

**BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**  
-----

**BÙI THỊ SAO**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN  
THÔNG VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH  
HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

TP HỒ CHÍ MINH - 2007

**BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**  
-----

**BÙI THỊ SAO**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN  
THÔNG VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH  
HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã số : 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
GSTS.HỒ ĐỨC HÙNG**

TP HỒ CHÍ MINH - 2007

# MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<b>MỤC LỤC</b>	<b>i</b>
<b>DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ ĐỒ THỊ</b>	<b>vi</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Cạnh tranh</b>	<b>3</b>
1.1.1. Khái niệm cạnh tranh	3
1.1.2. Nội dung chủ yếu của cạnh tranh	3
<b>1.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp</b>	<b>7</b>
1.2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	7
1.2.2. Chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	8
<b>1.3. Những nhân tố ảnh hưởng chủ yếu tới năng lực cạnh tranh</b>	<b>10</b>
1.3.1. Các nhân tố chủ quan	10
1.3.2. Các nhân tố khách quan	12
<b>1.4. Vai trò của cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam</b>	<b>14</b>
1.4.1. Cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam	14
1.4.2. Vai trò của cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam	17
<b>1.5. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài trong nâng cao năng lực cạnh tranh và bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam</b>	<b>19</b>

1.5.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp viễn thông trên thế giới	20
1.5.2. Bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam	23
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Tổng quan về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam</b>	<b>25</b>
2.2.1. Sự ra đời, chức năng nhiệm vụ của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam	25
2.1.2. Tổ chức hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế	26
<b>2.2. Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đối với việc kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế</b>	<b>29</b>
2.2.1. Các cam kết quốc tế của Việt Nam về viễn thông	30
2.2.2. Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đối với việc kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế	34
<b>2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Bưu chính viễn thông Việt Nam trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế</b>	<b>36</b>
2.3.1. Các nhân tố chủ quan	37
2.3.2. Các nhân tố khách quan	41
<b>2.4. Đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT trong hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế</b>	<b>46</b>
2.4.1. Sản lượng và doanh thu	46
2.4.2. Thị phần	51
2.4.3. Tỷ suất lợi nhuận	53
2.4.4. Hình ảnh của doanh nghiệp	54
2.4.5. Đối thủ cạnh tranh	55
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VNPT ĐÁP ỨNG YÊU CẦU HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ</b>	<b>60</b>

<b>3.1 Định hướng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT</b>	<b>60</b>
3.1.1 Cơ sở và quan điểm chỉ đạo	60
3.1.2. Các định hướng cơ bản	63
<b>3.2. Điều kiện thực hiện các giải pháp và kiến nghị với Nhà nước</b>	<b>68</b>
3.2.1. Xác định vai trò chủ đạo của VNPT	68
3.2.2. Tăng quyền tự chủ cho VNPT	69
3.2.3. Hoàn thiện các cơ chế chính sách theo hướng minh bạch và công khai	70
3.2.4. Tăng cường hợp tác quốc tế	71
3.2.5. Bảo đảm sự cạnh tranh công bằng	72
<b>3.3. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp</b>	<b>73</b>
3.3.1. Mở rộng thị trường và thúc đẩy các hoạt động Marketing	73
3.3.2. Các giải pháp về đầu tư - tài chính	80
3.3.3. Nâng cao trình độ quản lý, trước hết là trình độ quản lý của đội ngũ lãnh đạo	82
3.3.4. Tăng cường phát triển nguồn nhân lực	83
3.3.5. Phát huy các giải pháp khoa học công nghệ	85
3.3.6. Cải cách tổ chức và hoàn thiện cơ chế nội bộ	85
3.3.7. Đẩy mạnh công tác hợp tác quốc tế và tuyên truyền thông tin về hội nhập quốc tế	87
<b>KẾT LUẬN</b>	<b>89</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	

## DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT

APEC	Tổ chức hợp tác kinh tế châu Á- Thái Bình Dương
APT	Tổ chức Viễn thông châu Á
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia châu Á
BCC	Hợp đồng hợp tác kinh doanh
C7/SCCP	Mạng dịch vụ báo hiệu
DAI	Chỉ số tiếp cận công nghệ số
DT	Deutsche Telecom
DV VT QT	Dịch vụ viễn thông quốc tế
EVN	Công ty Viễn thông điện lực
GPC	Công ty Thông tin di động
GTM	Hội nghị lưu lượng toàn cầu
HDI	Chỉ số phát triển con người
IDD	Dịch vụ thoại truyền thống
Internet phone	Dịch vụ thoại trên nền IP
IP	Giao thức Internet
ITU	Tổ chức Viễn thông Quốc tế
MPT	Bộ Bưu chính Viễn thông
PPM	Hội nghị các nhà khai thác viễn thông châu Á- Thái Bình Dương
PTC	Hội nghị Viễn thông châu Á- Thái Bình Dương
Singtel	Singapore Telecom
SPT	Công ty Cổ phần viễn thông Sài Gòn
SXKD	Sản xuất kinh doanh
SMW 3	Hệ thống cáp biển Đông Nam Á- Trung Đông- Tây Âu
TVH	Tuyến cáp Thái Lan- Việt Nam- Hồng Kông
VDC	Công ty Điện toán và truyền số liệu
Viettel	Tổng Công ty Viễn thông quân đội
VMS	Công ty dịch vụ di động
VNPT	Tổng Công ty bưu chính viễn thông Việt Nam
VoIP	Dịch vụ thoại qua giao thức IP
VTI	Công ty Viễn thông Quốc tế
WTO	Tổ chức thương mại quốc tế

## DANH MỤC CÁC BẢNG

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Tên bảng</b></i>	<i><b>Trang</b></i>
Bảng 1.1	Tình hình cạnh tranh viễn thông ở Việt Nam	15
Bảng 1.2	Tổng quan cơ cấu thị trường viễn thông các nước ASEAN	16
Bảng 2.1	So sánh một số chỉ tiêu quan trọng giữa VNPT và doanh nghiệp trong nước- năm 2005	46
Bảng 2.2	So sánh một số chỉ tiêu quan trọng giữa VNPT và doanh nghiệp ngoài nước- năm 2005	47
Bảng 2.3	Sản lượng dịch vụ thoại quốc tế ( bao gồm cả IDD và VoIP)	48
Bảng 2.4	Sản lượng điện thoại quốc tế chiều đến (bao gồm cả IDD và VoIP)	49
Bảng 2.5	Thị phần thoại quốc tế chiều đi ( bao gồm cả IDD và VoIP)	51
Bảng 2.6	Thị phần thoại quốc tế chiều đến ( bao gồm cả IDD và VoIP)	52
Bảng 2.7	Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VTI 2005	53
Bảng 2.8	Tổng hợp so sánh năng lực cạnh tranh của VNPT/VTI trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế	56
Bảng 3.1	Tổng hợp khảo sát đối tượng khách hàng	79

**DANH MỤC CÁC ĐỒ THỊ**

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Tên hình vẽ, đồ thị</b></i>	<i><b>Trang</b></i>
Đồ thị 1.1	Cước thu khách hàng bình quân dịch vụ thoại quốc tế 2001-2005	18
Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam	27
Sơ đồ 2.2	Sơ đồ mạng quốc tế của VNPT/VTI	28
Đồ thị 2.1	Cước sà kết cuối chiều đến Việt Nam 2001-2005	36
Đồ thị 2.2	Cơ cấu đầu tư của VNPT năm 2005	40
Đồ thị 2.3	Doanh thu dịch vụ thuê kênh riêng quốc tế 1990-2005	50



# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trải qua 11 năm trường kỳ đàm phán, đến nay Việt Nam đã là thành viên chính thức của tổ chức Thương mại Quốc tế (WTO). Trong bối cảnh đó, việc đánh giá tác động của việc hội nhập kinh tế quốc tế tới hoạt động sản xuất kinh doanh, điều chỉnh và xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp trở nên bức thiết đối với tất cả các ngành.

Ngành viễn thông Việt Nam mới bắt đầu gia nhập vào thị trường quốc tế hơn 10 năm qua và đã đạt được một số thành tựu nhất định. Với tỷ lệ thuê bao điện thoại trên 100 dân là 15,8 năm 2005 và dân số hơn 70 triệu người, Việt Nam được đánh giá là một thị trường viễn thông tiềm tàng, có nhiều cơ hội để kinh doanh và phát triển, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và quốc tế hóa mọi mặt đời sống diễn ra ngày càng sâu rộng. Ở cấp độ quốc gia và cấp độ ngành, hiện đang dần hình thành khung pháp lý cho các hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông. Việc hội nhập quốc tế đồng nghĩa với các chính sách bảo hộ dần được dỡ bỏ, thị trường trong nước sẽ xuất hiện yếu tố cạnh tranh nước ngoài. Các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, trong đó có Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), sẽ đứng trước nhiều thách thức và cơ hội mới. Cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông, đặc biệt là trong kinh doanh dịch vụ viễn thông quốc tế ngày càng gay gắt hơn. Để thành công trong kinh doanh, giữ vững vai trò doanh nghiệp viễn thông chủ đạo ở Việt Nam, hơn lúc nào hết, nâng cao năng lực cạnh tranh là một nhu cầu cấp thiết, có ý nghĩa sống còn cho sự phát triển và thành công của doanh nghiệp. Vì thế, Đề tài "Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính - Viễn thông Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế" sẽ có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

Hiện nay đã có một số nghiên cứu về năng lực cạnh tranh quốc gia, về năng lực cạnh tranh ngành của một số ngành được thực hiện bởi các cơ quan nghiên cứu chuyên ngành, sự hỗ trợ của tổ chức quốc tế thông qua các dự án. Đối với ngành Bưu chính viễn thông, đã có nghiên cứu đánh giá tổng quan hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Tuy nhiên, tại nghiên cứu này việc đề cập đến bối cảnh

hội nhập kinh tế chưa được nêu, chưa có được những đánh giá cụ thể về năng lực cạnh tranh của VNPT để từ đó có những kiến nghị mang tính định hướng phát triển. Đề tài này kế thừa những nghiên cứu trước đây và tập trung sâu vào phân tích năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

## **2. Mục đích nghiên cứu của đề tài:**

- Hệ thống hóa lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế thị trường.

- Đánh giá năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam ; đánh giá ảnh hưởng của các chiến lược, chính sách hiện hành đến sự phát triển của doanh nghiệp.

- Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Đề tài sẽ nghiên cứu năng lực cạnh tranh trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế của Việt Nam nói chung và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam(VNPT) từ năm 2000 đến nay và triển vọng đến năm 2010.

## **4. Phương pháp nghiên cứu:**

Đề tài sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: Phương pháp tổng hợp-phân tích số liệu, phương pháp chuyên gia, phương pháp toán kinh tế và khái quát hóa đối tượng nghiên cứu.

## **5. Kết cấu của luận văn:**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1- Lý luận chung về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Chương 2 – Thực trạng năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế

Chương 3- Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế

# CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

## 1.1. Cạnh tranh

### 1.1.1. Khái niệm cạnh tranh

Cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản của nền kinh tế thị trường, liên quan đến sự sống còn của mỗi doanh nghiệp. Cạnh tranh có thể được hiểu là sự ganh đua nhau giữa các nhà doanh nghiệp trong việc giành giật một nhân tố sản xuất hoặc khách hàng nhằm nâng cao vị thế của mình trên thị trường hoặc đạt được một mục tiêu kinh doanh cụ thể như lợi nhuận, doanh số, thị phần. Trong nền kinh tế thị trường, các tín hiệu giá cả, lợi nhuận tạo ra sự kích thích để các doanh nghiệp chuyển nguồn lực từ nơi tạo ra giá trị thấp hơn sang nơi tạo ra giá trị cao hơn. Điều kiện cho sự cạnh tranh trên một thị trường là phải có ít nhất hai chủ thể có quan hệ đối kháng, có sự tương ứng giữa mức công hiến và phần được hưởng của mỗi thành viên trên thị trường.

Về bản chất, cạnh tranh là quá trình lựa chọn trên cơ sở so sánh giữa các nhóm đối tượng có những tính năng tác dụng tương đối giống nhau, có thể thay thế lẫn nhau.

Ngày nay, hầu hết các nước trên thế giới đều thừa nhận cạnh tranh và coi cạnh tranh không những là môi trường của sự phát triển mà còn là một yếu tố quan trọng làm lành mạnh hoá các quan hệ xã hội, tạo động lực cho sự phát triển. Do đó quan điểm đầy đủ về cạnh tranh có thể được nhìn nhận như sau: “*Cạnh tranh là cuộc đấu tranh gay gắt, quyết liệt giữa các nhà sản xuất, kinh doanh với nhau dựa trên chế độ sở hữu khác nhau về tư liệu sản xuất nhằm đạt được những điều kiện sản xuất và tiêu thụ có lợi nhất, đồng thời tạo điều kiện thúc đẩy sản xuất phát triển*”.

### 1.1.2. Nội dung chủ yếu của cạnh tranh

#### 1.1.2.1. Vai trò của cạnh tranh

Vai trò của cạnh tranh được thể hiện ở những mặt sau:

- Cạnh tranh đảm bảo điều chỉnh giữa cung và cầu
- Cạnh tranh cho phép sử dụng các nguồn tài nguyên một cách tối ưu

- Cạnh tranh khuyến khích áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật
- Cạnh tranh làm thoả mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng
- Cạnh tranh thúc đẩy sản xuất phát triển, thúc đẩy tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh tế

- *Đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh:* Các doanh nghiệp khi tham gia thị trường buộc phải chấp nhận cạnh tranh với mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận. Nhưng người tiêu dùng có quyền lựa chọn những gì mà mình thích, những thứ mà họ cho là tốt nhất, phù hợp nhất. Cạnh tranh buộc các nhà sản xuất luôn phải tìm cách nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, đáp ứng yêu cầu của khách hàng, của thị trường. Mặt khác, cạnh tranh có khả năng tạo ra một áp lực liên tục đối với giá cả, buộc các nhà sản xuất phải lựa chọn phương án sản xuất tối ưu với mức chi phí nhỏ nhất, chất lượng tốt nhất, công nghệ phù hợp nhất.

- *Đối với nền kinh tế và xã hội:*

Đối với toàn bộ nền kinh tế xã hội, cạnh tranh là động lực phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động xã hội. Cạnh tranh loại bỏ các doanh nghiệp có chi phí cao trong sản xuất, buộc các nhà sản xuất phải lựa chọn phương án sản xuất có chi phí thấp nhất. Đó cũng chính là qui luật: *Cạnh tranh là động lực, là bàn tay vô hình của thị trường (Adam Smith)*. Cạnh tranh tạo sự đổi mới, mang lại sự tăng trưởng kinh tế, tiết kiệm nguồn tài nguyên vốn ngày càng bị hạn chế. Ngoài ra, cạnh tranh còn là động lực phát triển cơ bản nhằm kết hợp một cách hài hoà, hợp lý giữa lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích của người tiêu dùng và lợi ích của toàn xã hội.

Tuy nhiên, cạnh tranh không chỉ toàn những ưu điểm mà còn có cả những khuyết tật cố hữu. Trong quá trình cạnh tranh, các doanh nghiệp quan tâm trước hết tới lợi ích của bản thân mình, không chú ý đến việc giải quyết các vấn đề xã hội. Cạnh tranh một mặt thúc đẩy sản xuất phát triển, mặt khác cũng dẫn tới tình trạng phân hoá giàu nghèo, kẻ thắng người thua, dễ dàng đưa tới tình trạng cạnh tranh không lành mạnh. Những mâu thuẫn gay gắt giữa các doanh nghiệp kéo theo các vấn đề xã hội như thất nghiệp, tiền công rẻ mạt, môi trường sinh thái bị phá huỷ,... Vấn đề cốt lõi đặt ra là hành lang pháp lý

để điều chỉnh mọi hành vi của doanh nghiệp. Nếu hành lang pháp lý phù hợp thì các khuyết tật, các hạn chế sẽ được khắc phục. Nhưng nếu chúng không xuất phát từ thực tế, không phù hợp sẽ trở thành rào cản đối với các doanh nghiệp.

### **1.1.2.2. Các công cụ cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường**

#### *a. Cạnh tranh về sản phẩm*

Cạnh tranh về sản phẩm thường được thể hiện:

- Cạnh tranh về nhãn, mác, uy tín sản phẩm: Đây là công cụ cạnh tranh mà doanh nghiệp tác động trực tiếp vào trực giác của người tiêu dùng. Sản phẩm đã có mặt trên thị trường lâu và được nhiều người tiêu dùng yêu thích sẽ có ưu thế hơn các sản phẩm mới cùng loại.

- Cạnh tranh do khai thác hợp lý chu kỳ sống của sản phẩm: Theo lý thuyết về vòng đời sản phẩm, bất cứ sản phẩm nào cũng trải qua các giai đoạn thâm nhập, tăng trưởng, bão hòa, suy thoái. Khi sản phẩm đang ở giai đoạn tăng trưởng, có lợi thế cạnh tranh cao, sẽ là sản phẩm chủ chốt của công ty, được củng cố và tăng cường tiêu thụ. Khi sản phẩm đã lỗi thời trong giai đoạn bão hòa, lợi thế cạnh tranh kém cần phải quyết định dừng cung cấp.

- Cạnh tranh về trình độ của sản phẩm: Đây là công cụ hữu hiệu để cạnh tranh, đặc biệt đối với ngành thiết bị viễn thông. Sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, nhiều tính năng vượt trội, có khả năng cung cấp những giải pháp kinh doanh hiện đại cho khách hàng thì sẽ có nhiều lợi thế cạnh tranh và được khách hàng lựa chọn.

- Cạnh tranh về chất lượng: Công cụ này thường đi kèm với các công cụ cạnh tranh bằng giá. Thông thường, sản phẩm có chất lượng tốt sẽ được định giá cao và ngược lại. Đối với dịch vụ, chất lượng thường được sử dụng như là một công cụ để cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn theo giá cả nhất định. Ví dụ, cùng dịch vụ thoại, sắp xếp theo thứ tự chất lượng giảm dần có thoại truyền thống IDD, thoại qua giao thức VoIP và Internet phone. Mỗi dịch vụ đều nhắm đến một phân đoạn thị trường nhất định.

### *b. Cạnh tranh về giá*

Giá cả là sự biểu hiện bằng tiền của giá trị sản phẩm mà người bán hay doanh nghiệp dự tính có thể nhận được từ người mua thông qua việc trao đổi sản phẩm trên thị trường. Giá cả là dấu hiệu tin cậy phản ánh tình hình biến động của thị trường.

Mức giá có vai trò cực kỳ quan trọng trong cạnh tranh. Nếu như chênh lệch về giá giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh lớn hơn chênh lệch về giá trị sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp đã đem lại lợi ích cho người tiêu dùng lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh. Vì lẽ đó sản phẩm của doanh nghiệp sẽ ngày càng chiếm được lòng tin của người tiêu dùng cũng có nghĩa là sản phẩm của doanh nghiệp có vị trí cạnh tranh ngày càng cao.

Để đạt được mức giá thấp doanh nghiệp cần phải xem xét khả năng hạ giá thành sản phẩm của đơn vị mình. Có nhiều khả năng hạ giá sẽ có nhiều lợi thế so với đối thủ cạnh tranh. Khả năng hạ giá phụ thuộc vào các yếu tố chủ yếu sau:

- Chi phí
- Khả năng bán hàng, khối lượng bán lớn thông qua hệ thống kênh phân phối tốt, hiệu quả
- Khả năng về tài chính
- Loại thị trường, mức độ cạnh tranh

### *c. Cạnh tranh về phân phối và bán hàng*

Cạnh tranh về phân phối và bán hàng được thể hiện qua các nội dung chủ yếu sau đây:

- Khả năng đa dạng hoá các kênh và lựa chọn được kênh chủ lực.
- Có hệ thống bán hàng phong phú. Đặc biệt là hệ thống các kho, các trung tâm bán hàng. Các trung tâm này phải có được cơ sở vật chất hiện đại.
- Có nhiều biện pháp để kết dính các kênh lại với nhau. Đặc biệt những biện pháp quản lý người bán và điều khiển người bán đó.
- Có những khả năng hợp tác giữa những người bán trên thị trường, đặc biệt là trong các thị trường lớn

- Có các dịch vụ bán hàng và sau bán hàng hợp lý
- Kết hợp hợp lý giữa phương thức bán và phương thức thanh toán

#### *d. Cạnh tranh về thời cơ thị trường*

Doanh nghiệp nào dự báo và nắm được thời cơ thị trường sẽ chiến thắng trong cạnh tranh, tạo cho doanh nghiệp khả năng khai thác các thị trường mới hay mở rộng thị trường hiện tại của mình. Thời cơ thị trường thường xuất hiện do các yếu tố sau:

- Do sự thay đổi của môi trường công nghệ
- Do sự thay đổi của yếu tố dân cư, điều kiện tự nhiên
- Do các quan hệ tạo lập được của từng doanh nghiệp

Cạnh tranh về thời cơ thị trường thể hiện ở chỗ doanh nghiệp dự báo được những thay đổi của thị trường, có chính sách khai thác thị trường hợp lý và sớm hơn các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, doanh nghiệp tìm ra được những lợi thế kinh doanh sớm thì sản phẩm của doanh nghiệp cũng sẽ sớm bị lão hoá. Yêu cầu này đòi hỏi các doanh nghiệp phải thích ứng nhanh với những thay đổi đó.

## **1.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

### **1.2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chính là việc có được các lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh để duy trì vị trí của nó một cách lâu dài trên thị trường cạnh tranh, đảm bảo thực hiện một mức lợi nhuận ít nhất là bằng tỷ lệ đòi hỏi cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Năng lực cạnh tranh có thể được hiểu ở những cấp độ khác nhau như cấp độ quốc gia, cấp độ ngành hay doanh nghiệp. Dưới góc độ ngành, doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh trực tiếp gắn với khả năng duy trì và phát triển của ngành, doanh nghiệp (các chỉ số quan trọng nhất thường được dùng đo lường là lợi nhuận và thị phần).

Đúng theo góc độ người tiêu dùng thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng đáp ứng yêu cầu lựa chọn của người lựa chọn (người tiêu dùng) ở các mức độ khác nhau, cao hơn trong điều kiện có nhiều doanh nghiệp đối thủ cũng tạo ra được các sản phẩm có giá trị sử dụng giống hoặc gần giống nhau.

### **1.2.2. Chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, cần phải đưa ra một số tiêu chí đánh giá. Tuy nhiên, trên thực tế, rất khó lượng hóa năng lực cạnh tranh. Hiện nay ở Việt Nam chưa có tổ chức nào đưa ra những tiêu chí để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Luận văn xin đưa ra một số chỉ tiêu chính, được thừa nhận rộng rãi dưới đây.

#### **1.2.2.1. Sản lượng, doanh thu**

Sản lượng và doanh thu của sản phẩm là một chỉ tiêu quan trọng nhằm đánh giá sức cạnh tranh của hàng hoá. Nếu sản lượng tiêu thụ hàng hoá tăng cao qua các năm chứng tỏ hàng hoá duy trì và giữ vững được thị phần. Doanh thu hàng năm cao với tốc độ tăng qua các năm tốt chứng tỏ giá cả hàng hoá được duy trì ổn định, hàng hoá đó đứng vững trong cạnh tranh, có sức cạnh tranh tốt và được thị trường chấp nhận. Khối lượng tiêu thụ lớn mà doanh thu không cao chứng tỏ giá cả hàng hoá có sự giảm sút và sức cạnh tranh của hàng hoá chừng nào bị giảm đi. Tuy nhiên chỉ tiêu này chỉ đánh giá trong nội bộ của doanh nghiệp mà chưa tính tới tổng sản lượng của thị trường. Bởi nếu tốc độ tăng sản lượng, doanh thu của doanh nghiệp tăng nhưng thấp hơn tốc độ tăng của thị trường thì vấn đề thị phần của doanh nghiệp sẽ khác.

Người ta thường tính:

+ Sản lượng = số lượng sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất

+ Doanh thu = số lượng sản phẩm tiêu thụ x giá bán hàng hoá

#### **1.2.1.2. Thị phần của doanh nghiệp - thị phần của đối thủ cạnh tranh**

Đây là chỉ tiêu hay được sử dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh của sản phẩm. Các loại thị phần hay xem xét:

- Thị phần của doanh nghiệp so với toàn bộ thị trường: Đây là tỷ lệ phần trăm doanh số của công ty so với doanh số của toàn ngành hay lượng bán của doanh nghiệp so với lượng tiêu thụ trên thị trường.



- Thị phần của công ty so với phần khúc mà nó phục vụ: Đó là tỷ lệ phần trăm giữa doanh số của công ty so với doanh số của toàn khúc thị trường.

### **1.2.1.3. Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh:**

Theo tác giả Trần Sửu trong cuốn “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa”, nhóm chỉ tiêu này bao gồm:

- Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu =  $\frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Doanh thu}}$  (%)

Chỉ tiêu này phản ánh cứ 1 hay 100 đồng doanh thu thì có bao nhiêu đồng lợi nhuận thu về.

- Tỷ suất lợi nhuận trên đồng vốn đầu tư =  $\frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng vốn đầu tư}}$  (%)

Chỉ tiêu này phản ánh cứ bỏ ra 1 hay 100 đồng vốn thì sinh được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn tự có =  $\frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng vốn chủ sở hữu}}$

Chỉ tiêu này phản ánh cứ 1 hay 100 đồng vốn tự có thì đem về bao nhiêu đồng lợi nhuận.

Các chỉ số này cao so với mức trung bình toàn ngành hoặc so với đối thủ cạnh tranh sẽ cho thấy doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao và ngược lại sẽ cho thấy doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh thấp.

### **1.2.1.4. Hình ảnh của doanh nghiệp**

Hình ảnh của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên uy tín của nó đối với khách hàng hay việc xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp. Nếu uy tín về bảo đảm chất lượng hàng hoá và các dịch vụ khác tốt, khách hàng sẽ tin tưởng chọn mua sản phẩm, giúp doanh nghiệp duy trì và giữ vững thị trường, chống sự lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Đây là một yếu tố rất quan trọng, vì nó mang đến những khách hàng hoàn toàn mới, không có kiến thức về sản phẩm hay nói cách khác “dễ tính trong tiêu dùng”. Các đối thủ cạnh tranh muốn lôi kéo các khách hàng này cần có thời gian và chi phí. Hình ảnh của doanh nghiệp tốt đồng nghĩa với sản phẩm của doanh nghiệp có chất lượng tốt, dịch vụ sau bán hàng tốt, giá cả hợp lý, thoả mãn tốt nhu cầu của khách hàng.

### **1.2.1.5. Một số chỉ tiêu khác:**

- Chất lượng của sản phẩm: đây là một chỉ tiêu hết sức quan trọng, đặc biệt đối với các sản phẩm dịch vụ. Đối với dịch vụ viễn thông, chất lượng dịch vụ được đo bằng sự thông suốt của dịch vụ, tính ổn định của mạng lưới và khả năng đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật theo nhu cầu của khách hàng.

- Tỷ lệ cán bộ, nhân viên lành nghề: Đối với ngành dịch vụ, yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất vì nó liên quan tới việc tiếp xúc khách hàng, đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Đặc biệt, ngành viễn thông là ngành có hàm lượng công nghệ tương đối cao, cần những cán bộ, chuyên viên lành nghề để nắm bắt và khai thác công nghệ.

- Khả năng đổi mới công nghệ và chuyển giao công nghệ. Điều này hết sức rõ ràng đặc biệt trong thời đại kinh tế tri thức hiện nay. Công nghệ mới cung cấp những công cụ kinh doanh mới, có thể làm thay đổi tư duy kinh doanh và tổ chức hoạt động kinh doanh.

- Trình độ quản lý của ban lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, đặc biệt là trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh thích ứng với sự thay đổi thị trường, có tầm nhìn xa, dự báo nhu cầu của thị trường.

## **1.3. Những nhân tố ảnh hưởng chủ yếu tới năng lực cạnh tranh**

### **1.3.1. Các nhân tố chủ quan**

#### **1.3.1.1. Trình độ tổ chức và quản lý của doanh nghiệp:**

Trình độ quản lý và tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng hàng đầu, bao gồm các yếu tố sau:

- Phương pháp quản lý: là cách thức doanh nghiệp tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đó có thể là phương pháp quản lý tình huống linh hoạt theo những thay đổi thị trường, phương pháp quản lý tiếp cận quá trình và tiếp cận hệ thống, quản lý theo các mục tiêu đề ra có cập nhật những thay đổi mới của môi trường để điều chỉnh thích hợp...

- Trình độ quản lý: thể hiện ở xây dựng và điều chỉnh chiến lược, có các quyết sách kinh doanh hợp lý, tổ chức phân công và xác định quan hệ giữa các đơn vị chức năng thuộc doanh nghiệp, tạo động lực và sự tích cực, sáng tạo cho người lao động

- Cơ cấu tổ chức: là việc sắp xếp phân công lao động và xác định mối liên hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, giữa quyền hạn và nghĩa vụ của các bộ phận chức năng... để thực hiện những mục tiêu nhất định. Hiện nay, đa số doanh nghiệp đi theo hướng sắp xếp bộ máy tổ chức linh hoạt, ít cấp và thường xuyên tái cơ cấu theo những thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Văn hoá kinh doanh: đó là lịch sử, những đặc trưng văn hóa riêng biệt của doanh nghiệp, những cam kết của doanh nghiệp đối với xã hội, kinh doanh theo đúng pháp luật, các thành viên trong doanh nghiệp đoàn kết...

### **1.3.1.2 Nhân tố con người**

Con người luôn luôn là yếu tố quan trọng và quyết định nhất đối với hoạt động của mọi doanh nghiệp, thể hiện qua khả năng, trình độ, ý thức của đội ngũ quản lý và người lao động. Đội ngũ lao động tác động tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua các yếu tố như trình độ nghiệp vụ chuyên môn của người lao động, năng suất lao động, thái độ phục vụ khách hàng, sự sáng tạo,... Các nhân tố này ảnh hưởng trực tiếp tới việc nâng cao chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất ra sản phẩm hàng hoá.

### **1.3.1.3. Khả năng về tài chính**

Bất cứ một hoạt động đầu tư, sản xuất, phân phối nào cũng đều phải xét, tính toán trên tiềm lực tài chính của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có tiềm năng lớn về tài chính sẽ có nhiều thuận lợi trong việc đổi mới công nghệ, đầu tư mua sắm trang thiết bị, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, duy trì và nâng cao sức cạnh tranh của hàng hoá, khuyến khích việc tiêu thụ sản phẩm, tăng doanh thu, lợi nhuận và củng cố vị thế trên thương trường. Doanh nghiệp có tiềm lực tài chính cao có thể theo đuổi chiến lược dài hạn, tham gia vào những lĩnh vực đòi hỏi lượng vốn lớn và cường độ cạnh tranh cao. Một trong các lý do chính khiến các doanh nghiệp, tập đoàn có xu hướng sát nhập với nhau là để có được tiềm lực tài chính mạnh, nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường ngành.

### **1.3.1.4. Trình độ công nghệ**

Tình trạng, trình độ máy móc thiết bị và công nghệ có ảnh hưởng một cách sâu sắc tới năng lực cạnh tranh của sản phẩm. Đó là yếu tố vật chất quan trọng nhất thể hiện năng

lực sản xuất, tác động trực tiếp đến chất lượng, năng suất sản xuất. Ngoài ra, công nghệ sản xuất cũng ảnh hưởng tới giá thành và giá bán của sản phẩm. Doanh nghiệp có công nghệ phù hợp sẽ có lợi thế cạnh tranh rất lớn do chi phí sản xuất thấp, chất lượng sản phẩm và dịch vụ cao. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ bất lợi trong cạnh tranh khi chỉ có công nghệ lạc hậu.

Trong giai đoạn hiện nay, chu kỳ sống của công nghệ rất ngắn. Cùng sản xuất một sản phẩm, sử dụng công nghệ tiên tiến và ra đời sau sẽ có năng suất, chất lượng tốt hơn, qua đó làm giảm giá thành sản phẩm, tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội so với đối thủ hiện tại. Tuy nhiên, việc thay đổi hay nâng cấp công nghệ yêu cầu doanh nghiệp phải giải quyết bài toán hiệu quả đầu tư.

### **1.3.2. Các nhân tố khách quan**

#### **1.3.2.1. Các nhân tố kinh tế**

Các nhân tố kinh tế bao gồm: tốc độ phát triển kinh tế, tỷ giá hối đoái, lãi suất trên thị trường vốn,...luôn ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh nói chung và sức cạnh tranh của sản phẩm doanh nghiệp nói riêng. Tốc độ phát triển kinh tế cao khiến thu nhập của người dân tăng lên, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thanh toán của họ khi nhu cầu về hàng hoá thiết yếu và hàng hoá cao cấp tăng lên.

Tỷ giá hối đoái cũng có ảnh hưởng trực tiếp tới sức cạnh tranh của sản phẩm doanh nghiệp, đặc biệt là trong nền kinh tế mở hiện nay. Tỷ giá hối đoái tăng lên, giá trị đồng nội tệ giảm, thì khả năng cạnh tranh của các sản phẩm trong nước sẽ tăng lên ở cả thị trường trong nước cũng như thị trường ngoài nước do giá sản phẩm sẽ giảm tương đối so với giá sản phẩm cùng loại được sản xuất ở nước ngoài.

Lãi cho vay của ngân hàng cũng ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của sản phẩm doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có lượng vốn chủ sở hữu lớn xét về mặt nào đó sẽ có thuận lợi hơn trong cạnh tranh và rõ ràng năng lực cạnh tranh về tài chính của doanh nghiệp sẽ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.

#### **1.3.2.2. Các nhân tố về chính trị - pháp luật**

Các nhân tố về chính trị-pháp luật là nền tảng quy định các yếu tố khác của môi trường kinh doanh. Sự ổn định về chính trị-pháp luật sẽ tạo ra môi trường pháp lý ổn định giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong cạnh tranh đặc biệt trong thời đại mở cửa hội

nhập. Môi trường chính trị-pháp luật đầy đủ, đồng bộ và ổn định sẽ đảm bảo các quyết định quản trị đạt được tỷ lệ thành công cao. Thiếu môi trường pháp lý đầy đủ sẽ dẫn tới cạnh tranh không lành mạnh, phi lý, nảy sinh các tiêu cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh và tiêu thụ sản phẩm, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không duy trì được tính ổn định lâu dài.

### **1.3.2.3. Các nhân tố khoa học công nghệ**

Trong giai đoạn khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão hiện nay thì khoa học công nghệ đóng vai trò ngày càng quan trọng đối với sức cạnh tranh của hàng hoá thông qua chất lượng, chi phí sản xuất. Doanh nghiệp có dây chuyền công nghệ hiện đại không có nghĩa là nó sẽ có lợi thế lâu dài trong cạnh tranh bởi chỉ một thời gian ngắn sau dây chuyền công nghệ đó có thể đã lạc hậu, đặc biệt trong các ngành về công nghệ thông tin. Do đó thời gian khấu hao máy móc phải được rút ngắn, doanh nghiệp phải luôn đổi mới công nghệ cho phù hợp.

Sự phát triển của khoa học công nghệ còn giúp các doanh nghiệp có cơ hội có các công nghệ, kỹ thuật mới. Qua đó có thể trang bị, trang bị lại các cơ sở vật chất kỹ thuật của mình để tạo ra lợi thế trong cạnh tranh.

### **1.3.2.4. Các nhân tố về văn hoá - xã hội**

Nhân tố văn hoá bao gồm: thói quen tiêu dùng, ngôn ngữ phong tục tập quán hay chuẩn mực đạo đức xã hội, cơ cấu dân số, phân hoá giàu nghèo,... Các nhân tố này bắt buộc các doanh nghiệp phải thay đổi hình thức, mẫu mã cũng như đặc tính, lợi ích của sản phẩm cho phù hợp với người tiêu dùng. Các nhân tố này ảnh hưởng mạnh đến năng lực cạnh tranh bởi không phải doanh nghiệp nào cũng có thể dễ dàng thay đổi được quy trình sản xuất, công nghệ. Phong tục tập quán cũng yêu cầu doanh nghiệp phải có những bước đi thích hợp khi xâm nhập thị trường mới. Giải quyết tốt vấn đề này sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt hơn so với các doanh nghiệp muốn xâm nhập hay chính đối thủ sẵn có của thị trường.

## **1.4. Vai trò của cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam**

### **1.4.1. Cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam:**

Ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức ra đời vào ngày 15/8/1945 với quyết định của Đảng thành lập “Ban Giao thông chuyên môn”. Những năm sau đó, ngành

thông tin liên lạc đóng góp một phần không nhỏ vào sự nghiệp Cách mạng, thống nhất nước nhà. Sau năm 1975, do ảnh hưởng nặng nề của cấm vận và cơ chế kế hoạch hóa, nền kinh tế Việt Nam cũng như ngành Bưu chính Viễn thông rơi vào tình trạng lạc hậu, nghèo nàn. Sự nghiệp Đổi mới sau đó đã giải phóng sức sản xuất, kích thích tính sáng tạo năng động của các chủ thể kinh tế. Ngành Bưu chính Viễn thông tự hào là một trong những ngành năng động sáng tạo, bước dần ra khỏi lạc hậu trong thời kỳ này. Quyết sách đi tắt đón đầu, bỏ qua công nghệ analog đi thẳng vào công nghệ kỹ thuật số đã đưa Việt Nam trở thành quốc gia đứng đầu thế giới về tốc độ phát triển viễn thông trong thập niên 90, với 100% hệ thống chuyển mạch kỹ thuật số, tỷ lệ máy điện thoại/100 dân (hay còn gọi là tỷ lệ thâm nhập điện thoại) đạt 15,8 [14]. Thông qua hợp tác quốc tế bằng hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) với Telstra (Úc), Việt Nam đã xây dựng được một mạng lưới viễn thông quốc tế tiên tiến, đảm bảo nguồn doanh thu ngoại tệ và tự chủ trong đầu tư phát triển mạng lưới viễn thông toàn quốc.

Cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông đã được khởi xướng từ năm 1995. Quyết định số 249/QĐ-TTg ngày 29/4/1995 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam- VNPT đã phân tách chức năng quản lý nhà nước của Tổng cục Bưu điện và chức năng sản xuất kinh doanh của VNPT. Cũng trong năm đó, Chính phủ cho phép hai công ty Cổ phần dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (Saigon Postel) và Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) ra đời để cạnh tranh với VNPT. Đến năm 1997, Tổng cục Bưu điện cấp 4 giấy phép cùng lúc để cung cấp dịch vụ Internet. Năm 2000, Tổng cục Bưu điện cấp phép cho Viettel (178), SPT (177) mở dịch vụ thoại quốc tế VoIP. Đến lúc này thị trường viễn thông quốc tế Việt Nam đã thực sự sôi động. Các doanh nghiệp nước ngoài từ đó đã có thêm chọn lựa để kết nối về Việt Nam, bên cạnh hợp tác kinh doanh với VNPT/VTI. Năm 2005, các doanh nghiệp này cũng được cấp phép kinh doanh dịch vụ thoại truyền thống IDD, kênh thuê riêng quốc tế. Có thể nói, thị trường kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế ở Việt Nam là thị trường cạnh tranh hoàn toàn.

Trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ di động, bên cạnh VMS, GPC, một loạt các tên tuổi mới như S-Fone, EVN, HTC (công nghệ CDMA), Viettel (công nghệ GSM) đã bắt đầu

kinh doanh. Năm 2005 vừa qua thực sự là một năm bùng nổ thị trường điện thoại di động, thu hút một lượng khách hàng di động đông đảo (9,6 triệu) [14]

Có thể tóm tắt tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông của Việt Nam hiện nay như sau:

**Bảng 1.1: Tình hình cạnh tranh viễn thông ở Việt Nam**

<i>Phân đoạn thị trường</i>	<i>Nhà cung cấp dịch vụ</i>	<i>Thị trường</i>
Viễn thông nội tỉnh	VNPT Viettel - Bộ Quốc phòng EVN - Bộ Công nghiệp HTC - thuộc Hà nội	Cạnh tranh
Viễn thông liên tỉnh	VNPT Viettel - Bộ Quốc phòng EVN - Bộ Công nghiệp HTC - thuộc Hà nội Saigon Postel (SPT)	Cạnh tranh
Viễn thông quốc tế	VNPT -VTI Viettel - Bộ Quốc phòng EVN - Bộ Công nghiệp HTC - thuộc Hà nội Saigon Postel (SPT) Vishipel	Cạnh tranh
Di động	VNPT- Vinaphone/ VMS Viettel- Bộ Quốc phòng EVN- Bộ Công nghiệp HTC- thuộc Hà nội Saigon Postel (ETC)- S-Fone	Cạnh tranh
Thuê kênh riêng	VNPT-VTI Viettel- Bộ Quốc phòng EVN- Bộ Công nghiệp	Cạnh tranh
Internet	VNPT- VDC Viettel FPT Netnam SPT EVN	Cạnh tranh

Nguồn: Tổng quan về cạnh tranh trong ngành viễn thông Việt Nam - vietbid, 2005 [17]

Có thể nói hiện nay, thị trường viễn thông ở Việt Nam là một thị trường cạnh tranh hết sức sôi động ở mọi phân đoạn thị trường. Bốn doanh nghiệp được quyền tham gia cung cấp đầy đủ các dịch vụ viễn thông đó là VNPT, Viettel, SPT và EVN. Các doanh nghiệp mới đều có những động thái tích cực để tham gia và chiếm lĩnh thị phần. VNPT sau một thời gian dài độc quyền cũng đã bắt đầu chuyển mình để phấn đấu và duy trì vai trò doanh nghiệp chủ đạo.

Nhìn ra các thị trường nước ngoài, thị trường viễn thông là những thị trường năng động nhất và mở cửa cho cạnh tranh từ lâu. Ở các nước ASEAN, mức độ cạnh tranh khác nhau. Nhìn vào bảng 1.2, ta thấy, so với các nước ASEAN, thị trường viễn thông ở Việt Nam cạnh tranh trên mọi lĩnh vực, trừ lĩnh vực bán buôn lưu lượng thoại.

**Bảng 1.2: Tổng quan cơ cấu thị trường viễn thông các nước ASEAN**

Tên nước	Điện thoại cố định			Di động	Bán lại dịch vụ thoại	Internet
	Nội tỉnh	Liên tỉnh	Quốc tế			
Brunei	M	NA	M	M	x	
Cambodia	P	P	P	C	x	C
Indonesia	D	D	D	C	x	C
Lao PDR	D	D	D	C	x	C
Malaysia	C	C	C	C	v	C
Myanmar	D	D	M	M	x	D
Philippines	M	C	C	C	v	C
Singapore	D		D	C	v	C
Thailand	D	P	D	P	x	C
Vietnam	C	C	C	C	x	C

Trong đó: C: cạnh tranh, D; độc quyền 2 công ty, P: cạnh tranh một phần, M: cạnh tranh hoàn toàn; x: chưa cho phép; v: cho phép

Nguồn: Tổng quan về cạnh tranh trong ngành viễn thông Việt Nam- vietbid, 2005 [17]



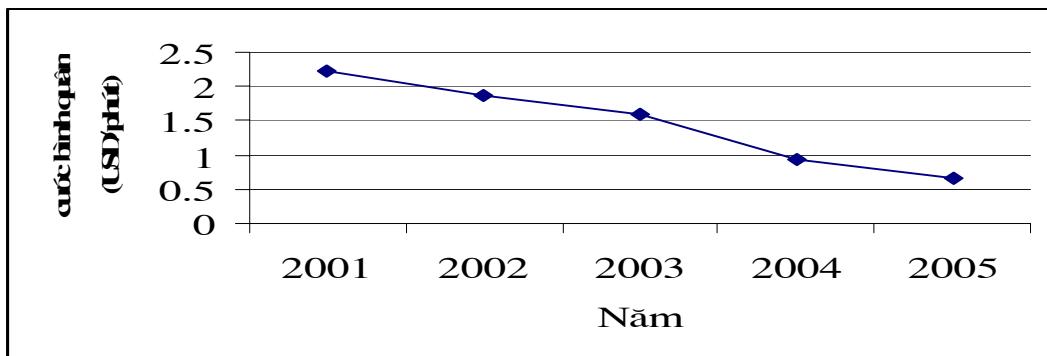
### 1.4.2. Vai trò của cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam:

Chủ trương phát triển ngành viễn thông Việt Nam với động lực là sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trong những năm vừa qua đã đem lại những hiệu quả to lớn, thể hiện:

- Kích thích, thúc đẩy tiến bộ kỹ thuật và công nghệ. Nhờ có cạnh tranh, tất cả các doanh nghiệp viễn thông ở Việt Nam đều tích cực đổi mới công nghệ nhằm đưa ra nhiều dịch vụ tiện ích cho khách hàng. Chỉ riêng trong dịch vụ thoại, khách hàng đã có thể sử dụng dịch vụ thoại truyền thống IDD, thoại qua giao thức Internet (VoIP), hoặc dịch vụ thoại trên nền Internet. Nhờ có cạnh tranh mà rất nhiều công nghệ mới đã có mặt ở Việt Nam, như thế hệ di động CDMA, Wifi Internet, GPRS... [17].

- Năng lực mạng lưới được nâng lên không ngừng. Các doanh nghiệp mới khi tham gia thị trường không những giành được thị phần của doanh nghiệp cũ mà còn khai phá những thị trường mới.

- Một lợi ích quan trọng với khách hàng đó là hạ được cước sử dụng dịch vụ và có nhiều lựa chọn. Cước thu khách hàng giảm liên tục (trung bình khoảng 17,5%/năm trong giai đoạn 2001-2005) đã biến dịch vụ thoại quốc tế từ một dịch vụ được coi là xa xỉ trở nên phổ cập hơn. Đến nay, cước này đã giảm xuống thấp hơn mức cước bình quân khu vực (0,74 USD/phút), từ mức bình quân cước năm 2001 là 2,22 USD/phút, đến 0,56 USD/phút năm 2005 ( Đồ thị 1.1)



**Đồ thị 1.1: Cước thu khách hàng bình quân dịch vụ thoại quốc tế 2001-2005**

Nguồn: Ban giá cước Tiếp thị, VNPT 2005 [1]

- Tăng cường việc sử dụng rộng rãi các công cụ kinh doanh mới dựa trên cơ sở phân phối và sử dụng hiệu quả thông tin, góp phần nâng cao hiệu quả. Những ví dụ điển hình là việc người nông dân bán bưởi Năm roi, các doanh nghiệp gốm sứ ở Bát tràng bán hàng qua mạng vv...

Tuy nhiên bên cạnh những lợi thế mà cạnh tranh đem lại, cạnh tranh cũng tạo ra nhiều thách thức mới cho nhà cung cấp, đó là:

- Giảm khả năng dự đoán triển vọng phát triển của thị trường viễn thông vì các nhà khai thác mới với nhiều ý tưởng và tham vọng khác nhau, làm rối loạn quan hệ truyền thống giữa người sử dụng và nhà cung cấp. Điều này đòi hỏi nhà cung cấp phải luôn nắm bắt nhu cầu khách hàng, xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh phù hợp.

- Sự phát triển của công nghệ mới khiến vòng đời sản phẩm dịch vụ viễn thông ngày càng trở nên ngắn hơn. Ví dụ điển hình là dịch vụ điện báo, điện tín đã bị dịch vụ thư điện tử thay thế vì tiện dụng và chi phí thấp. Vấn đề này buộc VNPT phải xử lý lao động dôi dư.

- Có nhiều chuẩn dịch vụ viễn thông nên việc thống nhất chúng trở nên khó khăn trong khi đó là một đòi hỏi của toàn cầu hóa. Điển hình là việc thống nhất chuẩn cho mạng thế hệ mới NGN, mang tính toàn cầu và có màu sắc chính trị. Mỗi nước một chuẩn, nên việc kết nối quốc tế còn gặp nhiều trở ngại, đòi hỏi nhiều thiết bị chuyển đổi, gia tăng chi phí, đặc biệt là với các nước đang phát triển như Việt Nam.

- Cạnh tranh trong viễn thông đi liền với sức ép mở cửa thị trường cho các nước khác được tham gia kinh doanh ở Việt Nam. Cạnh tranh có yếu tố nước ngoài, không tránh khỏi việc nhường thị phần cho doanh nghiệp viễn thông nước ngoài. Đó là các doanh nghiệp có ưu thế nổi trội trong quản lý, tổ chức quản lý, có khả năng tài chính vững mạnh.

Trong bối cảnh đó, vai trò điều tiết của Nhà nước là hết sức quan trọng. Chính sách phù hợp sẽ thúc đẩy cạnh tranh, khuyến khích các lợi ích của cạnh tranh, tạo môi trường kinh doanh minh bạch và công bằng cho các doanh nghiệp.

### **1.5. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài trong nâng cao năng lực cạnh tranh và bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam**

Trong các thập niên gần đây, viễn thông đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng suất và truyền bá công nghệ trên toàn thế giới. Hiến chương Okinawa về xã hội thông tin toàn cầu đã công nhận Công nghệ *thông tin và viễn thông* là một trong những yếu tố tác động mạnh mẽ nhất tới việc định hình thế kỷ XXI. Theo Liên minh viễn thông quốc tế (ITU), đến năm 2005 thế giới sẽ có 1,4 tỷ đường điện thoại; 1,1 tỷ người thuê bao điện thoại di động; 1 tỷ người dùng Internet; tốc độ chuyển tải trên mạng Internet đạt 1 triệu Gigabit/giây.

Dưới tác động của toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, viễn thông đã trở thành trung tâm phát triển kinh tế của tất cả các quốc gia. Tiến trình mở cửa thị trường viễn thông cho cạnh tranh là điều kiện sống còn để thu hút các nguồn tài chính cần thiết để hiện đại hóa mạng lưới. Ngay từ năm 1990, xu hướng chung là áp dụng chính sách khuyến khích cạnh tranh và nới lỏng kiểm soát trong lĩnh vực viễn thông. Động lực thúc đẩy tự do hóa thị trường viễn thông là khả năng phát triển, đổi mới nhanh, khả năng phục vụ khách hàng tốt hơn của thị trường viễn thông. Việc nâng cấp mạng lưới viễn thông và vai trò của công ty cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế ngày càng trở nên quan trọng.

Ngành viễn thông Việt Nam mới bắt đầu gia nhập vào thị trường quốc tế hơn 10 năm, việc học hỏi kinh nghiệm cạnh tranh, mở cửa thị trường viễn thông và lựa chọn con đường đi phù hợp là hết sức cần thiết. Với trình độ vốn, công nghệ và quản lý còn ở mức thấp, các doanh nghiệp trong nước cần phải học tập kinh nghiệm cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh của một số doanh nghiệp điển hình thành công trên thế giới hiện nay. Trong khuôn khổ của Luận văn, xin điểm lại kinh nghiệm của Singtel (Singapo) và Deutsche Telekom (Đức) trong nâng cao năng lực cạnh tranh trong hội nhập kinh tế quốc tế.

### **1.5.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp viễn thông trên thế giới**

#### **1.5.1.1 Singapore Telecom:**

Tập đoàn Singtel (có 78% vốn Nhà nước) là một tập đoàn hàng đầu chuyên kinh doanh các dịch vụ viễn thông ở Singapo, như dịch vụ thoại (cố định, di động), truyền số liệu, internet, băng thông rộng, vệ tinh, kinh doanh dung lượng [23] vvv... Bắt đầu từ ngày 1/4/2000, thị trường viễn thông Singapo mở cửa hoàn toàn. Bên cạnh doanh nghiệp viễn thông mới trong nước như Starhub, một loạt các nhà khai thác có tên tuổi như Deutsche Telekom (Đức), AT&T, Sprint (Mỹ), BT (Anh), Belgacom ( Bỉ), Telecom Italia (Ý),... được giấy phép kinh doanh các dịch vụ viễn thông ở Singapo, đặc biệt mua bán tự do lưu lượng thoại quốc tế, trực tiếp cạnh tranh với Singtel. Tuy phải chia xẻ thị trường vì cạnh tranh, nhưng đến nay Singtel vẫn giữ 80% thị phần các dịch vụ viễn thông nói chung ở Singapo. Hiện nay, Singtel đang là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn nhất châu Á, với khoảng 65 triệu khách hàng ở 6 thị trường. Năm tài chính 2005, Singtel có khoảng 19,000 nhân viên và doanh thu 7,98 tỷ Đô la Mỹ, lợi nhuận thuần sau thuế là 3,96 tỷ Đô la Mỹ [23]. Để có thành công đó, trước hết phải kể đến công tác chuẩn bị cho cạnh tranh và điều chỉnh chiến lược kinh doanh thích ứng với cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế.

Để chuẩn bị cho cạnh tranh và hội nhập, từ năm 1999, Singtel tiến hành cải tổ tập đoàn, cơ cấu lại, tích cực chuyển mình từ một tập đoàn viễn thông độc quyền sang nhà cung cấp đa dịch vụ, mở rộng hoạt động kinh doanh ra bên ngoài lãnh thổ, giảm chi phí, sa thải khoảng 20.000 nhân viên (1999-2000). Việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh của Singtel dựa trên cơ sở sau:

- Thị trường nội địa đã bão hòa, cần phải tìm đến thị trường bên ngoài.
- Tập trung hoạt động kinh doanh vào khu vực Châu Á- Thái Bình Dương, được đánh giá là năng động nhất và có nhiều cơ hội để phát triển.
- Cung cấp các dịch vụ viễn thông trọn gói ở trong khu vực, châu Âu và Mỹ và nhắm tới các khách hàng là các công ty đa quốc gia (MNC).

Thực hiện chiến lược kinh doanh đó, thông qua đầu tư mua cổ phần tại các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài và đầu tư xây dựng mạng lưới, Singtel đã thiết lập vòng cung dịch vụ châu Á- Thái Bình Dương.

Singtel đầu tư vào các doanh nghiệp viễn thông trong khu vực châu Á- Thái Bình Dương, như mua cổ phần của Advanced Information Service ở Thái lan, Globe Telecom ở Phi líp pin, Bhati Group ở ấn độ, Telkomsel ở In đô nê xia, đặc biệt là mua 52,5% cổ phần của Optus với giá 8,4 tỷ đô la Mỹ vào ngày 26/3/2001. Đây là một thương vụ đặc biệt thành công vì:

- Singtel kiểm soát được tập đoàn cung cấp dịch vụ viễn thông thứ hai của úc, trực tiếp kinh doanh các dịch vụ viễn thông ở úc. Sáp nhập và mở rộng mạng lưới kinh doanh toàn cầu, đặc biệt là các điểm hiện diện mạng (PoP) ở Mỹ và châu Âu, úc, Hồng kông, Nhật bản, Đài loan và Singapo...

- Dưới sự điều hành của Singtel, từ doanh nghiệp liên tục thua lỗ trong 3 năm liền, doanh thu Optus tăng liên tục trong 3 năm. Năm 2005 doanh thu đạt khoảng 5,42 tỷ đô la Mỹ, tăng hơn 7,25%, đóng góp gần 70% vào doanh thu của cả tập đoàn Singtel.

Thành công của Singtel là nhờ vào chính sách nhất quán, ưu tiên phát triển ngành viễn thông với tư cách là ngành cung cấp cơ sở hạ tầng và thúc đẩy Singapo trở thành "quốc đảo thông minh" của Chính phủ. Nhận thức được những cơ hội mới của toàn cầu hóa, Chính phủ luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho Singtel tham gia vào các hoạt động kinh doanh và tìm kiếm cơ hội làm ăn ở nước ngoài. Bên cạnh đó là vai trò hoạch định chiến lược và tầm nhìn của ban Lãnh đạo tập đoàn. Singtel đã thu hút nhân sự có trình độ cao, có kinh nghiệm làm việc ở Mỹ, Châu Âu làm việc cho mình.

Singtel được đánh giá là nhà cung cấp dịch vụ tốt nhất châu Á trong nhiều năm liền. Thách thức lớn nhất hiện nay và cũng là mục tiêu của Singtel đó là nằm trong Top 3 tập đoàn viễn thông hàng đầu thế giới trong 10 năm tới.

#### **1.5.1.2. Deutsche Telecom (Tập đoàn viễn thông Đức)**

Cũng giống như Singtel, Deutsche Telekom (DT) từng là doanh nghiệp viễn thông độc quyền ở Đức (nhà cung cấp dịch vụ viễn thông Nhà nước) và là doanh nghiệp viễn

thông lớn nhất châu Âu. Ngày 1/1/1998, thị trường viễn thông EU mở cửa hoàn toàn. Tính đến hết năm 2000, có tới gần 200 doanh nghiệp viễn thông mới trong và ngoài nước, trực tiếp cạnh tranh với DT.

Để chuẩn bị cho mở cửa thị trường viễn thông, chính phủ Đức đã bắt đầu việc tư nhân hoá DT năm 1996 với giá trị bán cổ phiếu là 6,2 tỷ đô la Mỹ cho các nhà đầu tư thông qua việc niêm yết trên thị trường chứng khoán Luân Đôn, Đức và NewYork. Về phía doanh nghiệp, để chuẩn bị cho cạnh tranh, DT tiến hành các biện pháp mạnh:

- Cắt giảm khoảng 60.000 lao động, chiếm 25% tổng số nhân viên toàn Công ty.

- Liên minh với France Telecom (Pháp) và Sprint (doanh nghiệp viễn thông lớn thứ 3 tại Mỹ) hình thành GlobalOne, ăn chia doanh thu theo tỷ lệ đóng góp vốn. Đối tượng khách hàng là các MNC, dịch vụ cung cấp là các giải pháp viễn thông trọn gói. Liên minh này hoạt động tương đối thành công trong những năm 1996-1999 ( được nhận Giải thưởng Viễn thông thế giới cho danh hiệu nhà cung cấp dịch vụ tốt nhất năm 1999 do tạp chí Total Telecom bình chọn).

Trong tình hình cạnh tranh gay gắt trong nước và thị trường EU, DT vẫn duy trì được vị trí dẫn đầu ở EU nhờ vào thường xuyên tái cơ cấu và điều chỉnh, chú trọng mở thị trường mới, đầu tư ra nước ngoài và xây dựng và nâng cấp mạng lưới. Hiện nay, áp dụng chiến lược kinh doanh “3 trụ cột”, DT triển khai hoạt động kinh doanh dựa trên 3 mảng dịch vụ chính. Đó là mảng dịch vụ quốc tế, mảng dịch vụ di động và mảng dịch vụ truyền số liệu, trong đó 2 năm liền (2003-2004), T-Mobile thuộc tập đoàn DT được Giải thưởng Viễn thông thế giới cho danh hiệu nhà cung cấp dịch vụ di động toàn cầu tốt nhất. Đến năm 2003, DT đã hoàn thành 2 dự án: dự án hiện đại hoá cơ sở hạ tầng viễn thông Đông Đức với 49 tỷ euro và dự án số hoá mạng phía Tây Đức với trị giá 12 tỷ euro, tạo ra một trong những cơ sở hạ tầng viễn thông hiện đại nhất thế giới. Mặt khác, DT đã liên doanh với các đối tác ở nhiều nước khác nhau như Satelindo (Indonexia), Islacom (Philippines), TRI (Malayxia), Matav (Hungary).

Nhận thức được nhu cầu trong nước và EU đã bão hòa, với tỷ lệ thâm nhập điện thoại là 85,05 năm 2001 [22], Deutsche Telekom không ngừng xây dựng và mở rộng

mạng toàn cầu với hơn 60 điểm hiện diện mạng (POP) trên thế giới [18], tập trung chủ yếu ở Bắc Mỹ, châu Âu, và châu Á- Thái Bình Dương. Lưu lượng thu hút trong năm 2005 của DT khoảng 10 tỷ phút.

Bên cạnh đó, DT rất chú trọng vào việc quản lý chi phí. Những hướng liên lạc nào có chi phí cao, doanh thu thấp, DT cắt ngay hoặc có những chuyển đổi thích hợp, ví dụ như cắt hướng Myanmar năm 2004, chuyển đổi từ mạch vệ tinh sang mạch cáp biển với VNPT/VTI năm 2005 để tiết kiệm chi phí.

DT áp dụng nhiều công cụ kinh doanh mới như hệ thống xử lý dữ liệu và định tuyến thông minh của Telarix (trong khi đó, Singtel tự mình nghiên cứu và phát triển một hệ thống tương tự vì nhu cầu bảo mật cao của mình).

Cũng như Singtel, thách thức và mục tiêu lớn nhất hiện nay của DT là phải nằm trong Top 3 tập đoàn viễn thông hàng đầu thế giới trong vòng 5 năm tới.

### **1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho các doanh nghiệp của Việt Nam**

Thực tiễn và kinh nghiệm kinh doanh của các tập đoàn viễn thông trên thế giới cho thấy nâng cao năng lực cạnh tranh là phương pháp tốt nhất để có thể thực sự tham gia vào thị trường thế giới. Tùy theo mục tiêu riêng, mỗi tập đoàn có phương pháp thực hiện khác nhau. Việc tiếp thu những kinh nghiệm cần dựa trên cơ sở phân tích đặc thù, những điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

- Bài học thứ nhất đó Là phải làm tốt công tác chuẩn bị hội nhập kinh tế quốc tế, thông qua tái cơ cấu, sắp xếp tinh giản nhân lực, cổ phần hóa, đào tạo cán bộ. Tận dụng và vận động sự hỗ trợ của Chính phủ về mặt cơ chế.

- Bài học thứ hai đó là xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với những biến đổi của thị trường. Chiến lược kinh doanh cần tập trung vào những thị trường trọng điểm (châu Á- Thái Bình Dương), các giải pháp dịch vụ trọn gói cho khách hàng. Muốn vậy, ban lãnh đạo phải có tầm nhìn xa, thường xuyên tái cơ cấu tổ chức.

- Bài học thứ ba là phải không ngừng mở rộng và tăng cường chất lượng mạng lưới không chỉ trong nước mà còn phải vươn ra thị trường bên ngoài thông qua việc đầu

tư mạng lưới và liên doanh, liên kết hoặc đầu tư vào các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài.

- Bài học thứ tư, là phải nhanh chóng áp dụng những công cụ kinh doanh mới hiện đại để tăng cường năng lực phục vụ đáp ứng tốt nhu cầu đa dạng của khách hàng, đảm bảo chất lượng dịch vụ.

- Bài học thứ năm là làm tốt công tác quản lý chi phí, thường xuyên rà soát để phát hiện những nơi kinh doanh chưa hiệu quả để có biện pháp xử lý thích hợp.

- Bài học thứ sáu là phải luôn ý thức được vai trò quan trọng của đội ngũ lao động trong công tác phục vụ và chăm sóc khách hàng, thường xuyên đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên đáp ứng yêu cầu của khách hàng và trình độ công nghệ. Chú trọng công tác quảng cáo, marketing sản phẩm, dịch vụ, nâng cao hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp.



## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

### **2.1. Tổng quan về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam**

#### **2.1.1. Sự ra đời, chức năng và nhiệm vụ của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam**

Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (tên giao dịch quốc tế là Vietnam Post and Telecommunication Corporation) được thành lập theo cơ sở Quyết định số 249/QĐ-TTg, ngày 29/4/1995 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở tổ chức sắp xếp lại các đơn vị dịch vụ, công nghiệp, thương mại và sự nghiệp của Tổng cục Bưu điện.

VNPT thực hiện chức năng sản xuất kinh doanh, hạch toán kinh doanh tổng hợp toàn ngành theo nguyên tắc lấy thu bù chi và có lãi. Hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT là sự tập hợp, đan xen, đa dạng của nhiều loại hình kinh doanh, trong đó: hoạt động kinh doanh các dịch vụ Bưu chính - Viễn thông - Tin học là nòng cốt; các hoạt động sản xuất công nghiệp, tư vấn thiết kế, xây lắp, thương mại, dịch vụ tài chính là quan trọng; các hoạt động đào tạo, nghiên cứu phát triển, chăm sóc sức khoẻ là chỗ dựa. Với ưu thế là doanh nghiệp nhà nước chủ đạo, có mạng lưới rộng khắp trên phạm vi cả nước, cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đội ngũ lao động có trình độ, kinh nghiệm, VNPT hiện là nhà khai thác cung cấp hầu hết các dịch vụ Bưu chính - Viễn thông - Tin học trong nước và quốc tế.

VNPT có nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ về bưu chính và viễn thông, chịu sự quản lý Nhà nước của Bộ Bưu chính - Viễn thông, các bộ, cơ quan ngang Bộ. Hoạt động cụ thể của VNPT bao gồm: Xây dựng, quản lý và phát triển mạng lưới Bưu chính - Viễn thông công cộng; kinh doanh các dịch vụ Bưu chính - Viễn thông; bảo đảm thông tin liên lạc phục vụ sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước; phục vụ quốc phòng, an ninh, ngoại giao; sản xuất công nghiệp Bưu chính - Viễn thông, tư vấn và xây lắp các công trình Bưu chính - Viễn thông; xuất nhập khẩu và cung ứng vật tư, thiết bị Bưu chính - Viễn thông; cung

cấp dịch vụ tài chính; liên doanh, liên kết với các tổ chức trong và ngoài nước phù hợp với pháp luật và chính sách của Nhà nước...

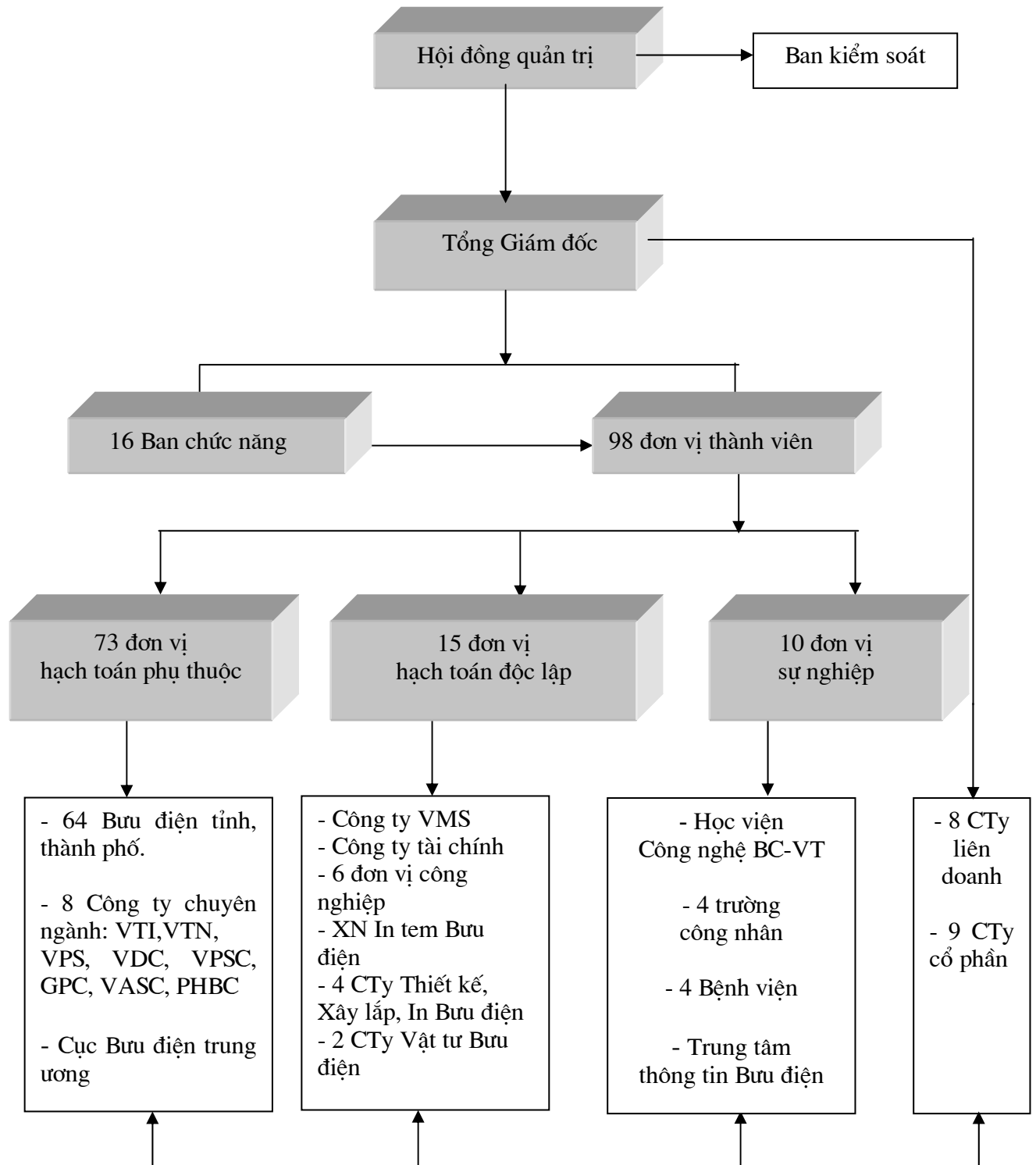
VNPT gồm các đơn vị thành viên hạch toán độc lập, hạch toán phụ thuộc, đơn vị sự nghiệp có liên quan mật thiết với nhau về lợi ích kinh tế, tài chính, công nghệ, cung ứng, tiêu thụ, dịch vụ, thông tin, đào tạo, nghiên cứu, tiếp thị. VNPT gồm 16 Ban chức năng và 98 đơn vị thành viên, với khoảng 90.000 người lao động (xem Sơ đồ 2.1).

Do nhu cầu của phát triển kinh tế của đất nước, VNPT là một trong những Tổng công ty 91 được phê duyệt thí điểm hình thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam theo quyết định số 06/2006/QĐ-TTg. Theo đó, tách Bưu chính ra khỏi Viễn thông, mở rộng hoạt động kinh doanh theo khả năng của doanh nghiệp, cổ phần hóa một số công ty thành viên cũ như VMS, GPC (vốn tập đoàn 50%), khối các công ty sản xuất thiết bị, xây dựng, liên doanh... (vốn của Tập đoàn dưới 50%) và mở rộng quyền chủ động kinh doanh cho các công ty thành viên. Về cơ cấu, có sự thay đổi trong việc sắp xếp lại Văn phòng Tổng Công ty. Công ty Viễn thông Quốc tế, Công ty Viễn thông liên tỉnh, một phần Công ty Tài chính Bưu điện được sắp xếp lại trực tiếp trực thuộc Tập đoàn Bưu chính viễn thông, vẫn lấy tên cũ là VNPT. 64 bưu điện tỉnh thành được sắp xếp lại thành 3 công ty Viễn thông khu vực I,II, III.

Hiện tại cơ cấu tổ chức của tập đoàn chưa hoàn thiện, các đơn vị thành viên trong đó có Công ty Viễn thông quốc tế về cơ bản vẫn khai thác mạng lưới và hạch toán như cũ. Việc kinh doanh đường trục quốc gia, bao gồm mạng liên tỉnh và mạng quốc tế vẫn trực thuộc Tập đoàn như trước. Theo đó, Công ty Viễn thông Quốc tế vẫn là đơn vị đầu mối, chủ trì kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế.

### **2.1.2. Tổ chức hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế**

Việc tổ chức hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế được giao hẳn cho công ty thành viên của VNPT là Công ty Viễn thông quốc tế, có tên giao dịch quốc tế là Vietnam Telecom International (VTI). Chính vì vậy, sau đây, khi đánh giá về năng lực cạnh tranh của VNPT đối với hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế, luận văn xin đánh giá chung năng lực cạnh tranh của VNPT/VTI.



## **Sơ đồ 2.1 - Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Nay là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam)**

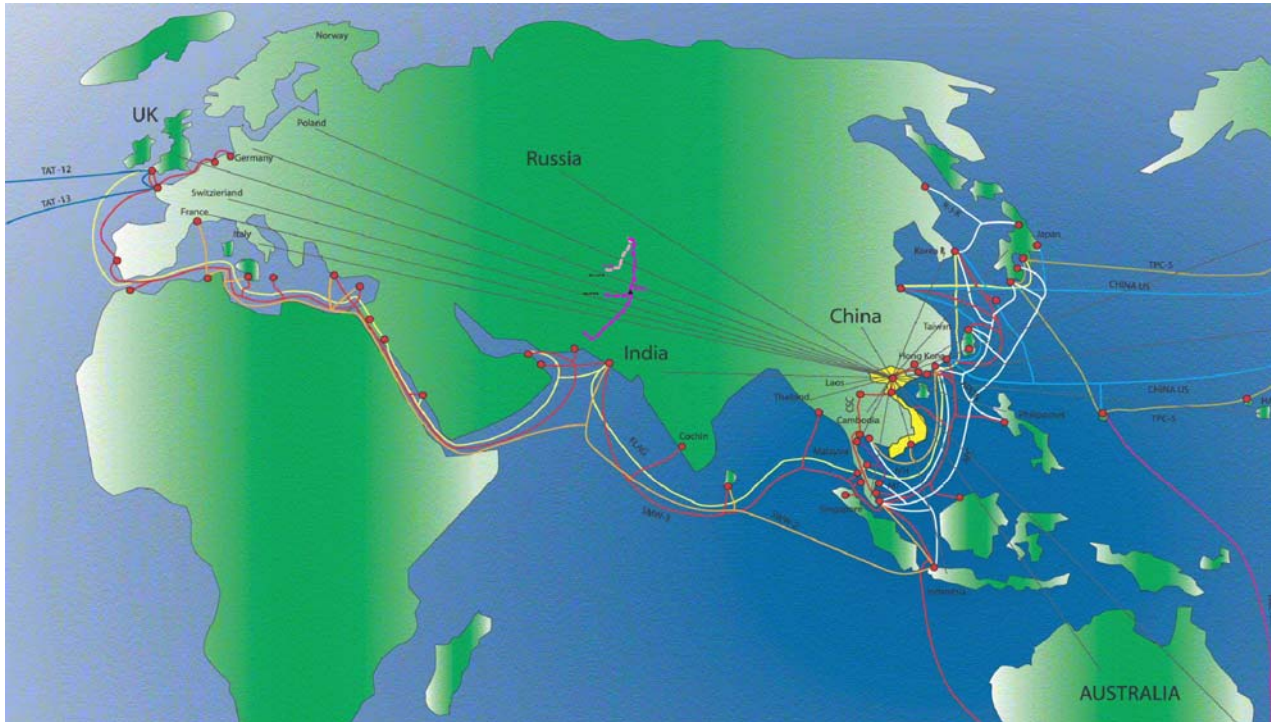
Nguồn: VNPT, 2005

### **2.1.2.1. Đôi nét về Công ty Viễn thông Quốc tế**

Công ty viễn thông quốc tế được thành lập ngày 31 tháng 3 năm 1990, với chức năng chính là: Tổ chức, xây dựng, vận hành, khai thác mạng viễn thông quốc tế; Cung cấp các dịch vụ viễn thông quốc tế. Tính đến hết năm 2005, Công ty có gần 1300 người làm việc tại Văn phòng công ty và 3 trung tâm khai thác đặt tại Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.

*Mạng lưới của Công ty:* Hệ thống chuyển mạch kênh gồm 3 tổng đài công quốc tế AXE-105 đặt tại Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh với tổng dung lượng gần 8000 mạch thoại. Đây là trạm công và là đầu mối xử lý các mối liên kết thông tin quốc tế giữa Việt Nam và các nước trên thế giới.

*Hệ thống truyền dẫn* bao gồm 8 trạm vệ tinh mặt đất làm việc với châu Á, Châu Âu, Úc và châu Mỹ và các hệ thống cáp quang biển và đất liền, được quản lý bởi 3 trung tâm viễn thông quốc tế. Hiện VTI đang quản lý 2 trạm cáp bờ của hệ thống TVH và SMW 3. Đây chính là cầu dẫn thông tin quốc tế của Việt Nam ra khắp thế giới.



**Sơ đồ 2.2: Sơ đồ mạng quốc tế của VNPT/VTI**

Nguồn: [www.vti.com.vn](http://www.vti.com.vn)

VNPT/VTI còn đầu tư trực tiếp tuyến cáp CSC nối các nước ASEAN và Trung Quốc, tuyến cáp Việt Nam – Campuchia; đầu tư mua dung lượng trên các tuyến cáp quốc tế khác để phục vụ nhu cầu mở rộng mạng lưới. Hiện VNPT/VTI đang có kênh trực tiếp với hơn 30 quốc gia và vùng lãnh thổ, chủ yếu là châu Á - Thái Bình Dương, Bắc Mỹ và châu Âu.

#### 2.1.2.2. Các dịch vụ cung cấp:

- Dịch vụ thoại quốc tế: là loại dịch vụ nhận và truyền đi các tín hiệu thoại giữa Việt Nam với các nước trên thế giới. Hiện đang cung cấp dịch vụ thoại truyền thống (thường được gọi là IDD) và dịch vụ thoại qua giao thức VoIP (thường được gọi là VoIP). Dịch vụ thoại VoIP tiết kiệm đường truyền hơn so với IDD nên có giá cước rẻ hơn khoảng 20-30% tùy hướng kết nối. Công ty phấn đấu cung cấp dịch vụ thoại trên nền Internet vào năm 2007.

- Dịch vụ kênh thuê riêng quốc tế: là loại hình dịch vụ nhận và truyền tín hiệu thoại, hình ảnh, tệp tin, thông tin giữa Việt Nam và các nước thông qua mạch liên lạc trực tiếp.

- Dịch vụ vệ tinh VSAT: là loại hình dịch vụ nhận và truyền tín hiệu thoại, hình ảnh, tệp tin, thông tin giữa Việt Nam và các nước thông qua vệ tinh. Đầu cuối là chảo ăng ten có kích thước nhỏ. Mới đây, đã cung cấp dịch vụ cùng loại nhưng tiên tiến hơn là dịch vụ VSAT băng thông rộng ( còn gọi là VSAT -IP).

- Dịch vụ thu phát hình quốc tế: là loại hình dịch vụ nhận và truyền tín hiệu thoại, hình ảnh, tệp tin, thông tin giữa Việt Nam và các nước thông qua vệ tinh. Khách hàng chủ yếu là các hãng truyền thông có nhu cầu truyền tín hiệu quốc tế, nhất là các dịp lễ, tiếp đón đoàn khách nước ngoài.

- Riêng trong loại hình dịch vụ thoại: để tạo điều kiện thuận lợi cho các khách hàng, theo thu nhập và nhu cầu công tác, VTI cung cấp các dịch vụ thoại giá trị gia tăng như: điện thoại trực tiếp về nước nhà (HCD), điện thoại bên nước ngoài trả tiền, điện thoại quốc tế thẻ dùng được ở nhiều nước...

## **2.2. Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đối với việc kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế**

Ngày nay, xu thế toàn cầu hóa và quốc tế hóa mọi mặt đời sống kinh tế xã hội là xu thế nổi trội, không đảo ngược được. Bất cứ quốc gia nào muốn phát triển kinh tế cũng phải đối mặt với những cơ hội và thách thức mà toàn cầu hóa mang lại. Việt Nam đã là thành viên của nhiều tổ chức kinh tế quốc tế khu vực như ASEAN, APEC và vừa gia nhập tổ chức thương mại quốc tế WTO. Để VNPT/VTI chủ động hơn khi cạnh tranh với các yếu tố nước ngoài, cần phải đánh giá được các tác động do hội nhập kinh tế quốc tế.

### **2.2.1. Các cam kết quốc tế của Việt Nam về viễn thông**

#### **2.2.1.1. Các cam kết về viễn thông trong hiệp định thương mại Việt-Mỹ:**

Hiệp định thương mại Việt- Mỹ có hiệu lực từ ngày 10/12/2001, được xem xét gia hạn 3 năm một lần. Các cam kết về dịch vụ viễn thông trong Hiệp định được hai bên thỏa thuận trên cơ sở của các nguyên tắc theo chuẩn của WTO trong Tài liệu tham chiếu.

Cam kết của Việt Nam về tiếp cận thị trường đối với các doanh nghiệp Mỹ cho các loại hình dịch vụ viễn thông là:

\* Phương thức 1, cung cấp dịch vụ qua biên giới: các công ty Mỹ chỉ được ký kết thỏa thuận khai thác với các nhà khai thác trạm công của Việt Nam.

\* Phương thức 2, sử dụng ở nước ngoài: Không hạn chế.

\* Phương thức 3, hiện diện thương mại: Cam kết chung của Việt Nam là cho phép các công ty Mỹ được phép hợp tác kinh doanh theo hình thức Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) với đối tác Việt Nam được phép cung cấp dịch vụ viễn thông. Tuy nhiên đối với từng loại hình dịch vụ cụ thể, lộ trình mở cửa cho các công ty Mỹ thâm nhập vào thị trường Việt Nam thông qua việc thành lập các liên doanh được quy định khác nhau. Cụ thể là:

- Đối với các dịch vụ giá trị gia tăng, từ ngày 10/12/2003 cho phép thành lập các liên doanh cung cấp với số vốn phía Mỹ không quá 50% vốn pháp định của liên doanh (riêng kinh doanh dịch vụ Internet từ ngày 10/12/2004). Các xí nghiệp liên doanh không được phép xây dựng mạng đường trục và quốc tế riêng mà phải thuê lại từ các công ty khai thác dịch vụ của Việt Nam (*Các dịch vụ viễn thông trị giá gia tăng bao gồm: thư điện tử, dịch vụ thư thoại, truy cập cơ sở dữ liệu thông tin trên mạng, trao đổi dữ liệu điện tử, fax nâng cao hay gia tăng giá trị gồm lưu trữ và gửi, lưu trữ và truy nhập, dịch vụ chuyển đổi mã hiệu, dịch vụ xử lý dữ liệu và thông tin trên mạng*).

- Đối với dịch vụ cơ bản, từ ngày 10/12/2005, cho phép liên doanh cung cấp với số vốn phía Mỹ không quá 49%. Các xí nghiệp liên doanh không được phép xây dựng mạng đường trục và quốc tế riêng mà phải thuê lại từ các công ty khai thác dịch vụ của Việt Nam (*Các dịch vụ viễn thông cơ bản bao gồm: dịch vụ truyền số liệu chuyển mạch gói, dịch vụ truyền số liệu chuyển mạch kênh, dịch vụ điện báo, điện tín, fax, kênh thuê riêng, các dịch vụ vô tuyến bao gồm di động, điện thoại mạng tổ ong, vệ tinh*).

- Đối với dịch vụ cố định nội hạt, liên tỉnh và quốc tế, từ ngày 10/12/2007, cho phép liên doanh với số vốn phía Mỹ không quá 49%.

\* Phương thức 4, hiện diện thể nhân: chưa cam kết ngoài các cam kết chung.

Nhận xét:

- Do viễn thông liên quan tới vấn đề chính trị và an ninh quốc gia nên mạng đường trục và mạng quốc tế, các công ty Mỹ không được phép tham gia xây dựng và kinh doanh. Có thể nói, VNPT vẫn nắm quyền kiểm soát mạng. Đây là một lợi thế cạnh tranh đáng kể.

- Dịch vụ quốc tế theo cam kết sẽ phải mở cửa cho Mỹ vào 10/12/2007. Thời gian còn không nhiều, công tác chuẩn bị cho cạnh tranh trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế cần phải đẩy nhanh hơn nữa.

#### **2.2.1.2. Các cam kết về viễn thông trong ASEAN:**

Các cam kết này được xây dựng trên nguyên tắc tự nguyện nên sức ép mở cửa cho các nước không nhiều. Tuy nhiên, ASEAN cũng quy định các cam kết sẽ được xây dựng trên nguyên tắc GAT cộng đồng với các thành viên đã tham gia WTO và nguyên tắc O cộng với các thành viên chưa tham gia WTO, nhưng không được kém thuận lợi hơn các cam kết quốc tế khác. Kết quả vòng đàm phán thứ 3 kết thúc 31/12/2004, các cam kết của Việt Nam về viễn thông gần ngang bằng với các cam kết trong Hiệp định thương mại Việt - Mỹ.

#### **2.2.1.3. Các cam kết trong APEC:**

Các cam kết được xây dựng trên nguyên tắc tự nguyện và có thể điều chỉnh hàng năm nhưng không được giảm bớt mức độ tự do hóa của từng loại cam kết. Mục tiêu của APEC là tự do hóa viễn thông hoàn toàn vào năm 2020. Các cam kết của Việt Nam về viễn thông tại APEC thông qua chương trình hành động quốc gia (IAP) và về cơ bản còn hạn chế, chỉ dừng ở mức chế độ đãi ngộ Tối huệ quốc và dựa vào các cam kết của Việt Nam trong ASEAN.

#### **2.2.1.4. Cam kết về viễn thông trong WTO của Việt Nam.**

Các quy định của WTO về viễn thông chủ yếu nằm trong các văn kiện sau: Hiệp định chung về thương mại dịch vụ GATS, Phụ lục Viễn thông, Nghị định thư 4, Hiệp định dịch vụ viễn thông cơ bản và Bản tham chiếu về viễn thông

Hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS): gồm 6 phần, 29 điều khoản và 8 phụ lục với các nội dung chủ yếu là chế độ Tối huệ quốc (MFN), minh bạch hoá, chế độ



đãi ngộ quốc gia, vấn đề công nhận lẫn nhau, tiếp cận thị trường, quy định trong nước, tự do hóa từng bước. Các nguyên tắc chính của hiệp định là:

Không phân biệt: quy chế tối huệ quốc- MFN ( không phân biệt đối xử giữa các thành viên), Đối xử quốc gia- NT( không phân biệt đối xử giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài).

Minh bạch: Quy định cấp phép phải công khai rõ ràng

Quy tắc hợp lý: áp dụng cho các quy định trong nước phải phù hợp với các cam kết quốc tế, quy định rõ ràng về dịch vụ phổ cập,

Bảo hộ cạnh tranh: quy định về kết nối và trách nhiệm của nhà cung cấp dịch vụ viễn thông chủ đạo.

Phụ lục viễn thông quy định các vấn đề về mục tiêu, diện điều chỉnh, các định nghĩa, sự minh bạch, thâm nhập và sử dụng dịch vụ và hệ thống thông tin viễn thông công cộng, hợp tác kỹ thuật và mối quan hệ với các Tổ chức, hiệp định quốc tế.

Nghị định thư 4 có hiệu lực vào ngày 5/2/1998 với mục tiêu là bảng liệt kê về lộ trình và miễn giảm MFN được xem xét là phụ lục của GATS.

Hiệp định dịch vụ viễn thông cơ bản có hiệu lực ngày 1/1/1998 với sự tham gia ban đầu của 69 nước thành viên WTO. Hiệp định quy định các loại dịch vụ viễn thông cơ bản sau: dịch vụ thoại, truyền số liệu, fax, điện tín, kênh thuê riêng, các dịch vụ vô tuyến bao gồm di động, điện thoại mạng tổ ong, dịch vụ dữ liệu tổ ong, dịch vụ viễn thông và mạng lưới.

Bản tham chiếu về viễn thông, có hiệu lực từ 1/1/1998. Nội dung chính là bảo hộ cạnh tranh, tránh lạm dụng quyền thống trị của doanh nghiệp độc quyền, đảm bảo công bằng giữa các nhà khai thác, quy định về nghĩa vụ phổ cập để cạnh tranh lành mạnh, công khai hóa việc cấp phép và bổ sung tính minh bạch, các nhà luật định phải độc lập với các nhà khai thác viễn thông; phân bổ và sử dụng nguồn tài nguyên khan hiếm (băng tần, đánh số...) và quản lý một cách công bằng.

Theo cam kết, hai năm sau khi Việt Nam gia nhập WTO, các công ty 100% vốn nước ngoài được quyền cung cấp dịch vụ đã đăng ký cho mọi đối tượng, kể cả các tổ

chức cá nhân Việt Nam. Ba năm sau khi gia nhập, các công ty nước ngoài được thành lập chi nhánh và cung cấp dịch vụ tại Việt Nam, với điều kiện trưởng chi nhánh phải là người cư trú tại Việt Nam.

Đối với dịch vụ viễn thông có hạ tầng mạng, Việt Nam không nhân nhượng thêm so với mức cam kết trong Hiệp định thương mại Việt - Mỹ. Trong đó, đối với các dịch vụ cơ bản như điện thoại cố định, di động, truyền số liệu, thuê kênh riêng... các đối tác nước ngoài chỉ được phép đầu tư dưới hình thức liên doanh với nhà khai thác Việt Nam đã được cấp phép, vốn góp tối đa là 49% vốn pháp định của liên doanh.

Đối với dịch vụ viễn thông không có hạ tầng mạng, trong 3 năm đầu sau khi gia nhập WTO, phía nước ngoài chỉ được phép đầu tư dưới hình thức liên doanh với nhà khai thác Việt Nam đã được cấp phép, vốn góp tối đa là 51% vốn pháp định của liên doanh. 3 năm tiếp theo, phía nước ngoài mới được phép tự do lựa chọn đối tác khi thành lập liên doanh và được nâng vốn góp lên mức 65%.

Riêng đối với dịch vụ mạng riêng ảo VPN và dịch vụ viễn thông gia tăng giá trị (thư điện tử, truy cập Internet...) một số đối tác lớn sẽ được cung cấp trên hạ tầng mạng do Việt Nam kiểm soát. Trong đàm phán, Việt Nam có nhân nhượng hơn là, phía nước ngoài được tự do lựa chọn đối tác liên doanh ngay sau khi gia nhập và được phép tham gia tối đa 70% vốn pháp định của liên doanh.

Trong lĩnh vực dịch vụ hữu tuyến và di động mặt đất, nhà cung cấp dịch vụ viễn thông ở nước ngoài phải thông qua thỏa thuận thương mại với pháp nhân được thành lập tại Việt Nam và được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế tại Việt Nam. Đối với dịch vụ vệ tinh, Việt Nam cam kết 3 năm sau khi gia nhập sẽ mở rộng loại đối tượng, chủ yếu là các công ty đa quốc gia hoạt động tại Việt Nam. Nếu thỏa mãn điều kiện cấp phép, có thể được cấp phép sử dụng trực tiếp dịch vụ vệ tinh của các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài.

Ngoài ra, phía Việt Nam cũng cam kết cho phép đối tác nước ngoài được kết nối dung lượng cáp quang biển (dung lượng toàn chủ) của các tuyến cáp quang Việt Nam là thành viên, đồng thời được bán dung lượng truyền dẫn này cho các nhà cung cấp dịch vụ

viễn thông quốc tế có hạ tầng mạng như VNPT, Viettel, EVN Telecom. 4 năm sau khi gia nhập, phía nước ngoài được phép bán dung lượng trên cho các nhà cung cấp dịch vụ VPN và IXP quốc tế được cấp phép như FPT, VNPT, Viettel và EVN Telecom.

Riêng đối với các cam kết chuyển đổi hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) trong viễn thông, các nhà đầu tư nước ngoài tham gia BCC có thể ký mới thỏa thuận hiện tại hoặc chuyển sang hình thức hiện diện khác với những điều kiện không kém thuận lợi hơn điều kiện họ đang được hưởng

### **2.2.2. Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đối với việc kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế.**

#### **2.2.2.1. Tác động tích cực:**

- Thị trường kinh doanh các dịch vụ viễn thông được mở rộng, năng lực mạng lưới được nâng cao. Các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông ở Việt Nam có cơ hội tiếp cận được các công nghệ mới, lựa chọn các đối tác có năng lực. Các lĩnh vực như di động, dịch vụ quốc tế rất được các đối tác nước ngoài quan tâm và mong muốn tham gia.

- Các doanh nghiệp viễn thông ở Việt Nam có cơ hội lựa chọn công nghệ mới, tiết kiệm đầu tư và tăng hiệu quả kinh tế. Ngày nay, có rất nhiều nhà cung cấp giải pháp mạng hiện đại, giá thành hạ trên thế giới. VNPT cũng đang dần chuyển hướng đầu tư vào các giải pháp trên nền mạng IP- công nghệ của tương lai. So với VNPT, các doanh nghiệp mới như Viettel, EVN tiết kiệm được rất nhiều cho việc đầu tư vào trạm công nhờ tiến bộ khoa học kỹ thuật và sự hội tụ công nghệ viễn thông và thông tin.

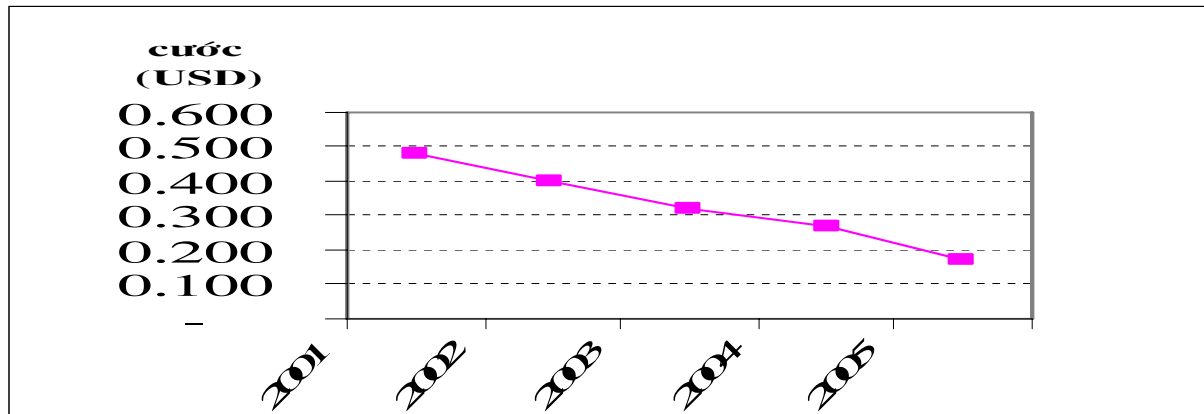
- Các doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam tiếp cận được nguồn vốn, học hỏi kinh nghiệm quản lý từ các nhà khai thác nước ngoài, dần dần bước ra thị trường nước ngoài. Đây là hướng bất cứ doanh nghiệp viễn thông nào của Việt Nam cũng hướng đến. Thông qua hợp tác với các đối tác nước ngoài, các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam có cơ hội đào tạo cán bộ theo phong cách làm việc quản lý tiên tiến trên thế giới, tự rèn luyện mình trong môi trường quốc tế.

- Cạnh tranh là động lực thúc đẩy các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam tự đổi mới mình, tái cơ cấu để hoạt động có hiệu quả, cải cách quy trình quản lý, khai thác và tập trung nguồn lực vào những lĩnh vực mang tính chất chiến lược, đó là dịch vụ thoại quốc

tế và di động. Việc tái cơ cấu là một việc làm thường xuyên của các doanh nghiệp viễn thông hàng đầu trên thế giới như AT&T (Mỹ), DT (Đức)... Các doanh nghiệp Việt Nam đi sau nên càng có cơ hội học hỏi.

#### 2.2.2.2. Tác động tiêu cực:

- Trong nước, cạnh tranh làm gia tăng các nhà khai thác mới có lợi thế bởi các quy định ưu đãi của Chính phủ tạo điều kiện tồn tại và phát triển, được kinh doanh ở những khu vực sinh lợi nhanh như các thành phố lớn. Doanh thu từ các dịch vụ viễn thông quốc tế sẽ bị chia sẻ. Ở Việt Nam, từ 2001 đến 2005, diễn ra tình trạng cạnh tranh quá mức trong lĩnh vực thoại quốc tế. Cước kết cuối dịch vụ thoại (phần thu đối tác nước ngoài nhờ vào cung cấp dịch vụ kết cuối quốc tế ở Việt Nam) liên tục giảm mạnh. Từ mức sàn cước kết cuối theo quy định của MPT là 0,50 USD/phút năm 2001 tụt xuống còn 0,17 USD/phút năm 2005. Nguyên nhân chủ yếu là do các doanh nghiệp mới không tuân thủ giá sàn, hạ cước kết cuối thấp để thu hút lưu lượng chiều đến. Đối với Việt Nam đây là một nguồn thu ngoại tệ quan trọng để xây dựng hạ tầng viễn thông. Như vậy, nhìn tổng thể lợi ích quốc gia bị xâm phạm, phần lợi rơi vào đối tác nước ngoài.



**Đồ thị 2.1. Cước sàn kết cuối chiều đến Việt Nam 2001-2005**

Nguồn: Tập hợp cước sàn của Bộ Bưu chính Viễn thông- VTI 2005 [4]

- Cạnh tranh khi yếu tố nước ngoài xuất hiện càng ngày càng gay gắt. Lĩnh vực viễn thông quốc tế, di động là lĩnh vực mau chóng sinh lời, thu hồi vốn nhanh nên chắc chắn sẽ xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh nặng ký. Những đối thủ này có ưu thế về vốn, công nghệ và kinh nghiệm quản lý hơn các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam nên khả năng thu hẹp thị phần là không tránh khỏi.

- Thị phần và doanh thu của các nhà khai thác dịch vụ viễn thông đặc biệt là doanh nghiệp chủ đạo như VNPT luôn có xu hướng giảm. Với sức ép mở cửa, cuộc kết cuối có xu hướng giảm mạnh, nhiều dịch vụ viễn thông quốc tế mới ra đời có thể thay thế các dịch vụ hiện tại như thoại qua Internet... Tính chủ động trong việc ra các quyết định kinh doanh của VNPT bị hạn chế vì chủ trương nuôi dưỡng và thúc đẩy cạnh tranh của MPT tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp mới trên cơ sở không chèn ép các chính sách về cước của doanh nghiệp chủ đạo. Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam đặc biệt là lực lượng trình độ cao, có kinh nghiệm sẽ bị hút sang các đối thủ cạnh tranh nước ngoài.

### **2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế**

#### **2.3.1 Các nhân tố chủ quan**

##### **2.3.1.1 Nhân tố con người:**

Nhân tố con người là nhân tố quan trọng hàng đầu trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngành viễn thông có hàm lượng công nghệ kỹ thuật cao, kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế có yếu tố nước ngoài, nên có những đòi hỏi nhất định đối với nhân tố con người.

Đặc điểm nhân lực VNPT/VTI là:

- Nhân lực có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ trọng đáng kể, khoảng 60% tổng lao động 1.300 người, năm 2005 [24].

- Lực lượng lao động ổn định, được hưởng chế độ đãi ngộ hợp lý nên gắn bó lâu dài với Công ty.

- Có hơn 15 năm kinh nghiệm làm ăn với các đối tác nước ngoài vì môi trường kinh doanh của công ty chính là môi trường quốc tế.

- Thường xuyên được đào tạo tại chỗ, trong nước và gửi đi nước ngoài đào tạo thông qua hợp tác với các đối tác làm ăn. Thường xuyên tổ chức các khóa học tập nghiệp vụ để nâng cao chuyên môn và ngoại ngữ. Chỉ riêng trong năm 2005, tổ chức được 122 khóa học, trong đó có 5 khóa ở nước ngoài cho 655 lượt người. Nếu tính cả các khóa học

mà các đơn vị trực thuộc tổ chức thì tổng lượt người được đào tạo là 1221. Như vậy, năm 2005, tính trung bình, mỗi cán bộ của công ty được đi đào tạo một lần.

- Nguồn nhân lực có khả năng tự trau dồi kiến thức chuyên môn nghiệp vụ thông qua tham gia môi trường kinh doanh quốc tế, tham gia các hội nghị quốc tế chuyên ngành như chính sách cước viễn thông của Tổ chức Viễn thông Thế giới (ITU), các hội nghị quốc tế về lưu lượng quốc tế (GTM), về kinh doanh dịch vụ viễn thông khu vực và thế giới (PPM, PTC). Năm 2005, đã có 40 đoàn với 80 lượt người tham gia vào các hội nghị này.

- Nhược điểm lớn nhất là trình độ còn chưa đồng đều, còn chịu ảnh hưởng tư duy mang nặng tính phục vụ hơn là tính thị trường, thiếu nhất quán trong tổ chức thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh. Sức ỳ lớn, không nhanh nhậy trong các việc nắm bắt và vận dụng các chính sách kinh doanh có lợi cho doanh nghiệp.

- Trình độ quản lý nhìn chung có sự cải thiện để đáp ứng với đòi hỏi kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, có quá nhiều cấp tham gia vào quyết định kinh doanh (VNPT/MPT) nên chưa phát huy được hết tính chủ động sáng tạo của đội ngũ cán bộ.

Tuy nhiên, phải khẳng định nhân tố con người của VNPT/VTI là nhân tố tích cực và quan trọng nhất trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế.

### **2.3.1.2. Trình độ công nghệ**

Trình độ công nghệ Viễn thông hiện nay của VNPT/VTI có thể khái quát ở những điểm chính sau:

- Hiện tại, về tổng thể, VNPT/VTI có một mạng quốc tế với công nghệ tương đối hiện đại, đáp ứng tốt được nhu cầu kinh doanh và đóng vai trò là mạng quốc gia:

+ Về thiết bị tổng đài, sử dụng công nghệ TDM, công nghệ IP. Hệ thống tổng đài TDM công loại AXE-105 thế hệ Transgate 3 của Ericsson được lắp đặt tại Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng với tổng số trên 5000 kênh thoại, chủ yếu sử dụng tín hiệu hiện đại C7TUP, C7ISUP, cung cấp dịch vụ như IDD, dịch vụ ISDN quốc tế, HCD, Access Collect, dịch vụ thoại qua hệ thống điện thoại viên như: 110, 142, 1713,

CollecCall, điện thoại hội nghị quốc tế..., cung cấp cổng C7/SCCP quốc tế phục vụ dịch vụ Roaming quốc tế cho các nhà khai thác di động VMS, GPC. Hệ thống này đã được nâng cấp nhiều lần. Điểm đáng lưu ý là hệ thống tổng đài này đã hết khấu hao, sử dụng phần lớn bộ nhớ nhưng vẫn đáp ứng nhu cầu kinh doanh nên giảm giá thành các dịch vụ. Tuy nhiên, do đầu tư từ những năm 90 của thập kỷ trước, khả năng tương thích với mạng mới kém. Về lâu dài, không đáp ứng những nhu cầu kinh doanh phát sinh như định tuyến thông minh, hỗ trợ các dịch vụ mới như Collect call, HCD hai chiều. Nhằm bắt xu thế phát triển các dịch vụ trên nền IP và nhu cầu dịch vụ viễn thông ngày càng đa dạng của khách hàng, VNPT/VTI tích cực đầu tư vào công nghệ NGN (mạng thế hệ mới), có đặc điểm tích hợp nhiều loại hình dịch vụ với giá thành hạ. Mạng này là mạng hiện đại nhất và có nhiều tính năng tiên tiến. Hiện nay, đã được sử dụng rộng rãi để cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng trong nước và quốc tế.

+ Về truyền dẫn, sử dụng chủ yếu công nghệ cáp quang, vệ tinh băng thông rộng. Nếu như năm 1998, dung lượng cáp biển chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng dung lượng khai thác của VNPT/VTI (dưới 40%) thì năm 2005 tỷ lệ này đã tăng lên gấp đôi (82,77%) [24]. Đây là bước chuyển chiến lược vì cáp quang là công nghệ mới, ưu việt hơn so với vệ tinh nhờ chi phí đầu tư thấp, chất lượng ổn định. Tuy nhiên vẫn phải duy trì một tỷ lệ hợp lý dung lượng vệ tinh để dành cho mạng dự phòng và đáp ứng nhu cầu thông tin liên lạc ở những vùng miền xa, hải đảo. Do dung lượng trên các tuyến TVH, SMW3... đã sử dụng gần hết, VNPT/VTI đang tiến hành xây dựng và đầu tư vào các tuyến cáp mới như China US, Việt Nam - Hồng Kông...

- VNPT/VTI phân đầu đi kịp với tiên bộ công nghệ, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. VNPT/VTI luôn cố gắng dành vị trí dẫn đầu trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông quốc tế mới, cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn, ví dụ VNPT/VTI mới cung cấp dịch vụ VSAT băng thông rộng, có thể đáp ứng nhu cầu thoại, Internet, truyền số liệu thông qua vệ tinh, dịch vụ thoại quốc tế thẻ dành cho người Việt Nam ra nước ngoài gọi về nhà và đi các nước khác.

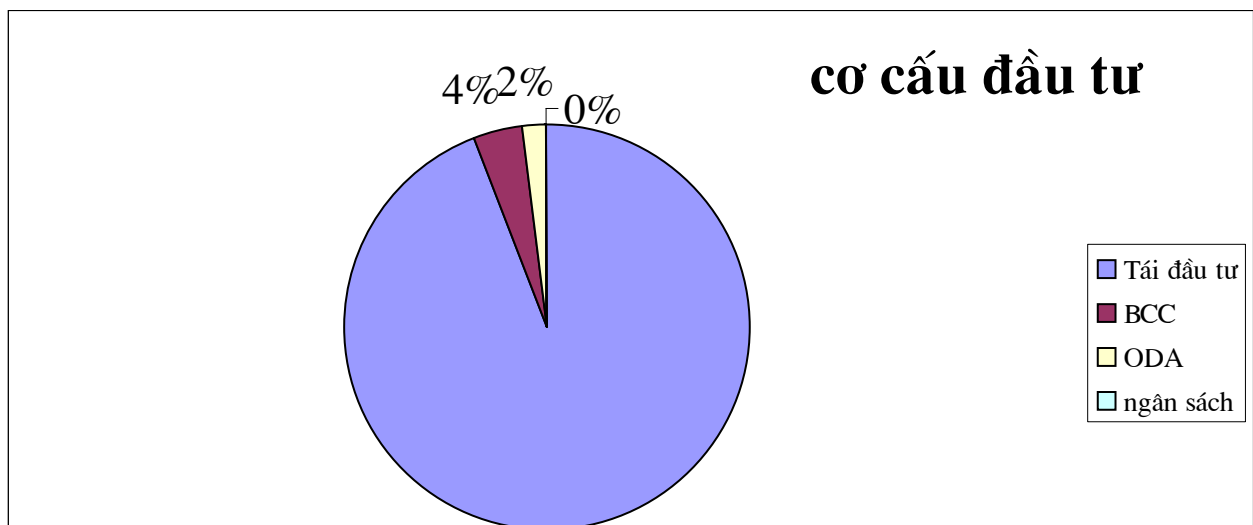
- Để tận dụng ưu thế công nghệ, với kinh nghiệm hơn 15 năm cung cấp các dịch

vụ viễn thông quốc tế, VNPT/VTI chú trọng vào đầu tư đội ngũ cán bộ kỹ thuật lành nghề. Đây là lợi thế của VNPT/VTI trong cạnh tranh.

- VNPT/VTI thường xuyên cập nhật xu thế công nghệ thông qua khuyến khích các hoạt động nghiên cứu khoa học, phối hợp với Bộ ngành liên quan, cử các nhóm nghiên cứu tham gia các tổ chức viễn thông quốc tế để cập nhật công nghệ, đóng góp những ý kiến chuyên môn.

### 2.3.1.3. Khả năng về tài chính:

Phát huy vai trò là doanh nghiệp viễn thông chủ đạo, VNPT triệt để sử dụng nguồn vốn tái đầu tư, không phát sinh các khoản vay tín dụng thương mại, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Trong tổng vốn đầu năm 2005 đạt 7.368 tỷ đồng, nguồn vốn tái đầu tư chiếm một tỷ trọng rất lớn là 94,1% ( xem đồ thị 2.2). 10 năm kể từ khi thành lập (1995), đến nay, vốn sở hữu của VNPT đã tăng lên từ 2.000 tỷ đồng lên 44.000 tỷ đồng, tài sản cố định đạt 58.000 tỷ đồng, đóng góp cho ngân sách hơn 34.000 tỷ đồng. Đặc biệt, cơ chế tự vay- tự trả- tự chịu trách nhiệm được áp dụng từ những năm đầu đổi mới đã tạo cho VNPT một sự tự chủ cao về tài chính [9].



**Đồ thị: 2.2. Cơ cấu đầu tư của VNPT năm 2005**

Nguồn: Báo cáo đánh giá công tác 2005, VNPT [12]

VNPT/VTI là một trong số rất ít doanh nghiệp có khả năng tự trang trải đầu tư và đổi mới công nghệ. Khác với các doanh nghiệp mới, VNPT tích lũy được một nguồn vốn



dồi dào sau hơn 15 năm kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế. Trước kia, doanh thu từ cước kết cuối dịch vụ thoại quốc tế chiếm một tỷ trọng đáng kể (89,7% năm 2000) trong tổng doanh thu quốc tế của VNPT/VTI thì nay tỷ lệ này đã giảm đáng kể (57,4% năm 2004)[24]. Doanh thu từ kinh doanh dịch vụ thoại quốc tế chiều đi, dịch vụ di động, thực hiện kết nối cho các doanh nghiệp viễn thông mới đã tăng dần. Đây là một xu thế lành mạnh giúp VNPT/VTI có thể chủ động được nguồn doanh thu, đảm bảo tài chính cân bằng, tập trung vào đổi mới công nghệ và cách thức phân phối dịch vụ. Điều này cũng chứng minh tính đúng đắn của Chính phủ, của Tổng cục Bưu điện trước đây là phát triển dịch vụ viễn thông quốc tế khai thác nguồn thu ngoại tệ để xây dựng và phát triển lĩnh vực bưu chính viễn thông ở Việt Nam. Tuy nhiên, khi đã tham gia vào thị trường viễn thông quốc tế, đặc biệt là mở cửa thị trường viễn thông theo các cam kết của WTO, lợi thế này sẽ mất dần vì cước kết cuối sẽ tiệm cận mức thị trường thế giới.

### **2.3.2. Các nhân tố khách quan**

#### **2.3.2.1. Môi trường kinh tế**

Việt Nam được đánh giá có nhiều tiềm năng trong phát triển kinh tế. Tốc độ phát triển kinh tế trung bình của Việt Nam trong giai đoạn 2001-2005 khoảng 7%, riêng năm 2005 tăng so với 2004 là 8,4%. Khu vực kinh doanh dịch vụ như thương nghiệp, khách sạn và viễn thông, tài chính, ngân hàng đều có mức tăng cao là 9,6% so với năm 2004 (8,1%) [14]. Với đà tăng trưởng như trên, chắc chắn nền kinh tế Việt Nam sẽ thay đổi theo chiều hướng tích cực. Dịch vụ viễn thông quốc tế dần dần không còn là hàng hóa xa xỉ nữa. Điện thoại quốc tế chiều đi tăng không ngừng, trung bình 15,12%/ năm trong giai đoạn 2001-2005, trong đó năm 2005 tốc độ tăng là 18,42%, trong khi năm 2004 là 16,22%.

Nhìn ra bên ngoài, Việt Nam đang đứng trước vận hội phát triển to lớn nhờ vào:

- Hội nhập kinh tế quốc tế có ảnh hưởng sâu sắc đến nền kinh tế Việt Nam, tạo ra nhiều công ăn việc làm và cơ hội kinh doanh trong đó có kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế.

- Sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, đặc biệt là các công nghệ mới như công nghệ thông tin, viễn thông vv...Việt Nam có nhiều cơ hội để đầu tư và khai thác ngay công nghệ mới.

- Việt Nam nằm ở vị trí trung tâm của khu vực phát triển kinh tế năng động trong thế kỷ 21- khu vực châu Á- Thái Bình Dương. Nếu so với các nước đang phát triển với tỷ lệ thâm nhập điện thoại lên gần 90%, mức 15,8% của Việt Nam năm 2005 [14] là tương đối thấp. Điều đó cũng có nghĩa, Việt Nam có rất nhiều cơ hội để tăng trưởng lĩnh vực viễn thông như phát triển thuê bao, tăng lưu lượng... .

- Có nguồn nhân lực dồi dào, trẻ và sáng tạo.

- Là một thị trường tiềm tàng hứa hẹn phát triển, thu hút vốn đầu tư nước ngoài

### **2.3.2.2. Môi trường chính trị và pháp luật**

Các Nghị quyết của BCH Trung ương Đảng khoá VIII, Đại hội Đảng IX và Chỉ thị số 58-CT/TW của Bộ Chính trị đã đề ra các chủ trương, chính sách phát triển đất nước trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Điều 1, Quyết định số 158/2001/QĐ-TTg ngày 18/10/2001 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển Bưu chính - Viễn thông Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến 2020 qui định: “Bưu chính, Viễn thông Việt Nam trong mối liên kết với tin học, truyền thông tạo thành cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia, phải là một ngành mũi nhọn, phát triển mạnh hơn nữa, cập nhật thường xuyên công nghệ và kỹ thuật hiện đại, góp phần phát triển kinh tế - xã hội đất nước và nâng cao dân trí. Đồng thời xác định nhiệm vụ chủ động hội nhập kinh tế quốc tế đảm bảo an ninh của ngành viễn thông”.

Hiện nay, đã hình thành hệ thống pháp luật cho kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế. Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông ban hành năm 2002, quy định khuôn khổ pháp lý cho các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh viễn thông, đặc biệt là trong cạnh tranh. Theo đó, doanh nghiệp có thị phần vượt trội là doanh nghiệp có hơn 30% thị phần một dịch vụ cụ thể, phải chịu quản lý và giám sát của cơ quan quản lý về thị phần, chất lượng và giá cả các dịch vụ có liên quan. Trong khi đó, các doanh nghiệp mới được phép đưa ra các gói khuyến mại hấp dẫn để thu hút khách hàng. Hiện nay, trong dịch vụ viễn thông

quốc tế, đặc biệt là dịch vụ thoại quốc tế chiều đến Viettel và VNPT/VTI phải chịu sự giám sát và quản lý của MPT.

Bên cạnh đó, MPT với tư cách là cơ quan chủ quản đã và đang dần đưa việc kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế vào khuôn khổ thông qua đưa ra các hướng dẫn về:

- Kết nối
- Quản lý giá sàn
- Trách nhiệm dịch vụ phổ cập
- Chống kinh doanh dịch vụ viễn thông trái phép.

Tuy nhiên, cần phải nhìn nhận việc quản lý giá sàn trong những năm vừa qua còn nhiều lỏng lẻo, làm cước điện thoại quốc tế chiều đến Việt Nam giảm liên tục. Bên cạnh đó, chính sách giá sàn quy định và phân bổ lưu lượng cứng nhắc làm các doanh nghiệp viễn thông gặp nhiều khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

### **2.3.2.3. Môi trường văn hóa xã hội**

Theo báo cáo phát triển con người các năm 2001-2005 của UNDP, chỉ số phát triển con người (HDI) của Việt Nam đang dần được cải thiện. Năm 2005 là 0,704, xếp thứ 108/177 nước, tăng 2,2% sau 5 năm nhờ vào tăng trưởng kinh tế và tuổi thọ [6]. Xét về thứ hạng, Việt Nam vẫn nằm ở nhóm các nước trung bình, thấp hơn các nước trong khu vực như Malai xia, Trung quốc, Thái lan. Điều này chứng tỏ, chất lượng đời sống, vật chất, văn hóa và tinh thần đang được cải thiện dần. Tuy nhiên so với thế giới, chúng ta vẫn ở mức trung bình, cần phải cố gắng hơn nữa để cải thiện tình hình.

Theo báo cáo của WB, Việt Nam được đánh giá là một nước trẻ, có tỷ lệ nhập học tiểu học là 90%, trung học là 62% và tỷ lệ sinh viên cao. Theo đánh giá mới đây nhất của UNESCO, Việt Nam đứng thứ 64 toàn cầu về chỉ tiêu giáo dục. Đây là yếu tố thuận lợi để phát triển một nền kinh tế tri thức. Nhìn chung, các ứng dụng mới của công nghệ thông tin và viễn thông đã nhanh chóng thâm nhập mọi mặt đời sống. Đây là nền tảng vững chắc cho việc phát triển các dịch vụ viễn thông.

Tuy nhiên, trong khi thế giới tiếp cận với nền kinh tế điện tử từ rất lâu và rất phát triển thì Việt Nam mới chỉ bắt đầu, với chỉ số sẵn sàng cho nền kinh tế điện tử ở mức

61/65 năm 2005, tụt một bậc so với năm 2004 [6]. Điều này chứng tỏ Việt Nam chưa có khả năng cao trong việc sử dụng triệt để công nghệ thông tin.

Đời sống nâng cao, số người đi học, công tác và du lịch nước ngoài tăng lên làm gia tăng nhu cầu liên lạc quốc tế. Đây là một thị trường tiềm tàng cho các doanh nghiệp viễn thông, nếu có các chính sách kinh doanh hợp lý, khai thác hiệu quả các thị trường mới (như thị trường thẻ điện thoại quốc tế)...

Đổi mới tư duy và dân chủ đã khiến người dân được tham gia nhiều hơn vào các chính sách kinh tế xã hội. Vai trò báo chí trong mọi mặt đời sống kinh tế xã hội ngày một nâng cao. Tuy nhiên, đã nảy sinh việc đưa tin và bình luận thông tin phiến diện làm phát sinh những dư luận trái chiều bất lợi về hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông, ví dụ như vụ tranh chấp kết nối di động giữa Viettel và VNPT tháng 7/2005.

Nhìn nhận đánh giá của cộng đồng quốc tế về Việt Nam đã bớt gay gắt hơn trước. Việt Nam được đánh giá là nước có môi trường kinh doanh ổn định nhất trong khu vực. Ngoại hối của Việt kiều chuyển về nước đã đạt 4 tỷ đô la Mỹ trong năm 2005. Chính sách của nhà nước tạo điều kiện thuận lợi hơn cho kiều bào Việt Nam ở nước ngoài đầu tư, kinh doanh ở Việt Nam đã có những tác động tích cực đối với các hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông quốc tế, kích thích lưu lượng quốc tế chiều đến. Tuy nhiên, điều đáng buồn là những vụ kinh doanh điện thoại quốc tế trái phép thường do Việt kiều gây ra, gây thất thoát phần doanh thu thanh toán quốc tế chiều đến, cạnh tranh không bình đẳng với các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam.

Nhìn chung, môi trường văn hóa xã hội Việt Nam đang dần cải thiện, là nền tảng vững chắc cho việc phát triển các dịch vụ viễn thông.

#### **2.3.2.4. Môi trường công nghệ:**

Với chủ trương đi tắt đón đầu, ngành viễn thông Việt Nam đã đạt được những kỳ tích như toàn bộ hệ thống chuyển mạch đã được số hóa, tốc độ thâm nhập các dịch vụ viễn thông tương đối cao. Trong giai đoạn 1998-2003, tỷ lệ tăng trưởng trung bình mạng viễn thông đạt 26,8%- một trong những tỷ lệ cao trong khu vực. Nếu tiếp tục duy trì tốc độ này thì Việt Nam có khả năng đạt mật độ thuê bao viễn thông 30 máy/100 dân trong

khoảng 10 năm tới. Khách quan mà nói, Việt Nam đã có một cơ sở hạ tầng vật chất viễn thông tương đối tốt [17].

Hiện nay, Việt Nam đã có mạng viễn thông đa phương tiện, hiện đại với cáp quang, vi ba và vệ tinh trên phạm vi toàn quốc và kết nối quốc tế. Các mạng đa phương tiện này đã được số hóa hoàn toàn và đang được nâng cấp lên mạng thế hệ mới (NGN). Các mạng cơ bản: mạng điện thoại công cộng (PSTN), mạng viễn thông quốc tế, mạng dịch vụ truyền số liệu như Varnet, Netnam, FPT, Toolnet... trực tiếp cung cấp dịch vụ Internet, mạng viễn thông nông thôn với tất cả các huyện đều lắp tổng đài điện tử và đường truyền kỹ thuật số kết nối tới khoảng 90% tổng số xã trong cả nước. Đây là cơ sở hạ tầng quan trọng cho việc phát triển và mở rộng kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế.

Xét về chỉ số DAI năm 2004 (Digital Access Index, do Liên minh Viễn thông quốc tế (ITU) đưa ra, xác định khả năng tiếp cận của người dân đến công nghệ thông tin, bao gồm tám (8) nhóm tiêu chí liên quan đến trình độ đào tạo, chất lượng và trình độ kết cấu hạ tầng, khả năng thanh toán của người dân theo tỉ lệ 20h dùng Internet so với thu nhập hàng tháng) Việt Nam đạt 0,31, được xếp thứ 122 trong số 178 nước, ở mức trung bình thấp [20] - Ấn độ là 0,32, Trung quốc 0,43, Thái lan 0,48. Điều này cho thấy dù Việt Nam đã có một cơ sở hạ tầng viễn thông tương đối tốt nhưng khả năng tiếp cận công nghệ thông tin của người dân còn ở mức thấp.

Việt Nam cũng như các nước trong khu vực vẫn ở trình độ công nghệ thấp, còn phải nỗ lực rất nhiều để rút ngắn khoảng cách số với các nước phát triển. Điều này, cũng có nghĩa Việt Nam có cơ hội to lớn để phát triển hạ tầng viễn thông, gia tăng lưu lượng và khai thác thị trường hơn 80 triệu dân đầy tiềm tàng. Muốn vậy, Việt Nam cần phải chú ý đến 4 xu hướng công nghệ chính thúc đẩy sự thay đổi nhanh của ngành viễn thông:

- Dung lượng: các công nghệ mới như cáp quang có khả năng truyền tải một lượng thông tin khổng lồ. Bên cạnh đó công nghệ truyền dẫn vệ tinh cũng có khả năng cung cấp những băng thông rộng.

- Số hóa: theo đó bất kỳ loại thông tin nào như âm thanh, hình ảnh đều có thể truyền đi dưới dạng một luồng bit được nén và được tái tạo để sử dụng tại nơi nhận cuối cùng.

- Phổ cập: sự tiến bộ trong công nghệ không dây như vô tuyến tế bào, truyền thông cá nhân hay vệ tinh quỹ đạo mặt đất tầm thấp cung cấp thông tin cá nhân và di động hầu như khắp mọi nơi, tạo ra cơ hội sử dụng dịch vụ ở những nơi cáp quang hay mạng hữu tuyến không với tới được.

- Hội tụ: hội tụ giữa viễn thông, tin học, xử lý dữ liệu và kỹ thuật hình ảnh đang mở đầu thời đại đa phương tiện, trong đó âm thanh số liệu và hình ảnh có thể được kết hợp với nhau cho phù hợp nhu cầu của người sử dụng và sự tách biệt giữa các lĩnh vực truyền thông như viễn thông, tin học và truyền hình trở nên áp đặt và có thể không phù hợp.

#### **2.4. Đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT trong hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế**

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và phân tích thực trạng VNPT trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế, tác giả xin đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT thông qua phân tích, đánh giá một số chỉ tiêu cơ bản dưới đây.

##### **2.4.1. Sản lượng và doanh thu**

###### **2.4.1.1. Chỉ tiêu tổng thể:**

Để đánh giá, luận văn đã tập hợp một số chỉ tiêu quan trọng của năm 2005 để so sánh giữa VNPT và các doanh nghiệp trong nước, các doanh nghiệp nước ngoài.

**Bảng 2.1: So sánh một số chỉ tiêu quan trọng giữa VNPT và doanh nghiệp trong nước - năm 2005**

<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>VNPT</b>	<b>Viettel</b>
Doanh thu 2005	33.781 tỷ đồng	3.167,7 tỷ đồng
Tốc độ tăng doanh thu so với 2004	10%	220%
Doanh thu 2005/người	375,34 triệu	758 triệu
Tốc độ tăng doanh thu/người so với 2004	13,66%	10,8%
Phát triển thuê bao mới năm 2005	3.375.756 thuê bao	1.780.000 thuê bao
Tốc độ phát triển thuê bao so với 2004	28,54%	1200%

Nguồn: Tổng hợp từ các bản tin nhanh VNPT, báo cáo viễn thông quý 4/2005 [14]

Nhìn vào bảng 2.1, có thể nhận xét VNPT vẫn giữ vai trò là doanh nghiệp viễn thông chủ đạo của Việt Nam, đóng góp nhiều cho ngân sách. Tuy nhiên, đối thủ cạnh tranh lớn nhất hiện nay là Viettel, doanh nghiệp viễn thông thứ 2 ở Việt Nam, có tốc độ phát triển thuê bao đặc biệt cao. Đây là doanh nghiệp mới, có nhiều tham vọng, được sự ủng hộ mạnh mẽ của Bộ Quốc phòng nên có rất nhiều thuận lợi trong việc mở rộng sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, nếu so với các doanh nghiệp viễn thông chủ đạo trong khu vực, VNPT ở mức trung bình thấp (bảng 2.2). Về doanh thu năm 2005, VNPT đạt khoảng 2.140 triệu USD, xấp xỉ mức PLDT, doanh nghiệp chủ đạo của Philipin. Tuy nhiên về tỷ suất lợi nhuận, VNPT (14,19%), chưa bằng một nửa của PLDT. Nếu so với doanh thu doanh nghiệp khác trên thế giới, chúng ta thấy VNPT quá nhỏ bé, doanh thu năm 2005 chưa bằng 1/3 doanh thu 2005 của Singtel, 1/34 doanh thu của AT&T, 1/45 doanh thu của NTT, 1/10 doanh thu của China Mobile.

**Bảng 2.2: So sánh một số chỉ tiêu quan trọng giữa VNPT và doanh nghiệp ngoài nước- năm 2005**

<b>Doanh nghiệp</b>	<b>Nước</b>	<b>Doanh thu(triệu USD)</b>	<b>Lợi nhuận ròng(triệu USD)</b>	<b>Tỷ suất lợi nhuận(%)</b>
VNPT	Việt Nam	2.140	303	14,19%
PLDT	Phillipin	2.300	656	28,52%
TNZL	Niu Di Lân	3.888	635	16,34%
Singtel	Singapo	7.885	2,042	25,90%
AT&T	Mỹ	69.400		
NTT	Nhật Bản	99.900		
China Mobile	Trung Quốc	23.300		

Nguồn: tổng hợp từ các bản tin nhanh VNPT, báo cáo viễn thông quý 4/2005 [14].

Giai đoạn từ 2001-2005, tổng doanh thu của Tổng công ty đạt 135.814 tỷ đồng, tốc độ tăng trung bình hàng năm khoảng 14,9%, phát triển mới hơn 10,14 triệu thuê bao [12]. Nhìn trước mắt, VNPT vẫn đang giữ vị trí hàng đầu trong kinh doanh các dịch vụ bưu

chính viễn thông ở Việt Nam. Tuy nhiên, trong tương lai, các đối thủ cạnh tranh nhờ đi tắt về công nghệ và hoàn chỉnh mạng lưới dịch vụ và mạng lưới khách hàng, có thể uy hiếp vị trí của VNPT. Bên cạnh đó, việc mở cửa thị trường viễn thông cho yếu tố nước ngoài, các doanh nghiệp nước ngoài với ưu thế nổi trội hơn về công nghệ và trình độ quản lý sẽ ảnh hưởng đến việc duy trì vị thế chủ đạo của VNPT.

#### 2.4.1.2. Phân tích một số dịch vụ viễn thông quốc tế chủ chốt

a. Dịch vụ thoại quốc tế:

**Bảng 2.3: Sản lượng dịch vụ thoại quốc tế ( bao gồm cả IDD và VoIP)**

Đơn vị tính: phút

Chiều đi	Năm					Tổng
	2001	2002	2003	2004	2005	
Doanh nghiệp						
EVN	-	1,782	4,699	-	599,825	<b>606,306</b>
HTC	-	-	-	-	-	-
SPT	-	673,486	2,275,608	13,658,047	11,369,242	<b>27,976,383</b>
Viettel	-	6,389,026	8,832,520	8,001,521	2,996,486	<b>26,219,553</b>
Vishipel	-	-	-	37	11,620	<b>11,657</b>
VNPT/ VTI	57,032,098	61,868,548	75,502,446	96,792,635	113,806,373	<b>405,002,099</b>
<b>Tổng</b>	<b>57,032,098</b>	<b>68,932,842</b>	<b>86,615,273</b>	<b>118,452,239</b>	<b>128,783,546</b>	<b>459,815,999</b>

Nguồn: Mạng báo cáo tập trung VTI [3]

Nhận xét:

- Lưu lượng chiều đi của Việt Nam tăng lên không ngừng, tốc độ trung bình khoảng 18,04%/năm.

- VNPT/VTI là doanh nghiệp viễn thông chủ đạo đóng góp vào sự tăng trưởng chung của tổng lưu lượng chiều đi với tốc độ trung bình khoảng 15,71%/ năm, chiếm gần



90% sản lượng chiều đi quốc tế. Đây là dịch vụ truyền thống, ổn định và có uy tín. Nguyên nhân chủ yếu là do:

- Mạng lưới ổn định, rộng khắp, chất lượng tốt
- Sự phát triển mạnh thuê bao, đặc biệt là thuê bao di động (9,3 triệu thuê bao di động và 8,6 triệu thuê bao cố định trong năm 2005 [14])
- Thường xuyên giảm cước và khuyến mại theo quy định của Bộ
  - Các doanh nghiệp khác do hạn chế về mạng lưới và chưa tập trung vào phân đoạn thị trường này nên chưa tham gia tích cực.
  - Đây là một thị trường tiềm tàng, có nhiều cơ hội để khai thác. VNPT/VTI cần chủ động hơn nữa trong các hoạt động tiếp thị để giữ vững thị phần.

*b. Dịch vụ thoại chiều đến:*

**Bảng 2.4: Sản lượng điện thoại quốc tế chiều đến (bao gồm cả IDD và VoIP)**

Đơn vị tính: phút

Chiều đến	Năm					Tổng
	2001	2002	2003	2004	2005	
Doanh nghiệp						
EVN	-	20,914,920	69,229,777	103,807,029	177,470,850	<b>371,422,576</b>
HTC	-	-	-	10,995,910	45,872,037	<b>56,867,947</b>
SPT	-	102,321,592	127,754,043	119,954,840	118,652,238	<b>468,682,713</b>
Viettel	-	120,920,465	133,841,072	161,963,671	199,514,736	<b>616,239,944</b>
Vishipel	-	-	2,660,464	24,568,690	74,002,085	<b>101,231,238</b>
VNPT/ VTI	611,059,059	366,904,858	408,140,200	415,887,514	328,384,841	<b>2,130,376,473</b>
<b>Tổng</b>	<b>611,059,059</b>	<b>611,061,835</b>	<b>741,625,556</b>	<b>837,177,654</b>	<b>943,896,787</b>	<b>3,744,820,890</b>

Nguồn: Mạng báo cáo tập trung VTI [3]

Nhận xét:

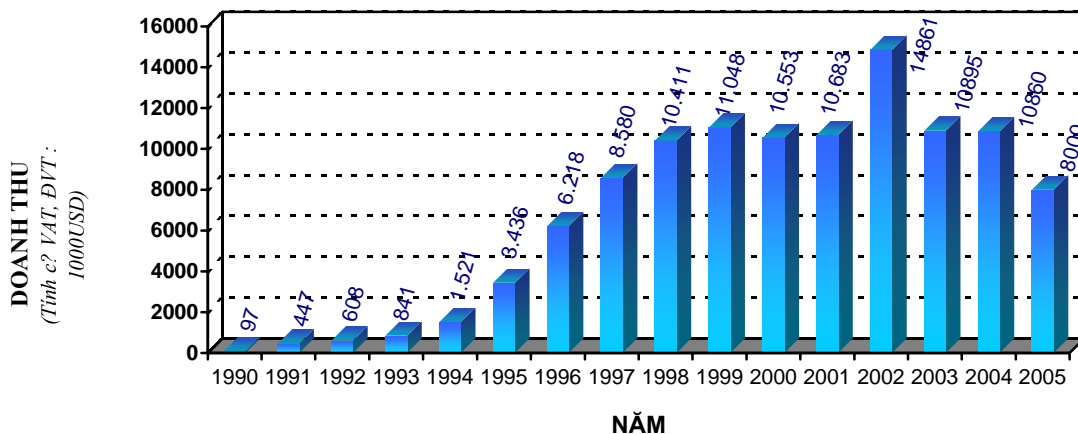
- Tổng sản lượng thoại quốc tế tăng lên không ngừng, trung bình khoảng 10,8%.

- Thị trường thoại chiều đến là một thị trường cạnh tranh sôi động vì doanh thu thanh toán quốc tế cao. Các doanh nghiệp viễn thông mới nhắm tới thị trường này trước tiên. Sản lượng thoại chiều đến VNPT/VTI bị sụt giảm nghiêm trọng, đặc biệt trong năm 2005, giảm tới 26,65%. Nguyên nhân chủ yếu là do:

- Các doanh nghiệp viễn thông mới được hưởng nhiều ưu đãi khi tham gia thị trường.
- Sự quản lý lỏng lẻo của Bộ Bưu chính viễn thông về quy định giá sàn và hạn mức lưu lượng, không hạn chế được hiện tượng bán phá giá cước kết cuối về Việt Nam của nhiều doanh nghiệp mới.
- Giá sàn của Bộ đưa ra không bám sát với mức cước thị trường, mặc dù có tham khảo các ý kiến của các doanh nghiệp viễn thông, gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong kinh doanh thoại chiều đến.

- Đây là thị trường tiềm tàng, còn rất nhiều cơ hội để khai thác tuy nhiên không nên dựa vào doanh thu từ thị trường này vì có nhiều rủi ro trong thanh toán quốc tế, khả năng thực hiện hợp đồng của đối tác nước ngoài.

### c. Dịch vụ kênh thuê riêng:



**Đồ thị 2.3. Doanh thu dịch vụ thuê kênh riêng quốc tế 1990-2005**

Nguồn: Mạng báo cáo tập trung VTI [3]

Nhận xét:

- Đây là dịch vụ viễn thông quốc tế đem lại nguồn doanh thu ngoại tệ lớn thứ hai cho VNPT/VTI sau doanh thu từ dịch vụ điện thoại quốc tế.

- Theo xu hướng cải tổ tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, thông qua việc tái tạo một doanh nghiệp đường trục, các dịch vụ cho thuê hạ tầng viễn thông sẽ được khuyến khích. Do vậy, loại hình dịch vụ thuê kênh riêng quốc tế vẫn là dịch vụ viễn thông quốc tế chủ chốt của VNPT/VTI.

- VNPT/VTI vẫn là doanh nghiệp chủ đạo trong việc cung cấp dịch vụ thuê kênh riêng quốc tế. Nguyên nhân do:

- Mạng lưới quốc tế ổn định, có dung lượng kênh đi quốc tế lớn.
- Chất lượng tốt.
- Thực hiện tốt các hoạt động bán hàng và chăm sóc sau bán hàng.
- Có đội ngũ cán bộ kỹ thuật cao, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

- Tuy nhiên, doanh thu của dịch vụ có xu thế giảm dần do cước thu khách hàng giảm và chia sẻ thị trường với các đối thủ cạnh tranh ( chủ yếu là kênh dưới tốc độ 128kpbs)

## 2.4.2. Thị phần

### 2.4.2.1. Thị phần thoại quốc tế chiều đi:

**Bảng 2.5: Thị phần thoại quốc tế chiều đi ( bao gồm cả IDD và VoIP)**

<i>Doanh nghiệp</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
EVN	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%	0.47%
HTC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SPT	0.00%	0.01%	2.63%	11.53%	8.83%
Viettel	0.00%	9.30%	10.20%	6.76%	2.33%
Vishipel	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%
VNPT/ VTI	100.00%	89.80%	87.17%	81.71%	88.41%
<b>Tổng</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Nguồn: Mạng báo cáo tập trung VTI [3]

Thị phần là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Khảo sát tình hình biến động thị phần dịch vụ thoại quốc tế chiều đi, ta có nhận xét sau:

- VNPT/VTI vẫn chiếm vị trí chủ đạo, gần 90% thị phần điện thoại chiều đi quốc tế. Định hướng của Bộ Bưu chính viễn thông là giảm nhẹ vai trò này của VNPT/VTI. Tuy nhiên, đầu tư vào dịch vụ thoại quốc tế chiều đi chưa sinh lời ngay nên các đối thủ cạnh tranh còn bỏ ngỏ.

- Với kinh nghiệm quản lý mạng tốt, VNPT/VTI sẽ có cơ hội hợp tác với các doanh nghiệp viễn thông trong nước để chuyển lưu lượng chiều đi quốc tế, thông qua việc cho thuê đường truyền, định tuyến chiều đi hợp lý. Thông qua đó, các doanh nghiệp viễn thông mới có khả năng nâng cao thị phần, tiết kiệm được cước kết cuối tại nước ngoài. VTI có cơ hội tăng doanh thu. Đây là một hướng đi mới cho VNPT/VTI.

#### 2.4.2.2. Thị phần thoại quốc tế chiều đến:

**Bảng 2.6: Thị phần thoại quốc tế chiều đến ( bao gồm cả IDD và VoIP)**

<i>Doanh nghiệp</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
EVN	0.00%	3.40%	9.37%	12.40%	18.92%
HTC	0.00%	0.00%	0.00%	1.31%	4.89%
SPT	0.00%	16.70%	17.29%	14.33%	12.65%
Viettel	0.00%	29.70%	18.11%	19.35%	21.27%
Vishipel	0.00%	0.00%	0.73%	2.93%	7.89%
VNPT/ VTI	100.00%	60.00%	55.23%	49.68%	35.01%
<b>Tổng</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Nguồn: Mạng báo cáo tập trung VTI [3]

Như đã phân tích ở mục 2.4.1.2, thị phần thoại quốc tế của VNPT/VTI trong giai đoạn 2001-2005, giảm liên tục. Đến năm 2005 chỉ còn 35,01%. Tuy nhiên, VNPT/VTI vẫn là doanh nghiệp chủ đạo, chịu sự giám sát chặt chẽ của Bộ Bưu chính viễn thông. Triển vọng kinh doanh dịch vụ thoại quốc tế trong những năm tiếp theo sẽ còn phải phụ

thuộc rất nhiều vào chính sách quản lý của Bộ. Tuy nhiên so với các doanh nghiệp viễn thông ở Việt Nam, VNPT/VTI có những điểm mạnh sau:

- Số lượng đối tác làm ăn lớn ở hầu khắp các châu lục.
- Có kinh nghiệm trong đàm phán quốc tế và các hoạt động thanh toán quốc tế.
- Chất lượng mạng lưới tốt, VNPT/VTI là lựa chọn hàng đầu để kết nối lưu lượng quốc tế chiều đến cho các khách hàng yêu cầu cao về chất lượng (chủ yếu là các nhà khai thác điện thoại di động).

#### 2.4.3. Tỷ suất lợi nhuận

Để đánh giá, tác giả xin tham khảo một số chỉ tiêu đánh giá khái quát tình hình tài chính và kết quả kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế của công ty VTI.

**Bảng 2.7: Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VTI 2005**

Chỉ tiêu	ĐV tính	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004
<b>Bố trí cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn</b>				
<i>Bố trí cơ cấu tài sản</i>				
- Tài sản cố định / Tổng tài sản	%	50,43	38,06	19,01
- Tài sản lưu động / Tổng tài sản	%	49,57	61,94	80,99
<i>Bố trí cơ cấu nguồn vốn</i>				
- Nợ phải trả / Tổng nguồn vốn	%	58,32	66,79	81,68
- Nguồn vốn chủ sở hữu / Tổng nguồn vốn	%	41,68	33,21	18,32
<b>Khả năng thanh toán</b>				
Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	1,71	1,50	1,22
Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	Lần	1,01	1,11	1,01
Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,47	0,33	0,19
<b>Tỷ suất sinh lời</b>				
<i>Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu</i>				
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu	%	11,42	10,41	20,12
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu	%	7,54	6,87	14,08
<i>Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản</i>				
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên tổng tài sản	%	3,98	3,75	5,90
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản	%	3,03	2,72	4,96
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên nguồn vốn CSH	%	7,36	8,29	27,52

Nguồn: Báo cáo thường niên 2005 của VTI ( tháng 7/2005) [3]

Một điểm cần lưu ý là theo cơ chế tài chính hiện hành, VTI là đơn vị hạch toán phụ thuộc vào VNPT, sự phân tách về quyền sở hữu tài sản chỉ mang tính chất tương đối. Bất cứ sự điều chỉnh về chế độ tài chính kế toán nào cũng là thay đổi các con số này. Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu cho thấy, VTI làm ăn tương đối hiệu quả, hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch đề ra, giữ vững vị trí hàng đầu trong đóng góp doanh thu chung cho VNPT trong các đơn vị thành viên.

#### **2.4.4. Hình ảnh của doanh nghiệp**

Trong những năm trước đây, VNPT còn mang nặng tính chất một doanh nghiệp độc quyền, ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp. Đến nay, nhìn chung, đội ngũ cán bộ đã có nhận thức về hội nhập và cạnh tranh. Tuy nhiên, do cơ cấu tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh còn cồng kềnh nên hoạt động tiếp thị, bán hàng nhiều lúc còn manh mún, thiếu hệ thống và chưa có kế hoạch.

Cùng với sự ra đời của nhiều doanh nghiệp viễn thông mới, VNPT như thức tỉnh hoạt động xây dựng hình ảnh. Việc thương hiệu Viettel được đánh giá là 1 trong 10 thương hiệu thành công năm 2004 càng thúc đẩy VNPT đầu tư tích cực xây dựng chiến lược thống nhất về thương hiệu mới. Từ năm 2003, VNPT đưa ra câu hiệu (Slogan)"nói liền khoảng cách" và đặt mục tiêu hành động vì khách hàng. Tuy nhiên, những nỗ lực đó lại chưa được truyền thông một cách bài bản và hiệu quả, đặc biệt là thiếu một hệ thống nhận diện thương hiệu xuyên suốt và đồng nhất. Từ năm 2005, slogan mới "cuộc sống đích thực" đã định vị VNPT không chỉ là doanh nghiệp đơn thuần cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông mà hơn thế nữa đem lại cho con người những giá trị đích thực. Qua đánh giá sơ bộ phản ứng khách hàng, những đổi mới này có tác động tích cực tới khách hàng.

Ý thức được giá trị của thương hiệu VNPT, tổng công ty đã tiến hành xây dựng kế hoạch phát triển và nâng cao giá trị thương hiệu. Việc đăng ký thương hiệu này ở thị trường Mỹ tháng 1/2005 là bước đi vững chắc đầu tiên để khẳng định xây dựng thương hiệu này ở tầm quốc tế.

Thực tế, trong lĩnh vực điện thoại quốc tế, VNPT/VTI có quan hệ làm ăn trực tiếp lâu năm với đối tác nước ngoài. Những đối tác này chủ yếu là các doanh nghiệp viễn thông chủ đạo như AT&T (Mỹ), Singtel (Singapore), KDDI, NTT (Nhật bản)... Các đối tác này có mạng lưới khách hàng rộng khắp và mạng lưới toàn cầu nên có khả năng thu hút lưu lượng rất cao ở cả thị trường bán lẻ và thị trường bán buôn. Các đối tác này đều hướng tới quan hệ làm ăn lâu dài, gây dựng niềm tin và đánh giá cao mỗi quan hệ hợp tác cùng có lợi với VNPT/VTI. Đây là những kênh cung cấp thông tin quan trọng để nắm bắt xu thế thị trường và chuyển hướng chiến lược kinh doanh. Thông qua các đối tác này, VNPT/VTI có thể quảng bá hình ảnh và thương hiệu của mình.

#### **2.4.5. Đối thủ cạnh tranh**

Hiện nay đối thủ cạnh tranh trực tiếp của VNPT/VTI trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông quốc tế là các doanh nghiệp trong nước. Hiện trong nước có 5 doanh nghiệp có giấy phép kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế, nhiều hơn so với các nước trong khu vực. Ví dụ, Trung quốc chỉ cho phép 4, Thái lan, Singgapo chỉ cho phép 2.

Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đó chính là các nhà khai thác viễn thông nước ngoài. Hiện ở Việt Nam đã có mặt hàng chục nhà khai thác viễn thông nước ngoài dưới dạng văn phòng đại diện như MCI, VITC( Mỹ), Telenor (Na Uy), FT (Pháp), Deutsche Telekom (Đức), Reach ( Hồng Kông và Úc), Singtel (Singapo), KDDI, NTT (Nhật)...

Sự có mặt của các nhà khai thác này, trước hết là nhằm thúc đẩy quan hệ hợp tác kinh doanh với các doanh nghiệp Việt Nam. Song mục đích chính của họ là tạo chỗ đứng, mối quan hệ công việc tại Việt Nam sẵn sàng đón cơ hội khi mở cửa cho viễn thông. Trình độ về mọi mặt (chuyên môn kỹ thuật, quản lý kinh tế, luật pháp...) của các đối tác hiện nay rất cao, nên VNPT/VTI có nguy cơ thua thiệt trong kinh doanh hoặc bị mất dần bạn hàng. Tất cả các đối tác đều có kế hoạch cụ thể về hoạt động kinh doanh tại Việt Nam trong giai đoạn mở cửa. Như vậy, trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế, VNPT/VTI đang đứng trước nhiều thách thức.

Căn cứ vào tình hình thực tiễn, Luận văn xin tổng kết một số chỉ tiêu quan trọng để so sánh năng lực cạnh tranh tổng hợp trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế ở Việt Nam như sau:

**Bảng 2.8: Tổng hợp so sánh năng lực cạnh tranh của VNPT/VTI trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>VNPT/VTI</b>	<b>Doanh nghiệp VT trong nước</b>	<b>Doanh nghiệp VT nước ngoài</b>
Giấy phép kinh doanh DV VT QT	Có giấy phép	Có giấy phép	Chưa có giấy phép
Giấy phép kinh doanh DV VT QT ở Việt Nam	Có giấy phép	Có giấy phép	Chưa có giấy phép
Hoạt động quảng cáo khuyến mãi	Chưa được đầu tư đúng mức, chưa có kế hoạch dài hơi, còn manh mún, thiếu hệ thống, nội dung và hình thức sơ sài, hiệu quả thấp	Được quan tâm đầu tư ngay từ đầu. Thường xuyên quảng cáo, khuyến mãi dài ngày. Được khách hàng chú ý. Hiệu quả khá tốt	Có tiềm lực, rất chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu quả cao
Hệ thống Hỗ trợ khách hàng	Chỉ có hệ thống hỗ trợ khách hàng trong nước truyền thống, còn nặng tính phục vụ, khả năng thích ứng, đổi mới không cao.	Hệ thống hỗ trợ khách hàng trong nước đang được hình thành và phát triển.	Hệ thống hỗ trợ khách hàng toàn cầu, với các công cụ hiện đại, chuyên nghiệp. Khả năng thích ứng và quản lý cao
Thương hiệu	Có thương hiệu nhưng	Có thương hiệu. Được	Có thương hiệu lâu



	việc quảng bá và nhận diện thương hiệu chưa bài bản, chưa đồng nhất.	tập trung đầu tư quảng bá kèm các hoạt động Marketing nên được đánh giá là thương hiệu thành công	đời, là những thương hiệu mạnh. Hệ thống nhận diện thương hiệu hiện đại, chuyên nghiệp.
Giá cả sản phẩm dịch vụ	Chịu sự quản lý cao hơn của cơ quan nhà nước. Giá các dịch vụ VTQT ở mức trung bình so với các nước trong khu vực	Được tạo điều kiện của các cơ quan quản lý, thường xuyên khuyến mãi giảm giá cước, giá thấp hơn	Giá thấp, linh hoạt, rất có lợi thế cạnh tranh
Phạm vi hoạt động	Thị trường kinh doanh các dịch vụ điện thoại quốc tế còn nhỏ, việc mở rộng thị trường ở nước ngoài còn hạn chế	Thị trường kinh doanh các dịch vụ điện thoại quốc tế còn rất nhỏ, gần như chưa vươn ra thị trường nước ngoài	
Mạng lưới viễn thông quốc tế, chất lượng mạng lưới	Có lợi thế về mạng lưới so với đối thủ cạnh tranh trong nước. Mạng lưới lớn, rộng khắp. Chất lượng mạng tốt	Mạng lưới còn hạn chế, chất lượng mạng lưới chấp nhận được.	Mạng lưới viễn thông quốc tế rất lớn, toàn cầu. Chất lượng mạng lưới tốt
Trình độ công nghệ, ứng dụng	Công nghệ tương đối hiện đại, được đầu tư, cập nhật thường xuyên đáp ứng nhu cầu thị trường, xu hướng phát triển công nghệ trên thế giới. Khả năng vận hành, khai thác, ứng dụng công nghệ của đội ngũ kỹ thuật lành	Có lợi thế của người đi sau nên tiết kiệm được chi phí đầu tư cho công nghệ. Công nghệ tương đối hiện đại.	Công nghệ hiện đại, tiên tiến nhất. Khả năng vượt trội trong ứng dụng công nghệ để phát triển và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, tạo ra các lợi ích và giá trị mới

	nghề khá tốt.		cho khách hàng
Đội ngũ nhân lực	Đông đảo, trẻ, trình độ đào tạo khá, có một bộ phận lực lượng lao động kỹ thuật lành nghề, có kinh nghiệm làm ăn với các đối tác nước ngoài. Điểm yếu là không đồng đều, chưa nhanh nhạy trong cạnh tranh. Sự hợp tác hỗ trợ nhau chưa cao. Còn một bộ phận không đáp ứng yêu cầu của thời kỳ mới.	Được lựa chọn, bộ máy tinh gọn, trình độ khá. Nhanh nhạy. Điểm yếu là kinh nghiệm chưa nhiều.	Trình độ cao, có kinh nghiệm quản lý, kinh doanh trong kinh tế thị trường. Khả năng hợp tác, thích ứng rất cao. Điểm yếu là sẽ gặp những khó khăn nhất định về văn hóa, phong tục tập quán...
Trình độ quản lý	Trình độ chỉ đạt mức trung bình, có sự cải thiện nhưng chưa theo kịp sự phát triển của công nghệ, đòi hỏi của cơ chế thị trường và sự phát triển của mạng lưới. Có quá nhiều cấp quản lý nên chưa linh hoạt, công cụ quản lý chưa thật hiện đại	Bộ máy quản lý tinh gọn. Trình độ khá. Ít cấp quản lý nên linh hoạt. Nhanh nhạy. Điểm yếu là chưa có kinh nghiệm, kể cả trong làm ăn với các đối tác nước ngoài.	Có kinh nghiệm quản lý trong môi trường cạnh tranh. Trình độ quản lý cao. Có nhiều công cụ quản lý hiện đại.
Hệ thống bán hàng trực tiếp, chăm sóc khách hàng nội địa, chất	Có hệ thống bán hàng, chăm sóc khách hàng toàn quốc, có kinh nghiệm. Các hoạt động chăm sóc khách hàng	Hệ thống chăm sóc khách hàng chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn. Chưa có kinh nghiệm. Các hoạt động	Không có hệ thống chăm sóc khách hàng tại Việt Nam

lượng phục vụ khách hàng.	chưa đa dạng, ít sáng tạo, chưa được đầu tư đúng mức, cơ chế kinh tế chưa rõ ràng nên không kích thích được sự năng động, sự hợp tác của các cá nhân và đơn vị	chăm sóc khách hàng tương đối thường xuyên, được đầu tư, gây được sự chú ý của một lượng khách hàng.	
Khả năng tài chính	Khả năng tài chính khá tốt. Có thời gian tích lũy vốn khá lâu. Có khả năng tự chủ về tài chính.	Khả năng tài chính trung bình. Phải đầu tư lớn trong giai đoạn đầu.	Tiềm lực tài chính rất mạnh. Sử dụng các công cụ tài chính rất hiệu quả

Nhìn vào bảng 2.8 ta thấy, lợi điểm lớn nhất của VNPT/VTI trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế đó là có hệ thống bán hàng trực tiếp, hệ thống chăm sóc khách hàng toàn quốc. Các đối thủ cạnh tranh trong nước và ngoài nước sẽ phải mất rất nhiều thời gian để có thể xây dựng được hệ thống này, hoặc phải thuê lại của VNPT. Kinh nghiệm tìm hiểu thực tế một số thị trường các nước ( châu Âu, Singapo...) cho thấy, giai đoạn đầu mở cửa thị trường viễn thông, khách hàng sẽ quan tâm nhiều tới giá cả. Nhưng đến một giai đoạn nhất định, khi giá cả giữa các nhà cung cấp đã gần tương đương nhau, chất lượng các hoạt động phục vụ và chăm sóc khách hàng trở nên quan trọng và là yếu tố tích cực đối với các nhà khai thác lớn chủ đạo trong nước để giữ gìn và phát triển thêm khách hàng. Chương 3 của Luận văn sẽ đề cập chi tiết hơn các giải pháp cụ thể để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong các hoạt động kinh doanh nói chung và kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế nói riêng.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VNPT ĐÁP ỨNG YÊU CẦU HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

### **3.1 Định hướng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT**

#### **3.1.1 Cơ sở và quan điểm chỉ đạo**

##### **3.1.1.1. Cơ sở**

Định hướng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT cần xem xét trong mối quan hệ với các xu hướng phát triển sau:

\* Tự do hóa: Ngành viễn thông đang trở thành ngành trung tâm phát triển kinh tế của tất cả các quốc gia. Mở cửa thị trường là điều kiện sống còn để thu hút các nguồn tài chính cho hiện đại hóa mạng lưới. Nhờ chính sách khuyến khích cạnh tranh và nới lỏng kiểm soát, ngày càng có nhiều doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường. Động lực thúc đẩy tự do hóa thị trường là khả năng phát triển, đổi mới nhanh, khả năng phục vụ khách hàng tốt hơn, trong đó vai trò của công ty cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế ngày càng trở nên quan trọng.

\* Xu hướng toàn cầu hoá: Thể hiện ở những điểm chính sau:

- Sự thúc đẩy hợp tác để phát triển, gia tăng sức ép cạnh tranh và tính phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế.

- Quan hệ song phương, đa phương giữa các quốc gia ngày càng sâu rộng trong nhiều lĩnh vực. Các tập đoàn, công ty xuyên quốc gia tiếp tục cấu trúc lại, hình thành những tập đoàn khổng lồ chi phối nhiều lĩnh vực kinh tế.

\* Xu hướng phát triển dịch vụ Viễn thông:

- Phát triển theo hướng tin học hóa và di động hóa. Phát triển mạnh mẽ công nghệ IP, các dịch vụ Internet. Dịch vụ VoIP sẽ chiếm tỷ trọng đáng kể trong lưu lượng điện thoại đường dài trong nước và quốc tế. Xu thế hội tụ viễn thông tin học là xu thế chủ đạo. Nhu cầu của khách hàng trở thành mục đích phát triển.

- Hai chính sách lớn của Viễn thông Việt Nam: chính sách mở cửa thị trường và chính sách phổ cập dịch vụ [7]: Lộ trình mở cửa: Mở cửa cạnh tranh đối với các dịch vụ

viễn thông trong nước trước rồi mới đến các dịch vụ viễn thông quốc tế. Thực hiện cạnh tranh đối với các dịch vụ gia tăng giá trị trước và các dịch vụ cơ bản sau, mở các dịch vụ di động trước rồi mới đến các dịch vụ cố định. Chính sách phổ cập dịch vụ tạo ra sự công bằng và bảo đảm cạnh tranh lành mạnh, khách hàng được sử dụng các dịch vụ viễn thông ở bất cứ nơi nào trên đất nước. Để thực hiện, tất cả các doanh nghiệp viễn thông đều phải đóng góp cho việc phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông ở vùng sâu, vùng xa, nơi mà việc kinh doanh có thể không có lãi.

### 3.1.1.2. Phân tích SWOT đối với VNPT/VTI

Qua phân tích năng lực cạnh tranh của VNPT/VTI, có thể tổng kết điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội thách thức của VNPT/VTI trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông quốc tế như sau:

<b>Điểm mạnh (S)</b>	<b>Điểm yếu (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lợi thế về lịch sử xây dựng và phát triển, VNPT/VTI đã tích lũy được nguồn vốn lớn, có mạng lưới rộng khắp và ổn định, chất lượng tốt, cơ sở hạ tầng vững chắc, công nghệ không ngừng được đầu tư, đổi mới hiện đại cập nhật trình độ khu vực và thế giới.</li> <li>- Lực lượng lao động trẻ, trình độ khá, ổn định, có kinh nghiệm làm ăn với các đối tác nước ngoài, được quan tâm đào tạo.</li> <li>- Hiện là doanh nghiệp chủ đạo, thị phần lớn, có uy tín, có sẵn khách hàng và đối tác truyền thống.</li> <li>- Có lợi thế trong gọi vốn đầu tư,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui mô quá lớn và cơ chế hạch toán phụ thuộc kéo dài tạo ra sức ì, kém linh hoạt trong điều kiện đòi hỏi phải có sự thích ứng nhanh với những biến đổi của thị trường.</li> <li>- Thiếu chuyên gia trình độ cao về kinh tế và kỹ thuật. Tư duy còn ảnh hưởng nặng của cơ chế cũ, chưa nhanh nhạy. Bộ máy quản lý cồng kềnh hoạt động kém hiệu quả. Trình độ quản lý chưa theo kịp sự phát triển của mạng lưới.</li> <li>- Giá cước chịu sự quản lý của cơ quan nhà nước vì là đơn vị chiếm thị phần khổng lồ, chưa có nhiều gói cước phân biệt cho các nhóm đối tượng khách hàng. Chưa thực hiện tư duy hướng về khách hàng.</li> <li>- Thủ tục bán hàng chậm đổi mới, rườm rà. Chưa đầu tư thích đáng cho nghiên cứu thị trường,</li> </ul>

<p>trong hợp tác làm ăn với các hãng viễn thông lớn trên thế giới.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách hàng đã quen thuộc với hình ảnh của VNPT/VTI.</li> <li>- Có sự hỗ trợ của hệ thống bán hàng và chăm sóc khách hàng toàn quốc là các Bru Điện tỉnh, thành phố.</li> <li>- Có đủ điều kiện về tài chính, công nghệ, mạng lưới để tập trung phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng.</li> </ul>	<p>quảng cáo, khuyến mại. Nội dung và hình thức quảng cáo khuyến mãi chưa hấp dẫn, manh mún, thiếu hệ thống.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngoài mục tiêu kinh doanh còn phải thực hiện mục tiêu phục vụ nên VNPT vẫn phải đầu tư cả ở những vùng thị trường chưa có hoặc ít khả năng sử dụng dịch vụ điện thoại quốc tế.</li> <li>- Cơ chế nội bộ ( Giữa VTI và các Bru Điện tỉnh, thành phố) chưa khuyến khích được các đơn vị thành viên cùng hợp tác kinh doanh.</li> </ul>
<p><b>Cơ hội (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự tăng trưởng ổn định của nền kinh tế, trình độ dân trí ngày càng cao, sự đa dạng và tính phổ cập các dịch vụ viễn thông cơ bản... sẽ làm cho nhu cầu dịch vụ viễn thông, dịch vụ viễn thông quốc tế ở Việt Nam tiếp tục tăng trưởng với tốc độ khá.</li> <li>- Quá trình toàn cầu hoá; sự chuyển dịch, luân chuyển hàng hoá, dịch vụ giữa các quốc gia, khu vực sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam có điều kiện tiếp thu, tận dụng các nguồn vốn đầu tư, công nghệ mới, kinh nghiệm quản lý để xây dựng một cơ sở hạ tầng</li> </ul>	<p><b>Thách thức (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự phát triển nhanh về công nghệ, dịch vụ trong điều kiện chu kỳ thay đổi công nghệ ngày càng ngắn đặt doanh nghiệp trước nguy cơ tiềm ẩn tụt hậu về công nghệ so với các nước trên thế giới và trong khu vực.</li> <li>- Điện thoại quốc tế được xác định vẫn là dịch vụ chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ trong những năm tới. Mở cửa, hội nhập làm gia tăng nhà khai thác mới trong nước và nước ngoài cùng tham gia kinh doanh dịch vụ bưu chính, viễn thông dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt để giành giật thị trường Bưu chính - Viễn thông.</li> <li>- Việc xuất hiện các nhà khai thác mới, đặc biệt là các nhà khai thác nước ngoài có qui mô hợp lý, công nghệ mới, lao động có chất lượng cao với ưu thế vượt trội về chất lượng dịch vụ, giá cước, khả</li> </ul>

<p>thông tin hiện đại, đồng bộ và rộng khắp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cạnh tranh phát triển đòi hỏi VNPT/VTI tự đổi mới, tái cơ cấu, tập trung nguồn lực vào những lĩnh vực mang tính chiến lược, nâng cao chất lượng dịch vụ, uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp với khách hàng, từ đó có tác động tích cực ngược trở lại đối với tăng doanh thu và thị phần.</li> <li>- Cơ chế, chính sách quản lý của nhà nước, của ngành ngày càng hoàn thiện tạo sự bình đẳng, linh hoạt, năng động cho các doanh nghiệp.</li> </ul>	<p>năng thích ứng làm cho lợi thế doanh nghiệp chủ đạo của VNPT mất dần; trong khi môi trường luật pháp, thể lệ khai thác ăn chia... chưa được ban hành kịp thời, đồng bộ, còn thiếu nhiều và luôn thay đổi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xu hướng cước dịch vụ viễn thông trên thế giới giảm dần, xoá bỏ chênh lệch giữa cước trong nước và cước quốc tế theo hướng tiệm cận dần với giá thành dịch vụ làm giảm doanh thu của doanh nghiệp.</li> <li>- Môi trường pháp lý chưa đầy đủ, lộ trình mở của các dịch vụ Bưu chính Viễn thông còn chưa rõ ràng, ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.</li> <li>- Mở cửa, cạnh tranh sẽ thu hút cán bộ có trình độ cao sang làm việc cho các đối thủ cạnh tranh của VNPT/VTI.</li> </ul>
--	---

### **3.1.2. Các định hướng cơ bản:**

#### **3.1.2.1. Giữ vững vai trò doanh nghiệp chủ đạo trong lĩnh vực Bưu chính-Viễn thông và Công nghệ thông tin.**

Quá trình tự do hóa và toàn cầu hóa trong ngành viễn thông sẽ dẫn đến sự tích tụ vốn cao độ. Chỉ doanh nghiệp nào có ưu thế về công nghệ, vốn, khả năng tự đổi mới và kinh nghiệm quản lý mới có thể tồn tại. Tuy nhiên, đặc điểm riêng có của ngành viễn thông là dù cạnh tranh ở mức nào thì một số bộ phận của nó vẫn còn mang tính độc quyền tự nhiên, ví dụ như mạng đường trục quốc gia. Thực tiễn cho thấy, ở nước nào cũng có một doanh nghiệp viễn thông chủ đạo. Thông qua việc kiểm soát có mức độ đến

doanh nghiệp viễn thông chủ đạo mà Nhà nước có thể điều tiết thị trường, đồng thời đảm bảo các mục đích chính trị xã hội như an ninh quốc gia [15].

Định hướng phát triển quan trọng nhất của VNPT là củng cố, duy trì vị thế doanh nghiệp chủ đạo ở Việt Nam. Cần xây dựng VNPT trở thành tập đoàn kinh tế mạnh hàng đầu ở Việt Nam, kinh doanh đa ngành, trong đó, bưu chính viễn thông là lĩnh vực kinh doanh chính, phát triển nhanh và bền vững trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Đối với kinh doanh dịch vụ viễn thông quốc tế, phấn đấu giữ vững thị phần các dịch vụ, tạo sự tăng trưởng bền vững. Bên cạnh đó, phát triển những loại hình kinh doanh mới, đặc biệt là thu hút lưu lượng quốc tế trên thị trường quốc tế, thông qua việc xây dựng mạng kinh doanh toàn cầu, thiết lập PoP.

Sứ mệnh của VNPT là nỗ lực ứng dụng có hiệu quả công nghệ Bưu chính Viễn thông và công nghệ thông tin tiên tiến để mang đến cho người tiêu dùng, nhân dân Việt Nam những giá trị tốt đẹp của cuộc sống.

Vai trò chủ đạo của VNPT thể hiện ở những mặt chính sau:

- Cam kết là doanh nghiệp hàng đầu trong việc cung cấp các dịch vụ Bưu chính Viễn thông ở Việt Nam về quy mô và chất lượng.

- Là doanh nghiệp có doanh thu lớn nhất ngành.

- Là doanh nghiệp có đóng góp lớn vào ngân sách cho nhà nước.

- Là doanh nghiệp viễn thông lâu đời, có lịch sử và văn hóa riêng.

Các mục tiêu phát triển chủ chốt trong giai đoạn 2006-2010 như sau:

- Tổng doanh thu 5 năm đạt 219.095 tỷ đồng ( năm 2010, doanh thu đạt 56,7 ngàn tỷ), tốc độ tăng doanh thu hàng năm đạt 10-12% [12]

- Lợi nhuận tăng bình quân 3-5% [12]

- Năng suất lao động bình quân 5-7%/năm [12]

- Tổng nộp ngân sách 5 năm đạt 28.000 tỷ đồng, tăng bình quân 7,6% [12].

### **3.1.2.2. Kinh doanh hướng tới khách hàng**

Đây là xu thế phát triển chung của thị trường viễn thông. VNPT cần xây dựng hình ảnh là doanh nghiệp tạo ra những giá trị đích thực, giá trị mới cho khách hàng, giữ



vững những cam kết của mình đóng góp vào sự phát triển của đất nước. Cần đa dạng dịch vụ và cấp độ dịch vụ, quy mô cung ứng, cung cấp nhiều lựa chọn cho khách hàng. Khái niệm khách hàng cần phải được mở rộng: Không chỉ bó hẹp là khách hàng trong nước mà còn là khách hàng ở thị trường nước ngoài mà VNPT có thể vươn tới như cộng đồng người Việt ở nước ngoài, các cá nhân và công ty nước ngoài.

### **3.1.2.3. Hạ giá cước dịch vụ và quản lý tốt chi phí**

Một trong các mục tiêu phát triển Bưu chính- Viễn thông là đáp ứng yêu cầu thông tin liên lạc của người dùng; bảo đảm yêu cầu về số lượng và chất lượng, về tính đa dạng, tiện ích; nhưng đồng thời, phải phấn đấu giảm giá thành và giá cước để làm lợi cho người dùng. Đây cũng là một giải pháp để kích cầu khách hàng.

Xu thế chung của thế giới là giá cước viễn thông phải tiệm cận với chi phí, đem lại thêm những lợi ích và giá trị mới cho người tiêu dùng. Công nghệ mới đã và sẽ còn tiếp tục phát triển nhanh hơn nữa, làm cho năng suất các mặt được nâng cao, giá thành giảm, giảm giá cước thu ở người dùng.

Đối với doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, việc ứng dụng công nghệ để giảm giá thành thường linh hoạt hơn doanh nghiệp quy mô lớn. Đây thực sự là một thách thức đối với VNPT. Kinh nghiệm cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp các nước cho thấy, để thực hiện định hướng này, doanh nghiệp phải kiên quyết tiến hành nhiều biện pháp mạnh như sắp xếp lại lao động, tăng bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng, giảm bộ phận lao động gián tiếp, thậm chí sa thải nhân viên. VNPT sẽ gặp nhiều khó khăn vì truyền thống người Việt là dĩ hòa vi quý, ngại nói thẳng và đối diện với vấn đề.

Tuy nhiên, khi cạnh tranh đã ở mức độ toàn cầu, những đòi hỏi bức thiết của hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ làm lộ rạn những biện pháp mới và tư duy con người sẽ năng động và thay đổi. Doanh nghiệp nào quản lý tốt, biết lợi dụng điều kiện sẽ có thể thông qua cạnh tranh về giá cước để thắng lợi trong cạnh tranh.

Định hướng này thể hiện ở những mặt chính sau:

- Cùng một loại sản phẩm, cung cấp cho khách hàng các dịch vụ đa dạng ở các cấp độ khác nhau, cước khác nhau.

- Áp dụng cách tính cước mới có lợi hơn cho khách hàng.

- Quản lý tốt chi phí cung cấp dịch vụ, cân đối thu chi từng dịch vụ, kiên quyết loại bỏ những dịch vụ đã ở giai đoạn thoái trào, làm tốt công tác sắp xếp lao động dôi dư.

#### **3.1.2.4. Ứng dụng khoa học công nghệ để đa dạng hoá các loại hình dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ, tăng hiệu quả kinh tế.**

Ngày nay, sự phát triển công nghệ mới, đặc biệt là sự hội tụ của Viễn thông- Tin học- Truyền thông đã tạo ra nhiều công cụ kinh doanh hiệu quả, chứ không đơn thuần chỉ là giải pháp kỹ thuật. Công cụ kinh doanh mới có thể tạo ra nhiều giá trị mới, củng cố lòng tin yêu của khách hàng.

Nghiên cứu- ứng dụng khoa học công nghệ góp phần điều tiết hợp lý các nguồn lực, nâng cao chất lượng, hiệu quả phục vụ, tăng hiệu quả kinh tế. VNPT cần khai thác và sử dụng nhiều công nghệ tin học, công nghệ phần mềm, từng bước thực hiện tự động hoá và tin học hoá để tăng năng suất lao động.

Định hướng này thể hiện trên những mặt lớn sau:

- Áp dụng các công nghệ mới tiên tiến để cung cấp các dịch vụ mới, đa dạng hoá dịch vụ, hợp lý hóa quá trình cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Ví dụ, cùng loại hình dịch vụ vệ tinh VSAT, ứng dụng thêm dịch vụ VSAT-IP có thể tiết kiệm băng thông và thêm các tính năng mới cho khách hàng.

- Áp dụng các công cụ kinh doanh tiên tiến hiện đại giúp giảm bớt tác nghiệp, tập trung vào quản lý tốt chi phí. Ở các doanh nghiệp nước ngoài, trong kinh doanh các kênh liên lạc trực tiếp, hướng nào doanh thu không đảm bảo, tăng chi phí quản lý thì trong vòng 1 năm sẽ bị cắt ngay. VNPT chưa thực hiện được như thế vì còn nhiều lý do khách quan như quan hệ ngoại giao, chính trị...

- Quan tâm công nghệ mới, có người theo dõi cập nhật và tham gia vào các tổ chức viễn thông của thế giới và khu vực để nắm bắt, học hỏi kinh nghiệm của các nước, các doanh nghiệp khác.

### **3.1.2.5. Tranh thủ hợp tác quốc tế để phát triển, kinh doanh có hiệu quả.**

Một trong các lợi thế của VNPT so với các doanh nghiệp mới trong nước là kinh nghiệm làm ăn trong môi trường quốc tế. Tuy nhiên khi vươn ra thị trường nước ngoài, tiềm lực kinh tế của VNPT khá mong manh. Thông qua hợp tác với các đối tác nước ngoài, VNPT có thể thiết lập được mạng lưới PoP, mở rộng mạng lưới ra toàn cầu. Do kinh nghiệm kinh doanh trên thị trường các nước sở tại chưa nhiều, giai đoạn đầu VNPT có thể thuê mạng của đối tác để xây dựng cơ sở khách hàng, tiếp cận thị trường. Đến khi lớn mạnh, VNPT có thể xây dựng mạng toàn cầu của mình, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh quốc tế.

Thông qua việc đẩy mạnh hợp tác đầu tư với nước ngoài, VNPT có thể huy động thêm vốn, chuyển giao công nghệ, trang bị kỹ thuật hiện đại, học được nhiều kinh nghiệm trong quản lý và kinh doanh.

Định hướng này thể hiện ở những điểm chính sau:

- Làm tốt công tác nghiên cứu phát triển đối tác mới tin cậy, tạo lập mối quan hệ làm ăn đôi bên cùng có lợi. Tạo điều kiện thuận lợi cho đối tác trên cơ sở tuân thủ luật pháp các bên, hợp tác cùng phát triển.
- Thiết lập mạng lưới toàn cầu trên cơ sở xây dựng các điểm hiện diện mạng tại những thị trường trọng điểm ( Mỹ, Châu Á - Thái Bình Dương).
- Tranh thủ cơ hội hợp tác để đào tạo, nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ, chuyên nghiệp hóa các tác nghiệp hàng ngày.
- Chuyển giao công nghệ mới, tiết kiệm chi phí đầu tư khi phát triển dịch vụ mới.

### **3.1.2.6. Đổi mới cơ chế, đổi mới tổ chức doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi của thị trường:**

VNPT cần đổi mới cơ chế, đổi mới tổ chức, thực hiện cổ phần hoá các đơn vị thành viên để phù hợp với yêu cầu hội nhập quốc tế, các cam kết của Nhà nước ta trong hiệp định AFTA, Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ, WTO.

Định hướng này thể hiện ở:

- Tách riêng buru chính khỏi viễn thông, thông qua việc thành lập riêng Tổng công ty Buru chính. VNPT mới hoạt động theo mô hình tập đoàn, tập trung đầu tư và quản lý vốn. Mở rộng hoạt động kinh doanh theo khả năng của doanh nghiệp, nâng cao tính chủ động sáng tạo trong kinh doanh của các đơn vị thành viên.

- Đa dạng hóa hình thức sở hữu, cổ phần hóa các công ty di động VMS và GPC (vốn tập đoàn 50%), khôi các công ty sản xuất thiết bị, xây dựng, liên doanh... (vốn của Tập đoàn dưới 50%)...

### **3.2. Điều kiện thực hiện các giải pháp và kiến nghị với Nhà nước**

#### **3.2.1. Xác định vai trò chủ đạo của VNPT:**

Việc VNPT và một số tổng công ty 91 được phép hoạt động theo mô hình tập đoàn là một chủ trương đúng đắn của Nhà nước nhằm xây dựng khung kết cấu cho toàn bộ nền kinh tế, trong đó VNPT phải là tập đoàn Buru chính Viễn thông hàng đầu ở Việt Nam, có sự tích tụ vốn cao và quy mô sản xuất kinh doanh lớn, có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài. Nhà nước cần thống nhất quan điểm, VNPT vừa là doanh nghiệp tự chủ trong kinh doanh vừa là doanh nghiệp chịu trách nhiệm về mạng lưới quốc gia, vì những lý do sau:

- Hạ tầng viễn thông đường trục quốc gia và các hạ tầng viễn thông khác của VNPT là tài sản của doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước. VNPT được giao vốn trên cơ sở quyết định 388/HĐBT ngày 20/11/1991, được điều chỉnh theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước năm 2005. Theo đó, VNPT có trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn, tài sản được nhà nước giao, chịu trách nhiệm trước pháp luật nếu để thất thoát tài sản. Kể từ khi thành lập, với cơ chế tự vay- tự trả- tự chịu trách nhiệm, vốn sở hữu của VNPT đã tăng từ 2 tỷ đồng lên 44.000 tỷ đồng năm 2005 [9]. Do đó, các doanh nghiệp khác muốn sử dụng hạ tầng viễn thông phải trên cơ sở luật pháp và thỏa thuận hai bên.

- VNPT còn là một tổ chức kinh doanh, có nhiệm vụ sản xuất kinh doanh hiệu quả theo cơ chế, luật pháp, có trách nhiệm và nghĩa vụ đóng góp vào ngân sách Nhà nước. VNPT đã đóng góp vào ngân sách khoảng 2 tỷ USD trong giai đoạn 1995-2005 [9], mức nộp ngân sách năm sau cao hơn năm trước.

- Cần phải xây dựng và củng cố doanh nghiệp viễn thông chủ đạo để cạnh tranh hiệu quả trong hội nhập kinh tế quốc tế. Đối thủ cạnh tranh chính của VNPT trong hội nhập kinh tế quốc tế là những tập đoàn viễn thông lớn trên thế giới, vốn đã có mặt tại Việt Nam rất lâu và đang chờ cơ hội kinh doanh khi thị trường viễn thông mở cửa.

Nếu không xác định được quan điểm này, các quyết định của cơ quan nhà nước chủ quản (MPT) sẽ mang tính hành chính, đi ngược lại nhu cầu phát triển của thị trường và doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra đối với các cơ quan chủ quản là làm sao quản lý tốt các nguồn lực mạng như dải số, tần số, tạo môi trường kinh doanh thực sự bình đẳng cho các doanh nghiệp viễn thông, đảm bảo cạnh tranh lành mạnh, nâng cao khả năng cung cấp dịch vụ, năng lực mạng lưới quốc gia, không phải thu hút khách hàng của doanh nghiệp này sang doanh nghiệp kia, bỏ ngõ phần tạo ra thị trường mới. Còn rất nhiều nơi dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin vẫn còn xa lạ như vùng sâu, vùng xa...

### **3.2.2. Tăng quyền tự chủ cho VNPT.**

VNPT cũng như các doanh nghiệp viễn thông khác đều hoạt động theo khuôn khổ pháp lý hiện hành. Các doanh nghiệp phải có quyền, nghĩa vụ đóng góp như nhau, đặc biệt đối với nghĩa vụ công ích. Điều này đảm bảo cạnh tranh lành mạnh, không có doanh nghiệp nào có lợi thế hơn doanh nghiệp nào trừ phi những lợi thế đó là do khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp đem lại. Nhà nước cần đặt lợi ích của người tiêu dùng lên hàng đầu nhất là trong các vấn đề về cước, chất lượng dịch vụ, tính đa dạng của dịch vụ và các thiết bị viễn thông được cung ứng. Lợi ích đối với người tiêu dùng là tiêu chí để đánh giá hiệu quả của chính sách mở cửa, thúc đẩy cạnh tranh, tránh trường hợp giá cước giảm nhưng chất lượng dịch vụ không đảm bảo và nhà nước thất thu. Quán triệt quan điểm này khi điều tiết thị trường viễn thông Việt Nam, VNPT và các doanh nghiệp viễn thông khác sẽ tự chủ hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trên thực tế, cơ chế tự vay- tự trả - tự chịu trách nhiệm nhiều năm nay đã giúp VNPT tự chủ về vốn, phát huy tính năng động sáng tạo trong các hoạt động tài chính và đầu tư. Nếu được tự chịu trách nhiệm về tài sản, vốn, về lỗ lãi, được tự chủ trong sản xuất

kinh doanh theo quy định của luật pháp thì chắc chắn VNPT sẽ nâng cao hơn nữa tính năng động, tích cực và kinh doanh có hiệu quả.

### **3.2.3. Hoàn thiện các cơ chế chính sách theo hướng minh bạch và công khai**

- Tiếp tục hoàn thiện các cơ chế chính sách để bưu chính và viễn thông hạch toán độc lập, hạn chế áp đặt về giá cước, tiến tới không còn bù lỗ từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác (viễn thông bù cho lỗ của bưu chính, các dịch vụ viễn thông ở khu vực đông dân cư bù lỗ cho vùng sâu, vùng xa). Điều này bảo đảm sự phát triển theo quy luật kinh tế, tạo ra hiệu ứng tích cực cho các doanh nghiệp, cho người lao động.

- Xây dựng và thực hiện các chủ trương, chính sách đối với phát triển cơ sở hạ tầng bưu chính - viễn thông, lập quỹ hỗ trợ dịch vụ phổ cập. Trách nhiệm phổ cập dịch vụ là nghĩa vụ và cam kết của nhà nước đảm bảo dân cư ở những vùng sâu vùng xa vẫn được hưởng những dịch vụ viễn thông cơ bản với chất lượng tốt và giá cả chấp nhận được[16]. Việc đầu tư và duy trì mạng viễn thông ở những khu vực này rất tốn kém và lỗ. Do vậy, ở nhiều nước, trong đó có Việt Nam, phần lỗ thường được bù chéo vào lãi của hoạt động kinh doanh khác của doanh nghiệp viễn thông chủ đạo. Điều này tạo ra sự bất bình đẳng và làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chủ đạo. Từ năm 2005 đến nay đã thành lập quỹ công ích nhưng khung pháp lý để hoạt động chưa hoàn thiện. Phần đóng góp này hiện nay lại đang trông chờ vào phần doanh thu do vượt hạn mức lưu lượng chiều đến. Chính sách này có nhiều bất cập, không minh bạch và doanh nghiệp luôn tìm cách né tránh.

- Để làm tốt công tác huy động đóng góp cần phải có quy định rõ ràng dựa vào doanh thu của các doanh nghiệp viễn thông trong nước (theo tỷ lệ phần trăm nhất định) và áp dụng đồng đều, không phân biệt doanh thu lớn hay nhỏ. Tỷ lệ này được tính toán trong thời gian nhất định, có tham khảo ý kiến của các doanh nghiệp và có thể được điều chỉnh cho phù hợp tình hình thực tế.

- Nhà nước cũng như các ngành, các cấp có liên quan cần có quy định cụ thể về trách nhiệm (từ quản lý chỉ đạo, đầu tư phát triển, bảo vệ an toàn, nghĩa vụ đóng góp, trong đó có thuế, vào ngân sách) đối với mạng lưới thông tin quốc gia.

- Hoàn thiện và đồng bộ các chính sách khuyến khích các doanh nghiệp viễn thông trong nước chủ động tham gia huy động vốn và đầu tư vốn vào thị trường nước ngoài. Có thể xem xét việc bán cổ phần của các doanh nghiệp viễn thông thành viên của VNPT (như VMS, GPC) cho nước ngoài, qua đó tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, có thể đầu tư mua cổ phiếu các doanh nghiệp viễn thông ở nước ngoài. Ví dụ, Việt kiều ở Mỹ gần 1 triệu người, có nhu cầu liên lạc với Việt Nam, hứa hẹn một thị trường tiềm tàng. Nếu được cho phép, VNPT có thể mua cổ phiếu không chế một số doanh nghiệp Việt kiều đang cung ứng dịch vụ này và trực tiếp kinh doanh ở Mỹ....

- Lộ trình mở cửa dịch vụ viễn thông cần minh bạch và rõ ràng. Nếu mở cửa sớm hơn lộ trình công bố thì nhà nước cần có cơ chế đền bù những thiệt hại do mở cửa sớm hơn thị trường cho doanh nghiệp. Ví dụ, khi thị trường viễn thông Hồng Kông mở cửa vào năm 1999, sớm hơn 2 năm so với giấy phép cấp cho Hongkong Telecom, doanh nghiệp này được đền bù gần 1 tỷ USD. Số tiền này rất cần thiết để Hongkong Telecom đầu tư ngay vào công nghệ IP, tiếp tục tăng trưởng và duy trì vị trí doanh nghiệp viễn thông chủ đạo ở Hồng Kông.

### **3.2.4. Tăng cường hợp tác quốc tế**

Bưu chính Viễn thông là một lĩnh vực kinh tế - kỹ thuật đặc biệt, khá phức tạp, mạng lưới tổ chức theo hệ thống gắn liền với khoa học công nghệ cao và mới, trong khi điều kiện và trình độ của ta còn có nhiều điều bất cập. Kinh nghiệm thời gian qua cho thấy bưu chính, đặc biệt là viễn thông ở nước ta đã phát triển tương đối nhanh là nhờ có tranh thủ thực hiện hợp tác quốc tế tương đối rộng rãi và có hiệu quả. Trong tình hình mới khi đất nước ta phải hội nhập quốc tế, toàn cầu hóa về kinh tế, một mặt phải công nghiệp hóa và hiện đại hóa, mặt khác phải đương đầu với thách thức của cạnh tranh, thế và lực của Bưu chính- Viễn thông Việt Nam phải được tăng cường hơn nữa, điều này chỉ có thể thực hiện được trên cơ sở vừa phát huy cao độ nội lực, vừa mở rộng và nâng cao các hình thức hợp tác với các tổ chức và doanh nghiệp nước ngoài.

Các bộ ngành chủ quản cần quan tâm đến xu hướng phát triển của thị trường, công nghệ để ban hành chính sách hợp lý, phù hợp với quy luật phát triển của thị trường trong

và ngoài nước. Trong môi trường độc quyền, các khuyết tật có thể sửa chữa bằng các mệnh lệnh hành chính nhưng trong môi trường cạnh tranh, sự đan xen giữa quyền lợi nhiều bên (khách hàng, doanh nghiệp, Nhà nước), được đặt trong mối quan hệ tác động qua lại với môi trường bên ngoài. Các mệnh lệnh hành chính chỉ khiến tình hình thêm rối ren. Đối với nghĩa vụ phổ cập dịch vụ, nhu cầu thông tin liên lạc của nhân dân phải được đặt lên hàng đầu, lợi ích của doanh nghiệp phải được san sẻ cho nhau chứ không đè lên một doanh nghiệp chủ đạo. Đối vấn đề cước kết cuối chiều đến, lợi ích quốc gia phải được đặt lên hàng đầu, không để tình trạng đối tác nước ngoài ép giá, ảnh hưởng đến nguồn thu của Nhà nước.

### **3.2.5. Bảo đảm sự cạnh tranh công bằng**

Nhà nước cần hoàn thiện chính sách và khuôn khổ pháp lý về cạnh tranh, tránh xu hướng hành chính hóa quan hệ kết nối giữa các doanh nghiệp, hành chính hóa công cụ giá sàn. Vẫn còn chính sách đối xử bất bình đẳng giữa doanh nghiệp chủ đạo và doanh nghiệp mới, trên cơ sở kiểm soát doanh nghiệp cũ và tạo ưu đãi tối đa cho doanh nghiệp mới. Ví dụ VNPT không được tự quyết định giá cước dịch vụ, các phương thức, các gói tính cước... Chính điều này sẽ tạo ra mâu thuẫn, xung đột về lợi ích kinh tế giữa các doanh nghiệp.

Nhà nước nên hạn chế việc can thiệp quá sâu vào hoạt động của doanh nghiệp. Các chính sách về cước kết nối cần bảo đảm cạnh tranh công bằng. Cần có những chế tài để trừng trị nghiêm hoạt động kinh doanh lậu viễn thông. Nó không những làm phương hại đến lợi ích quốc gia mà còn ảnh hưởng tới lợi ích của doanh nghiệp và người tiêu dùng. Điểm đáng lưu ý là tình trạng này xuất phát từ khuyết tật của chính sách cước kết cuối chiều đến. Vì vậy, song song với công tác kiểm tra, kiểm soát, nhà nước cần có chính sách cước kết cuối chiều đến thích hợp.

Bản chất của dịch vụ viễn thông quốc tế là có rất nhiều mạng và các mạng này phải liên kết với nhau. Cước kết nối là yếu tố kinh tế quan trọng để bù đắp chi phí của các thành phần mạng. Nhà nước nên tiến tới bỏ hẳn cơ chế cước sàn viễn thông quốc tế chiều đến và hạn ngạch lưu lượng, chỉ nên quản lý thông qua điều tiết cước kết nối. Thực



tiền cho thấy, cơ chế này áp dụng từ năm 2001 đến nay rất lạc hậu, mang nặng tính hành chính. Nó không được xác định trên nguyên tắc thị trường, đảm bảo bù đắp chi phí của doanh nghiệp mà được quyết định trên cơ sở duy ý chí, áp đặt tùy tiện và thường cao hơn hẳn mức thị trường ( từ 20-60% tùy thời điểm). Do đi ngược lại với thị trường và buông lỏng quản lý, các doanh nghiệp viễn thông mới phá rào, tự giảm cước không tuân thủ quy định cước sàn. Hậu quả là doanh thu cước kết cuối chiều đến Việt Nam giảm mạnh, phần thu cho Nhà nước kém đi rất nhiều, xuất hiện nhiều hoạt động buôn bán lưu lượng lậu công khai trên thị trường và các doanh nghiệp Việt Nam tự làm suy yếu mình.

Một điểm cần lưu ý là, cước kết cuối chiều đến dịch vụ thoại sẽ tiệm cận với mức trung bình của thế giới trong thời gian rất ngắn, đặc biệt khi thị trường Việt Nam thực sự mở cửa. Mức trung bình thế giới hiện nay chỉ khoảng từ 0,01-0,04 USD/phút [5]. Do vậy, việc áp đặt giá sàn trở nên vô nghĩa. Trong khi lưu lượng chiều đến tăng lên không ngừng, gần (11%/ năm), việc áp đặt hạn mức lưu lượng và phân bổ lưu lượng chỉ càng bóp méo thị trường, đẩy phần lưu lượng vượt hạn mức rơi vào tay loại hình kinh doanh lậu mà Nhà nước không quản lý được. Bên cạnh đó, việc áp đặt này làm thu hẹp tính chủ động sáng tạo của doanh nghiệp trong nước, làm giảm sự tin tưởng của đối tác nước ngoài, nhất là những đối tác có tiềm lực thực sự và muốn làm ăn đàng hoàng với đối tác Việt Nam. Đây là vấn đề các doanh nghiệp viễn thông quan tâm nhất hiện nay khi kinh doanh dịch vụ thoại quốc tế ở Việt Nam.

### **3.3. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Sau khi đã xem xét các định hướng lớn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT cho giai đoạn từ 2005-2010 đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là đối với dịch vụ viễn thông quốc tế, luận văn xin đưa ra một số giải pháp theo nhóm như sau:

#### **3.3.1. Mở rộng thị trường và thúc đẩy các hoạt động Marketing**

Để giữ vững được tốc độ phát triển bền vững, duy trì vai trò nhà cung cấp chủ đạo, chuẩn bị hội nhập và cạnh tranh có hiệu quả, VNPT tiếp tục thực hiện chính sách Marketing thích hợp nhằm củng cố, giữ vững thị phần các dịch vụ hiện có, mở rộng và

chiếm lĩnh thị phần các dịch vụ mới; trong đó thị trường trong nước giữ vai trò quyết định, thị trường ngoài nước có vị trí quan trọng; Nguồn thu trong nước vẫn là chủ yếu, quyết định đến sự tăng trưởng của VNPT.

### **3.3.1.1. Triển khai nghiên cứu thị trường**

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường. Ở trong nước, cần chú trọng thị trường các thành phố, đô thị, khu công nghiệp, khu du lịch... Ở nước ngoài, cũng cần có những điều tra, nghiên cứu ở các thị trường trọng điểm để chủ động hội nhập, cạnh tranh.

- Xây dựng và quản lý hệ thống cơ sở dữ liệu thống nhất về khách hàng, cập nhật các thông tin về diễn biến thị trường, từ đó khắc phục nhược điểm của công tác phục vụ, chăm sóc khách hàng, nghiên cứu các phân đoạn thị trường. Đối với từng phân đoạn, cần đánh giá về quy mô và mức độ tăng trưởng, nguồn lực và mục tiêu của doanh nghiệp để từ đó xác định thị trường mục tiêu.

Sớm hoàn thành cuộc tổng điều tra nhu cầu thị trường các dịch vụ bưu chính, viễn thông, tin học trên qui mô toàn quốc và năng lực mạng lưới Bưu chính - Viễn thông của VNPT. Đối với dịch vụ viễn thông quốc tế cần tìm hiểu sâu về những vấn đề:

- Đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ viễn thông quốc tế mà VNPT/VTI hiện đang cung cấp

- Khả năng khách hàng chấp nhận thanh toán nếu áp dụng các chính sách giảm cước và khuyến mại. Từ đó có thể đo được mức co giãn của cầu.

Hiện quá trình điều tra của VNPT chưa kết thúc nên chưa thể có kết luận sớm về các vấn đề này. Tuy nhiên, nếu căn cứ vào kết quả khảo sát khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông do VietBid tiến hành năm 2005 trong khuôn khổ "Báo cáo tổng quan về cạnh tranh trong ngành viễn thông Việt Nam", ta có thể rút ra một số kết luận khá quan trọng là:

- Việc sử dụng các dịch vụ viễn thông đang ở mức thấp. Điều này hoàn toàn phù hợp với tỷ lệ thâm nhập điện thoại 15,8 máy /100 dân năm 2005.

- Các dịch vụ viễn thông truyền thống như thoại cố định, di động và Internet vẫn đang là những dịch vụ viễn thông thiết yếu.

- Một số các dịch vụ mới ra đời như Wifi, frame relay ít được sử dụng mặc dù nó có nhiều tiện ích mới. Điều này có nghĩa chất lượng dịch vụ vẫn là yếu tố quan trọng hàng đầu với khách hàng.

- Giá cước dịch vụ viễn thông vẫn được đánh giá là cao. Tuy nhiên, theo thống kê của Ban Giá cước Tiếp thị- VNPT, hiện nay cước dịch vụ thoại quốc tế khoảng 0,56 USD/phút, giảm xuống thấp hơn mức cước bình quân khu vực (0,74 USD/phút) [đồ thị 1.1]. Nguyên nhân chủ yếu là do thu nhập đầu người của Việt Nam còn ở mức thấp khoảng 400 USD/năm 2005. Khi kinh tế phát triển, thu nhập tăng lên, tiêu dùng cho dịch vụ viễn thông sẽ giảm xuống tương đối trong tổng thu nhập của dân cư.

- Mức co giãn cầu bình quân của toàn doanh nghiệp khảo sát là 0,63%, có nghĩa, nếu cước viễn thông giảm 10% thì nhu cầu sử dụng sẽ tăng lên khoảng 6%. Như vậy, nếu mức giá viễn thông giảm khoảng 1/3 so với hiện tại thì nhu cầu tăng lên khoảng 25-30%.

### **3.3.1.2. Xây dựng, hoàn thiện chính sách phát triển dịch vụ, quản lý chất lượng dịch vụ:**

- Xác định rõ những sản phẩm, dịch vụ có lợi thế cạnh tranh; những sản phẩm, dịch vụ không có lợi thế cạnh tranh cần có chính sách đầu tư phát triển hợp lý (có chọn lọc, có điều kiện và có thời hạn); những sản phẩm, dịch vụ công ích cần được Nhà nước hỗ trợ.

Riêng với các dịch vụ viễn thông quốc tế, đặc biệt chú trọng tới các dịch vụ sau:

➤ Dịch vụ cho thuê hạ tầng viễn thông quốc tế: Các doanh nghiệp mới trong và ngoài nước sẽ mất nhiều thời gian để đầu tư và xây dựng mạng lưới. Do đó có những yếu tố mạng cần phải thuê lại của VNPT/VTI như đường truyền quốc tế, cổng kết nối...

➤ Dịch vụ chuyển lưu lượng quốc tế cho các doanh nghiệp viễn thông trong nước. Nhờ có mạng lưới rộng khắp và các thoả thuận chuyển lưu lượng ưu đãi, VNPT/VTI có thể cung cấp dịch vụ chuyển tiếp lưu lượng thoại quốc tế cho các doanh nghiệp trong nước đi quốc tế. VNPT/VTI phấn đấu đưa Việt Nam trở thành trung tâm quá giang cho các nước đến khu vực Đông dương. Phương án này đã được VNPT/VTI xem xét nghiên cứu rất lâu và sẽ trở nên hiện thực nếu chính sách cước của MPT được

điều chỉnh theo hướng thực sự căn cứ vào mức thị trường, hoặc là khi giá cước tiệm cận với mức thế giới.

➤ Dịch vụ thẻ quốc tế: Là một hình thức bán buôn lưu lượng hợp pháp. Hiện tại, Việt Nam chưa cho phép bán lại lưu lượng, nên thông qua hình thức này, có thể thu hút lưu lượng quốc tế đến và từ Việt Nam đi quốc tế. Điểm cần lưu ý là lựa chọn đối tác tin cậy và có các hình thức đảm bảo thanh toán nhằm tránh rủi ro khi tham gia vào thị trường quốc tế sôi động này.

➤ Phát triển các dịch vụ trên mạng báo hiệu C7/SCCP cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ di động: Xu hướng di động hóa là định hướng phát triển của ngành viễn thông trong tương lai. Dịch vụ trên mạng báo hiệu C7/SCCP cập nhật vị trí, thông tin về thuê bao di động, chuyển tiếp tin nhắn quốc tế khi đi ra nước ngoài. Điều này có nghĩa, những giá trị mới cung cấp cho thuê bao di động khi ra nước ngoài sẽ phải dựa trên mạng này. Thông qua hợp tác với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ di động, VNPT/VTI có thể cung cấp những dịch vụ tiện ích mới như chặn những cuộc gọi và tin nhắn không mong muốn (vì cước chuyển vùng quốc tế cao).

- Làm tốt công tác quản lý chất lượng dịch vụ và giải đáp cho khách hàng. Hiện nay, VNPT đã xây dựng và tiếp tục hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu chất lượng dịch vụ phù hợp với năng lực mạng lưới, đáp ứng cao nhu cầu của khách hàng.

- Xây dựng và hoàn thiện các trung tâm khách hàng (call center), ví dụ như gọi đến 142 để giải đáp các thắc mắc về dịch vụ viễn thông quốc tế, 1080 dịch vụ khách hàng. Hiện nay có rất nhiều hệ thống hiện đại và tự động hoàn toàn. VNPT cần xem xét khả năng đầu tư mới vào các trung tâm này nhằm nâng cao tỷ lệ hoàn thành cuộc gọi, tăng lưu lượng, nâng cao hiệu quả sử dụng kênh mạch.

- Cần xây dựng các cam kết về chất lượng cho khách hàng (Service Level Agreement), phân cấp thẩm quyền giải quyết các phát sinh trong quá trình cung cấp dịch vụ, tránh để trường hợp, tất cả các khiếu nại của khách hàng về chất lượng chỉ tập trung về bộ phận giải quyết khiếu nại để xử lý. Cần phải quản lý chất lượng dịch vụ theo cấp độ, nói cách khác là theo giá cả. Ví dụ, dịch vụ thoại truyền thống, cam kết đảm bảo tỷ lệ hoàn

thành cuộc gọi trên 95%, dịch vụ thoại VoIP, đảm bảo tỷ lệ hoàn thành trên 80%, Fone VNN tỷ lệ hoàn thành trên 60%...

### **3.3.1.3. Hoàn thiện hệ thống nhận diện thương hiệu VNPT, đẩy mạnh và nâng cao hiệu quả các hoạt động quảng cáo, khuyến mại, chăm sóc khách hàng.**

- Xây dựng một hệ thống nhận diện thương hiệu đồng nhất trong VNPT để tạo hiệu ứng tích cực. Chọn công ty chuyên nghiệp và có nhiều kinh nghiệm thực hiện (công ty quảng cáo APCcommunications với các thành viên đều có nhiều năm làm việc cho JWalter- Thompson) [2]. Trong năm 2005, VNPT đã bước đầu làm tốt vấn đề này. Tuy nhiên, trong giai đoạn tới, VNPT còn phải hoàn thiện hệ thống nhận diện này trên toàn cầu. Muốn vậy, ngoài việc đăng ký thương hiệu VNPT ở Mỹ (tháng 1/2005) [2], VNPT cần tiếp tục đăng ký thương hiệu ở các thị trường mới như các nước châu Á- Thái Bình Dương, đặc biệt ở những vùng VNPT có kế hoạch thiết lập điểm hiện diện mạng (PoP).

- Hoàn thiện các quy định về quảng cáo, khuyến mại; tăng cường hướng dẫn, kiểm tra các đơn vị thực hiện nhằm tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả. Nâng cao tính chủ động sáng tạo của các đơn vị thành viên, tránh chỉ tập trung tại Ban Giá cước Tiếp thị - VNPT. Nhiều cơ hội khuyến khích thương hiệu và khuyến mại bị lỡ vì phải chờ duyệt nội dung và kinh phí.

- Tăng cường các chương trình quảng cáo, khuyến mãi thống nhất trên toàn quốc với quy mô lớn hơn, thời gian dài hơn, có lượng hóa hiệu quả, giảm thiểu sự chông chéo giữa các đơn vị. Để thúc đẩy lưu lượng thoại quốc tế chiều đi, có thể tiến hành đồng bộ các biện pháp sau: Giảm cước, áp dụng phương thức tính cước có lợi hơn cho khách hàng; Chiết khấu % cho những khách hàng lớn; Giảm cước vào những dịp đặc biệt và khuyến mãi cho thời gian ít nhất là 1 tháng; Chiết khấu thẻ 1717, thẻ nạp điện thoại di động

- Thiết lập, củng cố hệ thống bán hàng và cung cấp sản phẩm, dịch vụ Bưu chính-Viễn thông rộng khắp, hợp lý tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng, kích cầu đối với các khách hàng tiềm năng. Đặc biệt chú trọng vai trò tiếp xúc khách hàng của hệ thống đại lý bưu điện trên toàn quốc, tạo đòn bẩy kinh tế đối với hệ thống này. Thông qua phân phát Logo, tờ rơi, biển quảng cáo, đầu tư quây, bùồng điện thoại, thiết bị bưu chính viễn

thông theo mẫu thống nhất trên toàn quốc để tạo hình ảnh nhất quán về VNPT. Hiện nay, cán bộ làm công tác marketing chưa thực sự quan tâm đến hệ thống tiếp xúc trực tiếp và cung cấp dịch vụ ban đầu cho khách hàng hết sức quan trọng này. Đây là lợi thế cạnh tranh cơ bản mà VNPT chưa ý thức được. Trong những năm tới, cần có những cơ chế đầu tư thích hợp cho hệ thống đại lý, đặc biệt trong việc đào tạo, biến hệ thống đại lý thành những người quảng cáo cho VNPT, cung cấp dịch vụ hiệu quả nhất, thuyết phục khách hàng tốt nhất.

- Tăng cường công tác quản lý, chăm sóc khách hàng. Cần phải đào tạo để bất cứ cán bộ nhân viên nào của VNPT cũng có thể giới thiệu tốt về dịch vụ mà VNPT cung cấp, không chỉ là dịch vụ mình tham gia làm. Hiện nay, VTI đang thông qua hội thảo công đoàn, đoàn thanh niên để giới thiệu dịch vụ mới, tiện ích mới do doanh nghiệp cung cấp. Thông qua giao lưu, mời người hướng dẫn, sẽ thông tin đầy đủ hơn cho cán bộ công nhân viên về dịch vụ của VNPT. Cần nhân rộng mô hình này đến các doanh nghiệp khác trong tập đoàn.

- Tham gia các triển lãm viễn thông trong nước và khu vực để quảng bá thương hiệu và các sản phẩm của VNPT như triển lãm Telecom hàng năm ở Việt Nam, triển lãm CommunicationAsia ở Singapo... Làm tốt công tác đền ơn đáp nghĩa cũng tạo ra một hình ảnh đẹp về doanh nghiệp. Trong những năm tới, khi hoàn thiện được hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng, có thể đề xuất giảm cước đối với những gia đình thương binh, liệt sĩ...

#### **3.3.1.4. Đổi mới công tác giá cước**

- Chính sách giá cước thường đi liền với chính sách khuyến mại. Thị trường viễn thông Việt Nam là thị trường cạnh tranh trên mọi phân đoạn của thị trường, nên quan điểm chủ đạo trong việc xây dựng giá cước là cạnh tranh, bù đắp chi phí.

- Nhìn chung, lộ trình giá cước của VNPT được xây dựng theo hướng: tăng dần cước các dịch vụ trong nước còn quá thấp như cước bưu phẩm; cải tiến cước điện thoại nội hạt; giảm dần cước viễn thông quốc tế chiều đi; cước thanh toán viễn thông quốc tế sẽ tiến tới mặt bằng như các nước trong khu vực. Cước kết cuối chiều đến sẽ tiệm cận với

mức trung bình thế giới ( từ 0,01-0,04 USD/phút), doanh thu từ lưu lượng chiều đến sẽ giảm. Do vậy, VNPT cần phải coi doanh thu từ dịch vụ thoại chiều đi, từ cước kết nối là nguồn doanh thu chính.

- Để có chính sách giá cước hợp lý, cần làm tốt công tác điều tra nghiên cứu thị trường, phân loại đối tượng khách hàng. Kết quả khảo sát của VIETBID như sau:

**Bảng 3.1: Tổng hợp khảo sát đối tượng khách hàng**

STT	Ngành	Tỷ trọng chi phí viễn thông/ tổng chi phí	Dịch vụ theo thứ tự ưu tiên	Tỷ trọng trong mẫu điều tra (%)
1	CNTT & ngân hàng	>10%	Thoại cố định, di động, Internet, ADSL	49
2	Dịch vụ khác	từ 5%-10%	Thoại cố định, di động, Internet, ADSL	36
2	Sản xuất	<5%	Thoại cố định, di động, Internet	15

Nguồn: Tổng quan về cạnh tranh trong ngành viễn thông Việt Nam- vietbid,2005 [17].

Từ bảng tổng hợp này, ta thấy, nhóm 1 (đối tượng khách hàng là các ngân hàng và các doanh nghiệp công nghệ thông tin) là nhóm đối tượng khách hàng quan trọng, chiếm tỷ trọng gần 50% doanh nghiệp điều tra, tiếp theo là nhóm 2 và nhóm 3. Nhìn chung, các nhóm đều đánh giá cao dịch vụ thoại cơ bản ( quốc tế, liên tỉnh và nội hạt), điện thoại di động, Internet và ADSL. Các nhóm đều nhạy cảm với mức thay đổi giá. Nhóm 1 mức co giãn của cầu khoảng 0,7, có nghĩa, cứ giảm cước 10%, nhu cầu sử dụng sẽ tăng lên 7%, chưa kể nhu cầu sẽ tăng ở mức cao hơn nếu giảm cước mạnh. Đối với nhóm 2, mức co giãn của cầu khoảng 0,66, có nghĩa, cứ giảm cước 10%, nhu cầu sử dụng sẽ tăng lên 6,6%. Như vậy, cần chú trọng đến nhóm 1 và nhóm 2 thông qua các hình thức giảm cước, khuyến mại để tăng lưu lượng sử dụng. Nếu giảm cước xuống khoảng 1/3 mức cước hiện hành, lưu lượng sẽ tăng khoảng 30%.

- Cần thay đổi cách thức tính cước theo xu hướng có lợi cho khách hàng. Đưa thêm loại hình dịch vụ thẻ, chiết khấu, ưu đãi với những khách hàng lớn, thanh toán nhanh và đủ.

- Ở phần 3.3.1.2 đã đề cập tới việc quản lý chất lượng theo giá cả, có nghĩa là theo cam kết chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Nếu làm tốt điều này, vị thế cạnh tranh của VNPT sẽ được nâng lên rất nhiều vì hiện nay chưa có doanh nghiệp trong nước nào có khả năng làm được điều này.

- Sớm có lời giải cho bài toán giá thành dịch vụ. Do có nhiều mạng kết hợp với nhau khi cung cấp một dịch vụ, việc bóc tách chi phí các thành phần mạng tham gia vào một dịch vụ tương đối khó, ảnh hưởng tới công tác quản lý chi phí, xác định bài toán cước của VNPT. Riêng đối với dịch vụ thoại quốc tế, có thể tham khảo cách tính của FCC (cơ quan viễn thông Liên bang Mỹ) là 0,247 USD [19] cộng thêm 10% các chi phí khác (như nợ khó đòi, chi phí quảng cáo). Tổng chi phí sẽ là 0,2717 USD/phút.

### **3.3.2. Các giải pháp về đầu tư - tài chính**

#### **3.3.2.1. Đổi mới công tác đầu tư**

- Không chỉ đầu tư cho mạng lưới mà còn cho những công cụ kinh doanh mới như các giải pháp định tuyến, các trung tâm khách hàng... tạo ra những giá trị mới, lợi ích cho khách hàng, giảm tác nghiệp thông thường, tập trung vào kinh doanh và chăm sóc khách hàng; bỏ hẳn tư duy đầu tư là tập trung xây dựng nhà xưởng, công sở vv...

- Chuyên môn hóa công tác quy hoạch mạng lưới, thuê hẳn tư vấn nước ngoài thực hiện. Việc quy hoạch mạng lưới phải đảm bảo đáp ứng tốt nhu cầu sử dụng, nhu cầu mở rộng mạng lưới toàn cầu, có tính đến sự phát triển của khoa học công nghệ, có tính bền vững đảm bảo sự kết nối chặt chẽ giữa các mạng, tương thích với mạng thế giới. Đây là khâu VNPT làm chưa tốt vì cán bộ quy hoạch mạng kiêm nhiệm quá nhiều việc, khoa học công nghệ phát triển quá nhanh.

- Đầu tư có trọng điểm, kết hợp với đầu tư chiều sâu, phát triển mạng theo hướng đón đầu sự hội tụ Viễn thông - Tin học; Đầu tư tập trung vào các khu vực, các vùng thị trường có thể thương mại hoá nhanh; đầu tư có hiệu quả, hoàn vốn nhanh.



- Đẩy mạnh phân cấp quản lý đầu tư giữa VNPT và các đơn vị thành viên theo tính chất công trình thay cho quản lý theo qui mô dự án, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình dịch chuyển cơ cấu SXKD và đầu tư, cơ cấu lao động, tăng thêm quyền chủ động cho các đơn vị thành viên. Trong một đơn vị thành viên, cũng nên phân cấp, giao quyền mạnh hơn. Tránh trường hợp, mọi việc từ nhỏ đến to cũng cần người đứng đầu quyết, khi cần quyết lại vắng mặt làm nhiều dự án kéo dài, không đáp ứng tiến độ công việc. Theo dự báo của VNPT, tổng vốn đầu tư thực hiện giai đoạn 2001- 2010 là 60.000 tỷ, bình quân 6.000 tỷ đồng/năm. Cơ cấu nguồn vốn đầu tư gồm: nguồn vốn ngân sách Nhà nước, nguồn vốn ODA, nguồn vốn hợp đồng hợp tác kinh doanh và liên doanh liên kết, nguồn vốn vay tín dụng thương mại, nguồn vốn huy động từ cán bộ công nhân viên chức, vốn nhàn rỗi của nhân dân cả nước...

### **3.3.2.2. Nâng cao hiệu quả hoạt động tài chính**

- Đa dạng hoá các hình thức huy động vốn như cổ phần hoá; liên doanh, liên kết; phát hành trái phiếu, cổ phiếu trong và ngoài nước; thuê mua tài chính.... Bước đầu thực hiện việc phát hành cổ phiếu, trái phiếu ra thị trường tài chính quốc tế. Đẩy nhanh quá trình cổ phần hóa VMS, GPC... thông qua đó, mở rộng vốn đáp ứng nhu cầu mở rộng mạng lưới, nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp...

- Có các biện pháp thu hút các nguồn vốn nhàn rỗi từ các doanh nghiệp, các địa phương, các thành phần kinh tế, các tầng lớp dân cư để hợp tác xây dựng, khai thác và phổ cập các dịch vụ bưu chính, viễn thông, tin học, gồm cả khai thác mạng viễn thông nội hạt.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn thông qua quản lý tập trung vốn thống nhất trong VNPT, điều hoà vốn giữa các đơn vị thành viên, từng bước mở rộng phân cấp đi liền với trách nhiệm của doanh nghiệp, tham gia hoạt động trên thị trường tài chính trong và ngoài nước.

- Tiếp tục đổi mới chế độ kế toán, kiểm toán, thanh tra tài chính, chế độ báo cáo thống kê; ứng dụng rộng rãi công nghệ tin học trong quản lý tài chính, nâng cấp và từng bước áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế đối với hệ thống tài chính của VNPT.

### **3.3.3. Nâng cao trình độ quản lý, trước hết là trình độ quản lý của đội ngũ lãnh đạo**

Đây là một yếu tố cực kỳ quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Điểm yếu được thừa nhận rộng rãi về các doanh nghiệp Việt Nam đó là trình độ quản lý yếu kém. VNPT cũng vấp phải trở ngại này. Mặc dù trình độ của cán bộ lãnh đạo cao cấp của VNPT tương đối cao (thạc sĩ và trên thạc sĩ), trình độ lãnh đạo của người đứng đầu các đơn vị thành viên chưa cao. Dưới nữa là các lãnh đạo trung gian thường là những người làm lâu lên lãnh đạo, đội ngũ lãnh đạo trẻ thực sự chưa đông.

Muốn nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ cán bộ lãnh đạo của VNPT thì trước hết phải phát huy dân chủ. Việc đề bạt cán bộ phải công khai, minh bạch, gắn liền trách nhiệm và quyền hạn, kể cả cấp phó. Tránh trường hợp cấp trưởng, cấp phó không hợp tác, đùn đẩy trong xử lý công việc. Người lãnh đạo cấp cao phải có tầm nhìn chiến lược, nhìn thấy xu hướng phát triển của ngành để xây dựng chiến lược kinh doanh. Hiện nay, quy trình của VNPT là cấp dưới trình dự thảo chiến lược, cấp trên duyệt và thực hiện. Đây là quy trình ngược, mặc dù các ý kiến cơ sở hết sức quan trọng.

Ngoài chuyên môn nghiệp vụ vững vàng, người lãnh đạo cần hoàn thiện các kỹ năng giao tiếp, ứng xử. Đặc biệt, trong thời đại hiện nay, khi báo chí đang trở thành quyền lực mạnh mẽ, người lãnh đạo cần phải nâng cao khả năng ứng đối, giao tiếp công chúng. Ví dụ, khoảng tháng 7/2005, khi vụ tranh chấp về kết nối giữa VNPT và Viettel đi đến đỉnh điểm, công chúng và rất nhiều cán bộ nhân viên của VNPT đã bất bình vì cách ứng xử né tránh của một số lãnh đạo trong việc giao tiếp công chúng. Trong một cuộc họp, Viettel cử đội ngũ lãnh đạo cấp cao làm việc, VNPT chỉ cử một Phó Ban (giúp việc cho Trưởng ban) đến họp. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến uy tín của người Lãnh đạo và hình ảnh của doanh nghiệp.

Một giải pháp có thể xem xét ở Việt Nam, mang tính đổi mới, đó là thuê người lãnh đạo có trình độ cao ( thuê Giám đốc, Tổng Giám đốc...) cho một giai đoạn nhất định, cho những mục tiêu nhất định. Trên thị trường lao động của ngành viễn thông thế giới và khu vực, điều này là hoàn toàn tự nhiên vì xét cho cùng, đây cũng chỉ là một nghề với

những yêu cầu đòi hỏi nhất định. VNPT đang lúng túng trong khâu thiết kế quy hoạch mạng, có thể thuê luôn một giám đốc dự án người nước ngoài có chuyên môn cao về vấn đề này. Thông qua việc phối hợp trong công việc, các Lãnh đạo của VNPT có thể học tập kinh nghiệm, nâng cao năng lực quản lý.

### **3.3.4. Tăng cường phát triển nguồn nhân lực**

#### **3.3.4.1. Đổi mới công tác đào tạo và tuyển dụng**

- Xây dựng đội ngũ lãnh đạo, cán bộ chủ chốt trên cơ sở đánh giá đúng năng lực trình độ. Đổi mới chính sách đào tạo, sử dụng và đãi ngộ trí thức, trọng dụng và tôn vinh nhân tài. Dành ít nhất 3% tổng kinh phí hàng năm cho đào tạo trong và ngoài nước. Việc đào tạo cần có kế hoạch, đáp ứng quy hoạch cán bộ và chiến lược của doanh nghiệp, tránh tình trạng đào tạo tràn lan, theo phong trào, hiệu quả thấp. Hoàn thiện mô hình Học viện Công nghệ Bưu chính - Viễn thông, kết hợp với thu hút nguồn nhân lực có trình độ, có năng lực từ các trường bên ngoài về làm việc trong VNPT; hoàn thiện mô hình gắn kết giữa Đào tạo - Nghiên cứu - Sản xuất. Đảm bảo nguồn nhân lực có số lượng, chất lượng đáp ứng cao nhu cầu phát triển và hiện đại hoá mạng lưới.

- Chế độ tuyển dụng: Cần có kế hoạch dài hơi, chỉ tuyển lao động vào các chức danh thực sự cần thiết; tuyển dụng đúng người, bố trí vào vị trí hợp với sở trường, năng lực của người lao động. Hiện VNPT có một tỷ lệ cao con em cán bộ làm trong doanh nghiệp. Xét về mặt xã hội, đây có thể coi là sự đãi ngộ người lao động. Tuy nhiên, nếu xét về hiệu quả sẽ có nhiều bất cập vì không phải ai cũng làm việc tốt, còn ảnh hưởng tư tưởng con ông cháu cha, làm việc còn nể nang... Phải đổi mới bắt đầu ở vị trí chủ chốt, phải là người có trình độ và thực tài. Việc tuyển mới lao động phải khách quan thông qua phỏng vấn, thi kiểm tra trình độ... Ưu tiên xét tuyển học sinh mới ra trường có kết quả xuất sắc, người lao động có năng lực chuyên môn cao thuộc các lĩnh vực ưu tiên của VNPT trong từng giai đoạn. Chỉ nên cộng điểm đối với đối tượng con em và xác định đây chỉ là giải pháp tạm thời. Khi thị trường viễn thông Việt Nam thực sự hòa nhập với thị trường thế giới và khu vực, thực tiễn kinh doanh và cạnh tranh sẽ đào thải những người không có khả năng và phát huy tính sáng tạo của từng cá nhân.

### **3.3.4.2. Tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ**

Thực hiện tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ, viên chức chuyên môn nghiệp vụ của VNPT trong từng lĩnh vực ngành nghề, từng vị trí công tác thông qua việc hoàn thiện bộ tiêu chuẩn chức danh viên chức chuyên môn nghiệp vụ và bộ tiêu chuẩn nghề sản xuất Buu điện. Đây là yếu tố quyết định cho việc sử dụng hiệu quả, tiết kiệm lao động, đảm bảo mục tiêu tăng năng suất lao động đã được đề ra.

### **3.3.4.3. Đổi mới công tác kế hoạch, hoàn thiện cơ chế phân phối thu nhập**

Công tác kế hoạch của các đơn vị thành viên VNPT còn mang nặng tính bao cấp, xin cho. Vẫn phổ biến tình trạng xin tăng đầu tư, lao động, chi phí, mua sắm trang thiết bị chưa thật cần thiết, ít quan tâm đến hiệu quả kinh doanh, chưa sử dụng tối đa năng lực trang thiết bị, tài sản. Tình hình trên dẫn đến nhiều bất lợi như hạn chế tính năng động sáng tạo của các đơn vị và cá nhân, thiếu công bằng, chưa động viên kịp thời những tập thể làm ăn hiệu quả, lãng phí, bị động...Chỉ tiêu Kế hoạch rất chủ quan nhưng tiền lương của các đơn vị lại phụ thuộc mạnh vào chỉ tiêu này. Các chỉ tiêu kế hoạch thiếu gắn kết, ví dụ giữa đầu tư với doanh thu, giữa tiền lương và hiệu quả, một số chỉ tiêu kế hoạch chỉ là hình thức, không có tính kích thích.

Để nâng cao tính chủ động của đội ngũ lãnh đạo cơ sở và người lao động trước tiên cần phải đổi mới cơ chế kế hoạch theo hướng: Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu kế hoạch để các chỉ tiêu này có sự gắn kết chặt chẽ, phản ánh rõ mục tiêu của từng đơn vị trong kỳ kế hoạch, gắn quyền lợi và thu nhập của cán bộ công nhân viên với việc thực hiện các chỉ tiêu chính trong đó đặc biệt quan tâm đến các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả như: Năng suất lao động, hiệu quả sử dụng tài sản, chi phí trên một đồng doanh thu...

Song song với cơ chế kế hoạch, cần gắn kết và thay đổi mạnh mẽ cơ chế phân phối thu nhập của các đơn vị thành viên. Quy chế phân phối tiền lương cho tập thể tại các đơn vị cần thiết phải xem xét các tiêu chí : Tốc độ tăng doanh thu phát sinh, Tốc độ tăng năng suất lao động, Chi phí trên một đồng doanh thu, doanh thu trên một đồng tài sản cố định. Phân phối tiền lương cho cá nhân cần đặc biệt chú trọng đến mức độ phức tạp và hiệu quả công việc, giảm sự phụ thuộc vào bằng cấp, thâm niên. Cần chấp nhận sự chênh

lệch nhất định về thu nhập, tránh bình quân chủ nghĩa. Làm tốt quy chế phân phối thu nhập sẽ tác động tích cực đến cá nhân, đơn vị; khuyến khích, tạo động lực cho người lao động đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo ở các đơn vị của VNPT.

### **3.3.5. Phát huy các giải pháp khoa học công nghệ**

- Tiếp tục khẳng định vai trò quan trọng của khoa học công nghệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT; dành một khoản chi phí thích đáng cho nghiên cứu phát triển.

- Nhanh chóng hoàn thiện và triển khai việc chuyển đổi sang mạng NGN vào cuối năm 2007. Công nghệ IP sẽ thống lĩnh vào năm 2008.

- Mở rộng và nâng cao vai trò của Học viện Công nghệ Bưu chính - Viễn thông trong nghiên cứu phát triển và tiếp nhận công nghệ mới: Tăng thêm năng lực cho các phòng đo thử, phát triển trung tâm công nghệ thông tin, phát triển mạng intranet của Học viện, các đề án triển khai mạng ATM thử nghiệm...

- Thị trường hoá hoạt động khoa học công nghệ của VNPT thông qua việc trao đổi các sản phẩm, kết quả nghiên cứu khoa học công nghệ giữa các tổ chức nghiên cứu với các đơn vị SXKD nhằm tạo ra các sản phẩm mới, các dịch vụ mới.

- Khuyến khích, thúc đẩy hợp tác song phương với các đối tác có công nghệ cao, có tiềm lực trong nghiên cứu và phát triển, có thiện chí chuyển giao công nghệ. Tăng cường tham gia vào hoạt động của các tổ chức quốc tế về Bưu chính - viễn thông trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển để đón đầu, tiếp thu những thành tựu khoa học chuyên ngành mới nhất. Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong việc đào tạo cán bộ khoa học công nghệ và quản lý.

### **3.3.6. Cải cách tổ chức và hoàn thiện cơ chế nội bộ**

- Cải cách bộ máy quản lý của VNPT và các đơn vị thành viên theo hướng tinh gọn, giảm cấp, nâng cao hiệu lực điều hành. Tăng cường lao động trong bộ phận kinh doanh, trực tiếp tiếp xúc khách hàng. Giảm bớt lao động tại các đài đội, bộ phận trực ca. Quán triệt nhiệm vụ và các mục tiêu kinh doanh tới từng người lao động.

- Tăng cường sự phối kết hợp đồng bộ giữa các cấp quản lý trong VNPT, các bộ phận tham mưu giúp việc trong hoạch định, điều hành cơ chế, chính sách và các trương trình, dự án; hiện đại hoá hệ thống thông tin quản lý, đảm bảo tính thời sự và chính xác. Tăng cường chế độ giám sát, kiểm tra việc thực hiện các cơ chế, chính sách đã được ban hành.

- Xây dựng cơ chế quản lý theo hướng phân cấp mạnh và toàn diện trên cơ sở gắn trách nhiệm với quyền hạn, nghĩa vụ với quyền lợi; Tạo điều kiện và tiến tới hạch toán độc lập tại các doanh nghiệp thành viên, kể cả doanh nghiệp phụ thuộc, từng bước tiến tới hạch toán theo dịch vụ. Đối với dịch vụ viễn thông quốc tế, chuyển hẳn sang hạch toán độc lập để VTI chủ động hơn trong các quyết định kinh doanh và phân phối kết quả kinh doanh.

- Trong mô hình tập đoàn, công cụ điều tiết đối của VNPT là cấp vốn, cước kết nối, tỷ lệ ăn chia giữa các đơn vị thành viên đảm bảo bù đắp chi phí của các thành phần mạng tham gia cung cấp dịch vụ theo hướng minh bạch và thị trường. Sử dụng hiệu quả các công cụ này sẽ tạo động lực, sự sáng tạo, khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động. VNPT cần hoàn thiện việc phân chia cước kết nối mạng nội hạt, mạng liên tỉnh, mạng quốc tế và di động giữa các đơn vị thành viên và các bưu điện tỉnh thành. Tiến tới ăn chia dịch vụ Internet.

- Xây dựng quan hệ vừa hợp tác cùng phát triển, vừa cạnh tranh giữa các đơn vị thành viên. Cụ thể cần xây dựng bài toán chi phí đối với từng dịch vụ để xác định chi phí, làm cơ sở để hạch toán lỗ lãi. Trong xu thế hội tụ công nghệ thông tin và viễn thông hiện nay, việc phân tách lĩnh vực hoạt động kinh doanh giữa các đơn vị thành viên chỉ mang tính chất tương đối, nhiều khi làm cản trở đến việc triển khai ý tưởng kinh doanh. VNPT nên có chủ trương giao cho các đơn vị thành viên được cung cấp những dịch vụ mà mình có khả năng, chấp nhận cạnh tranh giữa các đơn vị thành viên. VTI cũng nên được cung cấp các dịch vụ thoại và truyền số liệu trên nền công nghệ IP như VDC, vốn đang là thế mạnh của VTI. Việc khuyến khích các đơn vị thành viên cùng kinh doanh và cạnh tranh

sẽ tạo cho khách hàng nhiều lợi ích, bản thân các đơn vị cũng lớn lên, và do đó nâng cao năng lực cạnh tranh của cả tập đoàn.

- Chấp nhận ở mức độ nhất định sự không đồng đều trong phân phối thu nhập giữa các đơn vị thành viên. VNPT cần sớm xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm, ràng buộc trách nhiệm của các vị trí lãnh đạo quan trọng ở các đơn vị thành viên đối với kết quả hoạt động của đơn vị.

### **3.3.7. Đẩy mạnh công tác hợp tác quốc tế và tuyên truyền thông tin về hội nhập quốc tế**

- Đối với các đối tác nước ngoài hiện có, phải tăng cường quan hệ làm ăn và hợp tác trong việc triển khai các dịch vụ mới, đa dạng hoá dịch vụ. Thường xuyên trao đổi và học hỏi nhằm nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn cho cán bộ công nhân viên.

- Trong công tác phát triển đối tác, bạn hàng mới, tập trung vào các tập đoàn có tên tuổi trên thế giới, các công ty viễn thông chủ đạo ở các nước. Khu vực trọng điểm là châu Á- Thái Bình dương. Đối với những đối tác nhỏ lẻ, làm ăn năng động có thể xem xét khả năng hợp tác dạng hợp đồng dưới 1 năm và chú trọng khả năng thanh toán, trên cơ sở đôi bên cùng có lợi, bám sát những thay đổi thị trường để cùng có những điều chỉnh thích hợp. Cần quán triệt tư duy kinh doanh mới là đôi bên cùng có lợi và phù hợp với luật pháp mỗi bên.

- Thực hiện chủ trương đầu tư ra thị trường quốc tế để thu hút lưu lượng quốc tế, tiếp cận công nghệ hiện đại, dịch vụ mới. Trước mắt đầu tư vào một số đối tác quy mô vừa phải để tham gia quản lý học tập kinh nghiệm. Hiện VNPT đang xem xét việc mua cổ phần của một số công ty ở Mỹ như VITC, Fusion. Đây là những bước tiến cần thiết ban đầu để làm quen với tập quán kinh doanh và môi trường Mỹ, trước khi tiến những bước đi dài hơn.

- Thành lập các văn phòng đại diện của VNPT ở nước ngoài. Trước mắt VTI, VDC đã mở được văn phòng đại diện, thu thập thông tin thị trường và công nghệ, tiếp xúc dần với khách hàng ngoài nước. Ở giai đoạn phát triển hơn, VNPT sẽ xây dựng hệ thống kinh doanh toàn cầu để khai thác thị trường nước ngoài.

- Tích cực tham gia vào các hiệp định đa biên, các tổ chức quốc tế liên chính phủ, các hiệp hội và các diễn đàn viễn thông quốc tế như ITU, APT, PTC, PPM... Cần quản lý tốt hơn nữa việc tham gia các khóa học, phiên làm việc của các tổ chức này. Để nâng cao hiệu quả, cần thành lập các nhóm chuyên trách gồm ít nhất 2-3 người, thường xuyên nghiên cứu, cập nhật tình hình, báo cáo định kỳ (theo quý, theo năm), tránh để tình trạng manh mún, ai đi học báo cáo một lần là xong.

- Quán triệt chủ trương nâng cao năng lực chuẩn bị cho mở cửa hội nhập và cạnh tranh đến tất cả cán bộ công nhân viên. Thường xuyên tham gia vào các khóa tập huấn về hội nhập quốc tế do VCCI, Bộ Thương mại tổ chức...



## KẾT LUẬN

Cánh cửa WTO đã rộng mở đón chào Việt Nam. Chúng ta sẽ tham gia "sân chơi" chung với những thiết chế và luật lệ buộc tất cả các đối tác phải tuân thủ. Cùng với những thuận lợi, cơ hội sẽ là những bờ ngõ, thách thức và khó khăn. Hơn lúc nào hết, ngay từ bây giờ, các doanh nghiệp Việt Nam cần nỗ lực cải thiện năng lực cạnh tranh, xây dựng hình ảnh doanh nghiệp để có thể đứng vững và đi lên. Chính phủ cần có những định hướng giúp doanh nghiệp phát triển đúng quy hoạch, chiến lược đã xây dựng cũng như có những điều chỉnh kịp thời giúp doanh nghiệp phát triển thuận lợi nhất.

Đề tài đã phân tích năng lực cạnh tranh, thuận lợi và hạn chế của VNPT trong quá trình hội nhập. Chúng tôi cũng mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, và rất hy vọng sẽ được tiếp thu, chọn lọc trong quá trình xây dựng và hoàn thiện chiến lược sản xuất kinh doanh của VNPT.

Tác giả xin chân thành cảm ơn những ý kiến góp ý quý báu của các bạn đồng nghiệp, của các thầy cô Trường Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh và đặc biệt là Giáo viên hướng dẫn – GS.TS Hồ Đức Hùng đã tận tình giúp đỡ tôi hoàn tất bản luận văn này. Đây là một nội dung nghiên cứu mới, không tránh khỏi cách nhìn chủ quan và chắc chắn còn nhiều thiếu sót, tôi mong muốn và trân trọng những ý kiến của các đồng nghiệp và thầy cô để hoàn thiện bản luận văn này./.

*Hà Nội, tháng 4 năm 2007*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Ban giá cước tiếp thị- VNPT (2005), *tổng hợp thu thập cước thu khách hàng dịch vụ thoại năm 2005*, báo cáo 2005.
2. Công Bình (2006), “ Khi gã khổng lồ thức dậy”, *Tạp chí xã hội thông tin* (25).
3. Công ty Viễn thông Quốc tế (2005), *Mạng số liệu tập trung*.
4. Công ty Viễn thông quốc tế (2005), *Tập hợp cước sàn của Bộ Bưu chính Viễn thông*, báo cáo 2005.
5. Công ty Viễn thông quốc tế (2005), *Tập hợp thống kê mức của sàn giao dịch lưu lượng Arbinet năm 2005*, báo cáo 2005.
6. Ngọc Minh (2006), ”Việt Nam qua một số chỉ tiêu so sánh”, *Báo Thanh niên online* ngày 2/5/2006, <http://www.thanhnien.com.vn/news>
7. Trần Sửu (2006), *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa*, Nhà xuất bản Lao động.
8. Quyết định 158/2001/QĐ- Ttg của Thủ tướng Chính phủ ngày 18 tháng 10 năm 2001, *Phê duyệt Chiến lược phát triển Bưu chính- Viễn thông Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*,
9. Đỗ Trung Tá (2006), “Tập đoàn BCVT Việt Nam chủ lực trong ngành bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin”, *Tạp chí Bưu chính Viễn thông* (tháng 3/2006).
10. Lê Văn Tâm-TS Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động- Xã hội
11. Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (2006), *Báo cáo về cam kết quốc tế của Việt Nam trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông và công tác chuẩn bị của Tổng công ty cho hội nhập kinh tế quốc tế*.

12. Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (2006), *Báo cáo đánh giá công tác 2005. Mục tiêu, nhiệm vụ trọng tâm và các giải pháp của kế hoạch năm 2006 và giai đoạn 2006-2010.*
13. Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Tạp chí tin nhanh viễn thông* trong năm 2004, 2005
14. Trung tâm Thông tin Bưu điện, *Báo cáo viễn thông Việt Nam* Quý 4/2005, Quý 1/2006.
15. Trung tâm Thông tin Bưu điện (2001), *Cạnh tranh trong Viễn thông*, Nhà xuất bản Bưu điện.
16. Trung tâm thông tin Bưu điện (2001), *Những xu hướng cải tổ viễn thông trên thế giới*, Nhà xuất bản Bưu điện.
17. VietBid (2005), *Tổng quan về cạnh tranh viễn thông Việt Nam*

### **Tiếng Anh**

18. Deutsche Telekom, *Annual Report 2004*
19. Federal Communications Commission (1996), *Notice of Proposed Rulemaking*, Report No. DC 96-111, December 19, 1996
20. ITU, Basic Indicators, Dec. 2002, *On-line Report*, at [http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/basic01.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/basic01.pdf).
21. ITU, Level of Competition, *On-line Report*, at <http://www.itu.int/ITU-D/treg/profiles/guide.asp?lang=en>.
22. ITU, Main Telephone Lines, Jun. 2002, *On-line Report*, at [http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/main01.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/main01.pdf)
23. Singtel, *Annual Report 2004,2005*
24. Vietnam Telecom International, *Annual Report 2002,2003,2004,2005*