

Phân tích kinh doanh cho tập đoàn Vingroup sử dụng ma trận SWOT

Nguyen Sandra,
WSB Merito University, Poland
Linh Chi,
UTH University in Warsaw, Poland
Phuong Chi,
UTH University in HCMC, Vietnam

Tóm tắt: Bài viết này thực hiện phân tích kinh doanh cho VinGroup bằng ma trận SWOT.

Từ khóa: ma trận SWOT, VinGroup

1. DẪN NHẬP

Thực tế hiện nay, nhiều công ty Việt Nam, nhất là những công ty nhỏ nhưng phát triển nhanh, thường bị cuốn vào vòng xoáy của công việc phát sinh hàng ngày. Những công việc liên quan đến sản xuất hoặc mua hàng, tìm kiếm khách hàng, bán hàng, giao hàng, thu tiền, quản lý hàng tồn, công nợ... Hầu hết những việc này được giải quyết theo yêu cầu phát sinh, xảy ra đến đâu, giải quyết đến đó, chứ không hề được hoạch định một cách bài bản, quản lý một cách có hệ thống hoặc đánh giá hiệu quả một cách khoa học. Việc thực hiện theo sự vụ đã chiếm hết thời gian của các cấp quản lý nhưng vẫn bị rối và luôn luôn bị động. Quản trị viên cấp cao, nhất là các giám đốc điều hành, thường bị công việc sự vụ “dẫn dắt” đến mức “lạc đường” lúc nào không biết. Như người đi trong rừng, không có định hướng rõ ràng, chỉ thấy ở đâu có lối thì đi, dẫn đến càng đi, càng bị lạc. Quản trị chiến lược giúp tổ chức, doanh nghiệp xác định rõ ràng được mục tiêu, hướng đi, vạch ra các con đường hợp lý và phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu để đảm bảo đi đến mục tiêu đã định trong quỹ thời gian cho phép.

Hiểu được tầm quan trọng của việc quản trị chiến lược trong công ty, mục đích của bài tiểu luận nhằm thực hành các kiến thức đã được học vận dụng vào môi trường thực tế.

Phạm vi nghiên cứu.

Trong nội dung của bài tiểu luận này được xây dựng ở phạm vi của Tập đoàn Vingroup, với chiến lược mang cấp công ty. Nội dung của bài tiểu luận đó là công việc phân tích và thiết lập các chiến lược của tập đoàn Vingroup.

Phương pháp nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong bài tiểu luận đó thiết lập ma trận các yếu tố quan trọng, tiến hành cho điểm theo phương pháp chuyên gia để đánh giá các vấn đề. Từ đó đưa ra các chiến lược tối ưu.

1.1. TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

- Tầm nhìn

Bằng khát vọng tiên phong cùng chiến lược đầu tư - phát triển bền vững, VINGROUP phấn đấu trở thành Tập đoàn kinh tế đa ngành hàng đầu Việt Nam và khu vực; hướng đến một tập đoàn mang đẳng cấp quốc tế Vingroup mong muốn tạo nên một thương hiệu Việt, thể hiện tầm vóc trí tuệ và niềm tự hào Việt Nam trên trường quốc tế.

- Sứ mệnh

-Đối với thị trường: Cung cấp các sản phẩm – dịch vụ cao cấp với chất lượng quốc tế và am hiểu bản sắc địa phương; mang tính độc đáo và sáng tạo cao. Bên cạnh giá trị chất lượng vượt trội, trong mỗi sản phẩm – dịch vụ đều chứa đựng những thông điệp văn hóa, nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu chính đáng của khách hàng.

-Đối với cổ đông và đối tác: Đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển; cam kết trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác và cổ đông; luôn gia tăng các giá trị đầu tư hấp dẫn và bền vững.

-Đối với nhân viên: Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và nhân văn; tạo điều kiện thu nhập cao và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả nhân viên.

-Đối với xã hội: Hải hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội; đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng về cộng đồng, thể hiện tinh thần trách nhiệm công dân và niềm tự hào dân tộc.

1.2. TÍNH CẤP THIẾT CỦA VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU:

Trong thời kỳ mở cửa hội nhập của nền kinh tế Việt Nam hiện nay. Đặc biệt khi Việt Nam đã và đang tham gia rất nhiều hiệp định thương mại tự do khu vực và thế giới như WTO, TPP, APEC , ... Bên cạnh việc thúc đẩy nền kinh tế Việt Nam phát triển thì việc cạnh tranh của các công ty Việt Nam và các doanh nghiệp ngoại ngày càng trở nên khó khăn và khốc liệt hơn bao giờ hết . Nếu công ty nào không có quan niệm kinh doanh phù hợp, chiến lược phát triển bền vững thì tất nhiên không sớm muộn sẽ bị đào thải khỏi thị trường .

Hiện nay, rất nhiều công ty, doanh nghiệp Việt Nam thường vấp phải nhiều vấn đề trong nội bộ và ngoài doanh nghiệp như chất lượng nhân viên , các khâu sản xuất và phát triển quy mô công ty , nguồn cung ứng , khách hàng , đối thủ cạnh tranh và cả các vấn đề về pháp lý , chính trị . Hầu hết cách giải quyết của các công ty này là khi gặp vấn đề ở đâu, giải quyết ở đó ; gặp vấn đề khi nào , giải quyết khi ấy chứ không hề có một kế hoạch dự trù hoạch định hiệu quả một cách khoa học . Hệ thống quản lý thường yếu kém trong việc phân cấp giải quyết và giám sát vấn đề .

Từ thực trạng đó , các doanh nghiệp Việt Nam cần phải xác định rõ được mục tiêu , chiến lược kinh doanh và lựa chọn hướng đi đúng đắn để giúp doanh nghiệp Việt cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài một cách hiệu quả . Với vai trò là đầu tàu dẫn dắt toàn bộ công ty đi lên , các quản trị viên cấp cao , đặc biệt là giám đốc điều hành có vai trò rất quan trọng trong quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp hoạch định mục tiêu chiến lược và phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý hình thành một tổng thể hợp nhất và bền vững , đưa con tàu doanh nghiệp đi đến mục tiêu đã định một cách sớm nhất , tốt nhất.

1.3. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI THỰC TIỄN QUẢN TRỊ

- Đối với môi trường:

Với mục tiêu phát triển bền vững, Vingroup hiểu rõ tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường trong quá trình thiết kế, xây dựng và khai thác các tổ hợp du lịch, TTTM, khu đô thị, văn phòng và căn hộ. Những công trình đầu tiên Vingroup xây dựng như Vinpearl Resort Nha Trang, tòa tháp Vincom Center Bà Triệu đến các khu đô thị như: Royal City hay Times City, Vinhomes Riverside... đều là những khu du lịch xanh, khu đô thị sinh thái, tòa nhà tiết kiệm năng lượng. Những công trình kiến trúc "xanh" nổi bật gắn với từng dấu ấn phát triển của Vingroup.

Coi nguyên tắc “xanh” là sợi chỉ đỏ xuyên suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như phát triển các dự án, Tập đoàn Vingroup không chỉ luôn nỗ lực hết mình trong việc giữ gìn và bảo vệ môi trường, mà còn chú trọng việc tuyên truyền ý thức này tới khách hàng, cộng đồng để cùng nhau xây dựng và gìn giữ môi trường trong lành, xứng đáng với đẳng cấp thương hiệu 5 sao của Tập đoàn đã đề ra.

- Đối với cộng đồng:

Tập đoàn xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên khát vọng tiên phong với niềm tự hào về giá trị trí tuệ, bản lĩnh và truyền thống nhân văn của người Việt. Văn hóa này không chỉ thể hiện trong chính sách phúc lợi dành cho người lao động, mà còn trong các hoạt động vì sự phát triển chung của cộng đồng xã hội.

Quỹ Thiện Tâm là một tổ chức phi lợi nhuận thuộc Tập đoàn Vingroup, hoạt động vì mục đích nhân đạo, từ thiện, nhằm “chuyển tải một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất tấm lòng của người Vingroup đến với cộng đồng”.

Ra đời từ năm 2006, với toàn bộ chi phí hoạt động được tài trợ bởi Tập đoàn Vingroup và các nhà hảo tâm là lãnh đạo Tập đoàn Vingroup, đến nay Quỹ Thiện Tâm đã triển khai nhiều dự án, chương trình hành động thiết thực vì sự phát triển của cộng đồng, trong đó ưu tiên giúp đỡ các gia đình có hoàn cảnh khó khăn, gia đình có công với cách mạng như: Phụng dưỡng Mẹ Việt Nam anh hùng; Chăm lo các gia đình chính sách, gia đình có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn; Giúp đỡ học sinh nghèo hiếu học; Hỗ trợ phát triển kinh tế cho các địa phương nghèo; Ủng hộ, cứu trợ đồng bào bị thiên tai; Xây dựng, phát triển các công trình y tế, văn hóa, giáo dục mang tính từ thiện và có ý nghĩa nhân văn cao.

1.4. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1.4.1. Mục tiêu dài hạn.

Giá trị thương hiệu và uy tín đảm bảo, thu hút khách thuê đẳng cấp và khách hàng cao cấp. Bán sản phẩm với số lượng và mức giá tốt hơn tại các dự án mới, tập trung vào phân khúc khách hàng trung - cao cấp ở Việt Nam. Tập đoàn tiên phong, với vị thế dẫn đầu và tiềm năng phát triển trong lĩnh vực bất động sản, bán lẻ và dịch vụ. Duy trì thị phần cao với lợi thế đầy đủ để mở rộng phân khúc trung - cao cấp. Tạo ra hiệu ứng cộng hưởng để khai thác tốt từng phân khúc khách hàng trọng tâm. Có khả năng hướng đến nhiều tầng lớp khách hàng trung - cao cấp thông qua các

chương trình hội viên đa dạng. Nguồn doanh thu thường xuyên tăng trưởng qua từng năm nhờ tăng danh mục tài sản khai thác và tốc độ tăng trưởng của các hoạt động. Chuyển nhượng bất động sản thành công giúp tái sử dụng vốn và tận dụng khoản ứng trước của người mua.

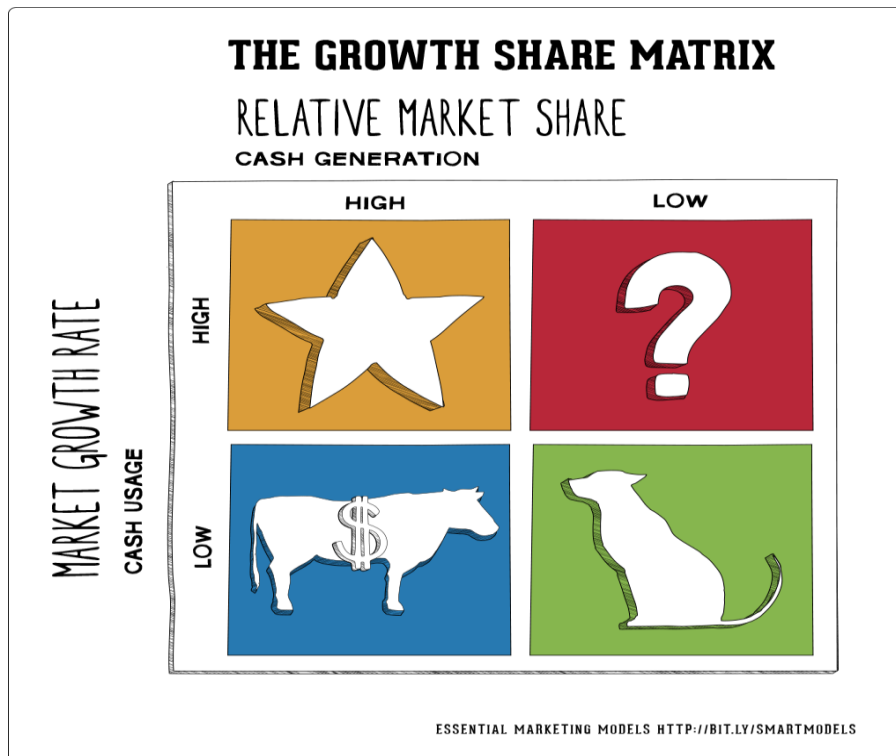
1.4.2. Mục tiêu ngắn hạn.

Tập trung vào các khu phức hợp cao cấp, quy mô lớn tại các vị trí đắc địa và tiếp tục mở rộng tại các thành phố chiến lược. Phát huy chuyên môn và kinh nghiệm trong việc xác định và có được các vị trí đẹp. Mục tiêu khai thác phân khúc thị trường trung đến cao cấp. Đáp ứng đồng thời các nhu cầu về nhà ở, trung tâm thương mại, tiện ích cao cấp bằng các dự án phức hợp vào tính hấp dẫn của sản phẩm. Phát triển các khu nghỉ dưỡng và biệt thự cao cấp. Tăng trưởng doanh thu thường xuyên và hướng đến phân khúc khách hàng mục tiêu. Phát triển danh mục đầu tư và duy trì hiệu suất hoạt động cao tại các tòa nhà thương mại (văn phòng, trung tâm thương mại), các khách sạn và khu vui chơi giải trí: Cho nguồn thu ổn định và thường xuyên tăng tỷ suất sinh lời. Hướng đến thu nhập ngày càng tăng của tầng lớp trung và cao cấp, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của các phân khúc người tiêu dùng mục tiêu để phát triển. Đa dạng và tăng thu nhập từ bất động sản. Phát triển các dự án lớn tại các khu vực có tốc độ tăng trưởng cao.

2.1 Một số ma trận phân tích kinh doanh

2.1.1 Ma trận BCG

Ma trận BCG hay còn gọi là ma trận quan hệ tăng trưởng và thị phần (growth/share matrix) là một trong những mô hình Marketing chiến lược phổ biến nhất. Nguyên tắc cơ bản của ma trận này chính là đề cập đến khả năng tạo ra tiền thông qua việc phân tích các danh mục sản phẩm của 1 công ty và đặt vào các ô trong ma trận: Cows (bò), Dogs (chó), Stars (ngôi sao) và question marks (dấu chấm hỏi)



2.1.2 Ma trận Ansoff

Ma trận Ansoff hay còn được gọi là ma trận mở rộng sản phẩm/thị trường, là công cụ đơn giản nhưng hiệu quả giúp các nhà quản trị trả lời 2 câu hỏi “Làm thế nào để tăng trưởng trong thị trường sẵn có?” và “Làm thế nào để cải thiện danh mục sản phẩm khiến tăng trưởng tốt hơn?” Ma trận chỉ ra các doanh nghiệp có thể tăng trưởng theo 4 cách, và cũng nó cũng chỉ ra những rủi ro trong mỗi cách. Đồng thời, ở mỗi chiến lược khác nhau doanh nghiệp sẽ đối mặt với những rủi ro khác nhau và mỗi lần di chuyển vào 1 ô mới thì rủi ro và nguy cơ đều tăng lên.



2.1.3 Ma trận GE – Mckinsey

Market Attractiveness	Business Unit Strength		
	High	Medium	Low
High	Grow	Grow	Hold
Medium	Grow	Hold	Harvest
Low	Hold	Harvest	Harvest

Phương pháp phân tích danh mục hoạt động của McKinsey – GE là phương pháp xây dựng ma trận nhằm phân tích danh mục kinh doanh của một công ty theo các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU – Strategic Business Units) của công ty đó. Khi doanh nghiệp có danh mục kinh doanh phức tạp gồm nhiều sản phẩm, sẽ rất khó đưa ra quyết định đối với mỗi đơn vị bởi chúng có nhu cầu và yêu cầu khác nhau trong khi tiềm lực công ty hạn chế.

Ma trận GE bao gồm 2 biến: Market Attractiveness (Sức hấp dẫn ngành) và BUS (Vị thế cạnh tranh của từng đơn vị kinh doanh chiến lược). Từ sự kết hợp giữa hai biến doanh nghiệp có thể đưa ra các quyết định mang tính chiến lược cho từng đơn vị.

2.2 Ma trận phân tích kinh doanh SWOT



Điều gì khiến SWOT thành một công cụ đặc biệt mạnh mẽ như vậy, nghĩ mà xem, nó có thể giúp bạn khám phá những cơ hội để đầu tư đúng chỗ và loại trừ những mối đe dọa mà bạn không ngờ tới. Hơn thế nữa, sử dụng khung phân tích ma trận SWOT có thể giúp bạn nhìn nhận được chính mình và những đối thủ cạnh tranh, bắt đầu vẽ ra chiến lược giúp bạn khác biệt so với đối thủ để có lợi thế cạnh tranh trên thị trường

Những người ra quyết định sẽ xem xét liệu mục tiêu có thể đạt được hay không, dựa trên các SWOT. Nếu mục tiêu không đạt được, bạn phải chọn mục tiêu khác và lặp lại quy trình này.

2.2.1 Quy trình phân tích SWOT có thể thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Liệt kê tất cả các điểm mạnh và điểm yếu của bạn
- Bước 2: Liệt kê tất cả các cơ hội tồn tại trong tương lai. Sau đó, lần lượt liệt kê tất cả các mối đe dọa tồn tại trong tương lai.
- Bước 3: Lên kế hoạch hành động — Xem lại ma trận SWOT của bạn để tạo ra được kế hoạch hành động giải quyết từng khu vực trong 4 khu vực của ma trận SWOT.

2.2.2 Một số sự kết hợp của ma trận SWOT

Không chỉ dừng lại ở ma trận SWOT thông thường, thậm chí ma trận SWOT mở rộng còn có thể gợi ý các giải pháp chiến lược cho các nhà quản trị:

- S-O: Phát huy các điểm mạnh để tận dụng cơ hội
- S-T: Sử dụng các điểm mạnh để ngăn chặn, hạn chế các đe dọa
- W-O: Hạn chế các điểm yếu để nắm bắt cơ hội
- W-T: Chuẩn bị kế hoạch đề phòng cho các điểm yếu trước mỗi đe dọa

2.3 Điểm mạnh và điểm yếu của ma trận SWOT

2.3.1 Điểm mạnh

Điểm mạnh là nội bộ, thuộc tính tích cực của công ty bạn. Đây là những thứ nằm trong tầm kiểm soát của bạn.

- Quy trình kinh doanh nào đem thành công cho bạn?
- Công ty bạn có điểm mạnh gì? chẳng hạn như kiến thức, giáo dục, mạng lưới, kỹ năng và danh tiếng?
- Những tài sản vật chất nào bạn có, chẳng hạn như khách hàng, thiết bị, công nghệ, tiền mặt và bằng sáng chế?
- Bạn có lợi thế cạnh tranh gì so với đối thủ của bạn?

2.3.2 Điểm yếu

Điểm yếu là yếu tố tiêu cực làm mất đi điểm mạnh của bạn. Đây là những điều mà bạn có thể cần phải cải thiện để cạnh tranh.

- Có những điều gì mà đối thủ bạn có nhưng doanh nghiệp bạn không có?
- Những quy trình kinh doanh cần cải thiện?
- Có tài sản hữu hình mà công ty bạn cần, chẳng hạn như tiền hoặc thiết bị?
- Các kỹ năng, kiến thức mà bạn đang thiếu hụt?

3. **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU:**

- Sử dụng phương pháp thu thập số liệu trong nghiên cứu khoa học. Mục đích của thu thập số liệu (từ các tài liệu nghiên cứu khoa học có trước, từ quan sát và thực hiện thí nghiệm) là để làm cơ sở lý luận khoa học hay luận cứ chứng minh giả thuyết hay các vấn đề mà nghiên cứu đã đặt ra.

Có 3 phương pháp thu thập số liệu:

- Thu thập số liệu từ tài liệu tham khảo.
- Thu thập số liệu từ những thực nghiệm (các kết quả lâm sàng, cận lâm sàng...).
- Thu thập số liệu phi thực nghiệm (lập bảng câu hỏi điều tra, phỏng vấn, thảo luận nhóm...).

Yếu tố quyết định phương pháp thu thập số liệu:

- Mục tiêu nghiên cứu, các biến số: quyết định các chỉ số cần thu thập.
 - Đối tượng nghiên cứu.
 - Loại nghiên cứu (định tính, định lượng, phối hợp, mô tả, phân tích...).
 - Nguồn thông tin thu thập: Sẵn có hay phải điều tra.
- Sau khi thu thập dùng những kiến thức và phân tích cá nhân để đánh giá dữ liệu và đưa ra phán đoán.
- Quy trình nghiên cứu: Thu thập những dữ liệu từ các nguồn tài liệu tham khảo hoặc dữ liệu thứ cấp sau đó phân tích và đưa ra kết quả.

4. **Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

4.1. Phân tích kinh doanh cho VINGROUP sử dụng ma trận SWOT

Thông qua các mục như điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội và thách thức trong ma trận SWOT ở trên của tập đoàn VINGROUP, chúng ta có thể thấy sự phát triển vượt bậc của tập đoàn VIN qua nhiều năm gần đây, từ doanh thu thuần năm 2019 ghi nhận hơn 130,790 tỷ đồng, tăng 7% so cùng kỳ năm trước; lãi ròng đạt hơn 7,500 tỷ đồng, tăng 99% so với năm trước. Riêng trong quý 4/2019, doanh thu thuần đạt 38,176 tỷ đồng, chủ yếu đến từ chuyển nhượng bất động sản (39%), bán lẻ (20%) và hoạt động sản xuất (15%). Trong cơ cấu doanh thu, mảng chuyển nhượng bất động sản vẫn là chủ lực của tập đoàn VINGROUP đóng góp 64.505 tỷ đồng chủ yếu đến từ ba đại dự án Vinhomes Ocean Park, Vinhomes Smart City và Vinhomes Grand Park. Doanh thu bán hàng tại các siêu thị và các chuỗi bán lẻ mang về 29.702 tỷ đồng trong khi doanh thu hoạt động sản xuất với nòng cốt là VinFast và VinSmart tăng đột biến lên 9.201 tỷ đồng.

Tính đến hết năm 2019, tổng tài sản của Vingroup đã tăng hơn 40% so với đầu kỳ lên mức 403.741 tỷ đồng chủ yếu đến từ hàng tồn kho dưới dạng bất động sản để bán và tài sản cố định. Số dư tiền mặt (tiền, tương đương tiền và tiền gửi) cũng tăng mạnh từ 15.508 tỷ đồng đầu kỳ lên 20.081 tỷ đồng. Trong cùng kỳ năm 2019, Vingroup đã có những bước tiến mạnh trong quá trình trở thành Tập đoàn công nghệ - công nghiệp khi khánh thành nhà máy sản xuất ô tô VinFast, đồng thời triển khai bàn giao nhiều mẫu xe tới khách hàng. Công ty Nghiên cứu và Sản xuất VinSmart ra mắt 6 mẫu điện thoại, 5 mẫu Tivi, khánh thành giai đoạn một của Tổ hợp Nhà máy sản xuất thiết bị điện tử Khu công nghệ cao Hòa Lạc.... Báo cáo cho thấy, trong năm 2019, VinSmart bán được 600.000 điện thoại thông minh.

Gần đây, Vingroup công bố [rút khỏi một số mảng](#). Đầu tháng 12/2019, Vingroup và Tập đoàn Masan thỏa thuận sáp nhập Công ty cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp VinCommerce (đơn vị vận hành VinMart và VinMart+) và Công ty TNHH Đầu tư Phát triển Sản xuất Nông nghiệp VinEco vào Công ty cổ phần Hàng tiêu dùng Masan. Nửa tháng sau đó, Adayroi dừng hoạt động, tích hợp vào ứng dụng VinID, trong khi VinPro bị giải thể - đánh dấu việc Vingroup rút hẳn mảng bán lẻ.

Từ đầu năm 2020 cho đến nay, Vingroup vẫn tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để phát triển 3 lĩnh vực [kinh doanh](#) cốt lõi là công nghệ – công nghiệp, bất động sản – du lịch và dịch vụ cộng đồng. Đặc biệt ở mảng công nghiệp, Vingroup sẽ tiếp tục đẩy mạnh sản xuất thêm nhiều mẫu ô tô, xe máy điện VinFast.

Đồng thời VIN là doanh nghiệp nội địa, có sự hiểu biết về văn hóa, quan hệ tốt với nhà đầu tư. Trong giai đoạn tương lai, hoạt động chính của tập đoàn là xây dựng quan hệ hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp chủ lực, đồng thời sẽ tối ưu hóa các dịch vụ, sản phẩm trong chuỗi cung ứng.

Hiện tại mảng bất động sản là mảng sinh ra lợi nhuận nhiều nhất trong hoạt động kinh doanh của tập đoàn VinGroup, bất động sản tiếp tục tăng trưởng 2 chữ số, nhờ vào ma trận SWOT, biết được điểm mạnh, cơ hội mình ở đâu nên VIN đã tập trung hết nguồn lực để phát triển hoạt động kinh doanh của tập đoàn.

Đầu năm 2020, Vingroup cũng rút khỏi lĩnh vực kinh doanh vận tải hàng không, vì thấy không sinh ra lợi nhuận và nhiều doanh nghiệp khác quan tâm. Tập đoàn này nhấn mạnh đây là bước đi nhất quán trong việc tập trung tối đa nguồn lực cho mục tiêu chiến lược là công nghệ và công nghiệp.

4.2. Thảo luận kết quả phân tích kinh doanh nêu trên

Các bước đi hiện tại của tập đoàn đã mang lại rất nhiều sự thay đổi cho hoạt động phát triển kinh tế của tập đoàn VinGroup nói riêng và cho kinh tế quốc gia nói chung. Kết quả đều rất rõ ràng cho chúng ta thấy, chiến lược phát triển của tập đoàn hoàn toàn là những chiến lược khả thi và thành công. Nhưng nếu một thời gian nữa khi dịch bệnh Covid này vẫn chưa qua, thì những hoạt động kinh doanh như các khu nghỉ dưỡng, du lịch, ... liên quan đến người tham quan, người thụ hưởng dịch vụ bị tuột dốc còn hơn thời điểm này thì tập đoàn sẽ như thế nào? liệu những hoạt động này vẫn sẽ sinh lời hay tuột dốc không phanh? không những không có

lợi nhuận nhiều, không đạt được mục tiêu thì Vin sẽ như thế nào? Đó là một số câu hỏi để chúng ta thảo luận về kết quả ở phía trên, tuy nhiên chúng ta nên nhìn nhận một điều, là hiện tại các nước khác vẫn đang chao đảo về dịch Covid như Mỹ, Anh, Pháp, Nhật, Hàn, mà tập đoàn VinGroup vẫn có thể đạt được lợi nhuận cao như vậy. Thì khẳng định được một điều đó là nhà chiến lược của tập đoàn đã có những chiến lược sâu và rộng, tập trung hết nguồn lực của Vin để tạo ra những giá trị cao cho khách hàng và cả những nhà đầu tư trong và ngoài nước. Cùng với đó là những nỗ lực không ngừng của các bộ phận trong tập đoàn từ các trưởng ban bộ phận, đến giám đốc, chủ tịch, thậm chí là từng nhân viên trong từng lĩnh vực. Từ đó mới có thể giữ chân các khách hàng đã và đang sử dụng các dịch vụ, sản phẩm của Vin và các khách hàng tiềm năng mới bây giờ và sau này.

4.3. Đề xuất cải tiến ma trận SWOT

Để cải tiến ma trận SWOT cũng có rất nhiều sự khó khăn vì thế giới đang thay đổi không ngừng, từ các vấn đề xã hội, thị trường và đặc biệt là nhu cầu đổi mới của khách hàng. Vì thế đề cải thiện ma trận để thu lại nhiều lợi nhuận hơn nữa thì tập đoàn nên nâng cấp máy móc, nhân viên – cải thiện và phát triển cơ sở hạ tầng, tập trung vào những thế mạnh mà tập đoàn đang nắm lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh và những gì xã hội và thế giới đang quan tâm. Càng nhiều thách thức thì sẽ càng mở ra các cơ hội mới trong thị trường khốc liệt này. Vì không chỉ sẽ đấu các đối thủ cạnh tranh trong nước mà VinGroup còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp – công ty nước ngoài.

Ngoài việc nắm rõ tập đoàn mình đang có gì, chưa có gì, mình đang có cơ hội ra sao và thách thức mình đang nhìn nhận là gì thì việc kết hợp các yếu tố cũng là một bước cải thiện không nên bỏ qua.

Bảng kết hợp để cải thiện ma trận SWOT của VINGROUP:

<p>Phối hợp S-O</p> <p>Huy động thêm vốn đầu tư các dự án bất sản tại các vị trí đắc địa ở các thành phố lớn</p>	<p>Phối hợp S-T</p> <p>Xây dựng kế hoạch phát triển mới cho phân khúc nhà cho giới văn phòng</p>
<p>Phối hợp W-O</p> <p>Gia tăng đầu tư vào ngành du lịch nghỉ dưỡng</p>	<p>Phối hợp W-T</p> <p>Xây dựng mối quan hệ vững chắc với hệ thống môi giới</p>

Từ ma trận SWOT mà tập đoàn đang sử dụng bằng việc sử dụng các điểm mạnh và tận dụng cơ hội mang đến 1 chiến lược đầu tư vào các thành phố tăng trưởng cao như Đà Nẵng, Bình Dương, cùng lúc xây dựng các cơ sở hạ tầng mang lại lợi nhuận cao ngất ngưỡng cho tập đoàn. Và 1 chiến lược cho việc đầu tư và ngành nghề khác của công ty đó là nhu cầu về nghỉ dưỡng đang tăng cao đây cũng sẽ là 1 lựa chọn đáng lưu ý của công ty hiện nay.

Bên cạnh đó để khắc phục các yếu điểm và hạn chế các mối đe dọa công ty cần đề ra các giải pháp mới cho thị trường văn phòng và xây dựng mối quan hệ vững chắc với hệ thống môi giới.

5. Kết luận và kiến nghị

5.1. Kết luận

Với diễn biến phức tạp hiện giờ khi dịch COVID-19 vẫn đang hoành hành trên thế giới, Vingroup đánh giá rằng năm 2020 sẽ là một năm thách thức trước khi đưa tốc độ tăng trưởng quay lại về quỹ đạo.

Sau dịch Covid 19, tập đoàn Vingroup gặp những khó khăn trong việc kinh doanh đa ngành, lĩnh vực nào cũng bị thiệt hại từ hoạt động sản xuất công nghiệp ô tô, xe máy, dịch vụ du lịch, vui chơi giải trí; dịch vụ bất động sản; dịch vụ kinh doanh tại các trung tâm thương mại; dịch vụ thể thao... thiệt hại trên 10.000 tỷ đồng;

Các dịch vụ du lịch, vui chơi giải trí, khu nghỉ dưỡng, sân golf... hoạt động cầm chừng, lỗ trước thuế khoảng 3 nghìn tỷ. Phải đóng cửa một số trung tâm thương mại vì loại hình kinh doanh không phù hợp trong dịch COVID-19. Giải đua F1 dù đầu tư nhiều nhưng bị hoãn, phải hoàn trả vé cho người mua. Lĩnh vực giáo dục cũng đóng cửa toàn bộ các trường, xây dựng chương trình học trực tuyến, nhưng không thu phí....

5.2. Kiến nghị và đề xuất

5.2.1. Đối với lãnh đạo tập đoàn

Vingroup nỗ lực vượt bậc, liên tục vượt qua chính bản thân mình, phải đầu tư mạnh mẽ, chấp nhận thua thiệt trong giai đoạn đầu, phải hết sức quyết liệt và sáng tạo, phải làm điều chưa ai làm.

Vingroup cũng đang trải qua quá trình thay đổi toàn diện. Từ việc ban đầu chỉ hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng, du lịch và bất động sản, đã xác định tầm nhìn là trở thành Tập đoàn Công nghệ - Công nghiệp – Thương mại và Dịch vụ đẳng cấp quốc tế.

Trước diễn biến phức tạp của dịch COVID-19, để có thể chủ động nguồn lực để đối phó với tình trạng bất ổn do COVID-19 gây ra, Vingroup đang thực hiện chính sách thắt lưng buộc bụng, quản lý chặt chẽ chi và đầu tư mở rộng, tối ưu hoá hoạt động của các lĩnh vực hiện có.

Trong lĩnh vực bất động sản, Vinhomes sẽ mở bán các phân khu mới thuộc 3 đại dự án Vinhomes Ocean Park, Vinhomes Smart city và Vinhomes Grand Park và mở bán phân khu thấp tầng tại dự án Vinhomes wonderpark tại Đan Phượng.

Vinhome cũng bắt đầu với chiến lược phát triển mảng kinh doanh nhằm tạo dòng tiền đều cho công ty bao gồm phát triển hệ thống văn phòng cho thuê và bất động sản khu công nghiệp. Ngoài ra ở lĩnh vực cho thuê trung tâm thương mại, Vincom Retail sẽ đẩy mạnh số hoá và thực hiện hóa mô hình mua, giải trí với các hình thức mới lạ nhằm mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

Về nguồn vốn và đầu tư, Vingroup sẽ triển khai nhiều hình thức huy động vốn trong và ngoài nước, kiểm soát hiệu quả việc đầu tư mở mới và tối ưu hóa hiệu suất sử dụng nguồn vốn để phục vụ chiến lược kinh doanh ngắn, trung và dài hạn của Tập đoàn.

Năm 2020, Vingroup đặt kế hoạch doanh thu 145.000 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế là 5.000 tỷ đồng. So với kết quả đạt được năm 2019, doanh thu Vingroup tăng 11% nhưng lợi nhuận giảm 35%.

5.2.2. Đối với lãnh đạo hệ thống các trường

Trong khi đó, Vinschool dự kiến mở mới một số cơ sở Mầm non và Phổ thông liên cấp tại Hà Nội và Hà Tĩnh, nâng tổng số học sinh trên toàn hệ thống lên 33.300 trong năm học 2020 – 2021. Toàn bộ chương trình của Vinschool được số hóa và chuyển thành chương trình học tích hợp online và offline (blended learning) để giảm sự phụ thuộc vào chất lượng giáo viên.

Trong năm 2020, VinUni dự kiến hoàn thiện việc lắp đặt trang thiết bị, cơ sở vật chất, phòng thí nghiệm và xây dựng toàn bộ đề cương chi tiết, tài liệu dạy – học của chương trình tiếng Anh English Pathway, chương trình Trải nghiệm năm thứ nhất và các môn Giáo dục Đại cương để sẵn sàng cho việc khai giảng khóa đầu tiên vào mùa thu.

5.2.3. Đối với lãnh đạo các đơn vị kinh doanh còn lại

Đối với mảng Công nghiệp, năm 2020, VinFast dự kiến sẽ ra mắt thêm một số mẫu ô tô, xe máy điện mới và bắt đầu sản xuất xe buýt điện. VinFast cũng sẽ hoàn thiện mạng lưới phân phối và dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Ở phân khúc thiết bị thông minh, VinSmart dự kiến sẽ tiếp tục ra mắt một số mẫu điện thoại thông minh và TV thông minh, trong đó có các mẫu điện thoại 5G đầu tiên mang thương hiệu Việt Nam từ phổ thông đến cao cấp và các mẫu TV sử dụng công nghệ OLED.

Bên cạnh đó, VinSmart cũng sẽ phát triển giải pháp thành phố thông minh cho ba Đại dự án Vinhomes và ra mắt camera an ninh ứng dụng AI.

Với mảng Công nghệ, trong năm 2020, Vingroup cho biết Vin Brain triển khai sản phẩm AI Trợ lý bác sĩ trong chẩn đoán hình ảnh, kết nối bệnh nhân – bác sĩ, đồng thời nghiên cứu biểu đồ dự đoán bệnh và phác đồ điều trị ra các bệnh viện trong nước. Vantix triển khai và ứng dụng trên diện rộng giải pháp phân tích và tối ưu năng suất lao động dựa trên thiết bị đeo IoT trong vận hành ở các chuỗi khách sạn Vinpearl và các nhà máy của VinFast và VinSmart.

Viện VinAI và Viện Vin BDI tiếp tục đẩy mạnh nghiên cứu các công nghệ đột phá trong AI và đưa vào ứng dụng rộng khắp trong tập đoàn. Công nghệ nhận dạng và xử lý hình ảnh camera được đưa vào các hệ thống chấm công tự động và giám sát của các công ty của Vingroup, hỗ trợ trải nghiệm khách hàng ở Vinpearl, Vincom và tại các Đại đô thị thông minh của Vingroup. Các giải pháp về xử lý ngôn ngữ và chatbot sẽ được tích hợp vào hệ thống chăm sóc khách hàng của Vinmec, Vinpearl, VinSmart. Các lõi công nghệ AI đã và sẽ được thương mại hóa ra thị trường trên các thiết bị điện thoại thông minh và hệ thống camera thông minh của VinSmart. Công nghệ AI cũng đang được nghiên cứu để tích hợp vào các giải pháp trên ô tô VinFast thế hệ mới sẽ được ra mắt trên thị trường thời gian tới.

"Bên cạnh đẩy mạnh phát triển và ứng dụng công nghệ, các viện nghiên cứu của VinTech, VinSmart và VinFast cũng sẽ đăng kí nhiều sở hữu trí tuệ và kiểu dáng công nghiệp đột phá trong 2020", phía Vingroup cho hay.

Trong lĩnh vực quản trị và an toàn thông tin, Vin CSS sẽ đầu tư phòng Lab Cyber 4.0 nghiên cứu trọng điểm về an ninh mạng. Vin Software triển khai các giải pháp công nghệ thông tin phục vụ chương trình chuyển đổi số của toàn tập đoàn. Bên cạnh đó, HMS phát triển nền tảng quản lý toàn diện hoạt động vận hành của chuỗi khách sạn và nền tảng công nghệ cho phép phát triển các ứng dụng số cho ngành du lịch – khách sạn.

"VinSmart đang phát triển các tính năng mới của hệ điều hành VOS cho điện thoại thông minh và nghiên cứu phát triển các sản phẩm công nghệ 5G. Công ty cũng xây dựng hệ thống camera thông minh, sản phẩm thiết bị gia đình như TV, máy điều hòa và tủ lạnh thông minh. VinFast cũng đang tự phát triển các công nghệ về Pin thông minh – một xu thế dẫn đầu ngành công nghiệp ô tô", phía Vingroup tiết lộ.

Với VinID, ví điện tử này dự kiến sẽ mở rộng quy mô chương trình khách hàng thân thiết với mục tiêu nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần, phát triển dịch vụ thanh toán và tính năng phân tích dữ liệu bằng thuật toán nhằm đưa ra các giải pháp khuyến mại, gợi ý, tìm kiếm hàng ngày trở nên thông minh hơn.

Ở mảng Bất động sản - mảng kinh doanh mang lại nguồn thu chủ lực, thương hiệu Vinhomes của Vingroup sẽ tiếp tục đa dạng hoá sản phẩm để tiếp cận đối tượng khách hàng trong nhiều phân khúc từ trung cấp đến cao cấp, đồng thời dự kiến mở bán thêm ba dự án mới tại Hà Nội và Hưng Yên.

Bên cạnh đó, Vinhomes sẽ triển khai nghiên cứu khả thi để phát triển các khu công nghiệp, thu hút khách thuê trong và ngoài nước. Các khu công nghiệp sẽ có mô hình kinh doanh linh hoạt, có thể cho thuê nhà xưởng hoặc cho thuê đất đi kèm cơ sở hạ tầng.

Trong lĩnh vực Bất động sản bán lẻ, Vincom Retail có kế hoạch tiếp tục mở rộng mạng lưới dự án và đảm bảo độ phủ cao, đồng thời tiếp tục nghiên cứu và phát triển các mô hình TTTM, mang tới nhiều trải nghiệm ẩm thực, vui chơi, giải trí kết hợp ứng dụng công nghệ.

Với mảng Du lịch nghỉ dưỡng - Vui chơi giải trí, trong năm 2020, Vinpearl sẽ đẩy mạnh hợp tác toàn diện với các hãng hàng không nội địa để mở các đường bay cố định trong nước và quốc tế tới các địa phương có cơ sở của Vinpearl, cung cấp các gói du lịch trọn gói cao cấp nhằm tăng số lượng khách tới hệ thống khách sạn.

Đề trực tiếp tiếp cận thị trường và xúc tiến việc quảng bá sản phẩm du lịch, Vinpearl sẽ mở văn phòng đại diện tại các thị trường chiến lược.

Ngoài ra, Vinpearl sẽ giới thiệu dòng khách sạn ba sao mới dưới thương hiệu Vin Holiday nhằm tới phân khúc khách hàng phổ thông và lựa chọn một số thương hiệu quản lý khách sạn quốc tế nổi tiếng để quản lý một số khách sạn của Vinpearl nhằm tăng sự lựa chọn của khách hàng.

Bên cạnh đó, theo chiến lược mới, các Vin Wonders sẽ được xây dựng theo mô hình chuỗi Công viên chủ đề với diện tích tối thiểu 50 ha, tập trung tại các thành phố lớn và các thành phố du lịch nổi tiếng. Năm 2020, dự án mở rộng Vin Wonders Phú Quốc và một số hạng mục mới tại Vin Wonders Nha Trang dự kiến sẽ được hoàn tất và đưa vào vận hành vào tháng 4/2020.

Ngoài ra, đối với lĩnh vực Y tế và Giáo dục, năm 2020, Vinmec dự kiến phát triển trung tâm chăm sóc y tế từ xa Virtual Care – đây sẽ là chiến lược sản phẩm nòng cốt trong thời gian tới. Bên cạnh đó, Vinmec sẽ phát triển mô hình và sản phẩm mới phù hợp với xu hướng chuyển từ chữa bệnh sang phòng bệnh.

Tài liệu tham khảo:

1. Phạm Châu Thanh, Nguyễn Hữu Hao, Đặng Trường Thủy Anh (2022). CP-TPP Agreement. Opportunities and Challenges for Vietnam's Economy. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 4, 90-97.
2. Phạm Châu Thanh, Nguyễn Hữu Hao, Đặng Trường Thủy Anh [2022]. Solutions for Vietnam to Integrate into the Market of CP-TPP Countries in the Era of Industrial Revolution 4.0. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 4, 63-70.
3. Phạm Châu Thanh [2022] Entrepreneurship of EU Universities Graduates. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 3, 575-579.
4. Phạm Châu Thanh [2022] CP-TPP Agreement. Opportunities and Challenges for Young Labor Force in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 3, 568-574.
5. Cao Thị Thanh Trúc [2022] Food Safety and Food Security in Vietnam in Time of Industrial Revolution 4.0. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 277-282.
6. Phạm Thị Giang Thủy [2022] Challenges for the CP-TPP Agreement without USA. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 270-276.
7. Nguyễn Minh Ngọc, Bogdan Nogalski [2022]. Students' start-up contests in Vietnam's universities. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 21-28.
8. Nguyễn Minh Ngọc, Bogdan Nogalski [2022] Green entrepreneurship: a trend of biggest cities in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 12-20.
9. Nguyễn Minh Ngọc, Bogdan Nogalski [2022] High tech entrepreneurship in developing countries: limitations and challenges. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 35-43.
10. Nguyễn Minh Ngọc, Bogdan Nogalski [2022] Entrepreneurship model of Vietnam and Singapore. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 51-57.
11. Mai Lưu Huy, Đào Thông Minh, Nguyễn Anh Phúc, Võ Hoàng Bắc, Trần Thanh Quan [2022] Comparative analysis of entrepreneurial portrait of Bill Gates and Steve Jobs. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 1, 237-244.
12. Mai Lưu Huy, Đào Thông Minh, Nguyễn Anh Phúc, Võ Hoàng Bắc, Trần Thanh Quan [2022]

Sustainable entrepreneurship: Current trend in developing countries. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 1, 245-253.

13. Tran Thanh Quan, Pham Phuong Mai, Phan Thi Chieu My, Bogdan Nogalski [2022] Reform of the Salary System to Improve Competitiveness in Public Sector of Vietnam's Economy. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 512-519.
14. Nguyen Thi Thu Thao, Huynh Thi Chau Ai, Phan Thi Chieu My [2022] ICT application in commercial banks in the post-Covid-19 economy in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 408-414.
15. Tran Anh Dung, Vu Khanh Linh, Huynh Thi Ngoc Quy, Phan Cong Thanh [2022] Reforming salary system to improve competitiveness of public higher education in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 541-549.
16. Tran Thi Hoa, Phan Thi Kim Xuyen, Phuoc Minh Hiep [2022] ICT application in FMCG businesses in post-COVID-19 economy in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 415-422.
17. Tran Thi Hoa, Phan Thi Kim Xuyen, Phuoc Minh Hiep [2022] ICT application in higher education in post-COVID-19 economy in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 423-429.
18. Tran Anh Dung, Vu Khanh Linh, Huynh Thi Ngoc Quy, Phan Cong Thanh [2022] ICT application in tourism industry in post-COVID-19 economy in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 502-511.
19. Tran Huy Cuong [2022] Application of ICT in Logistics and Supply Chain in post-Covid-19 economy in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 493-451.
20. Pawel Gepner, Mai Thi Hong Dao, Dao Thong Minh [2022] Analysis of business strategy of leading Vietnamese real estate developers using SWOT matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 181-187.
21. Michal Banka, Mai Thi Hong Dao, Dao Thong Minh [2022] Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam: the application of QSPM matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 188-196.
22. Dorota Jelonek, Mai Thi Hong Dao, Dao Thong Minh [2022] Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of Hoffer matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 197-204.
23. Kazimierz Wackowski, Mai Thi Hong Dao, Dao Thong Minh [2022] Business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of CPM matrix for analysis. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 205-209.
24. Cezary Suszynski, Mai Thi Hong Dao, Dao Thong Minh [2022] Cost optimization for R-logistics operations at foreign supermarkets in Vietnam. Case of AEON and Lotte. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 210-216.
25. Krzysztof Santarek, Mai Thi Hong Dao, Dao Thong Minh [2022] Factors impacting effectiveness of R-logistics activities at supermarkets in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 3, No. 1, 217-223.
26. Boleslaw Rafal Kuc, Bogdan Nogalski, Tran Anh Dung, Dinh Ba Hung Anh [2021] The role of R-logistics in customer satisfaction improvement in Vietnam's retail industry. "HIMALAYAN JOURNAL OF JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES", Vol. 2, No. 6, 14-22.
27. Boleslaw Rafal Kuc, Tran Minh Thuong, Tran Anh Dung, Dinh Ba Hung Anh [2021] Comparative analysis of R-Logistics activities at Coopmart and Big C in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF JOURNAL OF EDUCATION AND LITERATURE", Vol. 2, No. 6, 23-31.
28. Boleslaw Rafal Kuc, Bogdan Nogalski [2021] Comparative analysis of internal business environment of Van Lang University and Van Hien University using IFE matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 1, 10-15.
29. Boleslaw Rafal Kuc, Stanislaw Borkowski [2021] Hung Hau corporate business analysis using BCG matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 1, 1-6.
30. Boleslaw Rafal Kuc, Krzysztof Santarek [2021] Hung Hau corporate business strategy: an

analysis using McKinsey matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 2, 34-39.

31. Boleslaw Rafal Kuc, Krzysztof Santarek [2021] Hung Hau corporate business strategy: an analysis supported by SWOT matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 3, 4-9.
32. Boleslaw Rafal Kuc, Kazimierz Wackowski [2021] Applying QSPM matrix for business strategy analysis: a case of Hung Hau corporation. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 1, 22-28.
33. Boleslaw Rafal Kuc, Kazimierz Wackowski [2021] Hung Hau corporation's strategic analysis using Hoffer matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 3, 10-14.
34. Boleslaw Rafal Kuc, Leo Paul Dana [2021] Hung Hau business analysis using CPM matrix: a case of Hung Hau corporation in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 3, 15-19.
35. Boleslaw Rafal Kuc, Stanislaw Borkowski [2021] E-purchasing and global outsourcing for the library of Van Hien University. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 1, 16-21.
36. Boleslaw Rafal Kuc, Leo Paul Dana [2021] Strategic outsourcing risk management of Van Hien University in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND STUDIES", Vol. 1, No. 2, 1-6.
37. Dang Thi Phuong Chi, Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Factors affecting customer satisfaction at Bach Hoa Xanh retail chain in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Vol. 3, No. 2, 103-109.
38. Pham Thi Diem, Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Factors impacting customer satisfaction at VinMart supermarkets in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Vol. 3, No. 2, 53-61.
39. Dang Thi Phuong Chi, Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Factors affecting customer satisfaction at Vietinbank in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Vol. 3, No. 2, 62-70.
40. Pham Thi Diem, Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Factors affecting customer satisfaction at Agribank in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Vol. 3, No. 2, 36-45.
41. Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Factors affecting customer satisfaction at MegaMaket in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF FOREIGN TRADE AND INTERNATIONAL BUSINESS", Vol. 2, No. 4, 99-102.
42. Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Customer service culture at Coop Mart retail chain in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF FOREIGN TRADE AND INTERNATIONAL BUSINESS", Vol. 3, No. 2, 41-48.
43. Pham Thi Diem, Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Customer service culture at BigC retail chain in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF FOREIGN TRADE AND INTERNATIONAL BUSINESS", Vol. 3, No. 2, 25-32.
44. Pham Thi Diem, Nguyen Minh Duc, To Thi Kim Hong [2021] Customer service culture at Lotte retail stores chain in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF FOREIGN TRADE AND INTERNATIONAL BUSINESS", Vol. 3, No. 2, 6-16.
45. Dinh Ba Hung Anh, Ho Tien Dung, Pham Van On, Vu Tuan Anh, Nguyen Van Dat, Bui Quang Tam [2021] Factors impacting customer satisfaction at Vietcombank in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS BUSINESS AND MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 98-107.
46. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Thanh Vu, Bui Xuan Bien, Vu Tuan Anh, Nguyen Van Dat, Nguyen Thanh Hung [2021] Factors impacting customer satisfaction at BIDV Bank in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS BUSINESS AND MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 89-97.
47. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Thanh Vu, Pham Van On, Phan Minh Duc, Nguyen Thanh Hung, Van Thi Vang [2021] Customer service culture at VPBank in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS BUSINESS AND MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 78-88.
48. Dinh Ba Hung Anh, Pham Thi Diem, Phan Minh Duc, Nguyen Thanh Vu, Ho Tien Dung, Nguyen Van Dat, Van Thi Vang [2021] Customer service culture at VIB bank in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS BUSINESS AND MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 70-77.
49. Dinh Ba Hung Anh, Pham Thi Diem, Nguyen Thanh Vu, Ho Tien Dung, Bui Xuan Bien, Vu Tuan Anh, Pham Van On [2021] Customer service culture at TechComBank in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS BUSINESS AND MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 61-69.
50. Pham Thi Diem, Phan Minh Duc, Ho Tien Dung, Nguyen Van Dat, Bui Quang Tam, Vo Kim Nhan

- [2021] The Strategic Customer Relationship Management at CoopMart in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 794-801.
51. Vo Kim Nhan, Bui Xuan Bien, Nguyen Thanh Hung, Van Thi Vang [2021] The Strategy of CRM System Development at Mega Market Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 802-806.
 52. Bui Xuan Bien, Vu Tuan Anh, Nguyen Van Dat, Van Thi Vang [2021] The Development Process of CRM System at VinMart in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 728-736.
 53. Nguyen Van Dat, Than Van Hai, Bui Quang Tam [2021] The History of Development of CRM System at AEON Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 737-743.
 54. Ho Tien Dung, Bui Xuan Bien, Phan Minh Duc, Nguyen Van Dat [2021] Customer Care and Customer Relationship Maintenance at Ministop, FamilyMart and CoopSmile in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 744-751.
 55. Vu Tuan Anh, Nguyen Van Dat, Nguyen Thanh Hung, Bui Quang Tam [2021] The Formation and Development of CRM System at Thien Hoa Electronics Supermarket in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 752-760.
 56. Ho Tien Dung, Nguyen Van Dat, Phan Minh Duc, Van Thi Vang [2021] The Process of CRM System Implementation at Dien May Xanh in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 761-768.
 57. Van Thi Vang, Nguyen Thanh Hung, Vu Tuan Anh, Nguyen Van Dat [2021] Comparative Analysis of Business Environment in Binh Duong, Dong Nai and Ba Ria Vung Tau of Vietnam Using EFE Matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 769-778.
 58. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] Business Analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam Using BCG Matrix. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 10-16.
 59. Nguyen Hoang Tien, Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] Comparative Analysis of Internal Business Environment of Hong Bang and Hutech Universities in Southern Vietnam Using IFE Matrix. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 17-27.
 60. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] Customer Relationship Management at Vietcombank Ho Chi Minh City in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 28-36.
 61. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] The Formation and Development of CRM System at BIDV Bank in Vietnam. "HIMALAYAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT", Vol. 2, No. 4, 37-43.
 62. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] The Formation and Development of CRM System at Bach Hoa Xanh in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 479-484.
 63. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] The Process of CRM System Development at FPT Shop in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 464-470.
 64. Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc [2021] The Evolution of CRM System at Vien Thong A Group in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 471-478.
 65. Dinh Ba Hung Anh, Dang Thi Phuong Chi, Tran Minh Phung [2021] Binh Duong New City as a Smart City in Southern Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 107-111.
 66. Dinh Ba Hung Anh, Dang Thi Phuong Chi, Tran Minh Phung [2021] The Impact of Climate Change on Sustainable Architecture in Smart Cities. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 99-102.
 67. Dinh Ba Hung Anh [2021] The formation and development of the CRM system of Dien May Cho Lon in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 92-98.
 68. Dinh Ba Hung Anh [2021] The formation and development of CRM system at Nguyen Kim in

- Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 2, 261-267.
69. Dinh Ba Hung Anh, Kazimierz Wackowski [2021] Business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam using McKinsey matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 87-91.
 70. Dinh Ba Hung Anh [2021] Business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam using SWOT matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 2, 268-273.
 71. Dinh Ba Hung Anh [2021] QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 67-72.
 72. Dinh Ba Hung Anh [2021] Using Hoffer matrix in strategic business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 61-66.
 73. Dinh Ba Hung Anh [2021] Strategic analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam. The approach using CPM matrix. "INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 4, 55-60.
 74. Nguyen Diu Huong, Nguyen Thi Thanh Huong, To Ngoc Minh Phuong [2021] Challenges for service marketing in post Covid-19 period in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 1, 39-45.
 75. Nguyen Diu Huong, Nguyen Thi Thanh Huong, To Ngoc Minh Phuong [2021] Sustainable development of tourism industry in post Covid-19 period in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 1, No. 5, 88-94.
 76. Nguyen Diu Huong, Nguyen Thi Thanh Huong, To Ngoc Minh Phuong [2021] Development opportunities for digital marketing in post Covid-19 period in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 1, No. 5, 95-100.
 77. Nguyen Diu Huong, Nguyen Thi Thanh Huong, To Ngoc Minh Phuong [2021] Green marketing development strategy in post Covid-19 period in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 1, No. 5, 101-106.
 78. Nguyen Minh Ngoc, Dinh Ba Hung Anh [2021] Opportunities and challenges for real estate brokers in post Covid-19 period. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 1, No. 5, 81-87.
 79. Nguyen Minh Ngoc, Dinh Ba Hung Anh [2021] Change of consumer behavior in the post Covid-19 period. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 1, 53-58.
 80. Nguyen Minh Ngoc, Dinh Ba Hung Anh [2021] The situation of high quality human resource in FDI enterprises in Vietnam – Exploitation and development solutions. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 1, 46-52.
 81. Nguyen Minh Ngoc, Dinh Ba Hung Anh [2021] Current situation of high quality human resources in FDI enterprises in Vietnam – solutions to attract and maintain. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION", Vol. 2, No. 1, 31-38.
 82. Ha Van Dung [2020] Impacts of Leadership Empowerment on Psychology and Work Outcomes of Employees at Financial Institutions in Ho Chi Minh City. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCES IN MANAGEMENT AND ECONOMICS", Vol. 9, No. 3, 10-19.
 83. Nguyen Hoang Tien [2020] Merger and Acquisition between Banks in Vietnam – Solutions to Improve Quality and Competitiveness. "INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 14-19.
 84. Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Phuong Mai, Le Doan Minh Duc, Nguyen Vuong Thanh Long [2020] Analysis of MegaMarket's Market Penetration Strategy in Vietnam FMCG Industry. "INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 2, No. 2, 5-8.
 85. Nguyen Hoang Tien [2020] Analysis of Lotte's Market Penetration Strategy in Vietnam FMCG Industry. "INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH AND STUDIES", Vol. 2, No. 2, 20-23.
 86. Ha Van Dung, Rewel Jiminez Santural Jose, Bui Xuan Bien, Nguyen Thi Hoang Oanh, Nguyen Thanh Vu [2020] Analysis of AEON's Market Penetration Strategy in Vietnam FMCG Industry. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED EDUCATIONAL RESEARCH", Vol. 5, No. 4, 1-5.

87. Nguyen Minh Ngoc, Rewel Jiminez Santural Jose, Phan Minh Duc, Tran Minh Thuong, Nguyen Thanh Vu [2020] Comparative Analysis of Price Policy of Coopmart and BigC in Vietnam Retail Industry. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED EDUCATIONAL RESEARCH", Vol. 5, No. 3, 38-42.
88. Leo Paul Dana, Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Van Dat, Nguyen Thi Hoang Oanh, Bui Xuan Bien [2020] Talent Attraction Strategy of Samsung Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 5, No. 3, 18-22.
89. Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Phuong Mai, Bui Van Thoi, Than Van Hai [2020] Analysis of Starbucks' Entry Strategy in Vietnam Market. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY EDUCATION AND RESEARCH", Vol. 5, No. 3, 44-48.
90. Leo Paul Dana, Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Van Dat, Phan Minh Duc [2020] Analysis of McDonalds' Entry Strategy in Vietnam Market. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 5, No. 3, 23-29.
91. Leo Paul Dana, Rewel Jiminez Santural Jose, Phan Minh Duc, Nguyen Thi Hoang Oanh, Nguyen Thanh Vu [2020] Situation of Training Logistics Human Resources in Vietnam and Development Solutions. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED EDUCATION AND RESEARCH", Vol. 5, No. 3, 99-104.
92. Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Phuong Mai, Ho Tien Dung, Nguyen Thi Hoang Oanh [2020] Digital Marketing Strategy of GUMAC and HNOSS in Vietnam Fashion Market . "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY EDUCATION AND RESEARCH", Vol. 5, No. 4, 1-5.
93. Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Phuong Mai, Nguyen Thanh Long, Than Van Hai [2020] Current State of Human Resource in International Universities in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 7, No. 7, 22-27.
94. Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Phuong Mai, Tran Thanh Tung, Nguyen Khanh Cuong [2020] Comparative Analysis of Business Strategy of VinMart and Family Mart Convenience Stores in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 7, No. 7, 28-33.
95. Nguyen Minh Ngoc, Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Thanh Hung [2020] Comparative Analysis of Human Resource Development Strategy of Family Universities and Corporate Universities in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 5, No. 4, 26-30.
96. Leo Paul Dana, Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Thanh Vu, Nguyen Thanh Hung [2020] Human Resource Development Strategy of Ton Duc Thang University to Improve its Position on International Rankings. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED EDUCATION AND RESEARCH", Vol. 5, No. 3, 105-110.
97. Le Doan Minh Duc, Rewel Jiminez Santural Jose, Bui Xuan Bien, Tran Minh Thuong, Nguyen Thanh Vu [2020] Comparative Analysis of the Business Strategy of Bach Hoa Xanh and VinMart on Vietnam's Retail Market. "INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH AND DEVELOPMENT", Vol. 5, No. 4, 1-6.
98. Nguyen Hoang Tien [2019] Knowledge Management in the Context of Industrial Revolution 4.0. "INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMERCE AND ECONOMICS", Vol. 2, No. 1, 39-44.
99. Bui Xuan Bien, Nguyen Thanh Vu, Nguyen Thanh Hung [2019] Risks of Unsustainable Economics Development in Vietnam. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND COMMERCE", Vol. 1, No. 4, 4-9.
100. Nguyen Thanh Hung, Nguyen Thanh Vu, Bui Xuan Bien [2019] Brexit and the Risks for UK Economy. "INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS", Vol. 1, No. 4, 27-31.