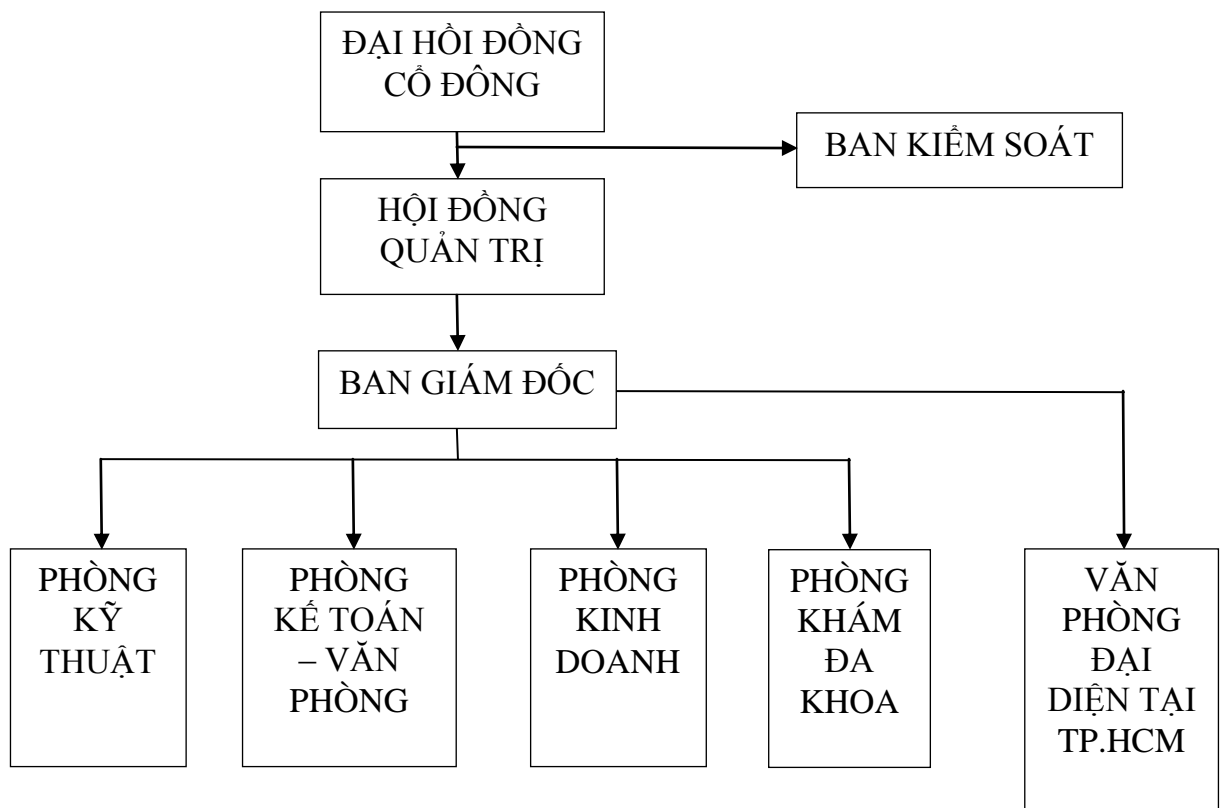
Năm 2010 Công ty đã ký hợp đồng phân phối độc quyền sản phẩm thuốc nhỏ mắt của hãng Senjiu Nhật Bản Căn cứ vào nhu cầu vốn để mở rộng kinh doanh, ngày 09/09/2010, Công ty TNHH Thiết Bị Y tế Việt Nhật đã tiến hành tăng vốn điều lệ từ 6 tỷ đồng lên 242 tỷ đồng. Ngày 27/09/2010, Công ty TNHH Thiết Bị Y Tế Việt Nhật chính thức chuyển đổi thành Công ty Cổ Phần Thiết Bị Y Tế Việt Nhật theo Giấy phép ĐKKD và đăng ký thuế số 0101178800 do Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội cấp ngày 27/09/2010.

Năm 2011 Năm 2011 đánh dấu việc công ty CP Thiết Bị Y Tế Việt Nhật chính thức chào sàn và niêm yết cổ phiếu tại Sở Giao Dịch Chứng Khoán TP. Hồ Chí Minh vào ngày 21 tháng 6. Ngày 17/12/2011 , Đại hội cổ đông bất thường 2011 đã thông qua việc chi trả cổ tức dự kiến là 30%, trong đó, 20% chi trả bằng tiền mặt, 10% chi trả bằng cổ phiếu. Đồng thời công ty tiến hành biểu quyết thông qua việc tăng vốn từ 242 tỷ đồng lên 322 tỷ đồng, phát hành thêm 8 triệu cổ phiếu cho nhà đầu tư chiến lược.

Năm 2012 Quỹ đầu tư công nghiệp DI Châu Á ("DIAIF") chính thức trở thành cổ đông chiến lược của Công ty. Nâng tổng số vốn từ 242 tỷ lên 322 tỷ đồng. Tháng 2 năm 2012, công ty trả cổ tức cho cổ đông bằng tiền mặt (20%). Tháng 7.2012, công ty tiến hành trả cổ tức cho cổ đông bằng cổ phiếu (10%), nâng vốn điều lệ từ 322 tỷ lên thành 354 tỷ, tương đương với 35.419.999 cổ phiếu. Ngày 21.11.2012, công ty tổ chức Đại hội cổ đông bất thường. Tại Đại hội, Công ty đã thông qua phương án phát hành cổ phần riêng lẻ để hoán đổi cho các cổ đông của Công ty CP Kyoto Medical Science (KMS) và phương án phát hành cổ phần cho cổ đông hiện hữu .

Năm 2013 ,Ngày 3/5/2013 công ty đã hoàn thành đợt chào bán: 13.987.600 cổ phiếu, trong đó: - Phát hành 4.070.000 cổ phiếu để hoán đổi cho cổ đông của Công ty Cổ phần Kyoto Medical Science (KMS); - Phát hành 9.917.600 cổ phiếu để chào bán cho cổ đông hiện hữu Ngày 24/6/2013 Công ty đã tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông năm 2013 và thông qua: - Phương án chia cổ tức bằng cổ phiếu cho cổ đông với tỷ lệ 15% - Miễn nhiệm ông Hori Shinichiro và bầu bổ sung ông Tashiro Masaaki và ông Mark Gerald Gillin vào Hội đồng quản trị Ngày 24/10/2013 Công ty đã tiến hành trả cổ tức cho cổ đông bằng cổ phiếu (15%), nâng vốn điều lệ từ 494 tỷ lên thành 568 tỷ, tương đương với 56.818.530 cổ phiếu.

Từ năm 2014, Công ty thực hiện phát hành để trả cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 10% và phát hành riêng lẻ để tăng vốn từ 568.185.300.000 đồng lên lên 1.125.001.710.000 đồng và giữ nguyên vốn điều lệ cho đến nay



(Nguồn: Phòng kế toán – Văn phòng)

Hình 1.11 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty

2.2.3. Đặc điểm thị trường miền Bắc của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Thị trường miền Bắc là thị trường đầy tiềm năng , với nhu cầu về trang thiết bị y tế được tăng cao , một phần cũng là do các chính sách của nhà nước đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng hiện đại hóa cho các bệnh viện từ cấp huyện cho tới trung ương , phần lớn các trang thiết bị còn lạc hậu cũ kĩ , chỉ có một số ít ở các bệnh viện trung ương quốc gia mới có được trang thiết bị y tế hiện đại tiêu chuẩn quốc tế

Khi mà các bệnh viện trung ương không thể đáp ứng hết được nhu cầu khám chữa bệnh của mọi người , các phòng khám chữa bệnh tư nhân từ đó cũng không ngừng phát triển kể từ năm 1989 , đáp ứng một phần không nhỏ nhu cầu khám chữa bệnh thông thường , nhanh chóng cho mọi người . Đời sống ngày càng nâng cao , nhu cầu về chăm sóc sức khỏe cũng từ đó tăng theo nhất là ở một thị trường có sự quan tâm đặc biệt đến sức khỏe như miền Bắc

Tập khách hàng chính của công ty cổ phần TBYT Việt Nhật là các bệnh viện, cá nhân, tổ chức thương mại có nhu cầu mua sản phẩm của công ty nhằm mục đích kinh doanh. Trong việc hoạch định và triển khai chiến lược thâm nhập thị trường , công ty luôn có những tính toán hợp lý để những nỗ lực của mình hướng tới đúng khu vực thị trường mục tiêu, tránh bị dàn trải gây lãng phí nguồn lực.

Trên thị trường có sự cạnh tranh gay gắt để đạt được mục tiêu, mức doanh thu và lợi nhuận mong muốn. Việc nhận biết, đánh giá được đối thủ cạnh tranh, những điểm mạnh và điểm yếu riêng có ảnh hưởng rất lớn và quan trọng đến công tác triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của công ty. Đối thủ cạnh tranh của công ty bao gồm một số công ty phân phối các sản phẩm thiết bị tương tự như của công ty của các hãng khác nhau. Ví dụ như Công ty Cổ phần Dược và Thiết bị Y tế Nam Á (cung cấp các sản phẩm máy siêu âm đen trắng, siêu âm màu 2D, 3D, 4D của hãng MEDISION – Hàn

Quốc), công ty Cổ phần phát triển Công nghệ Thiết bị Y tế Hà Nội (nhà phân phối thiết bị Y tế của hãng sản xuất thiết bị y tế của Tập đoàn GE – Mỹ), Công ty TNHH Công nghệ Quang Anh (chuyên cung cấp máy siêu âm các loại của hãng Fukuda – Nhật Bản), Công ty thiết bị Y tế Đông Nam Á (phân phối máy chụp X – quang của Primax International), Công ty TNHH Công nghệ Chí Anh (Công ty chuyên buôn bán các thiết bị y tế cao cấp của hãng Siemens) ...Mặc dù vậy công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật với đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động, sáng tạo. Hơn nữa, với kinh nghiệm hơn 10 năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị y tế, công ty hoàn toàn có lợi thế trong việc nắm bắt nhu cầu khách hàng và am hiểu thị trường.

Với thế mạnh là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nhập khẩu, phân phối thiết bị y tế và cung cấp dịch vụ y tế nhập khẩu từ các hãng có chất lượng cao . Khoảng 80%-90% doanh thu và 65%-90% lợi nhuận của JVC được đóng góp bởi hoạt động nhập khẩu và phân phối thiết bị . Mặc dù y tế là ngành có tính phòng thủ cao, tuy nhiên với đặc trưng sản phẩm là hàng hóa có giá trị cao, JVC vẫn luôn tăng trưởng mạnh theo sự phục hồi của nền kinh tế, đặc biệt là chỉ tiêu của Chính phủ và các tổ chức khác trong lĩnh vực y tế .

Không chỉ ở khu vực miền Bắc mà JVC là doanh nghiệp có vị thế hàng đầu trong ngành thiết bị y tế của Việt Nam vì:

(1) Là đại diện độc quyền, đại lí phân phối chính thức của nhiều tập đoàn thiết bị y tế hàng đầu thế giới tại Việt Nam như Hitachi (ví dụ: máy MRI, máy CT-scanner). Ngoài ra, JVC cũng là nhà phân phối cho các hãng nổi tiếng trên thế giới như Toray Medical (nhà sản xuất máy chạy thận), hãng Carestream Kodax (sản xuất máy chụp x-quang CR/DR).

(2) Có mối quan hệ, liên kết, liên doanh với nhiều bệnh viện, cơ sở y tế, doanh nghiệp trong nước;

(3) Quy mô lớn, chuỗi giá trị khép kín, từ nhập khẩu đến phân phối và cung cấp dịch vụ.

Mạng lưới phân phối miền bắc của công ty tập trung chủ yếu ở các tỉnh thành lớn như thành phố Hà Nội , Hải phòng , Hưng Yên , Phú Thọ..... với nhiều bệnh viện lớn và phòng khám tư nhân

Bệnh viện Đa Khoa tỉnh Hà Giang	Hà Giang
PK Đức Minh - Hà Giang	Hà Giang
Bệnh Viện Bắc Quang	Hà Giang
Bệnh viện Đa Khoa tỉnh Tuyên Quang MRI	Tuyên Quang
PK-Bệnh viện Đa Khoa Tuyên Quang	Tuyên Quang
Trung tâm trị liệu ung thư Gammastar - Bệnh viện C Thái Nguyên	Thái Nguyên
Bệnh viện Phú Bình CT	Thái Nguyên
Bệnh viện Phú Bình CR	Thái Nguyên
Bệnh viện huyện Thanh Ba	Phú Thọ
Bệnh viện huyện Cẩm Khê	Phú Thọ
Bệnh viện Tâm thần Tỉnh Phú Thọ	Phú Thọ
Bệnh viện Thanh Sơn	Phú Thọ
Bệnh viện đa khoa tỉnh Phú Thọ	Phú Thọ
Bệnh viện mắt Trung ương	Hà nội
Bệnh viện Bạch Mai CT NN	Hà nội
Bệnh viện Bạch Mai MRI	Hà nội
Bệnh viện Bạch Mai CT UB	Hà nội
Bệnh viện Y học cổ truyền TW MRI	Hà nội
Bệnh viện Y học cổ truyền TW Thận	Hà nội
Bệnh viện Đa Khoa huyện Hải Hậu CR	Nam Định
Bệnh viện Hữu Nghị Việt Tiệp MRI	Hải Phòng
Bệnh viện Đa Khoa Huyện Kiến Thụy	Hải Phòng
Bệnh viện Kinh Môn	Hải Dương
Bệnh viện đa khoa Thị xã Chí Linh CR	Hải Dương
Bệnh viện Phổi Trung Ương	Hà Nội
Bệnh viện Đa Khoa Phố nổi CR	Hưng Yên
Bệnh viện Việt Nam - Thụy Điển Uông Bí CR	Quảng Ninh
Bệnh viện đa khoa tỉnh Tuyên Quang CT	Tuyên Quang
Bệnh viện Đa Khoa Tỉnh Hưng Yên CR	Hưng Yên
Bệnh viện Đa Khoa Tỉnh Hưng Yên CT	Hưng Yên
Bệnh viện Đa Khoa Tỉnh Hưng Yên	Hưng Yên

(Nguồn: Phòng kinh doanh – Văn phòng)

Hình 1.12 : Bảng khách hàng tại một số thành phố lớn của miền Bắc :

2.3. Phân tích thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

2.3.1. Kết quả điều tra về chiến lược thâm nhập của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

2.3.1.1 Phân tích tình thế chiến lược

- Môi trường vĩ mô

- Kinh tế

Số liệu này được Bộ Kế hoạch & Đầu tư công bố tại Hội nghị trực tuyến Chính phủ sáng 28/12. Theo báo cáo, tốc độ tăng trưởng GDP 2016 ước tăng 6,21%. Con số này thấp hơn so với mức ước tính 6,3-6,5% được báo cáo trước Quốc hội hồi tháng 10, cũng như mục tiêu 6,7% được đề ra, tốc độ tăng trưởng kinh tế phản ánh đời sống nâng cao, tỉ lệ thuận với nhu cầu chăm sóc sức khỏe.

Việt Nam đang hội nhập ngày càng sâu rộng với các nước trên thế giới! Trong tiến trình toàn cầu hoá, Việt Nam đã trở thành thành viên của nhiều tổ chức kinh tế chính trị quốc tế và khu vực như: ngân hàng thế giới, quỹ tiền tệ thế giới, tổ chức thương mại quốc tế, hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á, ... Hội nhập đem lại nhiều thách thức và cơ hội cho Việt Nam, tuy nhiên có 1 điều chúng ta thấy rõ là khi hội nhập vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế sẽ ngày càng được khẳng định và được nhiều người biết đến. Đây là điều kiện tốt để các nhà đầu tư biết đến Việt Nam và đầu tư vào Việt Nam.

- Lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế

Lãi suất cho doanh nghiệp vay vốn đầu tư hiện nay của Việt Nam là cao, đạt mức. Điều này đã gây khó khăn cho vốn đầu tư phát triển hay mở rộng việc kinh doanh, sản xuất tại các doanh nghiệp. Lãi suất cao khiến các nhà đầu tư phải cân nhắc nhiều hơn trong việc vay vốn, mở rộng, phát triển sản xuất do lo ngại doanh thu không đủ bù chi phí. Công ty Việt Nhật cũng là doanh nghiệp trực tiếp bị ảnh hưởng do lãi suất cao.

Nhiều doanh nghiệp đã yêu cầu Nhà nước có những chính sách hỗ trợ về lãi suất, tạo điều kiện cho doanh nghiệp vay vốn. Hiện tại, chính phủ và Ngân hàng nhà nước Việt Nam đang đưa ra các chính sách hỗ trợ lãi suất đối với các doanh nghiệp vay vốn đầu tư sản xuất kinh doanh. Chính sách này đang tỏ ra có hiệu quả khi mà lãi suất cho vay của các ngân hàng đang có xu hướng giảm, giúp các doanh nghiệp vượt qua thời kì khó khăn hiện tại.

- Tỷ giá hối đoái

Là công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm là trang thiết bị chuẩn đoán của hãng HITACHI Nhật Bản, Công ty thiết bị y tế Việt Nhật phải thanh toán cho công ty đối tác bằng ngoại tệ. Do đó tỷ giá có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động kinh doanh trang thiết bị nói chung của công ty nói chung và việc mua trang thiết bị mới cho dịch vụ khám sức khoẻ lưu động nói riêng. Trong năm 2011, tỷ giá USD của Việt Nam liên tục thay đổi và có xu hướng tăng cao hơn, đồng Việt Nam đang bị mất giá. Đây là khó khăn cho Việt Nhật vì khi tỷ giá tăng thì công ty phải cân nhắc lại giá của dịch vụ và việc mua thiết bị nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ và lợi nhuận của DN

- Lạm phát

Tốc độ đầu tư vào nền kinh tế chịu ảnh hưởng lớn của lạm phát. Lạm phát cao khiến đời sống của nhân dân khó khăn hơn, mức sống giảm, tiêu dùng ít hơn và doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong khâu tiêu thụ sản phẩm. Lạm phát cao cũng khiến cho rủi ro của các nhà đầu tư lớn hơn.

Trong năm nay, Việt Nam đang có tỷ lệ lạm phát cao, nhất là trong những tháng đầu năm. Vấn đề lạm phát luôn được Nhà nước và người dân quan tâm trong năm nay. Tuy nhiên tỷ lệ lạm phát đã được kiểm soát trong những tháng gần đây và có xu hướng giảm xuống. Tình hình hoạt động của các doanh nghiệp đã tốt hơn!

- Chính trị

Công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật hoạt động sản xuất kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam, một quốc gia được đánh giá là có môi trường chính trị ổn định và an toàn.

Nền chính trị ổn định và an toàn của Việt Nam là một điểm thuận lợi thu hút các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài. Thực tế cho thấy số lượng các doanh nghiệp, các khu công nghiệp đang tăng nhanh trong thời gian qua. Đây chính là khách hàng tiềm năng cho dịch vụ khám sức khỏe của công ty Việt Nhật.

- Luật pháp

Hệ thống luật pháp của Việt Nam được ban hành có chất lượng và đồng bộ, được quản lý chặt chẽ và quy định cụ thể tại các cấp do đó đảm bảo môi trường kinh doanh lành mạnh, bình đẳng cho các doanh nghiệp khi hoạt động tại Việt Nam (Theo báo cáo năm 2011 của Ngân hàng thế giới (WB), môi trường kinh doanh của Việt Nam xếp hạng 98 trong tổng số 183 quốc gia khảo sát, đứng thứ 5 trong khối ASEAN).

Công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật là doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực nên chịu sự ảnh hưởng của nhiều luật, bộ luật tại Việt Nam. Riêng về hoạt động khám sức khỏe lưu động của công ty có một thuận lợi lớn từ pháp luật vì theo thông tư số 13/2007/TT-BYT ngày 21/11/2007 của Bộ Y tế về việc Hướng dẫn khám sức khỏe thì các doanh nghiệp phải tổ chức khám sức khỏe hằng năm cho công nhân viên của mình; thời gian 1 năm một lần hoặc 6 tháng một lần đối với các nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm. Thông tư trên đã khẳng định dịch vụ khám sức khỏe lưu động của Việt Nhật có cơ hội phát triển cao tại Việt Nam.

- Chính phủ

Chính phủ là người đại diện cho Nhà nước thực hiện nhiệm vụ quản lý đất nước thông qua các chính sách, nghị định, thông tư để điều tiết cũng như định hướng sự phát triển của kinh tế, văn hoá và xã hội.

Trong quá trình phát triển, tiến hành hội nhập sâu rộng với thế giới, Việt nam đang ngày càng chú trọng đến việc phát triển thể hệ con người Việt Nam mới bởi vì chỉ khi yếu tố con người được đảm bảo thì đất nước mới có thể phát triển bền vững. Chủ trương của Đảng và Nhà nước đề ra: Chúng ta cần phải đảm bảo việc chăm sóc y tế, nâng cao sức mạnh thể chất cho người Việt Nam như một yếu tố quan trọng để nâng cao sức cạnh tranh của quốc gia. Vì vậy các doanh nghiệp tham gia và lĩnh vực y tế rất được chính phủ khuyến khích và tạo thuận lợi.

- *Văn hóa – Xã hội:*

Từ xưa, nhân dân ta vẫn luôn coi trọng sức khoẻ! Những câu nói như: sức khoẻ là vàng, có sức khoẻ là có tất cả,... cho thấy tầm quan trọng của sức khoẻ đối với mỗi chúng ta. Hiện nay khi cuộc sống ngày càng tốt hơn, thu nhập của người dân ngày càng cao hơn, mức sống cũng tốt hơn thì xu hướng quan tâm, bảo vệ sức khoẻ ngày càng được đề cao. Mọi người có xu hướng chọn những công việc ít ảnh hưởng tới sức khoẻ, có độ an toàn cao, ít độc hại và tiến hành kiểm tra sức khoẻ định kì nhằm đảm bảo có sức khoẻ tốt! Đó là lý do tại sao vẫn có rất nhiều cơ sở y tế, trung tâm khám sức khoẻ được mở ra hằng năm và hoạt động rất tốt.

Một điều nữa đang diễn ra phổ biến trong xã hội ngày càng phát triển hiện nay đó là người dân có thu nhập ngày càng cao nhưng thời gian của họ lại ngày càng eo hẹp. Do đó xu hướng sử dụng các dịch vụ tiện ích tiết kiệm thời gian ngày càng hiện rõ. Dịch vụ khám sức khoẻ lưu động giúp các doanh nghiệp và công nhân viên tiết kiệm thời gian công sức là dịch vụ rất phù hợp hiện nay.

- *Tự nhiên – Công nghệ:*

Sự ô nhiễm môi trường ngày càng gia tăng khiến cho sức khoẻ của người dân ngày càng bị đe dọa bởi các căn bệnh lạ và hiểm nghèo . Khi nhận thức của người dân ngày càng cao, những mối nguy cho sức khoẻ từ tự nhiên được

mọi người nhìn nhận rất tốt và việc bảo vệ sức khoẻ càng được quan tâm chú trọng hơn.

Công nghệ trong y tế là yếu tố luôn thay đổi, ngày càng hoàn thiện và tinh vi hơn, giải quyết tốt hơn trong việc khám và chữa bệnh. Chính sự phát triển của công nghệ hiện đại đã giúp đưa ra dịch vụ khám sức khoẻ lưu động của JVC

- *Môi trường vi mô*

▪ Khách hàng

Tập khách hàng chính của công ty cổ phần TBYT Việt Nhật là các bệnh viện, cá nhân, tổ chức thương mại có nhu cầu mua sản phẩm của công ty nhằm mục đích kinh doanh.

▪ Nhà cung cấp

Nhà cung cấp có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của công ty, với những nhà cung cấp lớn, có uy tín, công ty sẽ có được nguồn hàng ổn định, chất lượng đảm bảo, giá cả phù hợp từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và uy tín của công ty trên thị trường. Là đại lý ủy quyền, nhà phân phối chính thức của các tập đoàn thiết bị y tế hàng đầu thế giới như Hitachi-Nhật Bản, Kodax...nên nguồn cung cấp sản phẩm của công ty khá ổn định về thời gian, cũng như chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế

▪ Đối thủ cạnh tranh

Trên thị trường có sự cạnh tranh gay gắt để đạt được mục tiêu, mức doanh thu và lợi nhuận mong muốn. Đối thủ cạnh tranh của công ty bao gồm một số công ty phân phối các sản phẩm thiết bị tương tự như của công ty của các hãng khác nhau. Ví dụ như Công ty Cổ phần Dược và Thiết bị Y tế Nam Á (cung cấp các sản phẩm máy siêu âm đen trắng, siêu âm màu 2D, 3D, 4D của hãng MEDISION – Hàn Quốc), công ty Cổ phần phát triển Công nghệ Thiết bị Y tế Hà Nội (nhà phân phối thiết bị Y tế của hãng sản xuất thiết bị y

tế của Tập đoàn GE – Mỹ), Công ty TNHH Công nghệ Quang Anh (chuyên cung cấp máy siêu âm các loại của hãng Fukuda – Nhật Bản), Công ty thiết bị Y tế Đông Nam Á (phân phối máy chụp X – quang của Primax International), Công ty TNHH Công nghệ Chí Anh (Công ty chuyên buôn bán các thiết bị y tế cao cấp của hãng Siemens) ... Công ty cổ phần TBYT Việt Nhật có nhiều lợi thế về đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động, sáng tạo. Hơn nữa, với kinh nghiệm hơn 10 năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị y tế, công ty hoàn toàn có lợi thế trong việc nắm bắt nhu cầu khách hàng và am hiểu thị trường.

2.3.1.2 Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

- Mục tiêu chủ yếu:

Chất lượng - Hiệu quả - Uy tín

Chất lượng: Bao gồm chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ và chất lượng trong các mối quan hệ.

Hiệu quả: Hiệu quả trong sử dụng sản phẩm, trong sản xuất kinh doanh, trong công việc của mỗi cán bộ nhân viên, trong mối quan hệ với khách hàng, với đối tác và trong mối quan hệ giữa các phòng, ban trong công ty.

Ổn định và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, phấn đấu trở thành nhà phân phối lớn nhất, uy tín trong lĩnh vực thiết bị y tế trên toàn quốc.

- Mục tiêu phát triển trung và dài hạn:

Phấn đấu trở thành nhà phân phối lớn, uy tín trong lĩnh vực thiết bị y tế trên toàn quốc:

Về thị trường: Củng cố và phát triển thị trường, đảm bảo khai thác thị trường một cách lâu dài và bền vững.

Về tài chính: Đảm bảo nguồn tài chính luôn đủ mạnh để phục vụ các mục tiêu của Công ty trong từng thời điểm cụ thể.

Về nguồn nhân lực: Nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý, xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp.

– Mục tiêu cụ thể

Trên cơ sở mục tiêu dài hạn , các mục tiêu chi tiết sẽ được thiết kế để triển khai hoàn thiện qua từng thời kì .

Đối với chiến lược thâm nhập thị trường , mục tiêu quan trọng nhất mà các công ty hướng tới là thị phần. Tuy nhiên theo kết quả điều tra khảo sát cho thấy, có tới 70% ý kiến nhất trí mục tiêu mà công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đang hướng tới là lợi nhuận.

Trong vài năm trở lại đây liên tục gặp nhiều khó khăn dẫn đến giảm doanh thu và lợi nhuận , nhất là trong 2 năm 2015 và 2016 với những biến cố xảy ra thì việc sụt giảm lợi nhuận là điều khó tránh khỏi

<u>TT</u>	<u>Chỉ tiêu</u>	<u>Đơn vị tính</u>	<u>Kế hoạch</u> 2015	<u>Thực hiện</u> 2015	<u>Tỷ lệ</u>
<u>1</u>	<u>Doanh thu thuần</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>501.0</u>	<u>534.2</u>	<u>107%</u>
<u>2</u>	<u>Giá vốn</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>396.0</u>	<u>504.0</u>	<u>127%</u>
<u>3</u>	<u>Chi phí bán hàng</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>17.0</u>	<u>36.1</u>	<u>212%</u>
<u>4</u>	<u>Chi phí quản lý DN</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>44.0</u>	<u>1,159.3</u>	<u>2634%</u>
<u>5</u>	<u>Chi phí tài chính</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>22.0</u>	<u>133.7</u>	<u>609%</u>
<u>6</u>	<u>Lỗ trước thuế TNDN</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>22.0</u>	<u>(1,336.0)</u>	
<u>7</u>	<u>Lỗ sau thuế TNDN</u>	<u>Tỷ đồng</u>	<u>17.2</u>	<u>(1,335.8)</u>	

Nguồn báo cáo thường niên 2015 của JVC

Hình 1.13 : Kết quả hoạt động kinh doanh của JVC năm 2015

Công ty hoàn thành kế hoạch về doanh thu 534 tỷ đồng (*đạt 107% kế hoạch năm và 54% so với năm 2014*); tuy nhiên kết quả kinh doanh sau thuế lỗ 1.336 tỷ đồng.

Chỉ tiêu	2015	2016	%2016/2015
Doanh thu	507.337.536.914	499.432.257.611	98,44%
Lãi/CLỔ) sau thuế	(1.335.781.919.222)	(31.694.179.201)	2,37%
LNST/DTT	-2,63	-0,06	
LNST/VĐL	-1,19	-0,03	

Nguồn báo cáo thường niên 2016 của JVC

Hình 1.14 : Bảng so sánh kết quả kinh doanh 2015 , 2016

2016 là năm JVC tiếp tục khắc phục những khó khăn, hậu quả do sự cố liên quan đến Ban lãnh đạo tiền nhiệm từ 2015

Vì vậy nâng cao hiệu quả quản lý và kinh doanh, xây dựng các chính sách kinh doanh hợp lý để tăng tỷ suất lợi nhuận, giảm lỗ và tiến tới lợi nhuận dương là mục tiêu hàng đầu của công ty hiện nay, thể hiện qua 60% số phiếu lựa chọn. Mục tiêu thị phần và nâng cao lợi thế cạnh tranh chỉ chiếm 40% số phiếu.

2.3.1.3 Hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường

Trong quá trình tìm hiểu về thực trạng triển khai chiến lược thâm nhập thị trường tại công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật, với mong muốn làm rõ hơn nữa những chiến lược thâm nhập thị trường của công ty trên thị trường miền bắc , em đã thực hiện thu thập thông tin thông qua bảng câu hỏi điều tra khảo sát và phỏng vấn đối với các nhà quản trị và cán bộ nhân viên trong công ty. Số phiếu phát ra là 10 phiếu, thu về 10 phiếu hợp lệ. Kết quả điều tra phỏng vấn được tập hợp lại như sau:

- Lĩnh vực kinh doanh chủ đạo của công ty

Với 100% ý kiến đồng ý, ta có thể khẳng định, kinh doanh thiết bị y tế là mảng kinh doanh chủ đạo của công ty, chiếm tỷ trọng trên 80% tổng doanh thu của công ty. Công ty chuyên cung cấp các dòng sản phẩm thiết bị y tế

công nghệ cao như máy cộng hưởng từ, máy chụp cắt lớp vi tính, máy X-quang, máy siêu âm, hệ thống X-quang số, máy chạy thận nhân tạo... được nhập khẩu từ các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore...

- Thị trường địa lý trọng điểm

Có đến 70% ý kiến cho rằng miền bắc là thị trường quan trọng nhất công ty mà trọng tâm là các thành phố lớn như Hà Nội , Thái Nguyên , Hải Dương , Nam Định... cần tập trung các chiến lược thâm nhập, khai thác triệt để những khả năng, nguồn lực hữu hình hiện có. 30% ý kiến còn lại cho rằng nên phát triển thị trường trọng điểm ra các tỉnh lân cận để tranh thủ lợi thế cạnh tranh, tìm kiếm thị trường mới.

Miền Bắc có mật độ dân số cao , có Hà Nội là trung tâm văn hóa lớn nhất cả nước , với tốc độ phát triển cao, nhu cầu khám chữa bệnh cũng ngày càng tăng cao, miền Bắc được coi là thị trường hết sức màu mỡ cho các doanh nghiệp bán lẻ nói chung và doanh nghiệp kinh doanh thiết bị y tế nói riêng phát triển.

- Đối tượng khách hàng chính

Với lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính, chiếm tỷ trọng hơn 80% doanh thu của công ty là kinh doanh các thiết bị y tế công nghệ cao nên khách hàng mục tiêu mà công ty lựa chọn là các bệnh viện, cá nhân, tổ chức thương mại có nhu cầu mua sản phẩm của công ty nhằm mục đích kinh doanh. Điều này được thể hiện qua việc có 100% ý kiến khảo sát lựa chọn các doanh nghiệp thương mại là đối tượng khách hàng mục tiêu chính của công ty

Qua những cuộc trao đổi phỏng vấn các nhà quản trị của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật em đã tổng hợp và có thể khái quát chiến lược thâm nhập thị trường miền bắc của công ty thiết bị y tế Việt Nhật với những phương án triển khai cụ thể :

JVC tiếp tục triển khai các hệ thống máy lớn và hiện đại tới các Bệnh viện và phòng khám

Tập trung phát triển các dự án khám sức khỏe lưu động, tổng thầu vật tư tiêu hao và trung tâm y tế kỹ thuật cao để thúc đẩy doanh thu và lợi nhuận.

Tăng cường độ phủ thị trường , chất lượng dịch vụ sau bán hàng, trở thành đối tác cung cấp dịch vụ kỹ thuật uy tín trong ngành y tế , đón đầu nhu cầu của ngành y tế .

Tiếp tục hợp tác với nhiều hãng sản xuất thiết bị y tế và vật tư tiêu hao để tạo ra sự đa dạng hóa về sản phẩm ngoài những sản phẩm hiện có của Công ty.

Đầu tư đào tạo nguồn nhân lực có trình độ cao và chuyên sâu: giám đốc sản phẩm, chuyên viên ứng dụng lâm sàng, kỹ sư...

2.3.1.4 Tổ chức triển khai chiến lược thâm nhập thị trường

Qua nghiên cứu thực tế và phiếu điều tra đánh giá phỏng vấn 50 bệnh viện , phòng khám là khách hàng của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật nhằm đánh giá thực trạng thực hiện các chiến lược thâm nhập thị trường miền bắc em đã có thể khái quát như sau :

- Chính sách sản phẩm

Qua điều tra đánh giá , có đến 95% khách hàng thực sự hài lòng với chất lượng sản phẩm của công ty thiết bị y tế Việt Nhật từ những nhà cung cấp uy tín , kỹ thuật hiện đại tiên tiến dễ sử dụng , đạt tiêu chuẩn quốc tế .

- Các yêu cầu về chính sách sản phẩm mà công ty đặt ra là:

Tăng cường chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng

Mở rộng mặt hàng kinh doanh, gia tăng số lượng chủng loại hàng hóa và dịch vụ cung ứng

Công ty hướng đến việc cung cấp các sản phẩm của mình dưới hình thức các hệ thống đồng bộ và hoàn thiện cho các dịch vụ khám chữa bệnh, xét nghiệm. Chiến lược sản phẩm này là lợi thế cạnh tranh của công ty khi các đối thủ cạnh tranh thường chỉ cung cấp một hệ thống đơn lẻ, gây khó khăn

trong việc vận hành, và tính tương thích về mặt dữ liệu giữa các hệ thống thiết bị chẩn đoán gây khó khăn cho người vận hành, xử lý thông tin.

Hệ thống sản phẩm thiết bị y tế của công ty rất đa dạng về chủng loại sản phẩm và giá cả, có thể trang bị toàn diện cho cả 1 bệnh viện lớn, bệnh viện tư nhân hay các thiết bị đơn lẻ cho các phòng khám nhỏ. Công ty chuyên cung cấp các dòng sản phẩm thiết bị y tế công nghệ cao như máy cộng hưởng từ, máy chụp cắt lớp vi tính, máy X-quang, máy siêu âm, máy chạy thận nhân tạo, máy xét nghiệm huyết học, máy mổ tạt khúc xạ, máy mổ đục thủy tinh thể...được nhập khẩu từ các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Mỹ, Đài Loan...

Với hệ thống các bệnh viện liên kết rộng rãi từ bệnh viện tuyến Trung ương cho đến tuyến huyện, máy móc thiết bị của công ty có thể đầu tư quay vòng khi các máy mới, hiện đại sẽ được đầu tư cho các bệnh viện lớn, còn các máy đã qua sử dụng sau khi thu hồi vốn sẽ chuyển qua sử dụng tại các bệnh viện tuyến huyện, nơi các thiết bị chẩn đoán hình ảnh kỹ thuật cao gần như còn thiếu, lạc hậu và có nhu cầu rất lớn.

- Chính sách giá

Công ty xác định giá bán dựa trên giá nhập khẩu cộng thêm chi phí phát sinh và lợi nhuận dự kiến. 70% ý kiến cho rằng Công ty có chiến lược giá bán thấp hơn giá các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với tính năng và chất lượng tương đồng với lợi thế là đại lý độc quyền và là nhà phân phối đầu mối. Các sản phẩm công ty nhập khẩu luôn nhận được nhiều ưu đãi về giá thanh toán. Với chi phí đầu vào thấp, Công ty có thể tận dụng ưu thế này để đưa ra giá cạnh tranh trong các đơn chào hàng của mình. Ngoài ra, công ty còn được hưởng lợi từ chiến lược đẩy mạnh thâm nhập thị trường Việt Nam của nhà cung cấp.

Với các vật tư tiêu hao, công ty có chính sách chiết khấu giá bán 5-15% cho các khách hàng mua thường xuyên và có giá trị lớn để đẩy mạnh tiêu thụ và duy trì được các khách hàng truyền thống

Công ty cũng có những gói ưu đãi riêng cho những khách hàng thanh toán nhanh hoặc thanh toán 50% như triết khấu thương mại , giảm mức lãi suất trả chậm , trả sau

- Chính sách phối

75% sản phẩm của công ty được tiêu thụ qua kênh bán hàng trực tiếp thông qua đội ngũ nhân viên kinh doanh dưới sự hỗ trợ của ban giám đốc công ty. Đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng để tìm hiểu nhu cầu, các kế hoạch mua sắm đồng thời quảng bá, giới thiệu các sản phẩm của công ty. Do trang thiết bị y tế mà công ty cung cấp thường có giá trị lớn, công ty tiến hành chào bán sản phẩm của mình thông qua các hình thức đấu thầu, chào hàng cạnh tranh.

Là đầu mối nhập khẩu của nhiều hãng thiết bị y tế hàng đầu trên thế giới, các nhà phân phối thứ cấp sau khi trúng thầu cung cấp loại thiết bị do công ty phân phối sẽ phải mua qua công ty để bán cho khách hàng của họ với giá cao hơn giá mua trực tiếp từ công ty. Ngoài ra Công ty cũng phân phối sản phẩm thông qua công ty trung gian theo hình thức ủy quyền từng dự án, từng hợp đồng cụ thể. Kênh phân phối này của công ty chiếm khoảng 25% giá trị sản phẩm tiêu thụ được.

Như vậy công ty đã có sự phối hợp rất hợp lý giữa hai loại hình kênh phân phối là kênh trực tiếp và kênh đa cấp.

- Chính sách xúc tiến

Do đặc tính sản phẩm của công ty liên quan đến lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, y tế, các sản phẩm của công ty đều là sản phẩm tiên tiến, công nghệ cao nhằm đáp ứng nhu cầu chữa bệnh thiết yếu. Do đó đối tượng mà khách hàng

hướng tới là các bệnh viện tuyến Trung ương, địa phương, các bệnh viện tư nhân, các chương trình quốc gia, các tổ chức phi chính phủ... Để tiết kiệm chi phí và tăng cường hiệu quả của việc đưa hình ảnh thương hiệu của công ty đến gần hơn với khách hàng công ty thực hiện tập trung thông qua hình thức quảng bá sản phẩm, giới thiệu về công ty thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như Internet, trang web công ty, báo ngành y tế...

Bên cạnh đó, công ty còn tổ chức tài trợ cho các buổi hội thảo khoa học, tham gia triển lãm sản phẩm, tài trợ tại các triển lãm thiết bị y tế thường niên trong và ngoài nước bao gồm: tổ chức các cuộc hội thảo riêng của công ty, Khai trương xe khám bệnh lưu động, tham gia hội nghị chẩn đoán hình ảnh của Bộ y tế, tham gia triển lãm y dược thường niên của Bộ y tế...

Công ty sử dụng một số công cụ truyền thông như: quảng cáo, marketing trực tiếp và bán hàng cá nhân, hội thảo gặp mặt khách hàng. Hàng năm công ty chi khoảng 1% doanh thu cho hoạt động quảng cáo và khoảng 1,5 % cho các hoạt động khác, với mức chi phí như vậy hình ảnh và uy tín của công ty chưa được truyền tải sâu và rộng tới người khách hàng mục tiêu.

Công ty còn tham gia các hội trợ về y tế, các chương trình lễ hội với chủ đề về Nhật Bản như lễ hội hoa anh đào

- Chính sách hậu mãi

Công ty có những chính sách hậu mãi đặc biệt cho những khách hàng mua sản phẩm khi thanh toán ngay hoặc trả trước bằng các gói bảo hành bảo dưỡng, tập huấn hướng dẫn, với đội ngũ nhân viên đa phần là người trẻ, năng động, sáng tạo và nhiệt tình trong công việc nên rất nhanh chóng trong tư vấn, lắp đặt, sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng...

Để đảm bảo tăng cường chuyên môn hoá và hợp tác hoá nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường, nhu cầu đầu tư và nhu cầu phát triển của công ty. Ngày nay nhu cầu về số lượng lao động và chất lượng lao động của công ty càng lớn do quy mô của công ty được mở rộng

hơn. Trình độ lao động của nhân viên trong công ty khá cao với trình độ đại học là 33,5 % và cao đẳng và trung cấp là 30,8% và cuối cùng công nhân kỹ thuật và lao động khác là 35,7%. Sự phân công lao động theo tính chất công việc và giới tính là hợp lý khi công ty kinh doanh hoạt động trong lĩnh vực máy móc thiết bị y tế nên lao động nam nhiều hơn lao động nữ, và lao động gián tiếp nhiều hơn lao động trực tiếp.

2.3.2 Thực trạng hiệu quả chiến lược

Công ty đã có định hướng rõ ràng khi lựa chọn kinh doanh thiết bị y tế là mảng kinh doanh chủ yếu, trên thị trường miền Bắc khi lựa chọn khu vực Hà Nội và các thành phố lớn là thị trường trọng tâm, với những sản phẩm là thiết bị y tế chất lượng cao.

Công ty đã đào tạo được đội ngũ bán hàng bài bản, kỹ năng cao và luôn nỗ lực hết mình trong công việc

Công ty đã có đánh giá, xác định lợi thế cạnh tranh: Trên thị trường miền Bắc nói riêng cũng như Việt Nam nói chung JVC là đại lý phân phối độc quyền cho các tập đoàn hàng đầu về thiết bị y tế trên thế giới như Hitachi, Carestream Health Kodak... Ngoài ra, công ty còn liên kết với các bệnh viện để đầu tư mua sắm thiết bị phục vụ cho việc khám chữa bệnh.

Mặc dù gặp khó khăn, trở ngại trong kinh doanh, nhưng với chiến lược kinh doanh đúng đắn, quy trình lắp đặt, bảo trì bảo dưỡng, hậu mãi... JVC không chỉ giữ được những khách hàng thân thuộc mà còn mở rộng được thị trường của mình cả về chiều sâu lẫn chiều rộng

Thành công của những công ty nằm ở sự nhất quán trong chiến lược, tập trung, lấy hoạt động phân phối làm cốt lõi và phát huy thế mạnh của mình, công ty đã sử dụng thế mạnh của mình là nhà sản xuất thiết bị y tế để từ đó mua sản phẩm đầu tư liên kết với các bệnh viện.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1. Những thành công

Nhìn chung công tác thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, công tác triển khai chiến lược thâm nhập thị trường miền bắc của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật thực hiện một cách hiệu quả, hầu hết công việc được thực hiện theo đúng kế hoạch và tiến độ đặt ra. Doanh thu của công ty tăng lên qua các năm, điều này chứng tỏ rằng trong quá trình thâm nhập thị trường công ty đã áp dụng các chiến lược khá hợp lý. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty tăng dần qua từng năm, hoàn thành đầy đủ nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước và nâng cao thu nhập cho người lao động trong công ty. Công ty đã biết kết hợp nhu cầu thị trường và các thế mạnh của mình để đạt được những thành công to lớn trong kinh doanh góp phần nâng cao sức cạnh tranh và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Trong quá trình triển khai chiến lược thâm nhập thị trường, ta có thể nhận thấy công ty đã khai được những điểm mạnh của mình và đạt được những thành tựu đáng kể:

- Sản phẩm Công ty cung cấp được nhiều khách hàng đánh giá cao về chất lượng cũng như sự đa dạng về thương hiệu, chủng loại, mẫu mã hình thức. Công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật phần nào khẳng định vị thế trong tâm trí khách hàng.

- Thị trường ngày càng được mở rộng, Công ty chú trọng nhiều đến việc mở rộng các đại lý khu vực thị trường chính đặc biệt là khu vực Hà Nội, doanh thu không ngừng được nâng lên.

- . Thông qua các hoạt động quảng bá sản phẩm tiếp xúc khách hàng , công ty thấy được các cơ hội, thách thức trên thị trường từ đó có những chính sách hợp lý để phát triển thị trường.

- Sản phẩm công ty cung cấp được nhiều khách hàng đánh giá cao về chất lượng cũng như sự đa dạng về thương hiệu, chủng loại, mẫu mã hình thức.

- Công ty có mối quan hệ lâu dài và bền chặt với các nhà cung ứng, qua đó có thể giúp giảm thiểu chi phí đầu vào và ổn định nguồn hàng.

- Cơ sở vật chất không ngừng được nâng cao, các phòng ban được trang bị nhiều máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho quá trình làm việc của cán bộ nhân viên trong Công ty.

- Hệ thống kho chứa hàng được mở rộng và trang bị hệ thống an toàn đồng bộ. Hệ thống vận chuyển hàng hóa được đầu tư các xe ô tô chở hàng có trọng tải khác nhau để đảm bảo giao hàng đúng như hẹn với khách hàng.

2.4.2. Những tồn tại chưa giải quyết

Bên cạnh những kết quả đạt được, trong quá trình triển khai chiến lược thâm nhập thị trường Công ty vẫn còn một số mặt tồn tại chưa khắc phục được như:

- Thị trường miền bắc phát triển mạnh nhưng phân bố không đều, tập trung ở các bệnh viện phòng khám ở những thành phố lớn, còn lại những khu vực mới bắt đầu phát triển nhu cầu sử dụng các trang thiết bị máy móc, dụng cụ y tế đang được tăng lên, trong tương lai gần sẽ trở thành đoạn thị trường tiềm năng. Hiện tại công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đã có sự quan tâm chú trọng thâm nhập đoạn thị trường này.

- Hoạt động nghiên cứu thị trường này còn nhiều hạn chế, hoạt động này diễn ra còn đơn lẻ, chưa có một kế hoạch nghiên cứu cụ thể, chưa phục vụ cho một mục đích marketing cụ thể. Các kết quả nghiên cứu không có hệ thống, kỹ năng còn hạn chế. Những thông tin về khách hàng về đối thủ cạnh tranh chưa xác thực, thiếu các dữ liệu về cạnh tranh nên quá trình triển khai chiến lược thâm nhập thị trường gặp rất nhiều khó khăn.

- Công tác định vị sản phẩm, định vị thị trường của công ty trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường chưa hiệu quả, hình ảnh tên tuổi của Công ty chưa được nhiều người biết đến.

- Giá bán sản phẩm của Công ty còn cao do đầu vào giá cao nên ảnh hưởng khả năng cạnh tranh của Công ty.

- Công ty chưa chú trọng đầu tư cho các hoạt động xúc tiến bán, quan hệ công chúng. Hoạt động quảng cáo chưa đem lại hiệu quả chủ yếu là truyền miệng internet vì vậy khách hàng chưa biết nhiều đến sản phẩm. Công ty cần có chiến lược quảng cáo cụ thể.

2.4.3. Nguyên nhân của những tồn tại

Nguyên nhân khách quan

- Sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt, ngày càng xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh gây ra nhiều khó khăn cho Công ty trong việc thâm nhập thị trường hiện tại nói riêng và tiêu thụ sản phẩm trên thị trường nói chung.

- Khoa học công nghệ ngày càng thay đổi như vũ bão, con người ngày càng phát minh sáng chế ra nhiều máy móc, trang thiết bị hiện đại phục vụ cho việc thí nghiệm, khám chữa bệnh cho nhân loại. Các bệnh viện có nhu cầu nhập máy móc khác nhau, nhập các dụng cụ nghiên cứu, thí nghiệm khác nhau nên nắm bắt nhu cầu của các bệnh viện, các cơ sở y tế là rất khó, đòi hỏi Công ty phải có cách tiếp cận khác nhau.

- Qua việc phân tích và đánh giá hoạt động tổ chức triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của Công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật cho thấy: nếu muốn có một vị thế trên thị trường đòi hỏi phải có sự lao động sáng tạo từ tất cả các bộ phận của Công ty và các thành viên. Đồng thời nhà quản lý phải đưa ra những kế hoạch chiến lược, biện pháp hợp lý trong từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Trong những năm qua, Công ty có những thành tựu đáng ghi nhận trong quá trình phát triển thể hiện thông qua thị phần được mở rộng, lượng khách hàng tăng lên đáng kể. Tuy nhiên cũng cần phải liên tục sửa chữa, khắc phục những thiếu sót trong việc quản lý và đưa ra những chiến lược mới hợp lý để ngày càng nâng cao vị thế của Công ty trên thị trường.

Nguyên nhân chủ quan

- Trong quá trình nghiên cứu thị trường và tiếp cận thông tin còn yếu do chưa có sự chủ động trong việc tiếp cận nhu cầu thị hiếu của thị trường và việc nghiên cứu thị trường mới chỉ thực hiện dựa trên cơ sở thông tin thứ cấp.

- Lực lượng nhân sự của Công ty thiếu đội ngũ marketing lành nghề. Kiến thức về chuyên ngành marketing còn yếu nên các hoạt động marketing diễn ra còn rời rạc, chưa chuyên nghiệp. Kỹ năng về nghiên cứu thị trường còn hạn chế làm cho các hoạt động nghiên cứu của Công ty không đạt hiệu quả cao. Lực lượng nhân sự phụ trách về marketing của Công ty chưa được đào tạo quy củ, chuyên môn, kinh nghiệm còn chưa nhiều nên những nhận định, đánh giá chưa chính xác về thị trường.

- Kế hoạch thâm nhập thị trường của công ty còn chưa có tính chuyên nghiệp, chủ yếu mang tính tự phát chưa được coi trọng, chưa được đặt trong một chiến lược kinh doanh dài hạn nên thiếu tính phối hợp với các hoạt động khác.

Do JVC là nhà phân phối độc quyền hoặc nhà phân phối trực tiếp cho nhiều hãng sản xuất thiết bị y tế nổi tiếng thế giới như Hitachi, Fuji, GE, Carestream Health, Elekta, Kinky Roentagen, Toray, Konica, Horizon... tại Việt Nam.

Vì thế, so với các nhà phân phối thứ cấp, JVC có lợi thế về giá và được hưởng chiết khấu tốt hơn. JVC lại tạo được nhiều mối quan hệ thân thiết, trực tiếp với lãnh đạo các bệnh viện, các sở y tế, các phòng khám... nên 75% doanh thu của JVC là bán hàng trực tiếp.

Nhờ thiết lập quan hệ tốt với nhà cung cấp lẫn các bệnh viện mà JVC thuận lợi hơn các đơn vị phân phối trong nước (nước ngoài không được tham gia) khi đấu thầu và thắng thầu ở các dự án mua sắm thiết bị y tế tại các bệnh viện công, các hợp đồng đầu tư y tế của Chính phủ cũng như của các tổ chức quốc tế như World Bank, Global Fund... Theo đó, Công ty cung cấp thiết bị y tế cho bệnh viện, cử kỹ sư đến hướng dẫn và hưởng 60 - 70% thu nhập mỗi ca.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG ĐẾN NĂM 2020, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2025 CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ VIỆT NHẬT

3.1. Một số dự báo thị trường, quan điểm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025

3.1.1. Một số dự báo về thị trường thiết bị y tế Việt Nam đến 2020

Doanh thu của thị trường trang thiết bị y tế Việt Nam giai đoạn 2016-2020 sẽ có mức tăng trưởng bình quân 18-20% một năm. Tuy nhiên, hơn 90% hàng hoá của thị trường này là nhập khẩu.

Những năm trước, thị trường này chỉ đạt mức doanh thu trung bình khoảng 8 triệu USD. Tuy nhiên, năm nay, con số này có thể vượt lên 1,2 tỷ USD và dự báo năm 2018 là 1,8 tỷ USD. Nếu phân chia thị trường này theo chủng loại hàng hoá thì thị trường thiết bị y tế Việt Nam đang tập trung vào các thiết bị chẩn đoán hình ảnh, phòng mổ, hồi sức cấp cứu, xét nghiệm chuyên sâu...

Nếu phân chia theo khu vực, việc đầu tư trang thiết bị y tế công nghệ cao sẽ tập trung chủ yếu ở các bệnh viện lớn tại TP HCM, Hà Nội, Huế, Đà Nẵng, Cần Thơ...

Sự phát triển mạnh của thị trường trang thiết bị y tế Việt Nam còn thể hiện ở danh sách đăng ký tham dự Triển lãm Quốc tế chuyên ngành Y Dược lần thứ 16 (Vietnam Medi Pharm Expo 2016) sẽ diễn ra tại Trung tâm triển lãm SECC, 799 Nguyễn Văn Linh, quận 7, TP HCM từ 11/8 đến 13/8. Triển lãm chuyên ngành này dự kiến sẽ thu hút khoảng 15.000 lượt khách là các chuyên gia, bác sĩ, dược sĩ đến từ Bộ Y tế, Sở Y tế, bệnh công tư tại thành phố và tỉnh lân cận, các nhà sản xuất, nhập khẩu, kinh doanh thương mại trong và ngoài nước.

Theo ban tổ chức Vietnam Medi Pharm Expo 2016, triển lãm có tới 280 doanh nghiệp với quy mô trưng bày 350 gian hàng là các tập đoàn lớn, công ty uy tín đến từ 25 quốc gia đăng ký tham dự. Trong đó có 200 doanh nghiệp là các nhà nhập khẩu, phân phối tại Việt Nam.

Các doanh nghiệp đến từ Kazakhstan lần đầu tiên tham dự với sự hỗ trợ của Bộ Đầu tư và Phát triển Kazakhstan nhằm mở rộng thị trường, tập trung hướng đến phân khúc điều trị hiếm muộn dưới sự phối hợp của Bệnh viện chợ Rẫy TP HCM. Cũng lần đầu tiên tham dự, các doanh nghiệp đến từ Iran tìm kiếm cơ hội tại thị trường dược phẩm Việt Nam.

Với mục đích tiếp cận sâu hơn nữa tới khách hàng là các công ty, bệnh viện, phòng khám, trung tâm thẩm mỹ tại Việt Nam, hơn 30 doanh nghiệp của Hàn Quốc đã cùng đăng ký tham dự Vietnam Medi Pharm Expo 2016.

Ông Hứa Phú Doãn - Phó chủ tịch kiêm Tổng thư ký Hội thiết bị Y tế TP HCM nhận định, sự tham gia ngày càng đông của các doanh nghiệp nước ngoài mỗi lần tổ chức Vietnam Medi Pharm Expo cho thấy Việt Nam đang nổi lên như một điểm đến hấp dẫn các nhà đầu tư vào ngành dược - thiết bị y tế thuộc nhóm ngành hấp dẫn đầu tư hiện nay.

Tuy số lượng doanh nghiệp y tế, dược phẩm nước ngoài vào Việt Nam ngày càng nhiều nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường 92 triệu dân này. Thực tế, hệ thống y tế công cộng của Việt Nam vẫn chưa hoạt động hiệu quả. Bệnh viện tại các thành phố lớn như Hà Nội hay TP HCM thường xuyên trong tình trạng quá tải và có bệnh viện phải hoạt động 200% công suất trong giờ cao điểm.

3.1.2. Phân tích và định hướng chiến lược thâm nhập thị trường doanh nghiệp

Công ty đã xác định chiến lược phát triển của mình theo các hướng sau:

- Tiếp tục phát triển các hệ thống bệnh viện liên kết, mở rộng hoạt động đầu tư vào các bệnh viện, trung tâm khám chữa bệnh kỹ thuật cao tại các tỉnh

thành, tập trung phát triển các bệnh viện tuyến huyện nơi có nhu cầu khám chữa bệnh lớn nhưng điều kiện về trang thiết bị còn yếu

- Thường xuyên cập nhật tình hình nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới trên thị trường quốc tế, từ đó mở rộng danh mục sản phẩm của công ty; xúc tiến các hoạt động làm đại lý, nhà phân phối với các nhà sản xuất các loại thiết bị hàng đầu trên thế giới trong các mảng thiết bị y tế khác.

- Đẩy mạnh các chương trình tiếp thị, quảng bá thương hiệu, tạo dựng hình ảnh thương hiệu tốt trong tâm trí người tiêu dùng

- Hướng tới chính sách chi trả cổ tức ổn định, tạo lòng tin và nâng cao lợi ích cho cổ đông và nhà đầu tư.

- Tích cực tìm nguồn vốn có chi phí thấp để đầu tư mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

- Nâng cao hiệu quả quản lý tài chính, duy trì tình hình tài chính lành mạnh và ổn định

- Xây dựng chế độ đãi ngộ hấp dẫn nhằm thu hút thêm nhiều nhân lực có trình độ vào làm việc tại công ty, đặc biệt là các kỹ sư có trình độ, những người có kinh nghiệm trong ngành thiết bị y tế.

- Cải thiện chính sách lương thưởng theo hướng tạo động lực hơn nữa, thúc đẩy sự sáng tạo và đóng góp tích cực của người lao động.

3.1.3. Quan điểm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật

Đại diện JVC cho biết, trong tương lai Công ty sẽ tập trung vào những mặt hàng có thể mạnh như các thiết bị chẩn đoán hình ảnh, xét nghiệm sinh hoá, máy chạy thận và tăng cường bán buôn thay vì bán lẻ hoặc đấu thầu trực tiếp như trước đây để đẩy mạnh doanh thu bán thiết bị y tế trong thời gian tới, đặc biệt là tận dụng được lợi thế độc quyền đối với một số sản phẩm cao cấp.

JVC sẽ tiếp tục tăng cường triển khai lắp đặt máy in, máy chạy thận nhân tạo, máy xét nghiệm sinh hoá,..., đồng thời tăng cường, thắt chặt mối quan hệ với các bệnh viện để đẩy mạnh hoạt động đầu tư liên kết.

Thêm vào đó, để mở rộng thị trường, Công ty sẽ triển khai khám sức khỏe cho các khu công nghiệp trên diện rộng

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025

3.2.1. Giải pháp chủ yếu

3.2.1.1. Giải pháp tăng cường hiệu lực phân tích thị trường

Công ty cổ phần TBYT Việt Nhật thực hiện công tác nghiên cứu thị trường chủ yếu thông qua nguồn dữ liệu thứ cấp như Internet, trên báo đài, việc phân tích khách hàng, nhà cung ứng, đối thủ cạnh tranh chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và những đánh giá chủ quan của ban lãnh đạo công ty dẫn đến những kết luận còn chưa chính xác.

Hàng năm công ty nên tổ chức những cuộc điều tra thị trường bằng cách phát phiếu điều tra khảo sát với các câu hỏi mở để thăm dò về nhu cầu khách hàng về các sản phẩm của công ty. Ngoài ra, công ty cũng nên sử dụng Internet như một công cụ hữu hiệu để thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh, tìm hiểu về uy tín, giá cả, chất lượng, chiến lược mà đối thủ cạnh tranh đang sử dụng để có những biện pháp đối phó kịp thời.

3.2.1.2. Giải pháp tăng cường hiệu lực định vị sản phẩm

Công ty định vị sản phẩm của mình với giá cả cạnh tranh linh hoạt và chất lượng tốt. Định vị này khá hợp lý với điều kiện công ty và tập khách hàng mục tiêu. Nhưng định vị này khiến cho nhiều khách hàng do dự khi quyết định tiêu dùng sản phẩm của công ty vì suy nghĩ của người Việt Nam ưa thích hàng giá rẻ mà chất lượng tốt. công ty có thể định vị là chất lượng

tốt, giá cả phù hợp. Với cách định vị này công ty nhấn mạnh hơn và yếu tố giá cả và chất lượng sản phẩm mà Công ty cung ứng, làm khách hàng chú ý và quyết định lựa chọn sản phẩm của công ty và tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

3.2.1.3. Giải pháp tăng cường hiệu lực triển khai chiến lược thâm nhập thị trường thông qua các chính sách marketing

❖ *Chính sách sản phẩm*

Chất lượng luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu khi người tiêu dùng chọn mua một sản phẩm. Nó quyết định sự tồn tại của sản phẩm cũng như chỗ đứng của Công ty trên thị trường. Chất lượng tập trung vào việc loại bỏ lãng phí và các lỗi thông qua yêu cầu “làm đúng ngay từ đầu” và loại bỏ những nguyên tắc gốc rễ nhằm tránh việc lặp lại những lỗi không cần thiết.

Để nâng cao chất lượng sản phẩm, Công ty phải thực hiện tốt công tác quản trị chất lượng, vì vậy cần chú ý những vấn đề sau:

- Quản trị chất lượng trong khâu cung ứng, kiểm tra chặt chẽ chất lượng sản phẩm đã nhận từ phía nhà cung cấp, bảo quản tốt hàng hóa, sản phẩm đã nhận tránh hỏng hóc xuống cấp.

- Tuân thủ nghiêm ngặt yêu cầu đặt hàng của khách hàng về chủng loại và chất lượng sản phẩm, quy cách kỹ thuật, nhãn mác, bao bì, bao gói.

- Để thu hút được khách hàng và tăng cường hiệu lực triển khai chiến lược thâm nhập thị trường Công ty cần lựa chọn những dòng sản phẩm có chất lượng tốt với mức giá cạnh tranh làm sản phẩm trọng điểm cung cấp vào thị trường thâm nhập.

- Cùng với việc cung cấp các sản phẩm chính hãng, đảm bảo chất lượng, công ty cần đặc biệt quan tâm đến dịch vụ kèm theo. Đây là yếu tố tạo sự khác biệt của Công ty đối với đối thủ cạnh tranh khác. Các dịch vụ sản phẩm như: bảo hành, bảo dưỡng sản phẩm cho khách hàng trong thời gian sử dụng

hay trong thời hạn bảo hành, sau khi hết hạn bảo hành, nếu trong thời gian sử dụng khách hàng làm hỏng hay có vấn đề với sản phẩm Công ty nhận sửa chữa, thay thế linh kiện với mức giá ưu đãi cho khách hàng. Cài đặt, lắp ráp miễn phí các bộ phận máy móc, trang thiết bị y tế tiện ích cho khách hàng.

Việc nâng cao chất lượng sản phẩm giúp Công ty tạo dựng được uy tín với khách hàng từ đó tạo khả năng thiết lập quan hệ ổn định và lâu dài với khách hàng. Việc xây dựng và áp dụng tốt các hệ thống quản trị chất lượng sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty thông qua các tác động cụ thể như tạo được lòng tin và trung thành của khách hàng đòi hỏi về chất lượng sản phẩm.

Ngoài ra, nâng cao hình ảnh của Công ty đến với khách hàng cũng hết sức quan trọng bởi nó tạo nên sự lôi cuốn khách hàng đến với công ty, khẳng định vị thế của Công ty trên thị trường.

❖ *Chính sách giá*

Giá cả là một công cụ cạnh tranh khá hữu hiệu đặc biệt trong nền kinh tế thị trường. Giá có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khối lượng bán cũng như lợi nhuận của doanh nghiệp, đồng thời nó cũng ảnh hưởng rất nhiều đến quyết định mua của khách hàng. Giá cả được thể hiện trong chiến lược giá của Công ty, một chiến lược giá phù hợp sẽ đảm bảo việc kinh doanh có lãi và chiếm lĩnh thị trường.

Phương pháp cộng giá trên cơ sở chi phí của Công ty là khá phù hợp với điều kiện và loại hình của Công ty. Nhưng ngoài ra Công ty có thể định giá theo đối thủ cạnh tranh trên thị trường, dựa trên việc tìm hiểu, tham khảo giá của đối thủ cạnh tranh Công ty có thể đưa ra mức giá phù hợp, cạnh tranh hơn.

Nhưng dù xác định giá bán sản phẩm theo chiến lược nào thì Công ty cũng cần thực hiện theo quy trình hoàn chỉnh để có thể đưa ra mức giá phù hợp nhất. Từ mục tiêu định giá Công ty tiến hành phân tích thị trường, cầu thị trường, tính toán chi phí liên quan. Đồng thời đánh giá và phân tích giá của đối thủ cạnh

tranh, lựa chọn phương pháp kỹ thuật định giá để từ đó đưa ra các mức giá cuối cùng, mức giá có thể thỏa mãn mục tiêu của Công ty, tác động tốt đến quyết định mua của khách hàng.

❖ *Chính sách phân phối*

Trong tất cả các thị trường thì Hà Nội được coi là thị trường chính của Công ty, ở đây số lượng các bệnh viện, các cơ sở y tế tương đối lớn, tuy nhiên Công ty vẫn chưa thể khai thác hết thị trường này. Trong thời gian tới Công ty cần nghiên cứu mở rộng thêm mạng lưới các kênh phân phối phù hợp trên địa bàn Hà Nội và các tỉnh thành khác như Quảng Ninh, Thanh Hóa, Nghệ An để khai thác tối đa nhu cầu thị trường và nâng cao hiệu quả chiến lược thâm nhập thị trường. Để kênh phân phối của Công ty hoạt động hiệu quả hơn cần chú trọng hơn nữa vào việc hoàn thiện kênh, nâng cao hoạt động quản trị kênh.

Công ty cần phải có những chính sách ưu đãi phù hợp đối với các trung gian bán lẻ: giảm giá, chiết khấu, hỗ trợ về kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ nếu cần. Bên cạnh đó Công ty cần tạo cho mình mối quan hệ tốt đẹp với nhà cung cấp để có nguồn hàng ổn định, có thể phân phối sản phẩm với mức giá hợp lý nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Việc thâm nhập thị trường vào thành phố lớn như Hà Nội đòi hỏi một kênh phân phối phù hợp với đặc điểm của sản phẩm, năng lực và khả năng tài chính của Công ty cũng như đặc điểm thị trường, khách hàng. Nhưng cũng cần mạnh dạn đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ sở hạ tầng để tạo lập mối quan hệ với khách hàng cũng như để khẳng định vị thế với Công ty cạnh tranh. Kênh phân phối thích hợp góp phần tạo ra cho Công ty những lợi thế nhất định trong quá trình cung cấp sản phẩm đến tay khách hàng, nâng cao vị thế của công ty trên thị trường, giảm được chi phí trung gian phát sinh không cần thiết, tạo sự thông suốt trong quá trình cung cấp sản phẩm, nâng cao chất lượng dịch vụ

❖ *Chính sách xúc tiến*

Hiện nay Công ty chưa chú trọng nhiều đến hoạt động xúc tiến. Ngân sách dành cho xúc tiến còn ít, Công ty cũng chưa có một chiến lược cụ thể cho các hoạt động xúc tiến của mình. Các công cụ mà Công ty sử dụng tuy đã thu được một số kết quả nhưng hiệu quả chưa cao. Trong xu thế cạnh tranh khốc liệt như hiện nay để tạo dựng được một chỗ đứng vững chắc trên thị trường thì Công ty cần phải xây dựng cho mình một chương trình xúc tiến phù hợp với mục tiêu và quy mô của Công ty, phối hợp và sử dụng các công cụ xúc tiến, phát huy thế mạnh của từng công cụ. Nâng cao hơn nữa nguồn ngân sách dành cho xúc tiến, đây là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của chiến lược thâm nhập thị trường.

Tăng cường công tác quảng cáo: do chi phí quảng cáo khá cao, Công ty nên tiến hành quảng cáo khi có những chương trình đặc biệt, những ngày lễ, kỷ niệm thành lập... với mục đích thu hút sự chú ý, quan tâm của khách hàng đến công ty từ đó giới thiệu sản phẩm. Bên cạnh đó, Công ty đẩy mạnh các hoạt động quảng cáo trên website của mình, xây dựng và hoàn thiện website đẹp hơn, phong phú và đa dạng để khách hàng tìm hiểu thông tin một cách dễ dàng và nhanh chóng. Ngoài ra, Công ty có thể thuê các banner quảng cáo trên các website mà có số lượng người truy cập nhiều như muabantructuyen.vn, raovat.vn...

Bán hàng cá nhân: với tập khách hàng tiêu dùng tập thể là các tổ chức việc chào bán trực tiếp là một công cụ hết sức quan trọng vì nó đảm bảo chọn lọc phù hợp với đặc điểm của từng tập khách hàng. Công ty đã sử dụng công cụ này và thu được những kết quả tích cực. Để hoạt động bán hàng mang lại hiệu quả hơn nữa Công ty cần xây dựng đội ngũ nhân viên có hiểu biết sâu sắc về sản phẩm và các dịch vụ để giải đáp thắc mắc của khách hàng và giúp khách hàng hiểu rõ hơn về sản phẩm dịch vụ, thuyết phục họ tin vào sản

phẩm để quyết định mua tiêu dùng sản phẩm. Khuyến khích nhân viên các khóa học bên ngoài, Công ty thường xuyên theo dõi kiểm tra kết quả của nhân viên để có chế độ lương thưởng phù hợp.

- Marketing trực tiếp: hình thức quảng cáo thông qua thư điện tử được xem là một hình thức quảng cáo hiệu quả, tiết kiệm được thời gian và chi phí cho Công ty. Việc sử dụng mail và sử dụng chăm sóc khách hàng qua điện thoại giúp cho công ty sử dụng giới hạn được đối tượng tiếp nhận quảng cáo trong phạm vi khách hàng tiềm năng. Với cách này, công ty cần phải có cơ sở dữ liệu khách hàng đầy đủ về địa chỉ mail và số điện thoại những người có ảnh hưởng trong việc ra quyết định sử dụng dịch vụ khám sức khỏe đó. Thường xuyên gửi mail giới thiệu những đổi mới trong dịch vụ cho khách hàng....Đồng thời, ban lãnh đạo Công ty hợp tác với nhà sản xuất để cùng lên kế hoạch tham gia các hội chợ trưng bày giới thiệu sản phẩm để tìm kiếm đối tác, ký kết hợp đồng, mở rộng thị trường.

Quan hệ công chúng: Công ty nên tiếp tục tham gia tích cực hơn các hoạt động từ thiện, các hoạt động xã hội, tài trợ học bổng cho các quỹ khuyến học. Từ đó tạo dựng được mối quan hệ với báo chí, các hội doanh nghiệp, để quảng bá sản phẩm.

3.2.1.4. Giải pháp tăng cường hiệu lực phát triển nguồn nhân lực và sử dụng nguồn lực trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường

Hoàn thiện nguồn nhân lực: để tăng cường hiệu lực triển khai chiến lược thâm nhập thị trường Công ty cần có một đội ngũ cán bộ tinh thông nghiệp vụ, năng động sáng tạo, đáp ứng tốt yêu cầu công việc mà họ đảm nhiệm. Công ty cần có kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của thị trường đầy khốc liệt trong giai đoạn hiện nay.

Hoàn thiện cơ sở vật chất: tiếp tục đầu tư trang thiết bị trong Công ty đảm bảo cho công tác quản lý, đẩy mạnh việc sử dụng công nghệ thông tin

nhằm tiết kiệm thời gian nhân lực đảm bảo cho chiến lược mở rộng thị trường kinh doanh của Công ty trong thời gian tới. Hoàn thiện hệ thống kho hàng và phương tiện vận tải đảm bảo quá trình cung ứng diễn ra nhịp nhàng thống suốt.

3.2.2. Một số giải pháp khác

3.2.2.1 Nhân sự

Thiết lập cơ chế quản lý hoàn thiện quy chế chuẩn mực quản trị công ty phù hợp với mô hình công ty , tạo cơ cấu chặt chẽ linh động hiệu quả trong việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty .

Xây dựng đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao , được đào tạo bài bản , làm việc chuyên nghiệp và liên tục được nâng cao trình độ .

Nâng cao trình độ , năng lực quản lý , công tác nghiệp vụ của các phòng ban , tính gắn bó trách nhiệm trong mỗi cán bộ

3.2.2.2 Tài chính

Có chiến lược Marketing quảng bá sản phẩm với các khoản chi phí phù hợp

Duy trì kiểm soát chặt chẽ các khoản phải thu của khách hàng , đẩy mạnh tính thanh khoản của các món nợ , nhất là những dự án lớn của chính phủ

3.2.2.3 Nghiên cứu thị trường và xây dựng cơ sở dữ liệu

Các hoạt động nghiên cứu thị trường hướng tới việc cung cấp cho các nhà quản lý thông tin đầy đủ, chính xác và cập nhật nhất về những diễn biến mới của thị trường, sự thay đổi xu hướng tiêu dùng, tâm lý của khách hàng hay những chuyển động ngành hàng mới nhất, cung cấp thông tin nhằm giảm thiểu rủi ro, giúp nhà quản lý đưa ra những quyết định sáng suốt hơn trong qua trình hoạch định chiến lược, tổ chức và thực hiện hoạt động Marketing.

Nghiên cứu thị trường không phải là phương pháp duy nhất để có được thông tin, nhưng đây là phương pháp hữu ích nhất để doanh nghiệp có được thông tin kịp thời, cập nhật và có tính đại diện. Tất cả là nhờ vào sự kết hợp

giữa phương pháp chọn mẫu, xây dựng nội dung khảo sát và kỹ năng chiết xuất thông tin có giá trị từ đối tượng khảo sát của nhà nghiên cứu.

Với doanh nghiệp, mọi quyết định được đưa ra đều xoay quanh 3C (Công ty – Khách hàng – Đối thủ cạnh tranh). Tuy nhiên, thị trường luôn biến động liên tục và phản ứng của khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh luôn bất định. May thay, hoạt động nghiên cứu thị trường, thông qua khai thác nguồn dữ liệu đã có về khách hàng và xu hướng thị trường có thể đưa ra một số dự báo về thị trường trong tương lai, từ đó cho phép doanh nghiệp chuẩn bị những đối sách cho những diễn biến sắp tới của thị trường.

3.2.2.4 Ứng dụng công nghệ trong quản lý và CRM

Quản lý quan hệ khách hàng cung cấp một hệ thống đáng tin cậy, giúp quản lý khách hàng và nhân viên, cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên với khách hàng. Thông qua hệ thống quan hệ khách hàng, các thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. Một chính sách quan hệ khách hàng hợp lý còn bao gồm chiến lược đào tạo nhân viên, điều chỉnh phương pháp kinh doanh và áp dụng một hệ thống công nghệ thông tin phù hợp. Quan hệ khách hàng không đơn thuần là một phần mềm hay một công nghệ mà còn là một chiến lược kinh doanh bao gồm cả chiến lược tiếp thị, đào tạo và các dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng tới khách hàng.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn một giải pháp quan hệ khách hàng hợp lý dựa trên tiêu chí đặt khách hàng ở vị trí trung tâm, quan tâm tới nhu cầu của khách hàng nhằm đạt được mục đích là duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối đa trong kinh doanh. Nhờ một công cụ dò tìm dữ liệu đặc biệt, doanh nghiệp có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý. Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể xử lý các vấn đề vướng mắc của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

3.3. Một số kiến nghị

Đối với ngành y tế

Triển khai cơ chế quản lý các đơn vị sự nghiệp y tế , xây dựng mô hình quản trị tương tự như doanh nghiệp, gồm Hội đồng quản lý, Ban kiểm soát, thuê giám đốc điều hành, cơ chế công khai, minh bạch các hoạt động, tài chính của các đơn vị đã tự chủ chi thường xuyên và đầu tư, tự chủ chi thường xuyên để tạo điều kiện, phát huy tối đa tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của đơn vị.

Tăng cường cải cách thủ tục hành chính, giảm phiền hà cho doanh nghiệp và người dân, hướng tới sự hài lòng của người bệnh; xây dựng hành lang pháp lý để kiểm soát các hoạt động, tài chính khi giao quyền tự chủ toàn diện cho các đơn vị

Chi thường xuyên và chi đầu tư tương tự như mô hình doanh nghiệp (có Hội đồng quản lý, Ban kiểm soát, được thuê giám đốc điều hành...); đổi mới đào tạo nhân lực để có nguồn nhân lực có chất lượng; tăng cường đào tạo đội ngũ quản lý các đơn vị sự nghiệp y tế công lập; quản lý y tế tư nhân...

Thi chứng chỉ hành nghề có thời hạn cho bác sĩ , tăng cường tuyên truyền, giáo dục cho cán bộ, nhân viên y tế nhận thức một cách sâu sắc về ý nghĩa cao quý của nghề nghiệp mà mình đã lựa chọn, từ đó nâng cao trách nhiệm và tình yêu thương chia sẻ với các đối tượng bệnh nhân.

Tổ chức tốt việc phân tuyến điều trị, nâng điều kiện, cơ sở vật chất khám, chữa bệnh, nhất là ở tuyến cơ sở để giảm tải cho bệnh viện tuyến trên; phát triển các bệnh viện chuyên khoa hiện có và hoàn thiện hệ thống bệnh viện chuyên khoa tuyến tỉnh; tập trung phát triển một số kỹ thuật mới và hiện đại tại các cơ sở khám, chữa bệnh. Bảo đảm nguồn nhân lực đủ về số lượng, từng bước nâng cao về chất lượng,... Mở rộng hợp tác quốc tế nhằm chuyển giao các tiến bộ khoa học, đào tạo cán bộ có trình độ chuyên môn sâu; mở

rộng liên doanh liên kết, tranh thủ sự giúp đỡ nhân đạo của các tổ chức quốc tế và chuẩn bị cho quá trình hội nhập.

Đẩy mạnh xã hội hóa hoạt động y tế, thực hiện đa dạng hóa các dịch vụ khám, chữa bệnh; huy động sự đóng góp của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước, để cùng đầu tư mua sắm trang thiết bị; hình thành hệ thống cơ sở y tế tư nhân .v.v. Đồng thời, tăng cường công tác thanh tra và kiểm tra về khám, chữa bệnh; xây dựng các quy trình, quy phạm trong quản lý chuyên môn, đặc biệt đối với những khâu liên quan trực tiếp tới sinh mạng bệnh nhân...

Chăm lo tốt đời sống cán bộ, nhân viên về tinh thần và vật chất, bảo đảm nhà ở tập thể để họ yên tâm tận tình phục vụ người bệnh; xây dựng môi trường bệnh viện lành mạnh, an toàn cho thầy thuốc và bệnh nhân; có chính sách cải thiện chế độ phụ cấp, bồi dưỡng, chính sách đặc thù nghề nghiệp phải tiếp xúc với bệnh tật dễ bị lây truyền, bị bệnh nghề nghiệp; có chế độ khuyến khích, thu hút đối với nguồn nhân lực cao... Làm tốt công tác thi đua - khen thưởng, kịp thời động viên những tấm gương tận tụy phục vụ người bệnh; đồng thời xử lý nghiêm minh những biểu hiện thiếu trách nhiệm và gây phiền hà cho người bệnh, ảnh hưởng đến uy tín của ngành.

Đối với Nhà nước và các cơ quan chức năng

Ngày nay mọi hoạt động kinh tế xã hội đều chịu tác động của nhà nước, các ngân sách kinh tế vĩ mô của nhà nước điều chỉnh ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nên vấn đề đặt ra đối với nhà nước là:

- Hoàn thiện hệ thống luật pháp: Hệ thống luật pháp hoàn thiện sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhà nước nên có những chính sách khuyến khích phát triển lĩnh vực sản xuất kinh doanh những sản phẩm có sử dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ hiện đại

Nhà nước cần phải tiếp tục hoàn thiện và đổi mới cơ chế quản lý vĩ mô đối với doanh nghiệp thương mại, giám thuế suất, hoàn thiện hơn nữa về pháp luật, nhằm tạo dựng môi trường cạnh tranh lành mạnh cho các doanh nghiệp.

Trong điều kiện hiện nay khi Việt Nam gia nhập WTO sẽ có rất nhiều doanh nghiệp, nhà nước đầu tư nước ngoài đầu tư vào Việt Nam, nhà nước cần tạo ra một hành lang pháp lý thông thoáng để thu hút vốn đầu tư nước ngoài.

Để tạo lập môi trường cạnh tranh lành mạnh, nhà nước cần xiết chặt hơn nữa trong việc xử lý các hành vi vi phạm pháp luật như làm hàng giả, hàng nhái, đặc biệt là buôn lậu trốn thuế. Khuyến khích các doanh nghiệp cạnh tranh lành mạnh.

Nhà nước có những chính sách vay vốn ưu đãi cho các doanh nghiệp nhỏ sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển sản xuất kinh doanh, mở rộng quy mô. Các doanh nghiệp phát triển sẽ góp phần phát triển nền kinh tế nước nhà giàu mạnh hơn.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống con người ngày càng được cải thiện và nâng cao về mọi mặt, vì vậy, nhu cầu của con người càng trở nên đa dạng và phong phú hơn. Đây là thách thức không nhỏ nhưng cũng là cơ hội để công ty cổ phần TBYT Việt Nhật thâm nhập thị trường và không ngừng phát triển.

Phát triển chiến lược thâm nhập thị trường, tăng cường các giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách marketing trong triển khai chiến lược đóng vai trò rất quan trọng trong tình hình nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt, có ảnh hưởng quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp trên thị trường. Công ty cổ phần TBYT Việt Nhật trong những năm qua đã đáp ứng nhu cầu sử dụng máy móc, trang thiết bị y tế trên thị trường Hà Nội, không chỉ vì mục tiêu phát triển mà còn vì lợi ích xã hội, vị thế và uy tín của công ty ngày càng được khách hàng biết đến nhiều hơn. Nội dung của luận văn là những nghiên cứu, đánh giá và giải pháp nhằm hoàn thiện hơn các chính sách marketing trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần TBYT Việt Nhật dựa trên những lý thuyết cơ bản và những vấn đề thực tiễn tại công ty, qua đó nhằm góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động này tại công ty.

Thông qua khóa luận này, em cũng đã tích lũy cho mình nhiều kiến thức và có cách nhìn thực tế hơn về công tác triển khai chiến lược, các chính sách trong triển khai chiến lược của thâm nhập thị trường của doanh nghiệp. Một lần nữa em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban giám hiệu nhà trường, PGS TS Phạm Thúy Hồng, cùng toàn thể Ban lãnh đạo và nhân viên công ty cổ phần TBYT Việt Nhật đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này. Do khả năng và thời gian có hạn nên trong quá trình hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này, em không thể tránh khỏi những thiếu

xót nhất định. Em rất mong nhận được sự góp ý và đánh giá chân thành của các thầy cô giáo để nội dung của đề tài được hoàn thiện hơn và áp dụng được phần nào vào thực tế tại công ty cổ phần TBYT Việt Nhật, đóng góp vào sự phát triển của công ty trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ môn Quản trị chiến lược, *Bài giảng Quản trị chiến lược*, Đại học Thương mại
2. Bộ môn Quản trị chiến lược, *Giáo trình Quản trị chiến lược kinh doanh*, Đại học Thương mại
3. Fred R.David (2003), *Khái luận về Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê
4. Nguyễn Bách Khoa, Nguyễn Hoàng Long (2005), *Marketing thương mại, tập 1*, Nhà xuất bản Thống kê
5. Phillip Kotler, *Quản trị marketing*, Nhà xuất bản Thống kê
6. Trần Minh Đạo, *Giáo trình Marketing căn bản*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
7. Một số luận văn tốt nghiệp của các sinh viên năm trước
8. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các năm từ 2010 đến 2016, của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật
9. Một số website:
www.ytevietnhat.com.vn
www.dantri.com.vn
www.vnexpress.net

PHỤ LỤC

Trường Đại học Thương mại
Khoa Quản trị doanh nghiệp

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT SỐ 1

Kính gửi: Ông (Bà).....

Để phục vụ nghiên cứu làm luận văn thạc sĩ đại học với đề tài “Chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật”, tôi kính mong Ông (Bà) trả lời phiếu điều tra khảo sát dưới đây. Tôi xin cam kết nội dung điều tra khảo sát chỉ được dùng với mục đích nghiên cứu khoa học chứ không nhằm mục đích nào khác. Tổng hợp kết quả điều tra khảo sát sẽ được gửi đến quý Ông (Bà) nếu Ông (Bà) có nhu cầu. Tôi xin trân trọng cảm ơn.

Thông tin liên lạc cá nhân:

Họ tên học viên: Vũ Trung Hải, Lớp CH21B- KDTM, Trường ĐH Thương mại

Số điện thoại : 01649.631.113

E-mail: vutrunghai1990@gmail.com

NỘI DUNG ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

A. PHẦN THÔNG TIN CHUNG

Xin Ông (Bà) cho biết những thông tin cơ bản sau:

1. Họ và tên:.....Giới tính.....

2. Chức vụ:.....Đơn vị công tác.....

3. Độ tuổi của Ông (Bà):

a. Từ 20-35 tuổi

b. Từ 35-55 tuổi

c. Trên 55 tuổi

4. Thu nhập hàng tháng của Ông (Bà)

a. Từ 7-10 triệu VNĐ

c. Trên 15 triệu VNĐ

b. Từ 10-15 triệu VNĐ

B. PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

Câu 1: Xin ông (bà) cho biết lĩnh vực kinh doanh mà công ty chú trọng nhất và đem lại doanh thu cao nhất cho công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật (JVC)?

- a. Đại lý buôn bán thiết bị và dụng cụ y tế
- b. Lắp đặt, sửa chữa, bảo trì thiết bị y tế
- c. Sản xuất, lắp ráp thiết bị y tế
- d. Cho thuê, khai thác thiết bị y tế
- e. Sản xuất, lắp ráp trong nước và xuất khẩu các linh kiện thiết bị y tế
- f. Phòng khám đa khoa

Câu 2: Xin ông (bà) cho biết thị trường chính của JVC hiện nay?

- a. Thị trường miền Bắc
- b. Thị trường Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc
- c. Thị trường miền Nam
- d. Toàn quốc

Câu 3: Đối tượng khách hàng mà JVC đang hướng tới là:

- a. Người tiêu dùng cuối cùng
- b. Các doanh nghiệp sản xuất
- c. Các doanh nghiệp thương mại
- d. Đối tượng khác

Câu 4: Xin ông (bà) cho biết phương thức nào dưới đây được sử dụng nhiều nhất cho chiến lược thâm nhập thị trường của JVC:

- a. Nhượng quyền thương hiệu
- b. Liên doanh
- c. Đầu tư trực tiếp
- d. Phối thức marketing-mix

Câu 5: Chính sách phân phối cho chiến lược thâm nhập thị trường của JVC :

- a. Phân phối theo khu vực
- b. Phân phối theo đối tượng khách hàng
- c. Phân phối theo phương pháp hỗn hợp

Câu 6: Mục tiêu đề ra khi JVC sử dụng chiến lược thâm nhập thị trường

- a. Tăng doanh thu
- b. Tăng thị phần
- c. Tăng lợi nhuận
- d. Nâng cao vị thế cạnh tranh

Câu 7: JVC cần dành bao nhiêu phần trăm doanh thu cho việc triển khai chiến lược thâm nhập thị trường

- a. Dưới 5%
- b. Từ 5-10%
- c. Từ 10-15%
- d. Trên 15%

Câu 8: Hiệu quả chiến lược thâm nhập thị trường hiện tại của JVC đạt được ở mức độ nào?

- a. Tốt
- b. Khá
- c. Trung bình
- d. Yếu
- e. Kém

Câu 9: Chính sách sản phẩm cho chiến lược thâm nhập thị trường của JVC

- a. Tăng cường chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng
- b. Mở rộng mặt hàng kinh doanh, gia tăng số lượng chủng loại hàng hóa và dịch vụ cung ứng
- c. Cung ứng các sản phẩm độc quyền, thể hiện sự khác biệt
- d. Tất cả các chính sách trên

Câu 10: Xin ông (bà) cho biết các kiểu kênh phân phối mà JVC đang sử dụng

- a. Kênh trực tiếp
- b. Kênh 1 cấp
- c. Kênh 2 cấp
- d. Kênh 3 cấp

Câu 11: JVC tiến hành định vị theo yếu tố nào dưới đây?

- a. Định vị theo giá và chất lượng sản phẩm
- b. Định vị theo sản phẩm
- c. Chất lượng dịch vụ
- d. Yếu tố khác:.....

Câu 12: Chính sách giá mà JVC đang áp dụng trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường là gì?

- a. Giá thấp hơn giá thị trường và đối thủ cạnh tranh
- b. Giá cao hơn giá thị trường và đối thủ cạnh tranh
- c. Giá điều chỉnh tăng theo biến động thị trường
- d. Giá bình ổn

MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT SỐ 2

Kính gửi: Ông (Bà).....

Để phục vụ nghiên cứu làm luận văn thạc sĩ đại học với đề tài “Chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật”, tôi kính mong Ông (Bà) trả lời phiếu điều tra khảo sát dưới đây. Tôi xin cam kết nội dung điều tra khảo sát chỉ được dùng với mục đích nghiên cứu khoa học chứ không nhằm mục đích nào khác. Tổng hợp kết quả điều tra khảo sát sẽ được gửi đến quý Ông (Bà) nếu Ông (Bà) có nhu cầu. Tôi xin trân trọng cảm ơn.

Thông tin liên lạc cá nhân:

Họ tên học viên: Vũ Trung Hải , Lớp CH21B- KDTM , Trường ĐH Thương mại

Số điện thoại : 01649.631.113

E-mail: vutrunghai1990@gmail.com

NỘI DUNG ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

A. PHẦN THÔNG TIN CHUNG

Xin Ông (Bà) cho biết những thông tin cơ bản sau:

1. Họ và tên:.....Giới tính.....
2. Chức vụ:.....Đơn vị công tác.....
3. Độ tuổi của Ông (Bà):
 - a. Dưới 20 tuổi
 - b. Từ 20-35 tuổi
 - c. Từ 35-55 tuổi
 - d. Trên 55 tuổi
4. Thu nhập hàng tháng của Ông (Bà)
 - a. Dưới 3 triệu VNĐ
 - b. Từ 3-7 triệu VNĐ
 - c. Từ 7-10 triệu VNĐ
 - d. Từ 10-15 triệu VNĐ
 - e. Trên 15 triệu VNĐ

B. PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

Câu 1: Theo ông (bà), yếu tố nào dưới đây ảnh hưởng nhiều nhất tới quyết định mua của khách hàng:

- a. Chất lượng sản phẩm
- b. Giá sản phẩm
- c. Hình thức mẫu mã của sản phẩm
- d. Uy tín thương hiệu
- e. Tất cả các yếu tố trên

Câu 2: Công tác tái định vị sản phẩm trên thị trường thâm nhập của JVC được thực hiện như thế nào?

- a. Rất hiệu quả
- b. Hiệu quả
- c. Khá hiệu quả
- d. Kém hiệu quả

Câu 3: Với sản phẩm thiết bị y tế, theo ông (bà), thương hiệu của nhà sản xuất đóng vai trò như thế nào?

- a. Rất quan trọng
- b. Quan trọng
- c. Ít quan trọng
- d. Không quan trọng

Câu 4: Trong quản trị sản phẩm, ông (bà) đánh giá yếu tố nào là quan trọng nhất

- a. Nhãn hiệu sản phẩm
- b. Bao gói sản phẩm
- c. Danh mục và chủng loại sản phẩm
- d. Dịch vụ khách hàng

Câu 5: Ông (bà) đánh giá như thế nào về chính sách giá của JVC so với đối thủ cạnh tranh trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường?

- a. Tính cạnh tranh cao
- b. Tính cạnh tranh ở mức bình thường
- c. Tính cạnh tranh kém

Câu 6: Hiệu quả các kênh phân phối mà JVC sử dụng ở mức độ nào?

- a. Tốt b. Khá c. Trung bình d. Yếu e. Kém

Câu 7: Xin ông (bà) cho biết hình thức xúc tiến thương mại được JVC sử dụng hiệu quả nhất?

- a. Quảng cáo
b. Xúc tiến bán (khuyến mại)
c. Marketing trực tiếp
d. Quan hệ công chúng (PR)
e. Bán hàng cá nhân
f. Các hình thức khác: Hội chợ, triển lãm...

Câu 8: Ông (bà) vui lòng đánh giá mức độ quan trọng của công tác xúc tiến thương mại?

- a. Rất quan trọng c. Ít quan trọng
b. Quan trọng d. Không quan trọng

Câu 9: Chính sách xúc tiến cho chiến lược thâm nhập thị trường của JVC:

- a. Tăng cường truyền thông quảng cáo, giới thiệu hình ảnh công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật và các sản phẩm, dịch vụ trên các phương tiện thông tin đại chúng
b. Phát huy và nâng cao vị thế sức mạnh thương hiệu
c. Tăng cường các hình thức khuyến mại, giảm giá, ưu đãi
d. Tăng cường các hoạt động cộng đồng, quan hệ công chúng
e. Tất cả các phương án trên

Câu 10: Ngân sách cho chiến lược thâm nhập thị trường hiện tại được JVC xác định như thế nào?

- a. Theo mục tiêu, nhiệm vụ
b. Ngang bằng đối thủ cạnh tranh
c. Theo tỷ lệ phần trăm doanh thu
d. Tùy theo khả năng của công ty

Câu 11: Theo ông (bà), nhóm nhân tố nào tác động mạnh mẽ hơn tới quá trình triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của JVC?

- a. Các nhân tố nguồn lực hữu hình (nguồn vốn, cơ sở vật chất...)
b. Các nhân tố nguồn lực vô hình (thương hiệu, kinh nghiệm, tổ chức quản lý...)

Câu 12: Xin ông (bà) cho biết, chính sách phân bổ nguồn lực nhằm thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường hiện nay được JVC xây dựng theo hướng nào?

a. Tăng cường huy động vốn cải tạo, nâng cấp và xây dựng mới các điểm bán hàng

b. Phát triển và sử dụng công nghệ hiện đại trong tổ chức quản lý và bán hàng

c. Sử dụng đội ngũ lao động trẻ, được đào tạo chuyên môn và có kỹ năng phục vụ tốt

d. Nâng cao năng lực quản lý cho lãnh đạo từ cấp phòng, ban, cho tới Ban giám đốc

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN!!!

PHIẾU KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG

Kính gửi: Ông (Bà).....

Để phục vụ nghiên cứu làm luận văn thạc sĩ đại học với đề tài “Chiến lược thâm nhập thị trường của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật”, tôi kính mong Ông (Bà) trả lời phiếu điều tra khảo sát dưới đây. Tôi xin cam kết nội dung điều tra khảo sát chỉ được dùng với mục đích nghiên cứu khoa học chứ không nhằm mục đích nào khác. Tổng hợp kết quả điều tra khảo sát sẽ được gửi đến quý Ông (Bà) nếu Ông (Bà) có nhu cầu. Tôi xin trân trọng cảm ơn.

Thông tin liên lạc cá nhân:

Họ tên học viên: Vũ Trung Hải , Lớp CH21B- KDTM , Trường ĐH Thương mại

Số điện thoại : 01649.631.113

E-mail: vutrunghai1990@gmail.com

NỘI DUNG ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

A. PHẦN THÔNG TIN CHUNG

Xin Ông (Bà) cho biết những thông tin cơ bản sau:

1. Họ và tên:.....Giới tính.....
2. Chức vụ:.....Đơn vị công tác.....
3. Độ tuổi của Ông (Bà):
 - a. Dưới 20 tuổi
 - b. Từ 20-35 tuổi
 - c. Từ 35-55 tuổi
 - d. Trên 55 tuổi

B. PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

Câu 1 : Lý do ông (bà) lựa chọn sử dụng sản phẩm của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật mà không lựa chọn sản phẩm của các đơn vị khác?

- A. Chất lượng sản phẩm tốt hơn
- B. Giá cả hợp lý

C. Sự hấp dẫn của các chương trình khuyến mãi, quà tặng

D. Ưu thích thương hiệu nổi tiếng

Câu 2 :Ông (bà) biết đến thiết bị y tế Việt Nhật thông qua phương tiện nào?

A. Facebook

B. Báo, tạp chí

C. Pano, áp phích

D. Hội chợ thương mại

E. Bạn bè, người quen giới thiệu

F. Khác (ghi rõ)

Câu 3 :Ông (bà) đánh giá chất lượng sản phẩm của công ty thiết bị y tế Việt Nhật ở mức độ nào?

A. Rất tốt

B. Tốt

C. Bình thường

D. Không tốt

Câu 4 : Đánh giá của ông (bà) về chất lượng dịch vụ bán hàng và sau bán của công ty cổ phần thiết bị y tế Việt Nhật như thế nào ?

A. Rất hài lòng

B. Hài lòng

C. Không hài lòng

Câu 5 : Ông (bà) có ý kiến đóng góp nào đối với công ty thiết bị y tế Việt Nhật để thỏa mãn nhu cầu sản phẩm của mình ?

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 3

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

Nội dung câu hỏi, chỉ tiêu	Số phiếu chọn, tỷ lệ %				
<i>Chỉ tiêu về độ tuổi</i>	Dưới 20 tuổi	Từ 20-35 tuổi	Từ 35-55 tuổi	Trên 55 tuổi	
	(0) 0%	(7) 70%	(3) 30%	(0) 0%	
<i>Chỉ tiêu về thu nhập</i>	Dưới 3 triệu VNĐ/tháng	Từ 3-7 triệu VNĐ/tháng	Từ 7-10 triệu VNĐ/tháng	Từ 10-15 triệu VNĐ/tháng	Trên 15 triệu VNĐ/tháng
	(0) 0%	(3) 30%	(5) 50%	(2) 20%	(0) 0%
1. Lĩnh vực kinh doanh mà công ty chú trọng nhất và đem lại doanh thu cao nhất cho công ty	Đại lý buôn bán thiết bị và dụng cụ y tế	Lắp đặt, sửa chữa, bảo trì thiết bị y tế	Sản xuất, lắp ráp thiết bị y tế	Cho thuê, khai thác thiết bị y tế	Sản xuất, lắp ráp trong nước và xuất khẩu các linh kiện thiết bị y tế
	(10) 100%	(0) 0%	(0) 0%	(0) 0%	(0) 0%
2. Thị trường chính của công ty hiện nay	Thị trường Hà Nội	Thị trường Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc	Toàn miền Bắc	Toàn quốc	
	(7) 70%	(3) 30%	(0) 0%	(0) 0%	
3. Đối tượng khách hàng mà công ty đang hướng tới	Người tiêu dùng cuối cùng	Các doanh nghiệp sản xuất	Các doanh nghiệp thương mại	Đối tượng khác	
	(0) 0%	(0) 0%	(10) 100%	(0) 0%	

4. Phương thức được sử dụng nhiều nhất cho chiến lược TNTT của công ty	Nhượng quyền thương hiệu	Liên doanh	Đầu tư trực tiếp	Phối thức marketing-mix	
	(1)10%	(0)0%	(0)0%	(9)90%	
5. Mục tiêu đề ra khi công ty sử dụng chiến lược TNTT	Tăng doanh thu	Tăng thị phần	Tăng lợi nhuận	Nâng cao vị thế cạnh tranh	
	(0)0%	(2)20%	(6)60%	(2)20%	
6. Phần trăm doanh thu dành cho việc triển khai chiến lược thâm nhập thị trường	Dưới 5%	Từ 5-10%	Từ 10-15%	Trên 15%	
	(4)40%	(6)60%	(0)0%	(0)0%	
7. Hiệu quả chiến lược TNTT hiện tại của Công ty	Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém
	(1)10%	(6)60%	(3)30%	(0)0%	(0)0%
8. Yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất tới quyết định mua của khách hàng	Chất lượng sản phẩm	Giá sản phẩm	Hình thức mẫu mã của sản phẩm	Uy tín thương hiệu	Tất cả các yếu tố trên
	(2)20%	(1)10%	(0)0%	(0)0%	(7)70%
9. Công ty tiến hành định vị theo yếu tố nào	Định vị theo giá và chất lượng sản phẩm	Định vị theo sản phẩm	Chất lượng dịch vụ		
	(6)60%	(2)20%	(2)20%		
10. Chính sách sản phẩm cho	Tăng cường chất	Mở rộng mặt hàng	Cung ứng các sản	Tất cả các chính sách	

chiến lược TNTT của công ty	lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng	kinh doanh, gia tăng số lượng chủng loại hàng hóa và dịch vụ cung ứng	phẩm độ quyền, thể hiện sự khác biệt	trên	
	(2)20%	(1)10%	(1)10%	(6)60%	
11. Chính sách giá mà công ty đang áp dụng trong triển khai chiến lược TNTT	Giá thấp hơn giá thị trường và đối thủ cạnh tranh	Giá cao hơn giá thị trường và đối thủ cạnh tranh	Giá điều chỉnh tăng theo biến động thị trường	Giá bình ổn	
	(7)70%	(0)0%	(3)30%	(0)0%	
12. Các kiểu kênh phân phối mà công ty đang sử dụng	Kênh trực tiếp	Kênh 1 cấp	Kênh 2 cấp	Kênh 3 cấp	
	(7)70%	(3)30%	(0)0%	(0)0%	
13. Chính sách phân phối cho chiến lược TNTT của công ty	Phân phối theo khu vực	Phân phối theo đối tượng khách hàng	Phân phối theo phương pháp hỗn hợp		
	(2)20%	(3)30%	(5)50%		
14. Hình thức xúc tiến thương mại được sử dụng hiệu quả nhất	Quảng cáo	Xúc tiến bán (khuyến mại)	Marketing trực tiếp	Quan hệ công chúng (PR)	Bán hàng cá nhân
	(6)60%	(1)10%	(1)10%	(1)10%	(1)10%
15. Chính sách	Tặng	Phát huy	Tặng	Tặng	

xúc tiến cho chiến lược TNTT của công ty	cường quảng cáo, giới thiệu hình ảnh công ty và các sản phẩm, dịch vụ trên các phương tiện thông tin đại chúng	và nâng cao vị thế sức mạnh thương hiệu	cường các hình thức khuyến mại, giảm giá, ưu đãi	cường các hoạt động cộng đồng, quan hệ công chúng	
	(6)60%	(1)10%	(2)20%	(1)10%	
16. Xác định ngân sách cho chiến lược TNTT hiện tại	Theo mục tiêu, nhiệm vụ	Ngang bằng đối thủ cạnh tranh	Theo tỷ lệ phần trăm doanh thu	Tùy theo khả năng của công ty	
	(3)30%	(0)0%	(7)70%	(0)0%	
17. Xây dựng chính sách phân bổ nguồn lực nhằm thực hiện chiến lược TNTT hiện nay	Tăng cường huy động vốn cải tạo, nâng cấp và xây dựng mới các điểm bán hàng	Phát triển và sử dụng công nghệ hiện đại trong tổ chức quản lý và bán hàng	Sử dụng đội ngũ lao động trẻ, được đào tạo chuyên môn và có kỹ năng phục vụ tốt	Nâng cao năng lực quản lý cho lãnh đạo từ cấp phòng, ban, cho tới Ban giám đốc	
	(3)30%	(2)20%	(4)40%	(1)10%	