

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHỆ ASIA GIAI ĐOẠN 2022 - 2027

● TRƯỞNG ANH QUỐC - HÀ NAM KHÁNH GIAO

TÓM TẮT:

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên cơ sở lý thuyết về quản trị chiến lược để đánh giá các yếu tố bên trong, các yếu tố bên ngoài, đồng thời, phỏng vấn chuyên gia về các cơ hội, thách thức; điểm mạnh, điểm yếu (SWOT), làm cơ sở cho việc xây dựng và triển khai các chiến lược của Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ Asia giai đoạn 2022-2027.

Phần mềm Microsoft Excel được sử dụng để xử lý các thông số của các ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM) và ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Kết quả nghiên cứu đã xác định được 4 chiến lược bao gồm chiến lược phát triển thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược marketing và chiến lược liên doanh, liên kết. Từ đó, đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược cho Công ty Asia TAC trong giai đoạn 2022-2027.

Từ khóa: chiến lược kinh doanh, thiết bị y tế, Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ Asia.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh luôn thay đổi, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, nếu doanh nghiệp không thích ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường thì khó có thể đứng vững và phát triển được. Việc xây dựng chiến lược kinh doanh là một phương pháp hữu hiệu để doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, xác định đúng hướng đi trong quá trình phát triển.

Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ Asia đã tham gia hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị y tế từ năm 2014. Qua 8 năm hoạt động đến nay, Công ty chưa đạt được kết quả như kỳ vọng, doanh số bán hàng vẫn còn thấp, thị trường

còn hạn chế. Đặc biệt với sự bùng phát của dịch Covid-19, doanh số và lợi nhuận của Công ty đã sụt giảm nghiêm trọng. Trước những thực trạng hiện tại, Công ty cần phải xây dựng một chiến lược kinh doanh để đối phó với sự biến động của môi trường kinh doanh, cũng như phù hợp với định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý thuyết

Theo Chandler (1969), chiến lược là việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này. Theo Quinn (1980), chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích

hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được cấu kết một cách chặt chẽ”. Theo Porter (2008), chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Cốt lõi của thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác biệt so với nhà cạnh tranh hoặc các hoạt động tương tự với những cách thức thực hiện khác biệt.

Theo David (2015), chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh. Trong khi đó, Chandler (1969) cho rằng, chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của đơn vị kinh doanh, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

Quy trình lập chiến lược kinh doanh được thực hiện qua các bước: (1) Phân tích môi trường kinh doanh để xác định cơ hội và thách thức của doanh nghiệp, (2) Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp, (3) Xác định thị trường mục tiêu, (4) Xác định mục tiêu kinh doanh, (5) Đề xuất ý tưởng chiến lược kinh doanh, (6) Lựa chọn các chiến lược khả dĩ (David, 2015, Giao & ctg, 2020, Giao, 2004a, 2004b, 1996).

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính là phương pháp chính được áp dụng trong nghiên cứu bằng các kỹ thuật phân tích: ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận CPM, ma trận SWOT và QSPM.

Phương pháp chuyên gia được sử dụng để: xác định các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh TBYT của Công ty Asia TAC; xác định tầm quan trọng của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài đối với kinh doanh TBYT; xác định khả năng phản ứng của Công ty Asia TAC trước tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh.

Dữ liệu sơ cấp là những nội dung thông qua bảng hỏi, phỏng vấn, đặc biệt là phỏng vấn sâu chuyên gia Công ty Asia TAC về mức độ quan trọng của các yếu tố bên trong; yếu tố bên ngoài tác động lên quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ những tài liệu lưu trữ và báo cáo của Công ty Asia TAC; từ các báo cáo của Chính phủ, Cục Thống kê TP. Hồ Chí Minh, Hội Thiết bị y tế TP. Hồ Chí Minh; từ tạp chí, sách, báo, những trang web có liên quan đến công ty kinh doanh trong lĩnh vực thiết bị y tế.

4. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty Asia TAC (Bảng 1, Bảng 2, Bảng 3)

Bảng 1. Ma trận yếu tố bên ngoài (EFE) của Công ty Asia TAC

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
	Các cơ hội			
1	Nhu cầu thiết bị y tế của thị trường	0,07	3	0,21
2	Thu nhập bình quân đầu người tăng	0,08	3	0,24
3	Tốc độ già hóa dân số nhanh	0,06	3	0,18
4	Chính sách khuyến khích phát triển y tế của Chính phủ	0,07	2	0,14
5	Người dân ngày càng quan tâm đến sức khỏe	0,08	3	0,24
6	Xuất hiện nhiều bệnh viện, phòng khám	0,05	4	0,20
7	Công nghệ kỹ thuật cao ngày càng phát triển	0,06	2	0,12
	Các thách thức			
8	Bất cập về cơ chế, chính sách của Bộ Y tế	0,07	2	0,14
9	Rào cản gia nhập ngành thấp	0,05	2	0,10
10	Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	0,06	2	0,12
11	Đa dạng về chủng loại và chất lượng	0,05	3	0,15

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
12	Xuất hiện các sản phẩm, công nghệ thay thế	0,07	3	0,21
13	Tỷ giá ngoại tệ tăng	0,06	2	0,12
14	Tỷ lệ lạm phát	0,06	2	0,12
15	Nguồn vốn tín dụng từ ngân hàng	0,06	2	0,12
16	Ảnh hưởng của Covid-19	0,05	2	0,10
	Tổng cộng	1,00		2,51

Nguồn: Kết quả khảo sát chuyên gia, 2021

Bảng 2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM)

TT	Các yếu tố cạnh tranh	Trọng số	Asia TAC		Hoàng Phúc Thanh		Anh Khoa	
			Phân loại	Điểm theo trọng số	Phân loại	Điểm theo trọng số	Phân loại	Điểm theo trọng số
1	Năng lực tài chính	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
2	Chất lượng sản phẩm	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
3	Khả năng cạnh tranh giá	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4	Đa dạng về sản phẩm	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
5	Thị phần	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
6	Thương hiệu doanh nghiệp	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
7	Trung thành của khách hàng	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
8	Chăm sóc khách hàng	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
9	Quản lý điều hành	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
10	Chất lượng nguồn nhân lực	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
11	Marketing	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
	Tổng cộng	1,00		2,72		2,74		3,01

Nguồn: Kết quả khảo sát chuyên gia, 2021

Qua bảng phân tích ma trận CPM, Công ty Anh Khoa đứng thứ nhất với số điểm là 3,01; đứng thứ hai là Công ty Hoàng Phúc Thanh với số điểm là 2,74; Công ty Asia TAC đứng thứ ba với số điểm là 2,72. Tổng số điểm quan trọng của Công ty Anh Khoa là 3,01 cho thấy đây là đối thủ cạnh tranh mạnh. Đối thủ cạnh tranh thứ hai của Công ty Asia TAC là Công ty Hoàng Phúc Thanh có tổng số điểm quan trọng là 2,74.

Tổng điểm quan trọng của Công ty Asia TAC (điểm phản ứng) là 2,56 chứng tỏ mức độ phản ứng

của Công ty Asia TAC ở mức khá trước tác động của môi trường kinh doanh.

5. Đề xuất chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ Asia

Phân tích SWOT cho thấy có 4 nhóm chiến lược: (1) Nhóm các chiến lược S-O: chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường, (2) Nhóm các chiến lược S-T: chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược hội nhập dọc về phía trước, chiến lược hội nhập dọc về phía sau, (3) Nhóm các chiến lược W-O: chiến lược marketing, chiến lược

Bảng 3. Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

STT	Các yếu tố bên trong	Trọng số	Điểm phân loại	Điểm theo trọng số
	Điểm mạnh			
1	Giá sản phẩm cạnh tranh	0,07	4	0,28
2	Chất lượng sản phẩm	0,08	3	0,24
3	Có uy tín với khách hàng	0,07	3	0,21
4	Dịch vụ khách hàng	0,07	3	0,21
5	Khả năng quản lý điều hành	0,07	3	0,21
6	Đội ngũ nhân sự chất lượng	0,07	3	0,21
	Điểm yếu			
7	Năng lực tài chính	0,08	2	0,16
8	Sản phẩm đa dạng	0,06	2	0,12
9	Thị phần	0,07	2	0,14
10	Thương hiệu	0,06	2	0,12
11	Định hướng kinh doanh	0,07	2	0,14
12	Hệ thống phân phối	0,05	2	0,10
13	Quản lý nguồn nhân lực	0,05	2	0,10
14	Hoạt động marketing	0,07	2	0,14
15	Cơ cấu tổ chức chưa phù hợp	0,06	3	0,18
	Tổng cộng	1,00		2,56

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát chuyên gia, 2021

hội nhập dọc về phía sau, (4) Nhóm các chiến lược W-T: chiến lược liên doanh, liên kết.

6. Ma trận QSPM lựa chọn chiến lược cho Công ty Asia TAC

6.1. Ma trận QSPM của nhóm chiến lược S-O

Qua phân tích ma trận QSPM cho nhóm chiến lược S-O, có 2 chiến lược để lựa chọn là chiến lược phát triển thị trường, với số điểm hấp dẫn là 235 và chiến lược thâm nhập thị trường, với số điểm hấp dẫn là 229. Do đó, chiến lược phát triển thị trường sẽ được chọn do có số điểm hấp dẫn cao hơn.

6.2. Ma trận QSPM của nhóm chiến lược S-T

Qua phân tích từ ma trận QSPM của nhóm chiến lược S-T, có 3 chiến lược để lựa chọn là chiến lược phát triển sản phẩm, với số điểm hấp dẫn là 232; chiến lược hội nhập dọc về phía trước, với số điểm hấp dẫn là 226 và chiến lược hội

nhập dọc về phía sau, với số điểm hấp dẫn là 218. Chiến lược phát triển sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn là 232, cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược hội nhập dọc về phía trước và chiến lược hội nhập dọc về phía sau. Do đó, chiến lược ưu tiên lựa chọn thực hiện là “Chiến lược phát triển sản phẩm”.

6.3. Ma trận QSPM của nhóm chiến lược W-O

Sau khi phân tích ma trận QSPM cho nhóm chiến lược W-O, có một chiến lược để lựa chọn là chiến lược marketing, với số điểm hấp dẫn là 224.

6.4. Ma trận QSPM của nhóm chiến lược W-T

Qua phân tích ma trận QSPM cho nhóm chiến lược W-T, có duy nhất một chiến lược để lựa chọn là chiến lược liên doanh, liên kết có số điểm hấp dẫn là 170 và chiến lược này là chiến lược lựa chọn cho công ty.

Bảng 4. Phân tích SWOT đề xuất các chiến lược cho Công ty Asia TAC

SWOT	CƠ HỘI - O O₁: Nhu cầu thiết bị y tế của thị trường. O₂: Thu nhập bình quân đầu người tăng. O₃: Tốc độ già hóa dân số nhanh. O₄: Chính sách khuyến khích phát triển y tế của CP. O₅: Người dân ngày càng quan tâm đến sức khỏe. O₆: Xuất hiện nhiều bệnh viện và phòng khám. O₇: Công nghệ kỹ thuật cao ngày càng phát triển.	THÁCH THỨC - T T₁: Bất cập về cơ chế, chính sách của Bộ Y tế T₂: Rào cản gia nhập ngành thấp T₃: Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều. T₄: Đa dạng về chủng loại và chất lượng. T₅: Xuất hiện các sản phẩm, công nghệ thay thế. T₆: Tỷ giá ngoại tệ tăng. T₇: Tỷ lệ lạm phát. T₈: Nguồn vốn tín dụng từ ngân hàng. T₉: Ảnh hưởng của Covid-19.
ĐIỂM MẠNH - S S₁: Giá sản phẩm cạnh tranh. S₂: Chất lượng sản phẩm. S₃: Có uy tín với khách hàng. S₄: Dịch vụ khách hàng. S₅: Khả năng quản lý điều hành. S₆: Đội ngũ nhân sự chất lượng.	CHIẾN LƯỢC S - O - S₁, S₂, S₃, S₆ + O₁, O₃, O₄, O₅, O₆: Gia tăng thị phần thông qua tấn công vào các thị trường tiềm năng: Chiến lược phát triển thị trường. - S₁, S₂, S₃ + O₁, O₃, O₄, O₅, O₆: Tận dụng những thế mạnh sẵn có kết hợp với cơ hội môi trường, tăng thị phần tại thị trường hiện tại: Chiến lược thâm nhập thị trường.	CHIẾN LƯỢC S - T - S₁, S₃, S₅, S₆ + T₃, T₄, T₅: Tận dụng những thế mạnh sẵn có để tìm kiếm các sản phẩm mới cho thị trường: Chiến lược phát triển sản phẩm. - S₃, S₅ + T₃, T₅: Tìm kiếm nhà cung cấp có giá tốt và tin cậy: Chiến lược hội nhập dọc về phía trước. - S₃, S₅ + T₃, T₄, T₅: Tìm kiếm nhà phân phối một số sản phẩm: Chiến lược hội nhập dọc về phía sau.
ĐIỂM YẾU - W W₁: Năng lực tài chính. W₂: Sản phẩm đa dạng. W₃: Thị phần. W₄: Thương hiệu. W₅: Định hướng kinh doanh. W₆: Hệ thống phân phối. W₇: Quan hệ với đối tác nước ngoài. W₈: Hoạt động marketing. W₉: Cơ cấu tổ chức chưa phù hợp.	CHIẾN LƯỢC W - O - W₂, W₃, W₄, W₅ + O₁, O₂, O₃, O₅, O₆: Đẩy mạnh công tác marketing để gia tăng thị phần và thương hiệu công ty: Chiến lược marketing. - W₇ + O₁, O₅, O₆: Tìm kiếm nhà phân phối sản phẩm độc quyền phân phối cho thị trường trong nước: Chiến lược hội nhập dọc về phía sau.	CHIẾN LƯỢC W - T - W₁, W₂, W₃, W₄ + T₃, T₅: Công ty nên liên kết và hợp tác với đối tác để khắc phục những điểm yếu nhằm đề phòng rủi ro cho doanh nghiệp: Chiến lược liên doanh, liên kết.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp, 2021

Tóm lại, qua đánh giá và phân tích các chiến lược bằng ma trận QSPM, 4 chiến lược phù hợp có thể giúp Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ Asia phát triển bền vững và có lợi nhuận trong giai đoạn 2022-2027 là: chiến lược phát triển thị trường; chiến lược phát triển sản phẩm; chiến lược marketing; chiến lược liên doanh, liên kết.

7. Giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Công ty Asia TAC

7.1. Giải pháp thực hiện chiến lược phát triển thị trường

Việc phát triển thị trường của Công ty dựa trên mục tiêu chiến lược với niềm tin có thể mang lại tăng trưởng, sau đó đảm bảo lợi nhuận và đảm bảo

một tương lai bền vững cho công ty. Kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty Asia TAC dựa vào các yếu tố quan trọng, như: thông tin về thị trường; số lượng khách hàng; sản phẩm cung cấp cho thị trường; nguồn tài chính; nguồn nhân lực để duy trì hoạt động ở thị trường mới; kế hoạch marketing và bán hàng, cuối cùng là thực hiện việc kiểm tra và đánh giá hiệu quả thực hiện để điều chỉnh chiến lược phù hợp với thực tế của thị trường.

Chiến lược phát triển thị trường của Công ty Asia TAC tập trung vào 3 khu vực: (1) Khu vực Nam Trung Bộ. Ở khu vực này có khoảng 47 bệnh viện công và 63 bệnh viện, phòng khám. Thời gian triển khai thực hiện từ tháng 01/2023 đến tháng 06/2024; (2) Khu vực Tây Nguyên. Có khoảng 20 bệnh viện công và 24 bệnh viện, phòng khám. Thời gian triển khai thực hiện từ tháng 07/2024 đến tháng 06/2025; (3) Khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Có khoảng 73 bệnh viện công và 67 bệnh viện, phòng khám. Thời gian triển khai dự kiến sẽ được thực hiện từ tháng 07/2025 đến tháng 12/2027.

7.2. Giải pháp thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm

Do nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi do công nghệ ngày càng đổi mới và hiện đại hơn, do đó, nếu không được đáp ứng kịp thời những sản phẩm với công nghệ mới, thường khách hàng có thể sẽ chuyển sang sản phẩm khác của đối thủ. Hơn nữa, khi sản phẩm đã đến giai đoạn cuối trong vòng đời của nó, Công ty cần giới thiệu một số sản phẩm mới và cải tiến hơn.

Công ty cần tìm kiếm các cơ hội phát triển sản phẩm mới bằng cách phân tích và xem xét xu hướng thị trường để tìm kiếm các sản phẩm từ nhà sản xuất, nhà phân phối trong nước và quốc tế. Ban giám đốc, trưởng phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật cần phân tích để xác định những lợi ích và tính năng kỹ thuật của từng sản phẩm mà khách hàng mong muốn hoặc hài lòng có được, đồng thời đưa ra danh sách các sản phẩm mới. Sau đó, tiến hành sàng lọc để chọn ra các sản phẩm chủ lực phù hợp với điểm mạnh, điểm yếu, nhu cầu khách hàng, xu hướng thị trường và lợi nhuận mong muốn của Công ty cũng như những sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh của Công ty đang cung cấp. Hướng đến

việc nhập khẩu và phân phối các sản phẩm mới với giá cạnh tranh và đảm bảo chất lượng từ các đối tác Ấn Độ, Hàn Quốc, Đài Loan. Bên cạnh đó, Công ty có thể tìm thêm nhà cung cấp từ Nhật Bản, Đức, Anh, Hoa Kỳ để đa dạng dòng sản phẩm của Công ty.

7.3. Giải pháp thực hiện chiến lược marketing

Thiết bị y tế là sản phẩm đặc thù liên quan đến ngành kỹ thuật nên Công ty Asia TAC chú trọng đến việc tiếp cận trực tiếp với khách hàng thông qua tư vấn, giới thiệu, hội nghị, hội thảo, triển lãm mà ít tiếp cận thông qua website, các trang mạng xã hội,... Do đó, Công ty triển khai chiến lược marketing như sau:

Tích cực tham gia các hội chợ triển lãm, tổ chức hội nghị, hội thảo trong lĩnh vực thiết bị y tế mà Công ty Asia TAC đang cung cấp thông qua việc mời những khách hàng đang sử dụng sản phẩm của Công ty hoặc những khách hàng tiềm năng đến tham dự.

Luôn cập nhật đều đặn về những tin tức mới nhất như sản phẩm, dịch vụ, chính sách khuyến mãi, giảm giá,... để khách hàng có được các thông tin mới nhất. Cập nhật các sản phẩm của Công ty trên các trang mạng xã hội như Facebook, Zalo, WeChat,... nhằm đưa các thông tin về hình ảnh, chất lượng, dịch vụ các hoạt động của Công ty để khách hàng biết đến Công ty Asia TAC một cách nhanh nhất.

Công ty cần phải thiết kế catalogue sản phẩm một cách khoa học và có tính thẩm mỹ cao. Làm hồ sơ năng lực của Công ty bằng tài liệu trình chiếu Powerpoint để giới thiệu về Công ty, và sản phẩm để tạo ấn tượng và giúp nhân viên kinh doanh có thể thuyết trình khi làm việc với khách hàng một cách thuyết phục nhất.

7.4. Giải pháp thực hiện chiến lược liên doanh, liên kết

Là doanh nghiệp vừa và nhỏ nên việc thực hiện chiến lược liên doanh, liên kết là rất cần thiết. Tuy nhiên, Công ty cũng gặp nhiều khó khăn do nguồn lực có giới hạn. Trong bối cảnh thị trường luôn thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh ngày càng khốc liệt, liên kết kinh doanh là một giải pháp quan trọng giúp tối đa hóa nguồn lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho Công ty.

Nhà nước đang chủ trương xã hội hóa trong lĩnh

vực y tế, đây là cơ hội để Công ty Asia TAC cần thực hiện mô hình liên kết hợp tác với các bệnh viện và cơ sở y tế ở các tỉnh, thành phố theo hình thức liên doanh, liên kết và đặt thiết bị tại đó. Mô hình hợp tác này giúp giảm áp lực chi phí đầu tư ban đầu lớn, giúp bệnh nhân ở các địa phương tiếp cận máy móc công nghệ mới, góp phần nâng cao chất lượng khám chữa bệnh, đem đến lợi ích cho bệnh nhân, các cơ sở y tế cũng như toàn xã hội.

8. Kết luận và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

8.1. Kết luận

Thông qua việc phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ Asia, đề tài đã tập trung phân tích môi trường bên trong, bên ngoài, từ đó đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của Công ty và khả năng phản ứng trước những cơ hội, thách thức từ bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian tới. Từ các số liệu sơ cấp và thứ cấp kết hợp với các thảo luận cùng 20 chuyên gia, tác giả đã xác định các nhóm chiến lược S-O, S-T, W-O, W-T. Thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM đã hình thành 4 chiến lược cần thực hiện cho Công ty Asia TAC giai đoạn 2022-2027. Bốn nhóm chiến

lược được tác giả đề xuất lựa chọn đó là: chiến lược phát triển thị trường; chiến lược phát triển sản phẩm; chiến lược marketing và chiến lược liên doanh, liên kết.

8.2. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những thành công, nghiên cứu được thực hiện trong điều kiện thời gian có giới hạn nên chưa thể khảo sát sâu rộng ý kiến chuyên gia. Việc lấy ý kiến từ các chuyên gia đánh giá bên trong và ngoài Công ty với số lượng còn hạn chế, do đó về tổng thể chưa đánh giá được thật sự toàn diện. Chiến lược được chọn cho Công ty Asia TAC áp dụng chung cho các khu vực. Vì vậy, các đề tài nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng và chuyên sâu theo hướng chiến lược cụ thể cho từng khu vực vùng miền, để giúp Công ty có hướng đi phù hợp hơn do sự khác biệt về văn hóa và cơ cấu kinh tế. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu số liệu phần nào dựa vào những thông số từ 2 năm 2020 và 2021, việc kinh doanh bị ảnh hưởng nhiều bởi dịch Covid-19, nên có thể ảnh hưởng đến kết quả phân tích. Nghiên cứu tiếp theo cần, hoặc sử dụng dữ liệu trong điều kiện bình ổn hơn, hoặc có thể tìm phương pháp loại trừ được các tác nhân bất ổn ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
2. David, F. R. (2015). *Quản trị chiến lược - Khái luận và các tình huống*. NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
3. Giao, H. N. K. (1996). *Hướng dẫn tóm tắt Chiến lược Công ty*. NXB Thống kê.
4. Giao, H. N. K. (2004a). *Quản trị Chiến lược Công ty - Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* - Tập 1. NXB Thống kê.
5. Giao, H. N. K. (2004b). *Quản trị Chiến lược Công ty - Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* - Tập 2. NXB Thống kê. DOI: 10.31219/osf.io/w7jgz.
6. Giao, H. N. K., & Hải, T. H. (2016). Vận dụng thẻ điểm cân bằng đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị chiến lược tại Công ty Điện lực Tân Thuận. *Tạp chí Công Thương*, 4, 73-80. DOI: 10.31219/osf.io/5a6gc.
7. Giao, H. N. K., & Trí, N. H. (2021). Vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Nam Tân Uyên. *Tạp chí Khoa học - Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh*, 17(3), 68-83 DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.3.1919.2022.
8. Giao, H. N. K., Hằng, N. T. H., Phương, N. N. D., Vương, B. N., Tuấn, H. Q., Vinh, P. Q., & Tú, T. N. (2020). *Giáo trình Cao học Quản trị Chiến lược - Cập nhật BSC*. Hà Nội: NXB Tài chính. ISBN: 978-604-79-2372-4.

9. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
10. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin.

Ngày nhận bài: 5/5/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/6/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/6/2022

Thông tin tác giả:

1. TRƯƠNG ANH QUỐC¹

2. GS.TS. HÀ NAM KHÁNH GIAO²

¹Giám đốc Công ty TNHH Thương mại và Công nghệ ASIA

²Phó Giám đốc Học viện Hàng không Việt Nam

DEVELOPING BUSINESS STRATEGIES FOR ASIA TECHNOLOGY AND COMMERCE CO., LTD. IN THE PERIOD 2022 TO 2027

● **TRUONG ANH QUOC¹**

● **Prof.Ph.D HA NAM KHANH GIAO²**

¹Director, Asia Technology and Commerce Co., Ltd

²Vice Deputy, Vietnam Aviation Academy

ABSTRACT:

This study is carried out by using the theory of strategic management to evaluate internal factors, external factors, and interview experts about SWOT analysis in order to develop and implement the business strategy for Asia Technology and Commerce Co., Ltd. in the period 2022 to 2027.

Microsoft Excel software is used to process the inputs of the Internal Factor Evaluation matrix (IFE), External Factor Evaluation matrix (EFE), Competitive Profile Matrix (CPM), and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). This study identifies four strategies that the company should prioritize to implement, including market development strategy, product development strategy, marketing strategy, and joint venture and association strategy. Strategic solutions are proposed to implement business strategies for Asia Technology and Commerce Co., Ltd in the period 2022 to 2027.

Keywords: business strategy, medical equipment, Asia Technology and Commerce Co., Ltd.