

# XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ Y TẾ MEGA TRONG GIAI ĐOẠN 2019 - 2024

● HÀ NAM KHÁNH GIAO - QUAN VĨNH PHONG

## TÓM TẮT:

Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá tác động của môi trường bên ngoài, môi trường bên trong đến việc kinh doanh thiết bị y tế của Công ty cổ phần Thiết bị y tế Mega trong giai đoạn hiện tại và thời gian sắp tới. Trên cơ sở đó, xác định chiến lược kinh doanh của Công ty và đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh thiết bị y tế phù hợp với năng lực của Công ty và tình hình phát triển của thị trường thiết bị y tế trong giai đoạn 2019-2024.

Kết quả cho thấy, để triển khai thành công các chiến lược này, Công ty cổ phần Thiết bị y tế Mega cần có các giải pháp hỗ trợ về phát triển nguồn nhân lực, marketing, tài chính và xây dựng phát triển thương hiệu.

**Từ khóa:** Chiến lược kinh doanh, thiết bị y tế, Công ty cổ phần Thiết bị y tế Mega.

## 1. Giới thiệu

Theo số liệu nghiên cứu của Espicom Business Intelligence (công ty con của Business Monitor), giá trị thiết bị y tế trong năm 2017 của Việt Nam đạt khoảng 837 triệu USD, tăng lên mức 1 tỷ USD vào năm 2018 và dự kiến cán mốc 1,095 tỷ USD vào năm 2019, mức tăng trưởng lên tới hơn 10%/năm. Bên cạnh tiềm năng tăng trưởng của ngành hấp dẫn, thì rủi ro cũng rất cao, hơn 90% thiết bị y tế nhập khẩu nên những rủi ro từ nhà cung cấp, từ công nghệ thay đổi, từ tỉ giá và các rủi ro về hoạt động như là các thay đổi về chính sách và quy định pháp luật của ngành, buộc doanh nghiệp phải tìm ra các giải pháp đối phó các rủi ro này để tạo cho mình lợi thế cạnh tranh.

Công ty cổ phần Thiết bị y tế Mega (Công ty Mega) là một đơn vị đã tham gia hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị y tế từ năm 2013, sau hơn 05 năm tham gia thị trường công ty vẫn chưa xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh thiết

bị y tế dài hạn mà chủ yếu thực hiện theo kế hoạch hàng năm. Do đó, nếu ngành kinh doanh thiết bị y tế gặp khó khăn sẽ ảnh hưởng lớn đến tình hình hoạt động kinh doanh của công ty. Chính vì vậy, việc xây dựng và lựa chọn một chiến lược kinh doanh hợp lý rất có ý nghĩa.

## 2. Cơ sở lý luận

### 2.1. Về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Smith và ctg (1989) cung cấp những kiến thức cần thiết, từ khái niệm chiến lược, sách lược kinh doanh đến phân tích môi trường kinh doanh ở các tập đoàn kinh tế lớn và ở cấp doanh nghiệp thành viên, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá việc thực hiện chiến lược, sách lược kinh doanh. Trong đó, nghiên cứu chú trọng đến việc đào tạo cán bộ quản trị kinh doanh ở cấp doanh nghiệp có quy mô lớn, nhỏ và ở cấp công ty.

David (2015) cho rằng cần tạo tính chủ động và sự khác biệt trong cạnh tranh; bằng các hoạt động xác định mục tiêu phù hợp với khả năng hiện có và

triển vọng phát triển. Đồng thời, doanh nghiệp cũng có thể hoàn toàn chủ động điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình để đảm bảo cho nó luôn luôn phù hợp với những biến động không ngừng của môi trường kinh doanh trong nước và quốc tế.

Aaker (2007) nhận định muốn quản trị thành công một doanh nghiệp, nhất thiết phải có chiến lược kinh doanh. Vấn đề then chốt là đặt ra một hệ thống quản trị sao cho nhà quản trị: Có được một tầm nhìn rõ nét về công việc của mình; có thể bao quát và hiểu được môi trường năng động của kinh doanh; từ đó chọn ra những giải pháp chiến lược phù hợp một cách sáng tạo và khôn ngoan; để có một sách lược cạnh tranh dựa trên lợi thế của mình.

Nghiên cứu của Trương Văn Dũng (2007) về xây dựng chiến lược kinh doanh ngành hàng thiết bị y tế của công ty REXCO đã vận dụng các lý thuyết chiến lược để xây dựng các ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM) dùng phân tích và so sánh các thách thức, cơ hội, các điểm mạnh, điểm yếu của công ty với các đối thủ cạnh tranh trong ngành thiết bị y tế và đề xuất xây dựng ma trận SWOT để xác định các chiến lược mục tiêu trong cho giai đoạn phát triển dài hạn của công ty.

Nghiên cứu của Trần Văn Thủng (2016) về xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngành sản xuất dược phẩm, đã đề xuất ma trận SWOT và sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có định lượng SQPM để đề xuất các chiến lược kinh doanh hiệu quả. Nghiên cứu này chỉ ra rằng, để xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, công ty phải mở rộng phát triển thị trường, củng cố hệ thống phân phối tạo ra một hệ khung xương để các chính sách khác thực

hiện hiệu quả hơn như chính sách marketing, giá sản phẩm, tạo dựng thương hiệu...

Lê Bảo Toàn (2016) đã vận dụng phương pháp phân tích các ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE) trong giai đoạn kết hợp, dựa trên thông tin từ các số liệu sơ cấp và thứ cấp nhằm xây dựng các chiến lược khả thi, kết quả thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để quyết định những chiến lược tốt nhất ưu tiên thực hiện cho công ty.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được triển khai trên cơ sở phương pháp chuyên gia với sự hỗ trợ của phương pháp thống kê phân tích. Phương pháp chuyên gia được sử dụng để: (i) Xác định các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thiết bị y tế của công ty Mega; (ii) Xác định tầm quan trọng của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài đối với kinh doanh thiết bị y tế; (iii) Xác định khả năng phản ứng của công ty Mega trước tác động của các nhân tố môi trường trong hoạt động kinh doanh thiết bị y tế; (iv) Xác định mức độ nguồn lực của Công ty Mega cho kinh doanh thiết bị y tế; và (v) Đánh giá sự hấp dẫn của các phương án chiến lược được đề xuất cho Công ty Mega trong giai đoạn 2019-2024.

Từ đây, nhóm tác giả đề xuất quy trình xây dựng chiến lược của David (2015) với các giai đoạn sau: (i) Giai đoạn đầu vào: ma trận EFE, ma trận CPM và ma trận IFE, (ii) Giai đoạn kết hợp: ma trận SWOT, (iii) Giai đoạn quyết định: ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng được QSPM.

### 4. Kết quả nghiên cứu

Bảng 1 cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Mega giai đoạn 2013-2017.

**Bảng 1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Mega giai đoạn 2013-1017**

Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
Doanh thu chưa VAT (đồng)	1.257.755.166	1.986.174.720	7.730.700.025	4.173.724.683	3.850.706.096
Lợi nhuận trước thuế (đồng)	4.614.005	6.771.983	16.844.473	8.254.169	8.091.388
Lợi nhuận sau thuế (đồng)	3.575.854	4.028.398	12.580.389	6.510.809	6.319.889
Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu	0,028	0,020	0,016	0,015	0,016
Vốn Chủ sở hữu (đồng)	1.003.575.854	1.007.604.252	1.020.630.375	1.026.346.989	1.032.666.878
LN sau thuế/ Vốn CSH	0,0035	0,0035	0,0123	0,0063	0,0061

Nguồn: Công ty Mega, 2013-2017

Việc phân tích tình hình môi trường bên ngoài có thể tóm tắt trong Bảng 2.

**Bảng 2. Ma trận các yếu tố bên ngoài của Công ty Mega**

	Các yếu tố bên ngoài	Trọng số	Điểm phân loại	Điểm phân loại theo trọng số
<b>Các cơ hội</b>				
1.	Các chính sách nhà nước khuyến khích phát triển ngành y tế	0,07	2	0,21
2.	Tốc độ phát triển kinh tế ổn định	0,06	3	0,18
3.	Người dân ngày càng quan tâm đến sức khỏe của mình	0,07	4	0,32
4.	Thu nhập bình quân đầu người tăng	0,07	3	0,21
5.	Sự xuất hiện ngày càng nhiều bệnh viện mới	0,06	3	0,21
6.	Công nghệ điều trị kỹ thuật cao ngày càng phát triển	0,08	2	0,14
7.	Nâng cấp các tuyến y tế cơ sở đạt chuẩn	0,05	2	0,10
8.	Quy mô thị trường thiết bị y tế ngày càng phát triển	0,08	4	0,28
<b>Các thách thức</b>				
9.	Đa dạng về chủng loại và chất lượng	0,06	2	0,12
10.	Sự quản lý chồng chéo của cơ quan trực thuộc bộ y tế	0,06	2	0,12
11.	Sự cạnh tranh gay gắt của các công ty	0,07	4	0,28
12.	Sự hiểu biết của người tiêu dùng ngày càng nhiều	0,06	2	0,12
13.	Ngày càng có nhiều văn phòng đại diện của các tập đoàn thiết bị y tế có mặt tại Việt Nam	0,06	2	0,12
14.	Các sản phẩm thay thế	0,05	3	0,15
15.	Nguồn vốn tín dụng từ ngân hàng	0,05	3	0,15
16.	Tỉ giá đồng ngoại tệ tăng	0,05	3	0,15
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,86</b>

Nguồn: Kết quả khảo sát và tính toán của nhóm tác giả

Việc phân tích môi trường ngành cho thấy các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là Công ty Liên doanh Y học Việt - Hàn Vikomed, Công ty TNHH Thương mại - Dịch vụ An Thịnh Health, từ đó hình thành ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM) của Công ty Mega như trong Bảng 3.

Bên cạnh đó, việc phân tích môi trường nội bộ công ty cũng giúp xây dựng ma trận các yếu tố bên trong Công ty Mega như trong Bảng 4.

## 5. Đề xuất xây dựng chiến lược

### 5.1. Sứ mệnh và tầm nhìn của Công ty Mega

Sứ mệnh: Công ty Mega được hình thành với mong muốn mang đến cộng đồng những kỹ thuật y tế tiên tiến bậc nhất thế giới. Ngày càng nhiều người dân có cơ hội được chăm sóc sức khỏe chất lượng ở mức chi phí hợp lý.

Tầm nhìn: Trở thành một trong những công ty sở hữu chuỗi cung ứng tốt nhất trong lĩnh vực thiết bị y tế.

### 5.2. Chiến lược tổng thể giai đoạn 2019-2024 và tầm nhìn năm 2030 của Mega

#### Chiến lược tổng thể

- Mục tiêu tổng quát
- Doanh số tăng 10%/năm.
- Mức lợi nhuận đạt 7 - 10%/năm.
- Các định hướng chiến lược

Giữ vững và nâng cao thị phần bán trang thiết bị y tế trên thị trường y tế và trên cả nước. Góp phần bình ổn thị trường trang thiết bị y tế tại TP. HCM.

Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thiết bị y tế, khai thác đầu vào bằng việc vận động trở thành nhà phân phối độc quyền cho một số nhà sản xuất lớn

**Bảng 3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Công ty Mega**

TT	Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	Trọng số	Mega		Vikomed		An Thịnh	
			Phân loại	Điểm theo trọng số	Phân loại	Điểm theo trọng số	Phân loại	Điểm theo trọng số
1	Chất lượng sản phẩm	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
2	Sản phẩm đa dạng	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
3	Khả năng cạnh tranh về giá	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4	Khả năng tài chính	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
5	Thị phần	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
6	Trình độ và kinh nghiệm của nguồn nhân lực	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
7	Dịch vụ khách hàng	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
8	Đào tạo huấn luyện	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
9	Quản lý điều hành	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
10	Sự trung thành của khách hàng	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
11	Marketing	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,70</b>		<b>2,89</b>		<b>2,51</b>

Nguồn: Kết quả khảo sát và tính toán của nhóm tác giả

**Bảng 4. Ma trận các yếu tố bên trong của Công ty Mega**

	Các yếu tố bên trong	Trọng Số	Điểm phân loại	Điểm phân loại theo trọng số
<b>Các điểm mạnh</b>				
1.	Có uy tín với các bệnh viện, phòng khám và đại lý phân phối	0,08	3	0,24
2.	Có uy tín với các nhà cung cấp nước ngoài	0,08	3	0,24
3.	Đội ngũ quản trị có kinh nghiệm kinh doanh thiết bị y tế	0,07	4	0,28
4.	Tiềm lực tài chính	0,08	3	0,24
5.	Mối quan hệ với các tổ chức tín dụng	0,08	3	0,24
6.	Giá phù hợp	0,07	3	0,21
7.	Thị phần mua bán thiết bị y tế lớn	0,07	3	0,21
8.	Định hướng kinh doanh	0,07	2	0,14
<b>Các điểm yếu</b>				
1.	Chưa có phương pháp marketing tốt, chưa có người đủ trình độ trong hoạt động marketing	0,06	2	0,12
2.	Uy tín và danh tiếng thương hiệu chưa cao	0,06	2	0,12
3.	Phạm vi kênh phân phối chưa rộng	0,06	2	0,12
4.	Năng lực nghiên cứu thị trường không mạnh	0,05	2	0,10
5.	Đội ngũ bán hàng chưa được đào tạo tốt về kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng	0,06	2	0,12
6.	Công tác quản lý nguồn nhân lực còn yếu	0,06	2	0,12
7.	Cơ cấu tổ chức	0,05	2	0,10
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

Nguồn: Kết quả khảo sát và tính toán của nhóm tác giả

và có uy tín trên thế giới và mở rộng thị phần cung cấp cho các đơn vị y tế trong nước.

Ứng dụng thành tựu khoa học kỹ thuật nghiên cứu sản xuất thêm những sản phẩm mới có hiệu quả thiết thực phục vụ cho người tiêu dùng và triển khai sản xuất với quy mô lớn để cung cấp các miền đất nước.

*Tầm nhìn đến năm 2030:* Trở thành một trong những công ty phân phối độc quyền một số thiết bị y tế của một số nhà sản xuất lớn có uy tín trên thế giới. Mang đến cho cộng đồng những phương pháp chăm sóc sức khỏe đạt chất lượng trên diện rộng.

### 5.3. Ma trận SWOT và ý tưởng đề xuất chiến lược

Thông qua các ma trận EFE, CPM và IFE, kết hợp với các định hướng, mục tiêu phát triển của Mega, ma trận SWOT được hình thành như trong Bảng 5.

Như vậy, ma trận SWOT đã cho ra 9 gợi ý chiến lược như sau:

1) Chiến lược thâm nhập thị trường: Tận dụng những thế mạnh sẵn có kết hợp với cơ hội môi trường, tăng thị phần tại thị trường hiện tại.

2) Chiến lược phát triển thị trường: Gia tăng thị phần thông qua tấn công vào các thị trường tiềm năng.

3) Chiến lược phát triển sản phẩm: Phát triển sản phẩm mới vào thị trường hiện tại.

4) Chiến lược phát triển sản phẩm: Tận dụng những thế mạnh vốn có để đầu tư cung cấp các sản phẩm mới cho thị trường.

5) Chiến lược kết hợp dọc về phía trước: Giảm áp lực cạnh tranh từ thị trường thông qua việc liên kết với các phòng khám, đại lý phân phối nhằm tổ chức phân phối tốt sản phẩm.

6) Chiến lược kết hợp dọc về phía sau: Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp có giá tốt, chất lượng đảm bảo nhằm giảm chi phí đầu vào.

7) Chiến lược marketing: Đẩy mạnh hoàn thiện công tác marketing, bán hàng để tận dụng cơ hội thị trường.

8) Chiến lược hoàn thiện cơ cấu và phát triển nguồn nhân lực: Tổ chức lại cơ cấu nhân sự và đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

9) Chiến lược liên doanh, liên kết: Trước những hạn chế về nguồn lực nội tại, công ty nên tăng cường liên kết và hợp tác với đối tác.

### 5.4. Ma trận QSPM lựa chọn chiến lược cho Công ty Mega

Việc triển khai cùng lúc 9 chiến lược trên là không thể vì không đủ nguồn lực và không cần thiết, vì có nhiều chiến lược có thể thay thế lẫn nhau. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chuyên gia và công cụ ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược cho công ty Mega. Cuộc khảo sát chuyên gia trong ngành thiết bị y tế đã được thực hiện dưới hình thức bảng hỏi, trong đó các chiến lược trong cùng một nhóm sẽ được đặt trong một bảng để các chuyên gia dễ so sánh. Kết quả thu được là cơ sở để xây dựng các ma trận QSPM.

#### 5.5. Ma trận QSPM nhóm chiến lược S-O

Chiến lược phát triển thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là 253 điểm, cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược thâm nhập thị trường là 231 điểm và chiến lược phát triển sản phẩm là 235 điểm. Do đó, Chiến lược ưu tiên lựa chọn thực hiện là “Chiến lược phát triển thị trường” để mở rộng thị trường và củng cố vị trí thương hiệu công ty. Sau khi thực hiện xong chiến lược đã lựa chọn, tiếp tục thực hiện 2 chiến lược còn lại.

#### 5.6. Ma trận QSPM nhóm chiến lược S-T

Chiến lược phát triển sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn là 235 điểm, cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược kết hợp dọc về phía sau là 230 điểm và chiến lược chiến lược kết hợp dọc về phía trước là 224 điểm. Do đó, Chiến lược ưu tiên lựa chọn thực hiện là “Chiến lược phát triển sản phẩm”, phát triển đa dạng sản phẩm để tận dụng những cơ hội thị trường. Sau khi thực hiện xong chiến lược đã lựa chọn, tiếp tục thực hiện hai chiến lược còn lại.

#### 5.7. Ma trận QSPM nhóm chiến lược W-O

Chiến lược marketing có tổng số điểm hấp dẫn là 217 điểm, cao hơn tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược hoàn thiện cơ cấu và phát triển nguồn nhân lực là 205 điểm. Do đó, Chiến lược ưu tiên lựa chọn thực hiện là “Chiến lược marketing”, từng bước hoàn thiện hoạt động marketing tại Công ty. Sau khi thực hiện xong chiến lược đã lựa chọn, tiếp tục thực hiện chiến lược còn lại.

#### 5.8. Ma trận QSPM nhóm chiến lược W-T

Chiến lược liên doanh, liên kết có tổng số điểm hấp dẫn là 157 điểm và chiến lược này là chiến lược lựa chọn của công ty.

**Bảng 5. Ma trận SWOT đề xuất các ý tưởng chiến lược cho Công ty Mega**

<b>SWOT</b>	<b>CƠ HỘI - O</b> O1: Các chính sách nhà nước khuyến khích phát triển ngành Y tế O2: Tốc độ phát triển kinh tế ổn định O3: Người dân ngày càng quan tâm đến sức khỏe của mình. O4: Thu nhập bình quân đầu người tăng O5: Sự xuất hiện ngày càng nhiều bệnh viện mới O6: Công nghệ điều trị kỹ thuật cao ngày càng phát triển O7: Nâng cấp các tuyến cơ sở y tế đạt chuẩn O8: Quy mô thị trường thiết bị y tế ngày càng phát triển	<b>ĐE DỌA - T</b> T1: Đa dạng về chủng loại và chất lượng T2: Sự quản lý chồng chéo của cơ quan trực thuộc Bộ Y tế T3: Sự cạnh tranh gay gắt của các công ty T4: Sự hiểu biết của người tiêu dùng ngày càng nhiều T5: Ngày càng có nhiều văn phòng đại diện của các tập đoàn thiết bị y tế có mặt tại Việt Nam T6: Các sản phẩm thay thế T7: Nguồn vốn tín dụng từ ngân hàng T8: Tỉ giá đồng ngoại tệ tăng
<b>ĐIỂM MẠNH - S</b> <b>S1:</b> Có uy tín với các bệnh viện, phòng khám và đại lý phân phối <b>S2:</b> Có uy tín với các nhà cung cấp nước ngoài <b>S3:</b> Đội ngũ quản trị có kinh nghiệm kinh doanh thiết bị y tế <b>S4:</b> Tiềm lực tài chính <b>S5:</b> Mối quan hệ với các tổ chức tín dụng <b>S6:</b> Giá phù hợp <b>S7:</b> Thị phần mua bán thiết bị y tế lớn <b>S8:</b> Định hướng kinh doanh	<b>S - O</b> <b>S1, S5, S6 + O2, O3, O4:</b> Tận dụng những thế mạnh sẵn có kết hợp với cơ hội môi trường, tăng thị phần tại thị trường hiện tại: <b>Chiến lược thâm nhập thị trường</b> <b>S3, S4, S6, S8, + O1, O3, O5, O7, O8:</b> Gia tăng thị phần thông qua tấn công vào các thị trường tiềm năng: <b>Chiến lược phát triển thị trường</b> <b>S1, S2, S4, S5, S7, + O1, O6, O7, O8:</b> Phát triển sản phẩm mới vào thị trường hiện có: <b>Chiến lược phát triển sản phẩm</b>	<b>S - T</b> <b>S2, S3, S4, S6, S8 + T1, T3, T4:</b> Tận dụng những thế mạnh vốn có để đầu tư cung cấp các sản phẩm mới cho thị trường: <b>Chiến lược phát triển sản phẩm</b> <b>S1, S3, S4 + T3, T2, T4, T5, T6:</b> Giảm áp lực cạnh tranh từ thị trường thông qua việc liên kết với các phòng khám, đại lý phân phối nhằm tổ chức phân phối tốt sản phẩm: <b>Chiến lược kết hợp dọc về phía trước</b> <b>S2, S5, S7, S8 + T3, T4, T7, T8:</b> Tìm kiếm và lựa chọn nhà cung cấp có giá tốt, chất lượng đảm bảo nhằm giảm chi phí đầu vào: <b>Chiến lược kết hợp dọc về phía sau</b>
<b>ĐIỂM YẾU - W</b> <b>W1:</b> Chưa có phương pháp marketing tốt, chưa có người đủ trình độ trong hoạt động marketing <b>W2:</b> Uy tín và danh tiếng thương hiệu chưa cao <b>W3:</b> Phạm vi kênh phân phối chưa rộng <b>W4:</b> Năng lực nghiên cứu thị trường không mạnh <b>W5:</b> Đội ngũ bán hàng chưa được đào tạo tốt về kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng <b>W6:</b> Công tác quản lý nguồn nhân lực còn yếu <b>W7:</b> Cơ cấu tổ chức	<b>W - O</b> <b>W1, W2, W3, W4, W5 + O2, O3, O4, O5, O8:</b> Đẩy mạnh hoàn thiện công tác Marketing, bán hàng để tận dụng cơ hội thị trường: <b>Chiến lược marketing</b> <b>W4, W5, W6, W7 + O2, O3, O4, O5, O6, O8:</b> Tổ chức lại cơ cấu nhân sự và đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: <b>Chiến lược hoàn thiện cơ cấu và phát triển nguồn nhân lực</b>	<b>W - T</b> <b>W1, W2, W3, W4 + T3, T6:</b> Trước những hạn chế về nguồn lực nội tại, công ty nên tăng cường liên kết và hợp tác với đối tác: <b>Chiến lược liên doanh, liên kết</b>

Nguồn: Nhóm tác giả thực hiện thảo luận nhóm chuyên gia

## 6. Giải pháp triển khai các chiến lược kinh doanh Công ty Mega

### 6.1. Giải pháp về nguồn nhân lực

Tiếp tục nâng cao năng lực quản lý, điều hành của Ban Giám đốc, trưởng phó phòng thông qua việc bồi dưỡng về quản trị và các kỹ năng quản lý. Bồi dưỡng thêm trình độ nghiệp vụ chuyên môn, kiến thức chuyên ngành, ngoại ngữ, quản lý chất lượng cho nhân viên để đáp ứng nhu cầu hợp tác, đầu tư với các đối tác liên doanh liên kết.

Xây dựng cơ chế tuyển dụng, bổ sung thêm nhân viên chất lượng vào các vị trí còn yếu, chẳng hạn như bộ phận marketing. Đồng thời, xây dựng quy trình, chính sách có tính hệ thống từ tuyển chọn, đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực như xây dựng các bảng tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc rõ ràng để từ đó đánh giá, phân loại nguồn lực. Ngoài ra, định kỳ cần tổ chức đánh giá và xây dựng kế hoạch đào tạo ngắn hạn nhằm nâng cao năng lực bán hàng và kỹ năng cần thiết cho nhân viên.

### 6.2. Giải pháp về marketing

Từng bước hoàn thiện và bổ sung đội ngũ phụ trách hoạt động nghiên cứu thị trường, trên cơ sở đó giúp công ty phát triển các phân khúc thị trường mới chưa được đáp ứng. Năm bắt tốt những xu hướng mới của người tiêu dùng để có chiến lược sản phẩm phù hợp. Định kỳ tổ chức lấy ý kiến của người tiêu dùng về chất lượng của sản phẩm, cũng như dịch vụ của Công ty.

Xây dựng khung giá bán sản phẩm phù hợp trên cơ sở đánh giá, so sánh mức giá với các đối thủ trong ngành. Đánh giá hiệu quả hoạt động của các kênh phân phối truyền thống, các thị trường hiện tại. Trên cơ sở đó, khắc phục những mặt yếu kém và cải tiến nhằm hoàn thiện. Nghiên cứu và đẩy mạnh doanh số thông qua các kênh bán hàng hiện đại: online, telemarketing,...

Đẩy mạnh hoạt động truyền thông, quảng cáo, đặc biệt, sử dụng hình thức quảng cáo truyền miệng

(WOM - Word of Mouth). Đội ngũ bán hàng cần được huấn luyện thành thạo kiến thức sản phẩm, mạnh về kỹ năng, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng. Hoàn thiện và nâng cấp website của Công ty, cung cấp càng nhiều thông tin về sản phẩm và các chương trình hấp dẫn cho người tiêu dùng dễ dàng tiếp cận.

### 6.3. Giải pháp về tài chính

Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn định kỳ, thực hiện chính sách kiểm soát và quản lý chi phí hiệu quả để tăng cường năng lực cạnh tranh. Kết hợp với chiến lược liên doanh để tìm cơ hội hợp tác liên doanh với các công ty.

Tiến hành đánh giá các khoản nợ của khách hàng và có giải pháp thu hồi. Hạn chế việc khách hàng chiếm dụng vốn của Công ty thông qua việc công ty thực hiện chính sách ưu đãi khi thanh toán tiền mặt (chiết khấu tiền mặt).

Thống kê đánh giá hàng hóa tồn kho của Công ty và có kế hoạch “giải phóng” hợp lý. Đánh giá nhu cầu thị trường để xây dựng kế hoạch nhập sản phẩm phù hợp.

### 6.4. Giải pháp về xây dựng và phát triển thương hiệu

Xây dựng hình ảnh của Công ty Mega trên thị trường thiết bị y tế bằng cách đảm bảo chất lượng sản phẩm tốt, mức giá phù hợp. Ngoài ra, không ngừng hoàn thiện đội ngũ nhân sự (quản lý, bán hàng,...) để cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất và tin cậy.

## 7. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy: việc vận dụng ma trận EFE, CPM, IFE, SWOT đã đề ra 9 ý tưởng chiến lược. Ma trận QSPM được sử dụng để chọn ra 4 chiến lược tối ưu cho Công ty Mega là: Phát triển thị trường; Phát triển sản phẩm; Chiến lược marketing; Chiến lược liên doanh, liên kết. Để triển khai thành công các chiến lược này, Công ty Mega cần có các giải pháp hỗ trợ về phát triển nguồn nhân lực, marketing, tài chính, thương hiệu ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Aaker, David A. (2007). *Triển khai chiến lược kinh doanh*. Dịch giả: Đào Công Bình. Hà Nội: Nhà xuất bản Trẻ.
2. David, Fred R. (2015). *Quản trị chiến lược - Khái luận và các tình huống*. Biên dịch: Tập thể giảng viên Khoa Thương Mại - Du lịch - Marketing, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM. Nhà xuất bản Kinh tế TP. HCM.

3. Lê Bảo Toàn (2016). *Vận dụng ma trận SPACE và QSPM để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh: Trường hợp chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang đến năm 2020*. Tạp chí Kinh tế - Xã hội, tr.10-20.
4. Smith, K. G., J. P. Guthrie and M. J. Chen (1989). *Strategy, size and performance*. Organization Studies, 10(1), pp. 63-81. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068901000104>
5. Trần Văn Thuởng (2016). *Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH NOVAGLOGY giai đoạn 2016-2020*. Luận văn Thạc sĩ. Đại học Quốc tế Hồng Bàng.
6. Trương Văn Dũng (2007). *Xây dựng chiến lược kinh doanh mặt hàng trang thiết bị y tế cho Công ty REXCO đến năm 2015*. Luận văn Thạc sĩ. Đại học Kinh tế TP. HCM.

**Ngày nhận bài: 4/2/2019**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 14/2/2019**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 24/2/2019**

*Thông tin tác giả:*

- 1. PGS.TS. HÀ NAM KHÁNH GIAO**  
 Viện trưởng Viện Nghiên cứu Kinh tế ứng dụng  
 Trường Đại học Tài chính - Marketing, Việt Nam
- 2. QUAN VĨNH PHONG**  
 Giám đốc Công ty cổ phần Thiết bị y tế Mega

## **BUILDING THE BUSINESS STRATEGY FOR MEGA MEDICAL EQUIPMENT CORPORATION IN THE PERIOD OF 2019 - 2024**

● Assoc.Prof. Phd. **HA NAM KHANH GIAO**

Director, Institute of Applied Economics Research  
 University of Economics Ho Chi Minh City

● **QUAN VINH PHONG**

Chief executive officer, Mega medical equipment Corporation

### **ABSTRACT:**

The study was conducted to assess the impact of the external environment and the internal environment on trading medical equipment activities of Mega Medical Equipment Corporation in the current and upcoming periods. Based on the studys results, the study determined the business strategy of the company and propose solutions to implement this business strategy in trading medical equipment in accordance with the capacity of the company as well as the growth of the medical equipment market in the period of 2019-2024. The studys results showed that the company needs solutions for its human resource development, marketing, finance and brand development in order to successfully implement the companys business strategy.

**Keywords:** Business strategy, medical equipment, Mega Medical Equipment Corporation.