

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG BÌNH PHÁT

● TRẦN ĐÌNH BÌNH - LÊ THỊ LAN

TÓM TẮT:

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường khó khăn trong việc lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp. Với trường hợp nghiên cứu là Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát, bài viết sử dụng công cụ ma trận SWOT, ma trận GREAT để làm cơ sở đề xuất chiến lược phù hợp với bối cảnh của doanh nghiệp.

Từ khóa: chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp nhỏ và vừa, ma trận SWOT.

1. Đặt vấn đề

Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát là doanh nghiệp được đăng ký kinh doanh lần đầu năm 2016 tại Thanh Hóa, lĩnh vực hoạt động chính là xây dựng giao thông, thủy lợi, dân dụng và hạ tầng quốc gia. Từ một doanh nghiệp nhỏ đến năm 2022, số lượng CBCNV làm việc dài hạn của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát là 36 người, trong đó khối văn phòng là 55,6%; công nhân/lao động trực tiếp 16 người chiếm 44,4%, chủ yếu là kỹ sư và các nhân viên kỹ thuật. Ngoài ra, Công ty có gần 100 lao động thời vụ theo công trình. Doanh thu của Công ty cũng có sự phát triển trong thời gian qua. Năm 2020, doanh thu của Công ty là 21,157 tỷ đồng, tăng gấp 1,3 lần so với năm 2019. Năm 2021, do ảnh hưởng bởi dịch bệnh, công tác tham gia đấu thầu các công trình gặp nhiều khó

khăn, doanh thu của Công ty đã bị giảm so với năm 2020, Công ty đã quản lý chi phí tốt, nên lợi nhuận năm 2021 đạt 1,249 tỷ đồng, tăng 1,5 lần so với năm 2020. Tuy nhiên, trong bối cảnh thị trường có biến động phức tạp, không đảm bảo một tương lai bền vững cho Công ty. Vì vậy, Công ty cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp để chủ động hơn trong việc giải quyết các vấn đề cấp bách. Bài viết này tập trung vào việc xác định chiến lược kinh doanh cho một công ty nhỏ và vừa, trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu là phương pháp nghiên cứu định tính. Tác giả sử dụng các kỹ thuật phân tích ma trận SWOT, ma trận GREAT.

Phương pháp chuyên gia được sử dụng để đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố đề xuất trong nghiên cứu bao gồm các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài.

Phương pháp phân tích, tổng hợp dữ liệu thứ cấp từ những tài liệu báo cáo của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát, các báo cáo tình hình kinh tế - xã hội tại địa phương,...

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả phân tích môi trường kinh doanh của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát

Phân tích vĩ mô và vi mô các yếu tố, cơ hội và thách thức của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây

dựng Bình Phát để xem xét và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát. (Bảng 1)

3.2. Kết quả phân tích điểm mạnh điểm yếu của Công ty

Điểm mạnh, điểm yếu của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát được thể hiện theo Bảng 2.

3.3. Đề xuất chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát trong thời gian tới

Thông qua ma trận phân tích SWOT của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát (Sơ đồ 1)

Bảng 1. Tổng hợp cơ hội và thách thức của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát

CƠ HỘI	THÁCH THỨC
- Môi trường chính trị ổn định tạo cơ hội cho hoạt động sản xuất - kinh doanh phát triển bền vững. - Địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao. - Chính quyền địa phương tạo điều kiện cho các DN phát triển kinh tế, nhiều cơ hội đầu tư cho công nghiệp, năng lượng và cơ sở hạ tầng. - Cơ hội tiếp cận với khoa học công nghệ hiện đại giúp doanh nghiệp có nhiều phương án và lựa chọn trong việc thiết kế, thi công... - Nhu cầu xây dựng các công trình giao thông, thủy lợi và hạ tầng nông thôn tăng lên hàng năm.	- Môi trường pháp lý trong nước chưa có cơ hội phát triển bền vững hoàn thiện; môi trường chính sách có hoạt động sản xuất - kinh doanh đã thay đổi. - Sự biến động của nền kinh tế thế giới do ảnh hưởng bởi dịch Covid-19, lạm phát dẫn đến chi phí đầu tư xây dựng tăng cao. - Nhiều đối thủ cạnh tranh lớn trên thị trường - Nguồn nhân lực chất lượng cao khan hiếm, chi phí nhân lực tăng

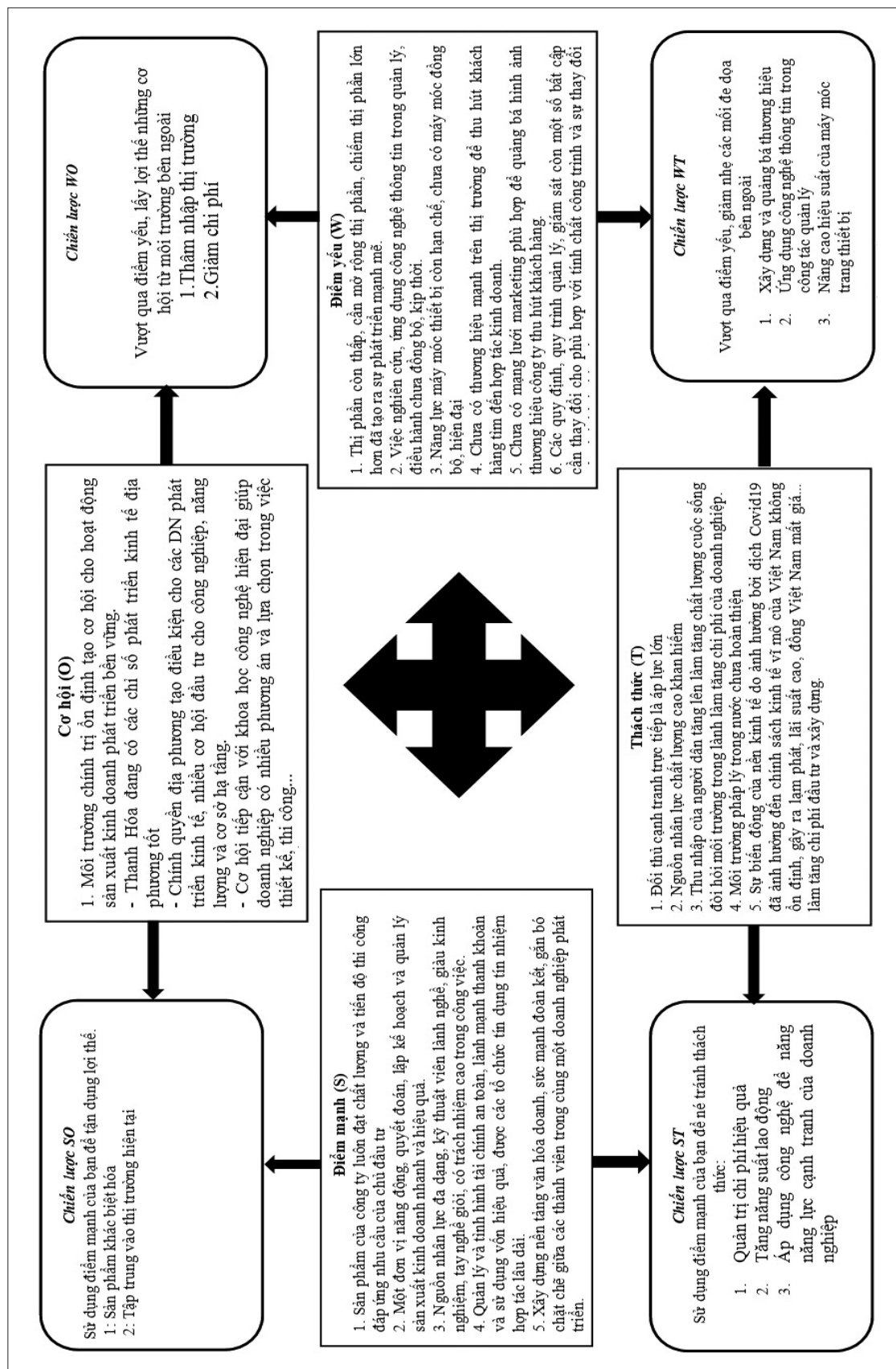
Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Bảng 2. Bảng phân tích điểm mạnh, điểm yếu của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
1. Sản phẩm của Công ty luôn đạt chất lượng, tiến độ thi công đáp ứng nhu cầu của khách hàng. 2. Công ty có bộ máy lãnh đạo năng động. 3. Công ty đã xây dựng được nguồn nhân lực đa dạng, kỹ thuật viên lành nghề, giàu kinh nghiệm, có trách nhiệm cao trong công việc. 4. Tình hình quản lý và tài chính an toàn thanh khoản, sử dụng vốn hiệu quả 5. Xây dựng nền tảng văn hóa doanh nghiệp tốt	1. Thị phần còn thấp, cần mở rộng thị phần, chiếm lĩnh công trình lớn hơn. 2. Công tác nghiên cứu, ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý, điều hành chưa được đồng bộ, kịp thời. 3. Năng lực máy móc thiết bị còn hạn chế, chưa có máy móc thiết bị đồng bộ, hiện đại. 4. Công ty chưa xây dựng được thương hiệu mạnh trên thị trường 5. Chưa có mạng lưới tiếp thị phù hợp để quảng bá hình ảnh thương hiệu công ty nhằm thu hút khách hàng. 6. Các quy định, quy trình giám sát, quản lý còn một số bất cập

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Sơ đồ 1: Ma trận phân tích SWOT



Nguồn: Tổng hợp của tác giả

để tìm ra những lợi thế của Công ty, nhằm xây dựng chiến lược phù hợp cụ thể các phương án chiến lược cho Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát như sau:

Chiến lược 1: Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Chiến lược này được thực hiện chú trọng đến chất lượng sản phẩm, ứng dụng các giải pháp công nghệ, máy móc thiết bị cùng với chủ động nguồn nhân lực chất lượng và quy trình thực hiện đồng bộ. Công ty luôn thi công vượt tiến độ, an toàn, chất lượng hiệu quả cao.

Chiến lược 2: Chiến lược tập trung khai thác thị phần hiện có. Dựa trên những lợi thế, uy tín, sự sẵn có và lòng tin của các đối tác truyền thống. Cải tiến sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của các đối tác truyền thống, đối tác quen thuộc, chiến lược của Công ty.

Chiến lược 3: Chiến lược tập trung vào chi phí thấp. Đề xuất giải pháp tối ưu và biện pháp, áp dụng công nghệ mới, khoa học công nghệ phù hợp với từng dự án sản phẩm, tiết giảm chi phí gián tiếp, tiết kiệm nguồn lực để hạ giá thành sản phẩm; đảm bảo tính cạnh tranh của thị trường.

Để lựa chọn chiến lược cho Công ty, tác giả sử dụng mô hình phân tích GREAT, sau đó lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu cho Công ty. (Bảng 3)

Bảng kết quả đánh giá phân tích các chiến lược

(Bảng 3) cho thấy: Chiến lược kinh doanh tốt nhất của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát là Chiến lược 1 và Chiến lược 2. Điều này cho thấy Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát có lãi nhờ thi công các công trình đảm bảo tiến độ, chất lượng, hiệu quả cao. Bên cạnh đó, đơn vị đã được các đối tác truyền thống giúp đỡ, đánh giá cao.

Từ kết quả phân tích GREAT cho thấy chiến lược 1 là tối ưu nhất trong 2 chiến lược, bởi sức hút lớn từ sản phẩm mới, tạo thế độc quyền trên thị trường, chất lượng sản phẩm tốt nhất làm thay đổi tích cực trong mắt đối tác, khách hàng tiềm năng sẽ lựa chọn sản phẩm cho công trình của họ, góp phần vào việc nâng cao kết quả kinh doanh của Công ty.

4. Giải pháp triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát

4.1. Nhóm giải pháp thực hiện chiến lược 1

Trong chiến lược này, các điểm mạnh của Công ty sẽ được sử dụng để giảm thiểu các mối nguy hại từ bên ngoài, cụ thể như: tập trung vào thị trường xây dựng đường giao thông, thủy lợi, hạ tầng phục vụ nông thôn mới. Khách hàng là người đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, bởi vậy phải có các chính sách, chủ trương, chiến lược làm hài lòng và giữ vững lòng tin của họ đối với Công

Bảng 3. Đánh giá chiến lược

STT	Tiêu chí	Trọng số	Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3	
			Điểm số	Tích số	Điểm số	Tích số	Điểm số	Tích số
1	Lợi ích (G)	0,3	5	1,5	5	1,5	2	0,6
2	Rủi ro (R)	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
3	Chi phí (E)	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
4	Khả thi (A)	0,25	5	1,25	4	1,0	4	1,0
5	Thời gian (T)	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Tổng số		1,00			4,4		4	3,05

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

ty, nhằm đối phó với sự cạnh tranh gay gắt về chất lượng công trình, dịch vụ và quảng bá thương hiệu.

Công ty có thể áp dụng nhằm nâng cao và khác biệt hóa dịch vụ khách hàng chính là những giải pháp đổi mới và nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng trước và sau khi hoàn thành công trình, chế độ bảo trì và bảo dưỡng, cũng như thường xuyên khảo sát mức độ thỏa mãn của khách hàng.

4.2. Nhóm giải pháp thực hiện chiến lược 2

Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát đã giành được thị phần đáng kể trong lĩnh vực xây lắp các công trình phía Tây tỉnh Thanh Hóa. Để giữ vững và phát triển thị phần xây dựng với các đối tác hiện có, Công ty cần đảm bảo uy tín về chất lượng sản phẩm đối với khách hàng. Công ty cần tập trung xây dựng và phát triển thương hiệu. Ngoài ra, phải thường xuyên ứng dụng khoa học công nghệ cao. Năng lực thi công giảm chi phí quản lý, tạo sự cạnh tranh với các đối thủ.

Thành lập Nhóm Giải pháp Marketing nhằm quảng bá hình ảnh, vị thế và uy tín của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát với các đối tác.

Công ty có thể kết hợp với các nhà phân phối

nguyên vật liệu để triển khai các hoạt động tạo dựng thương hiệu, đưa hình ảnh Công ty tới nhiều đối tượng khách hàng ở các hình thức công trình xây dựng.

Thành lập các bộ phận chuyên trách để thực hiện công tác sửa chữa, bảo dưỡng công trình. Bộ phận này sẽ tích cực triển khai công việc của mình, để giúp khách hàng cảm thấy thoải mái và luôn có tác phong thoải mái là quy trình, cách thực hiện chuyên nghiệp và hiệu quả.

Hoàn thiện quy trình quản lý, điều hành và kiểm soát tất cả các khâu trong quá trình thi công; giảm thiểu chi phí quản lý, nâng cao chất lượng thi trường, rút ngắn tiến độ, đảm bảo hiệu quả cho khách hàng.

5. Kết luận

Việc nghiên cứu chiến lược kinh doanh chỉ giới hạn trong lĩnh vực xây dựng và lựa chọn xây dựng thi công các công trình giao thông, thủy lợi, các công trình hạ tầng cụ thể tại Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát. Trong giới hạn nghiên cứu, tác giả đã phân tích môi trường vật chất của Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát, đề ra chiến lược, giải pháp thực hiện chiến lược trong giai đoạn 2023 - 2025 ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Công ty cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát. *Báo cáo tình hình kinh doanh của các năm 2019, 2020, 2021.*
2. Nguyễn Văn Bình (2009). *Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần 32 đến năm 2020.* Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
3. Hà Nam Khánh Giao và các cộng sự (2018). *Giáo trình cao học Quản trị chiến lược - cập nhật BSC.* Hà Nội: NXB Tài chính.
4. Michael E. Porter (2009). *Chiến lược cạnh tranh (Bản dịch).* Hà Nội: NXB Trẻ.
5. Ngô Kim Thanh (2014). *Giáo trình quản trị chiến lược.* Hà Nội: NXB Kinh tế Quốc dân.

Ngày nhận bài: 19/10/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 19/11/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 29/11/2022

Thông tin tác giả:

1. TRẦN ĐÌNH BÌNH

Giám đốc Công ty Cổ phần Tập đoàn Xây dựng Bình Phát

2. TS. LÊ THỊ LAN

Giảng viên, Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Hồng Đức

**DEVELOPING APPROPRIATE BUSINESS STRATEGIES
FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES:
A CASE STUDY OF BINH PHAT CONSTRUCTION
GROUP JOINT STOCK COMPANY**

● **TRAN DINH BINH¹**

● **Ph.D LE THI LAN²**

¹Director, Binh Phat Construction Group Joint Stock Company

²Lecturer, Faculty of Economics - Business Management,
Hong Duc University

ABSTRACT:

Small and medium-sized enterprises often face difficulties in choosing appropriate business strategies. This study uses the SWOT matrix and GREAT matrix methods to analyze Binh Phat Construction Group Joint Stock Company in order to find out suitable business strategies for the company.

Keywords: business strategy, small and medium-sized enterprises, SWOT matrix.