

**BOÄ GIAÙO DUÏC VAØ ÑAØO TAÏO
TRÖÔØNG ÑAÏI HOÏC KINH TEÁ TP.HOÀ CHÍ MINH**



LÊ TÙNG LÂM

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG
MOBIFONE
TẠI THỊ TRƯỜNG MỘT SỐ TỈNH PHÍA NAM
ĐẾN NĂM 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**BOẢ GIAÙO DUÏC VAØ ÑAØO TAÏO
TRÖÔØNG ÑAÏI HOÏC KINH TEÁ TP.HOÀ CHÍ MINH**



LÊ TÙNG LÂM

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG MOBIFONE
TẠI THỊ TRƯỜNG MỘT SỐ TỈNH PHÍA NAM
ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. TẠ THỊ KIỀU AN

Tp.Hồ Chí Minh – 12/2006

MỤC LỤC

	Trang
MỞ ĐẦU	
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI	
1.1 Khái niệm chung.....	01
1.1.1. Khái niệm về chiến lược	01
1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược	02
1.2. Quá trình quản trị chiến lược	03
1.2.1. Khái quát về quá trình quản trị chiến lược	03
1.2.2. Các bước của quá trình xây dựng chiến lược	04
<i>1.2.2.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài</i>	<i>04</i>
<i>1.2.2.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong nội bộ</i>	<i>06</i>
<i>1.2.2.3. Xác định mục tiêu</i>	<i>07</i>
<i>1.2.2.4. Hình thành chiến lược.....</i>	<i>08</i>
1.2.3. Lựa chọn chiến lược.....	10
<i>1.2.3.1. Các cấp chiến lược</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.2. Tiến trình lựa chọn chiến lược</i>	<i>12</i>
1.3. Vai trò của quản trị chiến lược đối với ngành Thông tin Di động.....	13
1.3.1. Giới thiệu tổng quan ngành Thông tin di động tại Việt Nam.....	13
<i>1.3.1.1. Vai trò và vị trí của ngành trong xã hội và nền kinh tế Việt Nam.....</i>	<i>13</i>
<i>1.3.1.2. Chính sách của nhà nước đối với ngành Thông tin di động.....</i>	<i>14</i>
<i>1.3.1.3. Đặc điểm về dịch vụ thông tin di động</i>	<i>15</i>
<i>1.3.1.4. Giới thiệu các nhà kinh doanh dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.1.5. Tình hình cạnh tranh trong ngành kinh doanh Thông tin Di động</i>	<i>17</i>
<i>1.3.1.6. Xu hướng phát triển của ngành Thông tin di động.....</i>	<i>18</i>
1.3.2. Tầm quan trọng của quản trị chiến lược với ngành Thông tin di động... 	19

**CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CỦA TRUNG TÂM THÔNG TIN
DI ĐỘNG KHU VỰC II VÀ THỰC TRẠNG MẠNG ĐIỆN THOẠI DI
ĐỘNG MOBIFONE TẠI CÁC TỈNH PHÍA NAM**

2.1 Giới thiệu hoạt động của Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II (Trung Tâm TTDD Khu Vực II)	21
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	21
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nhân sự	21
<i>2.1.2.1.Cơ cấu tổ chức</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2.2.Nhân sự Trung tâm TTDD Khu vực II.....</i>	<i>23</i>
2.1.3. Giới thiệu sản phẩm dịch vụ do Trung tâm TTDD Khu vực II cung cấp.....	23
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm TTDD KV II... 	24
2.1.5. Nhận xét chung về tình hình hoạt động Trung tâm TTDD Khu vực II ...	25
2.2. Phân tích tình hình hoạt động và thực trạng mạng MobiFone tại các tỉnh	26
2.2.1. Cơ cấu tổ chức sản xuất kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh.....	26
<i>2.2.1.1.Cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh</i>	<i>26</i>
<i>2.2.1.2 Mạng lưới tổng đài, trạm phát sóng của mạng MobiFone tại các tỉnh.....</i>	<i>29</i>
<i>2.2.1.3.Kênh phân phối đại lý MobiFone tại địa bàn tỉnh</i>	<i>30</i>
2.2.2 .Hoạt động kinh doanh mạng ĐTDD MobiFone tại các tỉnh	31
<i>2.2.2.1.Các hoạt động chủ yếu</i>	<i>31</i>
<i>2.2.2.2.Hoạt động hỗ trợ và các vấn đề khác trong phân tích môi trường nội bộ</i>	<i>39</i>
2.2.3. Kết quả hoạt động phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại cáctỉnh .	41
2.2.4. Đánh giá hoạt động phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh	43
<i>2.2.4.1.Điểm mạnh, điểm yếu</i>	<i>43</i>

2.2.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.....	45
2.3. Những yếu tố bên ngoài tác động đến hoạt động của mạng MobiFone tại tỉnh.	46
2.3.1 Các yếu tố môi trường vĩ mô	46
2.3.2. Các yếu tố môi trường vĩ mô	48
2.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh trong ngành.....	48
2.3.2.2. Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng.....	51
2.3.2.3. Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế.....	52
2.3.2.4. Áp lực từ phía khách hàng và đại lý.....	52
2.3.2.5. Đánh giá môi trường cạnh tranh.....	53
2.3.3. Đánh giá tác động của môi trường bên ngoài với hoạt động của mạng MobiFone tại các tỉnh	54
2.3.3.1. Cơ hội và nguy cơ.....	54
2.3.3.2. Ma trận các yếu tố bên ngoài	56
2.3.3.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của mạng MobiFone tại thị trường tỉnh	57
CHƯƠNG III: CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG MOBIFONE TẠI THỊ TRƯỜNG MỘT SỐ TỈNH PHÍA NAM ĐẾN	
NĂM 2015	
3.1 Xây dựng chiến lược phát triển mạng MobiFone đến năm 2015	59
3.1.1 Định hướng phát triển mạng MobiFone tại các tỉnh.....	59
3.1.2. Xây dựng ma trận S.W.O.T	61
3.2. Lựa chọn chiến lược phát triển mạng MobiFone thị trường tỉnh đến năm 2015.....	64
3.2.1. Cơ sở lựa chọn.....	64
3.2.2. Các chiến lược lựa chọn	64
3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược	67
3.3.1. Đẩy nhanh tốc độ lắp đặt, khai thác các trạm phát sóng và tổng đài tại địa bàn các tỉnh, thử nghiệm và nhanh chóng đưa công nghệ 3G vào khai thác	67

3.3.2. Nâng cấp các đơn vị kinh doanh tỉnh (cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh) lên ngang tầm nhiệm vụ được giao	68
3.3.3. Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng	68
3.3.4. Cải thiện hoạt động Marketing	69
3.3.5. Phát triển và giữ vững kênh phân phối	70
3.3.6. Tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực vững về kiến thức chuyên môn, giỏi khả năng ngoại giao, nhiệt tình trong công tác cho địa bàn các tỉnh	71
3.4. Một số kiến nghị	72
3.4.1. Kiến nghị đối với Công ty Thông tin Di động và Trung tâm II	72
3.4.2. Kiến nghị đối với cơ quan quản lý Nhà nước	74

KẾT LUẬN

DANH MỤC HÌNH VẼ

Sơ đồ 1: <i>Mô hình quản trị chiến lược toàn diện</i>	3
Sơ đồ 2: <i>Bộ máy tổ chức của Trung tâm TTDD Khu vực II</i>	22
Sơ đồ 3: <i>Kênh phân phối sản phẩm dịch vụ MobiFone tại tỉnh</i>	34

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 : <i>Kết quả hoạt động kinh doanh Trung tâm TTDD Khu vực II năm 2001-2005</i>	25
Bảng 2.2 : <i>Thống kê lao động của Trung tâm II tại các tỉnh</i>	28
Bảng 2.3: <i>Kênh phân phối đại lý tại các tỉnh thuộc Trung tâm TTDD Khu vực II</i>	31
Bảng 2.4: <i>Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại thị trường tỉnh</i>	41
Biểu đồ 2.1 : <i>So sánh thuê bao MobiFone thực phát triển năm 2001 – 2005 tại thị trường tỉnh với toàn Trung tâm II</i>	42
Biểu đồ 2.2 : <i>So sánh doanh thu MobiFone thực phát triển năm 2001 – 2005 tại thị trường tỉnh với toàn Trung tâm II</i>	42
Biểu đồ 2.3: <i>Thị phần MobiFone tại thị trường tỉnh</i>	43
Bảng 2.5 : <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong</i>	45
Bảng 2.6: <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài</i>	56
Bảng 2.7: <i>Ma trận hình ảnh cạnh tranh của mạng MobiFone tại thị trường tỉnh</i>	57
Bảng 3.1 : <i>Ma trận S.W.O.T</i>	61

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Từ năm 2005 đến nay chưa đầy 02 năm lĩnh vực kinh doanh Thông tin Di động đã có những thay đổi như vũ bão với sự ra đời của nhiều mạng thông tin di động thuộc nhiều công ty, ngành khác nhau khiến việc kinh doanh thông tin di động không còn chịu sự độc quyền của Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông. Việc cạnh tranh thực sự khốc liệt làm thị trường di động có nhiều thay đổi và thị phần của hai “ông lớn” là MobiFone và VinaPhone bị chia sẻ đáng kể. Đặc biệt việc Việt Nam đã gia nhập WTO, cũng ảnh hưởng toàn diện đến nền kinh tế và thị trường Việt Nam nói chung trong đó có lĩnh vực Thông tin di động nói riêng (cả trực tiếp và gián tiếp) đòi hỏi các mạng di động phải có sự chuẩn bị tích cực hơn để đáp ứng tình hình thị trường. Là một đơn vị thuộc Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, Công ty Thông tin di động (VMS), đang kinh doanh mạng điện thoại di động MobiFone, cũng chịu sự tác động của sự thay đổi này.

Từ trước đến nay cũng có một số đề tài nghiên cứu về chiến lược kinh doanh của công ty Thông tin di động và mạng MobiFone. Tuy nhiên, các đề tài trước đây về MobiFone chưa phân tích sâu vào thị trường các tỉnh là nơi mà MobiFone chưa chiếm được thị phần cao, còn kém lợi thế cạnh tranh cũng chính là điểm yếu của mạng đang bị các đối thủ cạnh tranh nhắm vào để khai thác. Việc chỉ tập trung vào các thị trường tại các thành phố lớn dẫn đến việc phát triển kinh doanh không đồng đều (có thể ví như người bị liệt một chân) nên hiệu quả chung không bền vững, dễ bị đối thủ cạnh tranh tận dụng đánh ngã. Chiến lược phát triển hiệu quả tại các thị trường còn tỉnh không những ngăn chặn việc các mạng khác lợi dụng các điểm yếu để từ đó bành trướng phát triển kinh doanh, mà còn giúp cho Công ty Thông tin di động (VMS) và

mạng MobiFone khắc phục nhược điểm, nâng cao thị phần giữ vững vị thế kinh doanh dẫn đầu trong ngành thông tin di động.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài “ Chiến lược phát triển mạng Điện thoại di động MobiFone tại một số tỉnh phía Nam đến năm 2015” vận dụng những lý luận, kiến thức về lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị chiến lược của doanh nghiệp vào thực tiễn để : Phân tích môi trường kinh doanh, phân tích tình hình hoạt động của mạng Điện thoại di động MobiFone tại một số tỉnh phía Nam, từ đó xây dựng chiến lược phát triển mạng MobiFone tại các tỉnh này. Đề tài còn đưa ra một số giải pháp đồng thời cũng kiến nghị một số điểm với các cơ quan chức năng để thực hiện tốt chiến lược.

Mục tiêu của đề tài góp phần là tăng thị phần, nâng cao khả năng cạnh tranh của mạng MobiFone tại một số tỉnh phía Nam nhằm giữ vững vị trí mạng dẫn đầu lĩnh vực kinh doanh Thông tin di động.

3. Phạm vi nghiên cứu:

Đề tài thu thập và sử dụng thông tin, dữ liệu thứ cấp từ Phòng Kế hoạch-Bán hàng & Marketing và một số phòng ban khác của Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II, là đơn vị trực tiếp kinh doanh mạng MobiFone tại một số tỉnh, thành phía Nam.

Một số thông tin, ý kiến được thu thập từ bạn bè và các đồng nghiệp hiện đang công tác tại các phòng ban thuộc Trung tâm II và cửa hàng VMS-MobiFone một số tỉnh phía Nam cùng một số ý kiến cá nhân và kinh nghiệm thu thập được trong quá trình công tác tại các cửa hàng MobiFone Bình Dương và Lâm Đồng.

Trong phạm vi cho phép đề tài chủ yếu xây dựng các chiến lược kinh doanh và một số biện pháp kỹ thuật để phục vụ cho các chiến lược này tại địa bàn

một số tỉnh phía Nam, trực thuộc Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II, không đề cập đến thị trường Thành phố Hồ Chí Minh.

Do Trung tâm II là đơn vị hiệu quả kinh doanh dẫn đầu Công ty Thông tin di động; và thị trường phía Nam là thị trường được tất cả các đơn vị kinh doanh ngành Thông tin di động quan tâm nhiều nhất, cạnh tranh khốc liệt nhất, tiêu biểu cho các thị trường tỉnh khác. Các chiến lược xây dựng cho thị trường này có thể vận dụng nhân rộng cho các thị trường tỉnh khác của Công ty Thông tin di động.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này là phương pháp định tính. Tác giả tìm đọc các tài liệu liên quan, thu thập các số liệu về môi trường kinh doanh. Tác giả khảo sát thực tiễn về tình hình thị trường tỉnh trong quá trình làm việc. Tác giả kết hợp quan sát, phỏng vấn và lắng nghe ý kiến của một số chuyên viên Phòng Kế hoạch-Bán hàng & Marketing và một số cửa hàng tỉnh khác nhằm đánh giá chính xác về thực trạng hoạt động của mạng MobiFone tại một số tỉnh phía Nam. Tác giả còn thu thập thông tin của các đối thủ cạnh tranh tại các tỉnh để có thêm thông tin đối chứng. Dùng một số phương pháp xử lý số liệu so sánh, tổng hợp, phân tích, thống kê đơn giản để thực hiện đề tài.

5. Bố cục đề tài:

Đề tài được chia làm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận của đề tài. Chương này giới thiệu một số lý thuyết về quản trị chiến lược và tầm quan trọng của các lý thuyết này với lĩnh vực kinh doanh Thông tin di động.

Chương 2: Phân tích hoạt động của Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II và thực trạng mạng điện thoại di động MobiFone tại các tỉnh phía Nam. Chương này giới thiệu tình hình cơ cấu tổ chức nhân sự và tình hình hoạt động của Trung tâm II nói chung cũng như thực trạng tình hình khai thác kinh doanh mạng MobiFone của Trung tâm tại thị trường tỉnh (phân tích môi trường

nội bộ), đồng thời đánh giá môi trường hoạt động của mạng tại các tỉnh này (phân tích môi trường bên ngoài) để rút ra các thế mạnh, điểm yếu, cơ hội nguy cơ .

Chương 3: Xây dựng chiến lược phát triển mạng Điện thoại di động MobiFone tại một số tỉnh phía Nam đến năm 2015. Chương này dùng công cụ ma trận S.W.O.T để đưa ra các chiến lược, lựa chọn các chiến lược phù hợp, nêu các giải pháp và các kiến nghị để thực hiện chiến lược nhằm phát triển mạng MobiFone.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI

1.1. Khái niệm chung:

1.1.1. Khái niệm về chiến lược:

Có nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược:

Một cách căn bản nhất “ Chiến lược là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy rõ lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty ”. [5]

+ Theo Alfred Chandler thuộc đại học Harvard cho rằng : “ Chiến lược bao hàm việc định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó. ”

+ Còn William J.Glueck trong giáo trình nổi tiếng của ông Business Policy & Strategic Management (New York McGraw Hill, 1980) đã viết : “ Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện ”.

+ Theo Michael E.Porter thì : “ chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt ”, “ Chiến lược là tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty ” hay “ Chiến lược là sự lựa chọn, đánh đổi trong cạnh tranh” (nguồn: M.E.Porter. “ What is Strategy” Harvard Business Review, 1996)

Đặc điểm của chiến lược kinh doanh

+ Tất cả các chiến lược kinh doanh khi hình thành đều được quan tâm và nó được dùng để phân biệt với các kế hoạch kinh doanh chính là “ lợi thế cạnh tranh“, chiến lược có mục đích duy nhất là đảm bảo cho các nhà doanh nghiệp tìm và giành được lợi thế bền vững của mình đối với các đối thủ .

+ Chiến lược là sự kết hợp hài hòa giữa ba yếu tố : Ripeness – chọn đúng điểm dừng. Reality – khả năng thực thi chiến lược và Resources – khai thác tiềm năng. Sự kết hợp hài hòa này là tiền đề cho sự sáng tạo .

+ Chiến lược được xây dựng trên cơ sở những bước đi dài hạn, sự thành công đầy sáng tạo và tài năng trực giác.

1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược :

Khái niệm :

+ Quản trị chiến lược có thể được định nghĩa như là một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.

+ Quá trình quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn : thiết lập chiến lược, thực hiện và đánh giá chiến lược [6]. Giai đoạn thiết lập chiến lược gồm việc phát triển nhiệm vụ kinh doanh, xác định các cơ hội và nguy cơ đến với tổ chức từ bên ngoài, chỉ rõ các điểm mạnh và điểm yếu bên trong, thiết lập các mục tiêu dài hạn, tạo ra các chiến lược thay thế và chọn ra những chiến lược đặc thù để theo đuổi.

Vai trò quan trọng của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp :

+ Quản trị chiến lược định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp trong thời gian dài, nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Trong vấn đề nội bộ của công ty, nó giúp cho việc tạo điều kiện ra quyết định mang tính thống nhất, phối hợp các hoạt động nhịp nhàng uyển chuyển.

+ Trong điều kiện môi trường kinh doanh đầy biến động và phức tạp thì hoạt động quản trị chiến lược sẽ giúp nhà quản trị luôn luôn chủ động trước những thay đổi của môi trường : biết khai những cơ hội, biết giảm bớt những đe dọa. Từ đó nhà quản trị ra những giải pháp, mục tiêu thích nghi được với môi trường .

+ Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp liên kết các chức năng của mình một cách có hiệu quả, giúp nhà quản trị sử dụng tốt các tài nguyên đưa đến những thành công, những lợi nhuận trên con đường kinh doanh

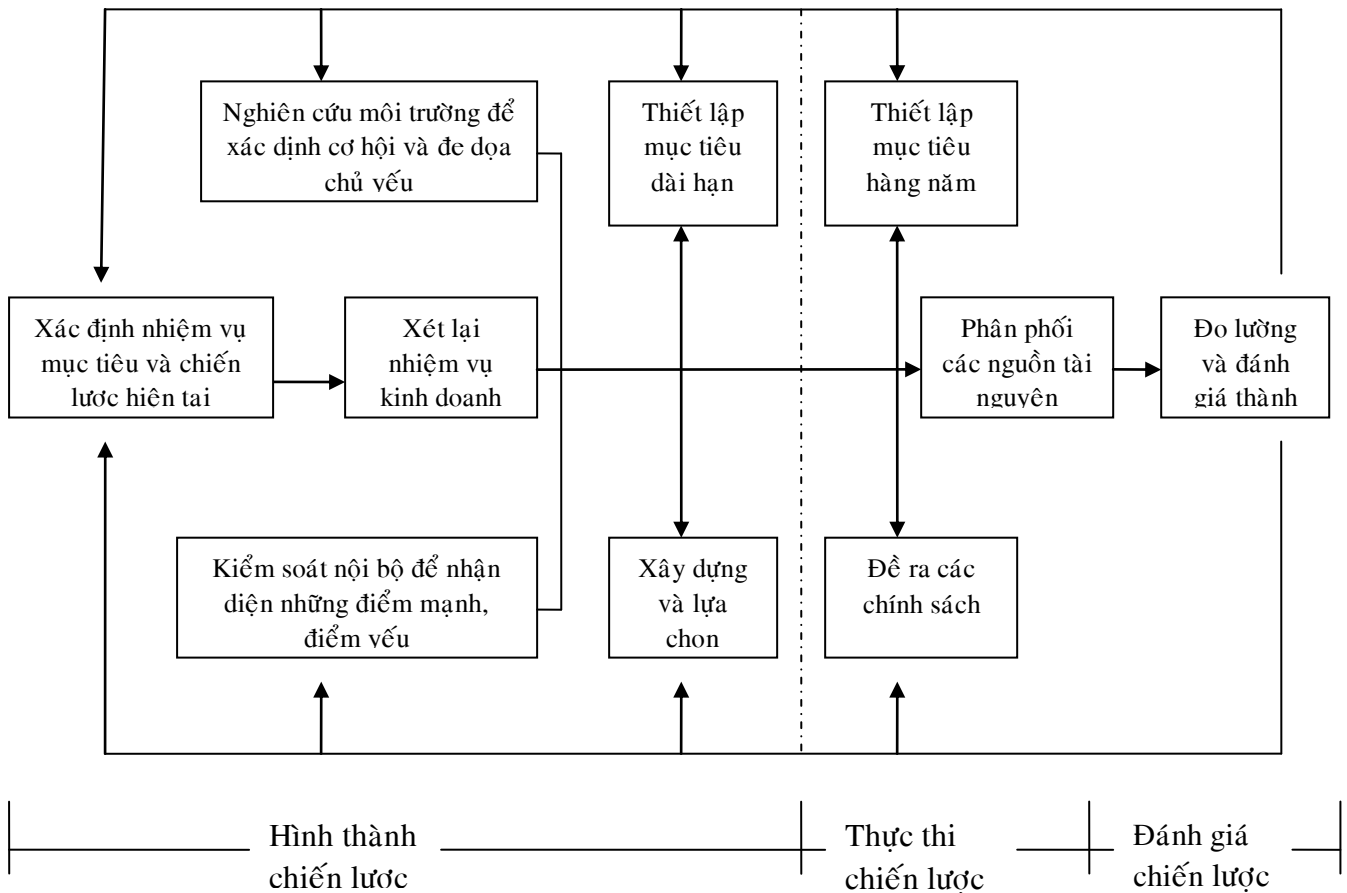
+ Giúp cho nhà quản trị biết được những kết quả mong muốn, sử dụng tài nguyên hợp lý, tối ưu và khuyến khích được tinh thần trách nhiệm của mỗi nhân viên.

1.4. Quá trình quản trị chiến lược:

1.2.1. Khái quát về quá trình quản trị chiến lược:

Quản trị chiến lược hướng nỗ lực của tổ chức không chỉ vào hoạch định chiến lược mà còn phải chú trọng tới việc thực hiện được chiến lược đề ra. Quản trị chiến lược đòi hỏi nhà quản trị phải tiến hành quản trị tốt chiến lược của tổ chức, bao gồm việc thực hiện đầy đủ cả 04 chức năng của quản trị là: Hoạch định, tổ chức, thực hiện và kiểm tra. Quá trình quản trị chiến lược là quá trình thường xuyên, liên tục đòi hỏi có sự tham gia của các thành viên trong tổ chức.

Trong phạm vi của đề tài người viết chỉ tập trung nghiên cứu giai đoạn thiết lập, hình thành các chiến lược.



Sơ đồ 1: MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TOÀN DIỆN[4]

1.2.2. Các bước của quá trình xây dựng chiến lược:

1.2.2.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài :

** Phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô :*

- Yếu tố kinh tế :

Các yếu tố kinh tế ảnh hưởng chủ yếu đến một doanh nghiệp là xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội và tổng sản phẩm quốc dân, lãi suất và xu hướng lãi suất, cán cân thanh toán, xu hướng của tỷ giá hối đoái, xu hướng tăng giảm của thu nhập thực tế, mức độ lạm phát, hệ thống và mức thuế, các biến động trên thị trường chứng khoán, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, nguồn tài trợ, chính sách tài chính tiền tệ, mức độ thất nghiệp ...

- Yếu tố chính trị – chính phủ :

Bao gồm các quan điểm đường lối chính sách, qui chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ, thủ tục, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới.

- Yếu tố xã hội – dân cư :

Những biến đổi trong các yếu tố xã hội cũng tạo nên những cơ hội hoặc nguy cơ cho các nhà doanh nghiệp như : những quan điểm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống nghề nghiệp, những phong tục tập quán truyền thống, thái độ của con người với chất lượng cuộc sống, tính linh hoạt của người tiêu thụ, tôn giáo, vai trò của nữ giới, những quan tâm và ưu tiên của xã hội, trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội .

Môi trường dân cư cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là yếu tố xã hội và kinh tế. Nó sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế, xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của tổ chức.

- Yếu tố tự nhiên :

Môi trường tự nhiên là yếu tố ảnh hưởng khá lớn đến hoạt động kinh doanh của tổ chức. Tất cả những vấn đề : vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, sông biển, cảnh quan thiên nhiên, sự ô nhiễm môi trường, sự lãng phí tài nguyên, thiếu năng lượng – tài nguyên ... là những mối quan tâm lớn của mọi đơn vị sản xuất kinh doanh và để từ đó các nhà quản trị đưa ra các biện pháp và các quyết định hợp lý.

- Yếu tố kỹ thuật – công nghệ :

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa nhiều cơ hội và đe dọa với các doanh nghiệp.

** Phân tích các yếu tố môi trường vi mô :*

- Các đối thủ cạnh tranh :

Đây là một áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp các công ty, khi áp lực cạnh tranh giữa các công ty ngày càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của các công ty. Mức độ cạnh tranh càng cao, giá cạnh tranh ngày càng giảm kéo theo lợi nhuận giảm.

Tính chất và cường độ của cuộc cạnh tranh giữa các công ty phụ thuộc vào các yếu tố : các đối thủ cạnh tranh đồng đẳng hoặc có qui mô gần như tương đương nhau, tốc độ tăng trưởng của ngành, chi phí cố định và chi phí lưu kho cao, sự thiếu vắng tính khác biệt của sản phẩm và về chi phí biến đổi, các rào cản rút lui, mối quan hệ giữa các rào cản xâm nhập và rút lui ...

- Người mua – khách hàng :

Khách hàng là yếu tố quyết định đầu ra cho doanh nghiệp. Sự trung thành và tín nhiệm của khách hàng có được là nhờ vào sự thỏa mãn những nhu cầu cho họ, cũng như thiện chí mong muốn làm tốt hơn vai trò này của công ty. Để sản phẩm luôn đi vào lòng khách hàng nhà sản xuất phải biết phân tích các thuộc tính của khách hàng như : thái độ tiêu dùng, tâm lý khách hàng, khu vực địa lý, lượng hàng và thời điểm mua hàng ...

- Nhà cung cấp :

Người cung cấp có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe dọa tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng. Do đó, họ có thể chèn ép lợi nhuận của một ngành khi ngành đó không có khả năng bù đắp chi phí tăng lên trong giá thành sản phẩm. Các đối tượng cần quan tâm chủ yếu là : những người bán vật tư, thiết bị, cộng đồng tài chính, nguồn lao động .

- Các đối thủ tiềm ẩn mới :

Đây là những đối thủ tiềm ẩn mà chúng ta cần phải nghiên cứu và tìm hiểu trước bởi một khi nó trở thành một đối thủ chính thức thì sẽ ảnh hưởng lớn đến tình hình kinh doanh của công ty nếu không có chiến thuật đối phó trước.

- Những sản phẩm thay thế :

Sự hiện hữu của sản phẩm thay thế ngày càng đa dạng tạo thành nguy cơ cạnh tranh giá làm giảm lợi nhuận của các công ty cùng ngành. Phần lớn các sản phẩm thay thế mới là kết quả của bùng nổ công nghệ. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn thì doanh nghiệp có thể tụt lại với thị trường.

- Các nhóm áp lực xã hội :

Đôi khi các áp lực của xã hội cũng ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, do đó chúng ta cũng phải nghiên cứu để có các biện pháp thích hợp. Chẳng hạn như sự đấu tranh chống lại một số sản phẩm của tổ chức hòa bình xanh, sự tẩy chay một vài sản phẩm tại địa phương đó ...

1.2.2.2. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong nội bộ :

- Phân tích hoạt động sản xuất :

Đây là khâu xương sống quyết định mọi hoạt động khác trong nội bộ. Chúng ta cần quan tâm đến một số nội dung chính như : quá trình sản xuất, công suất, tồn kho, việc sử dụng nguồn nhân lực và chất lượng của sản phẩm.

- Yếu tố Marketing :

Marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ.

- Yếu tố tài chính kế toán :

Các yếu tố tài chính bao gồm : khả năng thanh toán, các khoản nợ, vốn lưu động, lợi nhuận, lượng tiền mặt ... Vì các bộ phận kinh doanh chức năng có quan hệ chặt chẽ với nhau nên các chỉ số tài chính có thể biểu hiện mặt mạnh yếu về quản lý, marketing, sản xuất và cả hệ thống thông tin trong doanh nghiệp. Nói chung bộ phận chức năng về tài chính và kế toán có ảnh hưởng sâu rộng trong toàn bộ doanh nghiệp.

- Yếu tố quản trị :

Đây là một yếu tố hết sức quan trọng góp phần đưa doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra với một hiệu quả cao nhất. Quản trị có năm chức năng căn bản : hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, nhân sự và kiểm soát.

- Yếu tố nghiên cứu và phát triển (R & D) :

Chất lượng của các nỗ lực nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp có thể giúp tổ chức giữ vững vị trí đứng đầu trong ngành hoặc ngược lại làm cho doanh nghiệp tụt hậu so với các doanh nghiệp đầu ngành trong các lĩnh vực như phát triển sản phẩm mới, chất lượng sản phẩm, kiểm soát giá thành và công nghệ sản xuất.

- Hệ thống thông tin :

Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Nó là nền tảng của tất cả trong tất cả các tổ chức. Thông tin biểu hiện những bất lợi hay lợi thế cạnh tranh chủ yếu. Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu về các hệ thống thông tin bên trong của công ty là khía cạnh quan trọng của việc thực hiện cuộc kiểm soát nội bộ.

1.2.2.3. Xác định mục tiêu :

* *Mục tiêu dài hạn :*

Các mục tiêu lâu dài biểu hiện các kết quả mong đợi của việc theo đuổi các chiến lược nào đó. Các chiến lược biểu thị những biện pháp để đạt được mục đích lâu dài. Khung thời gian cho các mục tiêu và chiến lược phải phù hợp nhau, thường là từ hai đến năm năm.

** Mục tiêu ngắn hạn :*

Mục tiêu ngắn hạn thường là mục tiêu năm, cụ thể bằng các chỉ tiêu định lượng để ta biết đặt trọng tâm vào vấn đề gì.

1.2.2.4. Hình thành chiến lược :

** Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài :*

Ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp ... Có năm bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài :

+ Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp

+ Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng)

+ Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công.

+ Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

+ Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

** Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong :*

Ma trận này tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu tố quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá giữa các bộ phận này. Ma trận các yếu tố bên trong trải qua năm bước

+ Liệt kê các yếu tố thành công then chốt

+ Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) tới 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố.

+ Phân loại từ 1 đến 4 biểu thị yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất cho đến điểm mạnh lớn nhất.

+ Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

+ Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

* *Ma trận SWOT :*

Ma trận SWOT là một công cụ kết hợp quan trọng để giúp các nhà quản trị phát triển các loại chiến lược sau : điểm mạnh – cơ hội, điểm mạnh – điểm yếu, điểm mạnh – nguy cơ, điểm yếu – nguy cơ. Để lập một ma trận SWOT thì phải trải qua 8 bước :

+ Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài của công ty

+ Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty

+ Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty

+ Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty

+ Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp.

+ Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO

+ Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả vào chiến lược ST

+ Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT

* *Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài (IE) :*

Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài được thiết lập để khuyến khích các công ty có nhiều bộ phận hình thành các chiến lược.

** Ma trận hình ảnh cạnh tranh :*

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

** Ma trận chiến lược chính :*

Ma trận chiến lược chính là một công cụ phổ biến để hình thành các chiến lược có khả năng lựa chọn. Tất cả các tổ chức đều có thể nằm ở một trong bốn góc vuông chiến lược của ma trận chiến lược chính. Các bộ phận của công ty có thể nằm ở những vị trí tương tự. Các chiến lược thích hợp cho tổ chức được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.

1.2.3. Lựa chọn chiến lược :

1.2.3.1. Các cấp chiến lược:

** Chiến lược cấp công ty :*

- Chiến lược tăng trưởng tập trung :

Là chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào khác.

+ Thâm nhập thị trường : Tìm sự tăng trưởng bằng cách đi sâu vào thị trường hiện tại với những chiến lược hiện tại.

+ Phát triển sản phẩm : Tìm sự phát triển bằng cách phát triển sản phẩm trong thị trường hiện tại, sản phẩm này có thể do doanh nghiệp cải tiến hoặc do kết hợp với các doanh nghiệp khác hay mua lại bản quyền.

+ Phát triển thị trường : Tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường mới với những sản phẩm hiện tại.

- Chiến lược tăng trưởng hội nhập :

+ Hội nhập theo chiều ngang : Tìm sự tăng trưởng bằng cách tăng quyền kiểm soát với các đối thủ cạnh tranh nhằm củng cố vị thế cạnh tranh.

+ Hội nhập phía sau : tìm sự tăng trưởng bằng cách mua lại hay tăng quyền kiểm soát đối với cơ sở cung ứng nguyên liệu nhằm đảm bảo cung cấp hàng chắc chắn từ phía người cung cấp.

+ Hội nhập phía trước : tìm sự tăng trưởng bằng cách mua lại hay tăng quyền kiểm soát đối với thị trường, kênh phân phối, tăng cường tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, điều này giúp doanh nghiệp tránh được sự trả giá và các vấn đề liên quan đến hàng hóa.

- Chiến lược đa dạng hóa :

+ Đa dạng hóa đồng tâm : tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường mới với những sản phẩm mới nhưng có liên quan đến sản phẩm hiện tại.

+ Đa dạng hóa chiều ngang : tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường hiện tại với những sản phẩm mới không liên quan đến sản phẩm cũ về mặt kỹ thuật

+ Đa dạng hóa kết hợp : tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển sản phẩm mới trong lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới.

- Chiến lược cắt giảm thay đổi gồm : chỉnh đốn đơn giản, rút bớt vốn, thanh lý, thu lại vốn đầu tư, giải thể..

* *Chiến lược cấp kinh doanh:*

Chiến lược cấp kinh doanh bao gồm các chiến lược cạnh tranh và các chiến lược đầu tư công ty có thể thực hiện ứng với từng chiến lược cạnh tranh

Chiến lược cạnh tranh: Trên nền tảng nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường, năng lực phân biệt; hình thành các quyết định về sản phẩm, thị trường, năng lực phân biệt của công ty nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Chiến lược cạnh tranh có:

+ Chiến lược chi phí thấp nhất

+ Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

+ Chiến lược tập trung

+ Chiến lược phản ứng nhanh

Chiến lược đầu tư: là số lượng và chủng loại nguồn lực, nhân lực và tài lực, cần tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh. Khi chọn lựa chiến lược đầu tư cần xem xét 02 yếu tố, đó là: vị thế cạnh tranh của công ty giai đoạn phát triển của ngành.

Chiến lược cấp chức năng :

Chiến lược cấp chức năng được xây dựng và phát triển nhằm phát huy năng lực, phối hợp các hoạt động khác nhau ở từng bộ chức năng, tối đa hóa hiệu suất nguồn lực, cải thiện và nâng cao kết quả hoạt động ở từng bộ phận chức năng để đạt tới những mục tiêu của chiến lược cấp kinh doanh cũng như cả thể công ty. Chiến lược cấp chức năng sẽ tạo ra năng lực phân biệt đặc trưng giúp công ty đạt lợi thế cạnh tranh.

Các chiến lược cấp chức năng mà tổ chức có thể sử dụng là :

- + Chiến lược Marketing
- + Chiến lược tài chính
- + Chiến lược đầu tư
- + Chiến lược nghiên cứu và phát triển
- + Chiến lược vận hành
- + Chiến lược nguồn nhân lực

1.2.3.2. Tiến trình lựa chọn chiến lược :

Gồm :

- + Nhận ra chiến lược kinh doanh hiện nay của doanh nghiệp
- + Điều khiển sự phân tích vốn đầu tư
- + Lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp
- + Đánh giá chiến lược lựa chọn

1.3. Vai trò của quản trị chiến lược đối với ngành Thông tin Di động

1.3.2. Giới thiệu tổng quan ngành Thông tin di động tại Việt Nam

1.3.2.1. Vai trò và vị trí của ngành trong xã hội và nền kinh tế Việt Nam

Lựa chọn kinh tế thị trường có định hướng xã hội chủ nghĩa, xóa bỏ cơ chế bao cấp, khuyến khích nhiều thành phần tham gia đầu tư xây dựng, tăng năng lực sản xuất kinh doanh, cho phép cạnh tranh tạo động lực cho sự phát triển là một chủ trương đổi mới hết sức đúng đắn và có lợi của Đảng và Nhà nước ta, được các ngành các cấp và đa số nhân dân ủng hộ. Ngành Bưu chính Viễn thông cũng không nằm ngoài quỹ đạo đó. Từ năm 1995 đến nay, đã lần lượt ra đời hàng chục doanh nghiệp mới tham gia kinh doanh cạnh tranh dịch vụ Bưu chính, viễn thông, về cơ bản không còn độc quyền, trong đó phát triển nhanh nhất là dịch vụ Thông tin di động, đã phát triển thành một ngành kinh doanh đóng góp lớn cho Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói riêng và xã hội nói chung. Tính đến năm 2005, đã có 6 doanh nghiệp được cấp phép và triển khai kinh doanh dịch vụ Thông tin di động. Nhờ vậy mà mới chỉ qua 10 năm đã có hơn 6 triệu máy điện thoại di động được đưa vào sử dụng, “vượt qua số máy điện thoại cố định, đưa mật độ điện thoại ở Việt nam lên xấp xỉ 17 máy/100 dân, đến 85 lần so với 20 năm trước, gấp đôi mức độ phát triển ở Ấn Độ, đạt hơn 2 lần chỉ tiêu Đại hội Đảng lần thứ IX đề ra cho cuối năm 2005” (nguồn: Tin nhanh Tổng Công ty Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, tuần 34/2005, trang 16); đến nay con số này là 7 nhà khai thác với ước khoảng trên 10 triệu thuê bao di động. Chất lượng thông tin nhờ đó cũng được nâng cao một bước, đặc biệt là giá cước giảm nhanh, đã đạt được mức trung bình trên thế giới, người tiêu dùng được hưởng lợi và rất hoan nghênh. Việc các nhà kinh doanh thông tin di động liên tục đưa các công nghệ mới và các thiết bị kỹ thuật tiên tiến vào khai thác tại Việt Nam đã đưa Ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam còn lạc hậu 15 năm trước trở thành một ngành then chốt mũi nhọn hàng đầu trong sự nghiệp công nghiệp hóa đất nước.

Về mặt kinh tế, các doanh nghiệp kinh doanh Thông tin di động với doanh thu nhiều ngàn tỷ đã tạo ra một ngành kinh doanh “nóng bỏng”, đóng góp lớn cho sự phát triển kinh tế đất nước và tạo ra một nguồn thu không nhỏ cho ngân sách nhà nước, tạo công ăn việc làm, đào tạo một lực lượng lớn lao động có trình độ, tri thức cho nền kinh tế tri thức nước nhà. Ngoài ra dịch vụ

Thông tin di động Việt Nam còn tạo điều kiện để chúng ta xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin liên lạc mạnh, đây là điều kiện phát triển các ngành kinh tế khác và kêu gọi đầu tư nước ngoài vào nền kinh tế Việt Nam.

Về An ninh – Quốc phòng các mạng Thông tin Di động với vùng phủ sóng ngày càng rộng, kỹ thuật hiện đại đã vươn tới các vùng biên cương hải đảo đã cung cấp các dịch vụ ngày càng tốt phục vụ cho công tác Bảo vệ an ninh quốc phòng và giữ gìn ổn định đất nước.

Tuy nhiên việc phát triển nhanh ngành Thông tin di động cũng có những mặt trái của nó như: việc có quá nhiều nhà kinh doanh khai thác mạng thông tin di động ra đời trong một thời gian ngắn gây lãng phí cho nền kinh tế, tạo sự cạnh tranh không lành mạnh, việc bảo đảm an ninh thông tin liên lạc chưa chặt chẽ của các mạng di động gây khó khăn cho lực lượng An ninh, Công an trong quá trình tác nghiệp...

1.3.2.2. Chính sách của nhà nước đối với ngành Thông tin di động

Nhà nước ta đã tạo điều kiện để các doanh nghiệp trong và ngoài nước, thuộc các ngành có thể tham gia vào thị trường Thông tin di động. Các doanh nghiệp mới được tạo điều kiện bằng chính sách khống chế giá các doanh nghiệp lớn cho đến khi họ đạt được mức 30% thị phần và một số chính sách khác như buộc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông hỗ trợ đường truyền tín hiệu, khuyến khích cho phép sử dụng kỹ thuật mới... Điều này giúp một số doanh nghiệp như Tổng Công ty Viễn thông Quân đội, Công ty Viễn thông Điện lực có thể phát triển trong thị trường mới. Tuy nhiên, việc hỗ trợ như trên cũng đã dẫn tới nhiều điều bất cập. Có doanh nghiệp do gặp khó khăn trong kỹ thuật mới, không kết nối được với kỹ thuật đã phổ cập khác, phải qua thiết bị trung gian, không an toàn và thêm tốn kém, thiếu nguồn vốn đầu tư mở rộng vùng phủ sóng, không khó đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Có doanh nghiệp mới lớn lên, được ưu ái về đầu tư kinh doanh, có sự hỗ trợ lớn về tinh thần, vật chất, làm được việc tuyên truyền quảng cáo, khuyến mãi để phát triển

nhanh, nhưng điều kiện cơ sở hạ tầng quá thiếu thốn, không đảm bảo. Chính sách của nhà nước chưa thực sự nhìn xa trông rộng, chưa kiểm soát và dẫn dắt được thị trường. Việc các nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động (hầu hết là các đơn vị nhà nước) đầu tư trùng lắp gây lãng phí tiền của nhà nước, nhân dân.

1.3.2.3. Đặc điểm về dịch vụ thông tin di động:

Dịch vụ thông tin di động là hiệu quả của quá trình truyền đưa tin tức dưới dạng tín hiệu sóng từ người gửi (trạm gốc) đến người nhận thông qua các thiết bị đầu cuối. Người sử dụng dịch vụ thông tin di động có thể gửi và nhận thông tin mọi lúc, mọi nơi tùy thuộc vào mức độ phủ sóng của nhà cung cấp dịch vụ. Dịch vụ thông tin di động có những đặc điểm chính mà những đặc điểm này ảnh hưởng đến chiến lược phát triển.

Thứ nhất, dịch vụ có tính hữu hình ít hơn nhiều so với các sản phẩm vật chất. Để gọi được thì chiếc điện thoại cần phải có sóng, nhưng tín hiệu sóng là vô hình so với tính hữu hình của chiếc điện thoại, là vật dụng dễ gây được ấn tượng cho khách hàng

Thứ hai, tính không tách rời của dịch vụ. Đó chính là quá trình sản xuất (cung cấp) và quá trình tiêu dùng diễn ra đồng thời. Đây chính là một thách thức lớn đối với nhà cung cấp dịch vụ trong việc duy trì chất lượng dịch vụ cao và bảo đảm sự ổn định của chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Thứ ba, tính không đồng nhất. Người tiêu dùng khi mua một sản phẩm của nhà sản xuất sẽ luôn hy vọng rằng sản phẩm này sẽ giống với những sản phẩm khác cùng loại. Tuy nhiên trong cung cấp dịch vụ, yếu tố con người (nhân viên) giữ vai trò quan trọng. Các nhân viên (nhất là những nhân viên làm việc ở hệ thống phân phối) khác nhau về kiến thức, kỹ năng và thái độ không giống nhau. Thêm nữa, tâm trạng và sức khỏe của nhân viên ở những thời điểm khác nhau có thể cũng không giống nhau. Những yếu tố này ảnh hưởng đến sự đồng nhất của dịch vụ được cung cấp và ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng

Cuối cùng, tính không thể cất trữ. Các dịch vụ không thể sản xuất trước và sau đó dự trữ trong kho cho đến khi khách hàng có nhu cầu và bán ra.

1.3.2.4. Giới thiệu các nhà kinh doanh cung cấp dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam

Hiện nay tại Việt Nam đang có 07 nhà kinh doanh cung cấp dịch vụ Thông tin di động trên địa bàn cả nước. Đây là số lượng đơn vị kinh doanh khá lớn đối với một đất nước có năng lực và nhu cầu của nền kinh tế có hạn. Nếu so sánh với các nước trong khu vực thì con số 07 nhà kinh doanh còn cao hơn nhiều so với Trung Quốc: 02 nhà, Hàn Quốc 03 nhà, Malaixia: 03 nhà... (theo số liệu: Tin nhanh Tổng Công ty Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, tuần 34/2005, trang 16).

Các đơn vị kinh doanh cung cấp dịch vụ hiện nay:

- *Công ty Thông tin Di động* (VMS – “VietNam Mobile Telecom Services Co.” thành lập 16/04/1993, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính – Viễn thông Việt Nam. Tên dịch vụ mạng là **MobiFone** (VMS-MobiFone), khai thác các đầu số 090, 093. Ngày 08/04/2006 công ty Thông tin Di động tuyên bố đạt 5 triệu thuê bao. Công ty Thông tin di động là đơn vị dẫn đầu ngành về việc cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng (hơn 30 dịch vụ).
- *Công ty Dịch vụ Viễn thông GPC*, là công ty thành viên hạch toán phụ thuộc trực thuộc Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông VN - VNPT (trước là Tổng Cty Bưu Chính Viễn Thông VN), được thành lập vào ngày 11/12/1997. Công ty cũng đang kinh doanh khai thác mạng điện thoại kỹ thuật GSM, sử dụng các đầu số 091 và 094, tên dịch vụ mạng là **VinaPhone**. Hiện công ty đang có khoảng 4 triệu thuê bao thực hoạt động trên mạng.
- *Công ty Điện thoại Di động Viettel* thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân Đội, đang khai thác mạng di động **Viettel**, sử dụng đầu số 097, 098. Ngày 15/10/2004, mạng di động 098 chính thức đi vào hoạt động. Đến 15/10/2006, sau 2 năm thành lập, mạng Viettel Mobile đạt 5 triệu thuê bao (thực hoạt động trên 2 triệu thuê bao), trở thành một trong ba nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động lớn nhất Việt Nam với hơn 1700 trạm phát sóng BTS phủ sóng toàn quốc.

- *Trung tâm điện thoại di động CDMA (S Telecom)* thuộc Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (Sai Gon Postel Corp, tên viết tắt : SPT), Đang khai thác kinh doanh mạng điện thoại di động thương hiệu : **S FONE**, đầu số 095. S-Fone là mạng điện thoại di động toàn quốc sử dụng công nghệ CDMA (Code Division Multiple Access) lần đầu tiên có mặt tại Việt Nam. Trung tâm điện thoại di động CDMA là một dự án hợp tác giữa SPT với Công ty SLD (được thành lập tại Singapore, gồm các thành viên SK Telecom, LG Electronics, và Dong Ah Elecomm) theo hình thức Hợp đồng Hợp tác kinh doanh (BCC), có vốn đầu tư là 229.617.000 USD trong 15 năm. S-Fone vừa công bố đạt 1 triệu thuê bao vào giữa năm 2006.

- *Trung tâm Viễn thông Di động Điện lực* thuộc Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực (EVN Telecom), Tập đoàn Điện Lực VN. Thương hiệu mạng di động toàn quốc do Trung tâm khai thác là **E Mobile**, ngoài ra Trung tâm còn khai thác mạng di động nội tỉnh có tên E Phone . Đầu số di động E Mobile cung cấp là 096, sử dụng công nghệ kỹ thuật CDMA 2000 1x. Trung tâm Viễn thông Di động Điện lực chính thức đưa vào khai thác mạng di động toàn quốc từ tháng 04/2006, hiện nay số thuê bao còn rất hạn chế , kênh phân phối kém phát triển, vùng phủ sóng hẹp.

- *Trung tâm Dịch vụ Vô tuyến nội thị* thuộc Công ty Dịch vụ Viễn thông Sài Gòn, Bưu điện TPHCM có nhiệm vụ kinh doanh khai thác mạng điện thoại vô tuyến nội thị **Cityphone**, mạng này chỉ sử dụng được tại TP.Hồ Chí Minh, đầu số mạng khai thác : 90 xx.xxx. Công nghệ kỹ thuật mạng khai thác : Ipas/ PHS, thiết bị đầu cuối của thuê bao không dùng simcard.

- *Trung tâm Thông tin Di động HT Mobile* thuộc Công ty Cổ phần Viễn thông Hà Nội – Hà Nội Telecom . Tên thương hiệu mạng di động: **HT Mobile**, được phép khai thác, cung cấp đầu số: 092, sử dụng mạng công nghệ kỹ thuật: CDMA 2000 – 1x. Đây là dự án Hợp đồng Hợp tác kinh doanh BCC giữa Công

ty Cổ phần Viễn thông Hà Nội và Công ty Hutchison Telecommunications (Trung Quốc), có tổng vốn đầu tư là 655,9 triệu USD với thời hạn 15 năm.

1.3.2.5. Tình hình cạnh tranh trong ngành kinh doanh Thông tin Di động:

Như đã nói ở trên, thị trường thông tin di động Tại Việt Nam trong thời gian vừa qua và cả trong thời gian sắp tới chưa thể rất lớn, tuy nhiên có tới 7 nhà kinh doanh cung cấp dịch vụ Thông tin di động. Tình hình trên dẫn tới việc cạnh tranh khá gay gắt. Từ giữa năm 2006 trở về trước cạnh tranh không phải chủ yếu ở việc nhanh chóng tìm nguồn vốn đầu tư xây dựng phát triển mạng lưới, tạo thế lực cạnh tranh; không phải cạnh tranh bằng chất lượng và tiện nghi phục vụ mà lại nặng về cạnh tranh bằng giá, bằng khuyến mãi, bằng tuyên truyền quảng cáo, vừa thu hút khách hàng tiềm năng, vừa giành giật khách hàng đã có của nhau (có thể gọi là “cuộc chiến về giá”). Như vậy là cạnh tranh không lành mạnh, lãng phí, không phù hợp đặc thù của ngành Bưu chính Viễn thông thế giới (phải vừa hợp tác, vừa cạnh tranh, trong đó hợp tác là chính), không có lợi cho đất nước, cho dân và cả cho các doanh nghiệp.

“Cuộc chiến giá” vẫn tiếp tục, tuy nhiên từ đầu năm 2006 trở lại đây, một số doanh nghiệp, trong đó dẫn đầu là Công ty Thông tin di động (mạng MobiFone), đã thấy được việc lợi bất cập hại, chuyển hướng cạnh tranh tích cực hơn sang việc chú trọng cung cấp các dịch vụ gia tăng thiết thực hơn và chú trọng đến chất lượng phục vụ khách hàng.

1.3.2.6. Xu hướng phát triển của ngành Thông tin di động

Theo dự báo, kinh tế Việt Nam sẽ còn tăng trưởng nhanh và ổn định trong thời gian sắp tới. Thị trường cũng sẽ có thay đổi lớn khi Việt Nam gia nhập WTO. Đời sống nhân dân tăng cao hơn, giá cả một số ngành hàng sẽ biến động. Dù sao ngành Thông tin di động sẽ tiếp tục phát triển nhanh trong giai đoạn 2006 - 2015. Số thuê bao còn tăng nhanh, vì tổng số lượng điện thoại di động và số lượng điện thoại di động trên đầu người tại Việt Nam còn chưa cao so với các nước trong khu vực. Sẽ có thêm một số đơn vị tham gia cung cấp dịch vụ Thông tin di động, tuy

nhiên số lượng sẽ không nhiều và mang tính chuyên biệt riêng vì hiện nay số nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động đã quá cao. Sau một thời gian cạnh tranh về giá (giá cước và cách tính cước sẽ ổn định ở cách tính block 1 giây), đã đến thời điểm các nhà cung cấp dịch vụ sẽ cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ, yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân khách hàng. Thị trường thông tin di động sẽ có nhiều diễn biến mới. Công nghệ thay đổi, nhiều nhà cung cấp sử dụng mạng CDMA, các nhà kinh doanh khai thác mạng GSM sẽ nâng cấp công nghệ lên thế hệ mới, 3G, để theo kịp tình hình trong nước và quốc tế. Do công nghệ thay đổi, dịch vụ giá trị gia tăng phát triển mạnh, sẽ ra đời nhiều đơn vị cung cấp dịch vụ dựa trên nền dịch vụ giá trị gia tăng của Thông tin di động. Như vậy, mô hình kinh doanh viễn thông trước đây vốn chỉ có nhà cung cấp dịch vụ và khách hàng, nay đã xuất hiện thêm nhà cung cấp.

Một xu hướng phát triển mới trong thời gian sắp tới là các doanh nghiệp nhà nước sẽ được cổ phần hóa. Việc cổ phần hóa sẽ tạo cơ chế thoáng cho các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn. Tuy nhiên việc cổ phần hóa của các doanh nghiệp tiến hành còn chậm do việc định giá tài sản tương đối khó.

1.3.3. Tầm quan trọng của quản trị chiến lược với ngành Thông tin di động:

Qua phân tích tình hình thực tế, sự đóng góp của ngành với xã hội, các chính sách của nhà nước, tính đặc thù của sản phẩm Thông tin di động, chúng ta thấy rằng quản trị chiến lược có vai trò cực kỳ quan trọng với ngành cũng như các đơn vị cung cấp dịch vụ Thông tin di động.

- Ở tầm vĩ mô đối với ngành Thông tin di động:

- + Đây là một ngành cung cấp dịch vụ có đóng góp lớn cho đất nước, xã hội cả về kinh tế, chính trị, quốc phòng. Qui mô phát triển của ngành ngày càng lớn, đòi hỏi các nhà quản lý cấp nhà nước phải có chiến lược đúng đắn để ngành phát triển lâu dài, ngày một mạnh hơn và đóng góp nhiều hơn cho sự

ngành công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, quản trị chiến lược sẽ giúp họ có định hướng đúng đắn này.

+ Quản trị chiến lược sẽ giúp các nhà quản lý cấp vĩ mô nhận thức, điều chỉnh lại một số chính sách chưa thật đúng đắn giúp phân bổ hiệu quả hơn tài nguyên của các đơn vị trong ngành, điều tiết, tận dụng nguồn lực để tránh lãng phí tiền của của đất nước và xã hội.

+ Quản trị chiến lược tạo ra một chiến lược đúng đắn, định hướng sự phát triển của ngành cũng đảm bảo tính công bằng nhằm khuyến khích các doanh nghiệp đóng góp hết sức lực vào sự nghiệp chung.

+ Quản trị chiến lược giúp có chính sách đúng đắn để ngành bảo vệ được các doanh nghiệp trong nước khi nước ta gia nhập WTO nhưng không làm cản trở sự phát triển của ngành.

- Đối với các đơn vị kinh doanh cung cấp dịch vụ Thông tin di động

+ Như đã phân tích, thị trường thông tin di động ở nước ta hiện nay đã bước vào thời kỳ cạnh tranh khốc liệt với quá nhiều nhà khai thác và đang trong giai đoạn định hình chưa rõ ràng; chính sách nhà nước còn một số điểm chưa thật hợp lý, chưa theo kịp sự phát triển, chưa điều tiết được thị trường và sẽ còn thay đổi trong tương lai. Quản trị chiến lược giúp các đơn vị kinh doanh hoạt động trong môi trường bất ổn như trên có định hướng lâu dài, giữ vững mục tiêu đề ra tuy nhiên vẫn có những phản ứng nhanh nhạy với sự thay đổi của thị trường và các chính sách.

+ Quản trị chiến lược giúp các đơn vị cung cấp dịch vụ Thông tin di động có những chính sách, chiến lược cạnh tranh đúng đắn, kịp thời điều chỉnh phù hợp với tình hình thị trường từng giai đoạn.

+ Quản trị chiến lược giúp từng nhà cung cấp Thông tin di động phân bổ nguồn lực hợp lý để hoạt động hiệu quả hơn, bảo toàn khả năng sinh lợi và giúp đơn vị có thể đứng vững trong thị trường cạnh tranh khốc liệt và có nhiều thay đổi.

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG CỦA TRUNG TÂM THÔNG TIN DI ĐỘNG KHU VỰC II VÀ THỰC TRẠNG MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG MOBIFONE TẠI CÁC TỈNH PHÍA NAM

2.1. Giới thiệu hoạt động của Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II (Trung Tâm TTĐĐ Khu Vực II)

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

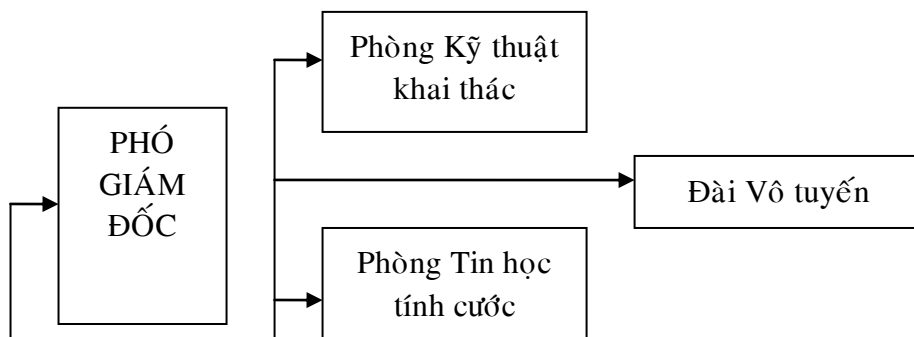
Theo quyết định 90/QĐ-TCHC của Tổng Công ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, ngày 07/05/1994 Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II (gọi tắt là Trung tâm II) thuộc Công ty Thông tin di động VMS-MobiFone được thành lập. Phạm vi hoạt động của Trung tâm II bao gồm Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh từ Ninh Thuận cho đến các tỉnh thuộc Miền Đông Nam bộ (bao gồm 12 tỉnh, thành phố). Khi thành lập toàn trung tâm chỉ có 30 cán bộ công nhân viên, 5 phòng ban, 4 trạm phát sóng (02 tại TP.HCM, 01 tại Biên Hòa, 01 tại Vũng Tàu) phục vụ cho một số lượng rất ít khách hàng.

Hiện nay, Trung tâm II đang quản lý và khai thác hơn 3.500.000 thuê bao di động, đạt khoảng 70% tổng số thuê bao di động của công ty VMS- MobiFone và gần 30% thuê bao di động tại Việt Nam. Doanh thu của Trung tâm II chiếm khoảng 70% tổng doanh thu toàn công ty VMS-MobiFone. Tốc độ tăng trưởng bình quân của Trung tâm II là hơn 32%/ năm. Hiện tại, thị trường thành phố Hồ Chí Minh đóng góp chính về doanh thu và lợi nhuận cho Trung tâm II, đây cũng là thị trường trọng điểm trong định hướng phát triển của Trung tâm II và của Công ty VMS-MobiFone.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nhân sự.

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức:

Trung Tâm TTĐĐ Khu vực II gồm các phòng, đài chức năng được bố trí theo sơ đồ tổ chức như sau:



Sơ đồ 2: BỘ MÁY TỔ CHỨC CỦA TRUNG TÂM TTĐĐ KHU VỰC II

Cơ cấu tổ chức của Trung tâm TTĐĐ khu vực II gồm Ban Giám đốc và 12 phòng, đài chức năng như giới thiệu trên sơ đồ. Để trực tiếp phục vụ khách

hàng tại Tp. Hồ Chí Minh và các tỉnh còn có hệ thống các cửa hàng (Trung tâm giao dịch) trực thuộc Phòng Kế hoạch-Bán hàng & Marketing.

2.1.2.2. Nhân sự Trung tâm TTDD Khu vực II

Trung tâm TTDD Khu vực II hiện đang có khoảng 700 lao động chính thức, đa số lao động của Trung tâm đều có trình độ đại học, số lao động có trình độ dưới đại học chỉ chiếm khoảng 17,1 %. Đây là thế mạnh của Trung tâm II. Chủ trương của Trung tâm là tuyển, đào tạo đội ngũ lao động lành nghề, có trình độ cao. Qua số liệu 02 năm 2005 và 2006 đa số lao động được tuyển và dự kiến tuyển đều phải có trình độ đại học. Số lao động thời vụ của Trung tâm có số lượng hạn chế và không thay đổi nhiều qua các năm (*tham khảo phụ lục 1*)

Trong 700 lao động của Trung tâm lao động nữ là 241 người, chiếm tỷ lệ 34,4%. Lao động nữ chiếm tỷ lệ cao trong các bộ phận như giao dịch viên, điện thoại viên tổng đài 145. Đa số lao động của Trung tâm II, trong độ tuổi từ 30-35 (khoảng 42%), đội ngũ lao động trẻ và có học thức chính là thế mạnh, tài sản vô hình của Trung tâm.

2.1.3. Giới thiệu sản phẩm dịch vụ do mạng MobiFone cung cấp

VMS-MobiFone cung cấp cho khách hàng nhiều loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau. Thứ nhất, dịch vụ trả sau MobiFone. Sử dụng dịch vụ này khách hàng phải trả cước hòa mạng, cước thuê bao tháng và cước cuộc gọi. Thứ hai, dịch vụ trả trước MobiCard. Đối với loại dịch vụ này khách hàng không phải trả cước hòa mạng và cước thuê bao tháng. Thứ ba, dịch vụ trả trước Mobi4U. Thứ 4, dịch vụ trả trước MobiPlay. Dịch vụ MobiFone có cước tiếp mạng cao (200.000 đồng), và thuê bao tháng 66.000 đồng, nhưng cước cuộc gọi thấp rất có lợi cho khách hàng sử dụng nhiều. Trong khi MobiCard, Mobi4U, và MobiPlay chỉ cần thẻ có mệnh giá tối thiểu 50.000 đồng là có thể sử dụng. MobiCard không có cước thuê bao tháng nhưng có cước cuộc gọi cao hơn MobiFone và Mobi4U. Dịch vụ MobiCard thích hợp với khách hàng có thu nhập trung bình và nhu cầu sử dụng ít hơn. Ngược lại, Mobi4U thuê bao ngày 1.700 đồng không giới hạn về thời gian gọi và thích hợp với khách hàng có thu nhập thấp, có nhu cầu gọi ít. MobiPlay phù hợp với

khách hàng không có nhu cầu gọi, chỉ có nhu cầu nghe và nhắn tin. Ngoài ra công ty cũng đang nghiên cứu giới thiệu các sản phẩm mới với chính sách tính cước mới. Việc đưa ra chính sách giá đa dạng phù hợp với nhiều nhóm khách hàng khác nhau giúp công ty thu hút được nhiều khách hàng hơn. Tuy giá cước cao nhưng VMS-MobiFone vẫn thu hút được nhiều khách hàng là nhờ chất lượng dịch vụ tốt.

Ngoài những sản phẩm nêu trên, VMS-MobiFone còn cung cấp nhiều dịch vụ giá trị gia tăng. Những dịch vụ giá trị gia tăng đó bao gồm hiển thị số thuê bao gọi đến, giữ và chờ cuộc gọi, chuyển tiếp cuộc gọi, chặn cuộc gọi, hộp thư thoại, truyền fax và truyền số liệu, chuyển vùng trong nước giữa hai mạng MobiFone và VinaFone, chuyển vùng quốc tế, nhắn tin ngắn trong nước và quốc tế (SMS), nhắn tin quảng bá, MobiWap, MobiChat, MobiMail, MobiFun, MobiFone Live Score, MobiFone Smart Care, MobiList, xem lịch vạn niên bằng tin nhắn, dịch vụ số tắt và dịch vụ sim 2 số.

Ngoài những dịch vụ hiện đang cung cấp, VMS-MobiFone đang nghiên cứu để đưa ra ngày càng nhiều dịch vụ tiện ích cho khách hàng. Một trong những dịch vụ được giới thiệu gần đây đó là nạp tài khoản bằng tin nhắn MobiEz. MobiEz là dịch vụ nạp tiền bằng SMS cho điện thoại di động. Dịch vụ này cho phép khách hàng sử dụng các dịch vụ trả trước MobiCard, Mobi4U, MobiPlay nạp tiền vào tài khoản của mình mà không cần thẻ cào.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm TTĐĐ KV II

Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II không ngừng lớn mạnh và phát triển bền vững trong 5 năm qua. Tốc độ tăng trưởng trung bình về thuê bao thực phát triển 66%/năm, về doanh thu 34%/năm. Tỷ trọng thuê bao phát triển, tổng số thuê bao đang hoạt động, tổng doanh thu của Trung tâm so với toàn Công ty, các năm đều trên 60%. Năng suất lao động bình quân về quản lý thuê bao cũ như doanh thu của trung tâm không ngừng cao nhất trong công ty mà thuộc loại dẫn đầu trong ngành viễn thông với các nước ở các tiến triển trong khu vực. Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II là đơn vị dẫn đầu, chủ lực của công ty VMS-MobiFone.

Bảng 2.1: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRUNG TÂM TTĐĐ
KHU VỰC II NĂM 2001 -2005

CHỈ TIÊU	2001	2002		2003		2004		2005	
	TH	TH	%02/01	TH	%03/02	TH	%04/03	TH	%05/04
THUÊ BAO MỚI	235,686	329,960	140%	577,430	175%	1,183,622	205%	2,947,118	249%
THUÊ BAO CẮT	120,120	195,795	163%	317,356	161%	562,238	177%	1,928,370	343%
THUÊ BAO THỰC PHÁT TRIỂN	115,566	134,165	116%	260,074	194%	621,384	239%	1,018,748	166%
TỔNG SỐ THUÊ BAO	395,496	529,661	134%	789,735	149%	1,411,119	178%	2,429,867	172%
TỔNG DOANH THU (Tỉ đồng)	1,472	1,914	130%	2,605	136%	3,492	134%	4,784	137%
TỶ TRỌNG % (/CÔNG TY)									
THUÊ BAO THỰC PHÁT TRIỂN	69.6%	70.3%		70.8%		68.0%		61.7%	
TỔNG SỐ THUÊ BAO	75.9%	74.4%		73.2%		70.8%		67.4%	
TỔNG DOANH THU	77.5%	76.2%		74.1%		71.9%		68.5%	

Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTĐĐ KV II

Về kết quả sản xuất kinh doanh so sánh với các đối thủ cạnh tranh, Trung tâm II đang có lợi thế về thị phần trong toàn khu vực. Việc phát triển thuê bao cũng đang thuận lợi với số lượng thuê bao thực hoạt động trên mạng luôn luôn cao hơn các mạng khác (*tham khảo phụ lục 2, 3*)

2.1.5. Nhận xét chung về tình hình hoạt động Trung tâm TTĐĐ Khu vực II

Những năm qua Trung tâm Thông tin Di động Khu vực II đã luôn hoàn thành mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty đề ra. Trung tâm II luôn là đơn vị

dẫn đầu Công ty về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, đóng góp rất lớn vào sự phát triển của Công ty.

Là đơn vị hạch toán phụ thuộc Trung tâm luôn luôn tuân thủ tốt các qui định tài chính của công ty cũng như của nhà nước. Dù doanh thu lớn, dòng tiền trong hoạt động sản xuất kinh doanh cao nhưng vẫn đảm bảo tính minh bạch tài chính trong hoạt động.

Công tác chăm sóc khách hàng luôn được chú trọng nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ. Các hoạt động chăm sóc khách hàng ngày càng mang tính chuyên nghiệp và đi vào chiều sâu. Chất lượng phục vụ của VMS-MobiFone đã được khách hàng thừa nhận. Chất lượng đó thể hiện ở mức độ sự tinh thông nghiệp vụ, tận tụy phục vụ, thực hiện những cam kết với khách hàng. Hoạt động bán hàng, thu cước ngày càng gắn kết với chăm sóc khách hàng.

Về phát triển thuê bao, Trung tâm II giữ vững vị thế thống trị tại thị trường Thành phố Hồ Chí Minh, tuy nhiên việc phát triển thị trường tỉnh còn chưa thật sự mạnh. Dù một loạt biện pháp đã được áp dụng, bao gồm mở rộng kênh phân phối thông qua việc nâng cấp và chuẩn hoá các cửa hàng VMS-MobiFone; ưu tiên và đa dạng hoá các hình thức đại lý; thực hiện ở đâu có sóng ở đó có điểm bán hàng đạt tiêu chuẩn VMS-MobiFone; đầu tư phát triển lực lượng bán hàng trực tiếp, nhưng đó vẫn chỉ là những biện pháp ngắn hạn, mang tính chất chiến thuật; việc phát triển kinh doanh thị trường tỉnh vẫn cần chiến lược mang tính chất định hướng lâu dài.

2.2. Phân tích tình hình hoạt động và thực trạng mạng MobiFone tại các tỉnh

2.2.1. Cơ cấu tổ chức sản xuất kinh doanh mạng Điện thoại di động MobiFone tại các tỉnh

Để triển khai cung cấp, kinh doanh mạng điện thoại di động MobiFone nói riêng và tất cả các mạng thông tin nói chung, tại một địa bàn đều cần có sự phối hợp đồng bộ giữa bộ phận kinh doanh và kỹ thuật. Trên địa bàn các tỉnh, cửa hàng VMS-MobiFone giữ vai trò quản lý kinh doanh, mạng lưới kỹ thuật do các phòng, đài quản lý khai thác.

2.2.1.1. Cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh

** Quá trình hình thành và phát triển mạng lưới cửa hàng tỉnh*

Năm 1997, sau ba năm ra đời, khi đã tương đối ổn định cơ cấu tổ chức, hoạt động và phát triển mạnh tại thị trường TP.HCM; Trung tâm TTĐĐ Khu vực II mới bắt đầu triển khai mạng lưới các cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh. Trong 03 năm 1997 – 1999 lần lượt các cửa hàng tại các tỉnh được khai trương và đi vào hoạt động. Thời gian đầu các cửa hàng chỉ đánh dấu sự có mặt của MobiFone tại các tỉnh với nhiệm vụ giao dịch khách hàng có nhu cầu mua sản phẩm dịch vụ và đóng tiền cước ngay tại điểm giao dịch; nhiệm vụ phát triển thị trường vẫn do các phòng ban của Trung tâm tại TP.HCM đảm nhiệm. Hoạt động gói gọn tại điểm giao dịch nên nhân sự của các cửa hàng rất ít (khoảng từ 2-3 nhân viên/cửa hàng). Mỗi tỉnh chỉ có 01 điểm giao dịch là cửa hàng nên việc phát triển kinh doanh và phục vụ khách hàng gặp nhiều khó khăn, trong khi đó đối thủ cạnh tranh ra đời sau là VinaPhone đã phát triển khá mạnh tại thị trường tất cả các tỉnh phía Nam dựa vào hệ thống Bưu điện, Bưu cục thuộc Bưu điện các tỉnh. Sau quá trình phát triển và hình thành cho phù hợp với tình hình kinh doanh, hiện nay mạng lưới cửa hàng tỉnh thuộc Trung tâm II có 13 cửa hàng (trên địa bàn 11 tỉnh) trực thuộc P.Kế hoạch-Bán hàng&Marketing Trung tâm với cơ cấu tổ chức có nhiều thay đổi. Các cửa hàng có nhiệm vụ chức năng như một đơn vị chịu trách nhiệm về kinh doanh, thu cước và chăm sóc khách hàng... tại địa bàn được phân công. Một số cửa hàng dự kiến sẽ nâng cấp thành chi nhánh MobiFone tại các tỉnh (trực thuộc Giám đốc Trung tâm II, tuy nhiên cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ vẫn chưa hình thành cụ thể)

** Nhiệm vụ quyền hạn, cơ cấu tổ chức, nhân sự tại các cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh*

- Như đã đề cập ở trên, hiện nay các cửa hàng tỉnh phụ trách rất nhiều chức năng nhiệm vụ tại địa bàn được phân công, cụ thể:

+ Chịu trách nhiệm về chỉ tiêu phát triển thuê bao, phát triển thị trường tại tỉnh

+ Chịu trách nhiệm về chỉ tiêu thu cước phát sinh và nợ đọng

+ Chịu trách nhiệm về công tác chăm sóc khách hàng

+ Quản lý kênh phân phối đại lý

+ Quản lý quầy giao dịch tại cửa hàng

+ Quản lý đội bán hàng trực tiếp và thu cước thuê khoán tại tỉnh

+ Đề xuất phương án, hỗ trợ công tác Marketing của Phòng Kế hoạch-Bán hàng & Marketing tại địa bàn tỉnh

+ Hỗ trợ công tác phát triển đài, trạm tại địa bàn.

+ Quan hệ với các đơn vị chức năng tại địa bàn để hoàn thành tốt nhiệm vụ

- Quyền hạn cửa hàng tỉnh:

+ Chủ động sắp xếp nhân sự sẵn có vào các vị trí công tác phù hợp (trừ chức danh cửa hàng trưởng do Giám đốc Trung tâm bổ nhiệm)

+ Đề xuất các phương án kinh doanh, marketing, thu cước để thực hiện chỉ tiêu được giao

+ Đề xuất vị trí đặt trạm phát sóng đảm bảo phục vụ tốt khách hàng sử dụng tại địa bàn.

+ Đề xuất phương án, tuyển và sa thải nhân sự thuê khoán thu cước, bán hàng trực tiếp

+ Đề xuất chi phí để thực hiện các kế hoạch được giao (chi phí thấp, thường dưới 10 triệu/lần)

+ Đề xuất công cụ, dụng cụ phục vụ công tác

- Cơ cấu tổ chức, nhân sự cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh

+ Số lượng, trình độ lao động tại các tỉnh

Bảng 2.2: THỐNG KÊ LAO ĐỘNG CỦA TRUNG TÂM II TẠI CÁC TỈNH

STT	KHU VỰC	Chính thức	Khoán thu cước	Khoán BHTT	Tổng cộng
1	Đồng Nai	10	16	8	34
2	Vũng Tàu	8	15	8	31
3	Bình Dương	10	22	5	37
4	Bình Thuận	4	7	2	13
5	Lâm Đồng	5	11	2	18
6	Bình Phước	5	9	2	16
7	Ninh Thuận	4	6	2	12
8	Tiền Giang	5	11	3	19
9	Long An	6	9	1	16
10	Bến Tre	5	4	1	10
11	Tây Ninh	5	11	3	19
TỔNG CỘNG		67	121	37	225

Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

Số lao động chính thức trung bình tại mỗi tỉnh của Trung tâm TTDD Khu vực II là 6 người/tỉnh. Số lao động ở các tỉnh lớn như Đồng Nai, Bình Dương, Vũng Tàu được bố trí nhiều hơn các tỉnh khác. Số lao động chính thức đa số đều có trình độ đại học, giữ vai trò then chốt, đảm nhiệm hầu hết tất cả các khâu tại các cửa hàng tỉnh. Lao động thuê khoán thu cước và khoán Bán hàng trực tiếp (BHTT) đông hơn lao động chính thức (trung bình 14 người/tỉnh) có trình độ không đồng đều, đa số nhân viên có trình độ từ tốt nghiệp Phổ thông cơ sở đến Trung cấp, tuy nhiên cũng có một số lao động đã tốt nghiệp cao đẳng và đại học.

+ Cơ cấu tổ chức tại các cửa hàng tỉnh:

Như đã nêu ở trên đa số lao động chính thức được phân công giữ tất cả các khâu tại các cửa hàng tỉnh gồm: Cửa hàng trưởng, kế toán, thủ kho, thủ quỹ, quản lý cước, quản lý đội bán hàng trực tiếp, quản lý đại lý quản lý hồ sơ và giao dịch viên tiếp khách đến giao dịch tại cửa hàng. Tuy nhiên do số lao động có hạn nên hầu như đa số lao động tại tỉnh đều kiêm nhiệm nhiều công việc, thường là Giao dịch viên kiêm thêm một hoặc vài trách nhiệm khác. Để phát triển thị trường tỉnh, đảm bảo khối lượng công việc rất lớn, như đã nêu ở phần trên, tiến hành trôi chảy số nhân viên này phải nỗ lực hết mình.

Số lao động thuê khoán tại mỗi tỉnh được chia làm 02 đội :

Đội bán hàng trực tiếp chịu trách nhiệm tiếp thị sản phẩm đến khách hàng, phát triển thuê bao, bán hàng tại địa chỉ được khách hàng yêu cầu.

Đội thu cước gồm thu cước phát sinh và nợ đọng. Thu cước phát sinh đi thu lưu động tại nhà khách hàng. Thu cước nợ đọng có trách nhiệm đơn đốc khách hàng nợ cước đóng tiền và đến tận nhà khách hàng thu nợ.

2.2.1.2. Mạng lưới tổng đài, trạm phát sóng của mạng ĐTDĐ MobiFone tại các tỉnh

Một yếu tố rất quan trọng để thành công trong việc kinh doanh mạng điện thoại di động tại một thị trường là số lượng, dung lượng tổng đài và trạm phát sóng tại địa bàn đó. Do đặc tính không tách rời của quá trình sản xuất, cung cấp và tiêu dùng dịch vụ (đặc tính thứ hai của sản phẩm dịch vụ thông tin di động) việc tính toán số lượng, dung lượng tổng đài và trạm phát sóng làm sao cho đảm bảo chất lượng sản phẩm (khách hàng có thể gọi, nhận và sử dụng các dịch vụ gia tăng tốt nhất) nhưng lại không dư thừa cơ sở vật chất, dung lượng tổng đài trạm phát, gây tốn kém cho doanh nghiệp là điều cần thiết.

Hiện nay Trung tâm có 02 tổng đài tại Tp.HCM và 01 tổng đài tại Biên Hòa -Đồng Nai để phục vụ cho địa bàn toàn Trung Tâm. Dung lượng của các

tổng đài này khoảng 5 triệu thuê bao, đủ đáp ứng lượng khách hàng cho đến thời điểm hiện nay.

Các tỉnh thuộc Trung tâm II, không kể TP.HCM, hiện đang có 255 trạm phát sóng của MobiFone (*tham khảo phụ lục 4*). Hầu như các huyện tại các tỉnh đều có trạm phủ sóng của mạng MobiFone, phân bố nhiều hay ít tùy thuộc vào thị trường lớn hay nhỏ (huyện ít nhất có 01 trạm). Tuy nhiên từ hơn một năm nay kế hoạch đặt thêm trạm phát sóng vẫn chưa thực hiện được, do Công ty Thông tin di động vướng thủ tục nhập thiết bị từ nước ngoài (Kế hoạch, kinh phí nhập thiết bị đài, trạm phải được Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông, nay là Tập đoàn duyệt), dẫn đến tình trạng phát triển trạm phủ sóng của MobiFone tại các tỉnh bị tụt hậu so với một số đối thủ cạnh tranh.

Số lượng cán bộ, nhân viên kỹ thuật của Trung tâm II chủ yếu tập trung tại TP.HCM nên khi mạng lưới tại các tỉnh gặp sự cố việc triển khai ứng cứu sửa chữa còn chậm.

2.2.1.3. Kênh phân phối đại lý MobiFone tại địa bàn tỉnh

Cùng với các cửa hàng tỉnh, mạng lưới đài trạm kỹ thuật, kênh phân phối đại lý tại các tỉnh đóng góp một phần rất lớn vào việc phát triển kinh doanh mạng điện thoại di động MobiFone tại các tỉnh.

Các tỉnh thuộc Trung tâm TTĐĐ Khu vực II đang quản lý 166 đại lý chuyên 21 đại lý ký gửi bưu điện, 174 đại lý cấp I (gồm đại lý MobiEZ, bộ trọn gói, thẻ cào) và 1,944 điểm bán lẻ. Được phân bố như sau:

Bảng 2.3: KÊNH PHÂN PHỐI ĐẠI LÝ TẠI CÁC TỈNH THUỘC TRUNG TÂM TTDD KHU VỰC II

STT	KHU VỰC	ĐẠI LÝ CHUYÊN			Bưu điện ký gửi	Đại lý EZ	Bộ Trọn gói	Thẻ cào	ĐIỂM BÁN LẺ
		Tư nhân	Bưu Điện	Cộng					
1	ĐỒNG NAI	11	12	23		10	9	6	371
2	VŨNG TÀU	8	7	15	1	14	3	6	444
3	BÌNH DƯƠNG	9	1	10		5	2	6	174
4	BÌNH THUẬN	7	9	16	1	7	10	1	80
5	LÂM ĐỒNG	10	14	24		3	4	4	80
6	BÌNH PHƯỚC	11	8	19	1	4	13	1	70
7	NINH THUẬN	4	5	9	1	7	6	7	60
8	TIỀN GIANG	8	1	9	6	5	6		203
9	LONG AN	8	14	22		2	3	4	145
10	BẾN TRE	6	7	13	2	5	1	1	83
11	TÂY NINH	6	-	6	9	9	4	6	234
TỔNG CỘNG		88	78	166	21	71	61	42	1,944

Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

Mỗi loại hình đại lý có chức năng, nhiệm vụ và phương thức hoạt động khác nhau (*xem phụ lục 5*). Mỗi thành viên trong kênh phân phối đại lý có ảnh hưởng khác nhau, tạo nên sự tác động hỗ trợ qua lại giúp cho việc cung cấp sản phẩm MobiFone trên toàn thị trường nói chung và tại các tỉnh nói riêng linh động, hiệu quả, đều khắp.

2.2.2. Hoạt động kinh doanh mạng ĐTDD MobiFone tại các tỉnh

2.2.2.1. Các hoạt động chủ yếu:

** Hoạt động bán hàng, phát triển thị trường tại các tỉnh*

Hoạt động bán hàng tại thị trường tỉnh bao gồm : bán hàng cho khách hàng trực tiếp đến cửa hàng giao dịch, bán hàng qua kênh bán hàng trực tiếp, bán hàng cho các đại lý để phân phối cho các điểm bán lẻ và bán cho khách hàng.

Theo qui định của Trung tâm II, các kênh phân phối phải hoạt động độc lập để phát huy thế mạnh của từng kênh và khai thác triệt để nguồn khách hàng. Mỗi kênh phân phối có một chế độ hoa hồng và cơ chế hoạt động riêng biệt.

+ *Bán hàng cho khách hàng đến các điểm giao dịch thông qua giao dịch viên chính thức của Trung tâm II tại các cửa hàng.* Khi bán hàng qua kênh phân phối này Trung tâm không thanh toán hoa hồng sản phẩm do giao dịch viên hưởng lương của Trung tâm, tuy nhiên số lượng thuê bao hòa mạng tại cửa hàng, số thẻ, bộ trọn gói bán ra chính là cơ sở để Trung tâm tính lương khoán cho nhân viên từng cửa hàng. Cơ chế này thúc đẩy nhân viên làm việc tận tâm, có trách nhiệm hơn. Sản phẩm bán ra từ các cửa hàng giao dịch của Trung tâm tại các tỉnh luôn luôn đúng giá và được xuất hóa đơn theo qui định. Đây cũng là thế mạnh riêng của các cửa hàng, với nguồn khách hàng là các công ty, đơn vị khi mua hàng cần đảm bảo về giá và có hóa đơn để thanh toán.

+ *Bán hàng thông qua kênh phân phối Bán hàng Trực tiếp.* Như đã đề cập ở trên kênh phân phối Bán hàng trực tiếp do lao động thuê khoán phát triển thuê bao đảm nhiệm. Các nhân viên này không hưởng lương của Trung tâm II mà hưởng hoa hồng trên sản phẩm bán ra, chủ yếu là phát triển thuê bao trả sau MobiFone (Trung tâm chỉ hỗ trợ tiền xăng 200.000 đồng/người/tháng). Tùy từng thời điểm công ty qui định chế độ hoa hồng khác nhau. Các nhân viên bán hàng trực tiếp có nhiệm vụ tiếp thị, tạo mối quan hệ để bán hàng trực tiếp cho khách hàng. Họ cũng có trách nhiệm phục vụ những khách hàng già yếu, ốm đau không thể đến cửa hàng, đại lý và những khách hàng gọi điện đến các cửa hàng yêu cầu phục vụ tận nhà. Thế mạnh của kênh bán hàng trực tiếp là

phục vụ tận nơi không tính thêm chi phí và các mối quan hệ khách hàng được xây dựng trên cơ sở uy tín và tình cảm của nhân viên với các cá nhân khách hàng và công ty.

+ *Bán hàng thông qua kênh phân phối đại lý.* Đây là kênh mạnh nhất trong việc phân phối, phát triển sản phẩm mạng Điện thoại di động MobiFone ra thị trường tại Trung tâm II nói chung và các tỉnh nói riêng. Như chúng ta đã biết, mạng lưới các cửa hàng chính thức của Trung tâm II tại các tỉnh khá mỏng với đội ngũ nhân viên hạn chế về số lượng không thể đảm nhiệm việc đưa sản phẩm dịch vụ đến tay khách hàng một cách thuận tiện, đều khắp trên mọi nơi trên thị trường; kênh phân phối đại lý với số lượng lớn, đa dạng về các loại hình, phân bố đều khắp địa bàn đã, đang và sẽ là kênh chủ lực để Trung tâm đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Sản phẩm của MobiFone đến với kênh phân phối đại lý tỉnh theo 03 con đường:

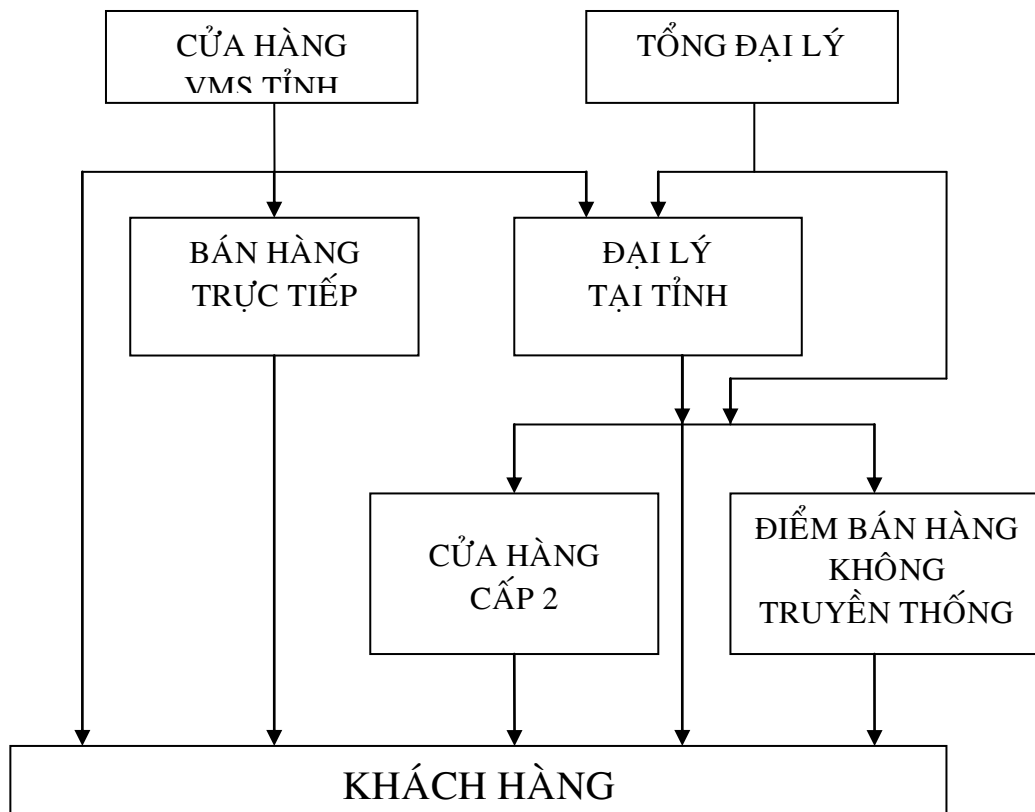
Một là, các cửa hàng tỉnh sẽ xuất hàng bán cho các đại lý cấp I (đối với các sản phẩm trả trước như bộ trọn gói Mobicard, Mobi4U, MobiPlay, thẻ cào vật lý, tài khoản từ các đại lý này sẽ triển khai bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng và phân phối lại cho các cửa hàng cấp 2, điểm bán hàng không truyền thống để bán cho khách hàng. Hoa hồng sản phẩm được tính theo hình thức chiết khấu cho các đại lý (các đại lý không phải xuất hóa đơn hoa hồng ngược lại), các đại lý sẽ trích lại hoa hồng cho các cửa hàng cấp 2 và điểm bán hàng không truyền thống.

Hai là, các đại lý tỉnh, các cửa hàng cấp 2 lấy hàng từ các tổng đại lý tại TP.HCM (thường là bộ trọn gói Mobicard, Mobi4U, MobiPlay, thẻ cào vật lý), hình thức thanh toán vận chuyển hàng hóa do các bên tự thỏa thuận.

Ba là, các cửa hàng tỉnh ứng simcard cho các đại lý cấp I và đại lý chuyên phát triển thuê bao trả sau (MobiFone), các đại lý thanh toán tiền phát triển thuê bao cho Trung tâm thông qua các cửa hàng tỉnh sau khi thu tiền khách hàng. Tiền hoa hồng phát triển thuê bao sẽ được thanh toán lại cho đại lý

sau mỗi tháng. Các đại lý cũng có thể sử dụng các cửa hàng cấp II và điểm bán hàng không truyền thống làm “chân rết” để phát triển thuê bao trả sau.

Việc phân phối hàng hóa cho kênh phân phối đại lý và bán hàng cho khách hàng tại đây hoàn toàn linh động và tuân theo cơ chế thị trường. Tùy từng thời điểm đại lý tỉnh có thể chọn mua hàng (trừ thuê bao trả sau) từ các cửa hàng tỉnh của Trung tâm II hay từ tổng đại lý. Hoa hồng các cửa hàng tỉnh thanh toán cho các đại lý nhất định theo chính sách của Công ty và Trung tâm từng thời điểm (có tính đến số lượng hàng mua trên từng đơn hàng, mua càng nhiều hoa hồng càng cao). Hoa hồng các Tổng đại lý trích cho các đại lý tỉnh tùy theo số lượng hàng, đầu số đẹp hay xấu (!) và do các bên cùng thương lượng. Giá sản phẩm bán ra cho khách hàng cũng rất linh động do các đại lý và điểm bán lẻ quyết định (Trung tâm chưa kiểm soát được !), số xấu bán rẻ, số đẹp bán cao. Sau khi mua bán qua nhiều cấp, sản phẩm bán cho khách hàng tại kênh phân phối đại lý thường không có hóa đơn.



Sơ đồ 3: KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM DỊCH VỤ MOBIFONE TẠI TỈNH

Hoạt động phát triển thị trường tỉnh của Trung Tâm TTDD Khu vực II, do các cửa hàng VMS tỉnh phối hợp cùng Tổ Hỗ trợ đại lý và nhóm Marketing thuộc Phòng Kế hoạch-Bán hàng & Marketing thực hiện. Khi có chính sách, chương trình mới do Công ty và Trung tâm ban hành các bộ phận trên cùng phối hợp triển khai trong thời gian sớm nhất. Cửa hàng sẽ cùng các Đại lý, Đội bán hàng trực tiếp thực hiện. Hiện nay tại mỗi huyện của các tỉnh đều có đại lý chuyên MobiFone để vừa bán hàng vừa phục vụ khách hàng, những huyện đông dân cư có nhiều khách hàng và khách hàng tiềm năng được bố trí từ 02 đến 03 đại lý chuyên đảm bảo phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng. Ngoài đại lý chuyên, các đại lý cấp I, cửa hàng cấp 02, các điểm bán hàng có mặt khắp các nơi trong tỉnh, hầu hết đều có bán sản phẩm MobiFone. Trung tâm II thường xuyên có các chương trình khuyến khích các điểm bán lẻ phát triển sản phẩm MobiFone, tuy nhiên việc chăm sóc các điểm này còn chưa chặt chẽ, chưa có qui trình ổn định.

*** Hoạt động thu cước mạng DTDD MobiFone tại tỉnh**

Cùng với chỉ tiêu bán hàng, chỉ tiêu thu cước cũng là một chỉ tiêu chính quyết định doanh thu của các cửa hàng tỉnh, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại tỉnh. Hoạt động thu cước tại các tỉnh do P.Thanh toán cước phí, P.KH-BH&M và các cửa hàng tỉnh phối hợp thực hiện. Công việc được quản lý khá chặt chẽ, theo qui trình, qui định được ban hành rất cụ thể và khoa học, tuy nhiên có sự chông chéo giữa các phòng trong quá trình thực hiện do qua nhiều cấp. Hiện nay chỉ tiêu cước tại Trung tâm II và các tỉnh được phân làm 03 loại:

- Cước phát sinh là cước do khách sử dụng trong tháng chưa đóng.
- Cước nợ mới là cước nợ sau khi sử dụng quá 01 tháng tới 02 tháng khách hàng chưa đóng.
- Cước nợ đọng là cước khách hàng đã sử dụng sau 03 tháng vẫn chưa đóng.

Việc thu cước tại các tỉnh hiện được thực hiện qua 03 kênh sau:

- Thu tại cửa hàng VMS-MobiFone do khách hàng trực tiếp đến thanh toán

- Thu cước tại các đại lý chuyên của Trung tâm phân bổ đều khắp các huyện trên địa bàn các tỉnh.

- Đội thu cước lưu động của các tỉnh đến địa chỉ khách hàng thu theo theo yêu cầu, và đơn đốc khách hàng đóng nợ đọng.

Do tập trung đầu tư thực hiện nên công tác thu cước của Trung tâm II tại các tỉnh thực hiện khá tốt, chỉ tiêu thu nợ các năm đều đạt dù số lượng khách hàng ngày đông, doanh thu cước ngày càng cao. Khách hàng các tỉnh khá hài lòng với phương thức tính và thu cước chặt chẽ nhưng chu đáo của Trung tâm II.

*** Hoạt động Chăm sóc khách hàng sử dụng dịch vụ mạng MobiFone**

Công ty Thông tin Di động là đơn vị đầu tiên trong ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam có Phòng Chăm sóc khách hàng. Cùng với việc bán hàng, thu cước công tác chăm sóc khách hàng là công tác được Công ty và Trung II quan tâm thực hiện thường xuyên. Tại các tỉnh công tác chăm sóc khách hàng do phòng Chăm sóc khách hàng Trung tâm II và các cửa hàng phối hợp thực hiện. Công tác này thực hiện thông qua 03 mảng:

- Thái độ phục vụ khách hàng tận tình chu đáo. Từ năm 2002 Công ty và Trung tâm đã ban hành 8 cam kết về việc phục vụ khách hàng (**phụ lục 6**), đây là qui chuẩn để Giao dịch viên chính thức của Trung tâm cũng như các nhân viên Đại lý thực hiện trong công tác đón tiếp, phục vụ khách hàng. Tất cả các Giao dịch viên và nhân viên đều được đào tạo, hướng dẫn việc thực hiện 8 cam kết.

- Thường xuyên có chính sách và các chương trình chăm sóc khách hàng, cụ thể hiện nay đang có gần 10 chương trình phục vụ mọi đối tượng khách hàng (**phụ lục 7**).

- Việc cung cấp ngày càng nhiều dịch vụ cộng thêm phục vụ khách hàng cũng là một cách MobiFone thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng ngày càng tốt hơn.

Trong quá trình thực hiện việc phối hợp giữa phòng Chăm sóc khách hàng và các cửa hàng tỉnh khá chặt chẽ, tuy nhiên các tỉnh chưa được quyền chủ động trong công tác chăm sóc khách hàng để phục vụ đúng đối tượng hơn.

*** Công tác phát triển, khai thác mạng lưới kỹ thuật tại các tỉnh**

Do tính chất không thể tách rời việc sản xuất, tiêu thụ và sử dụng sản phẩm của sản phẩm thông tin di động nên việc phát triển, khai thác mạng lưới kỹ thuật (bao gồm tổng đài, trạm thu phát sóng) đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với việc phát triển kinh doanh các mạng điện thoại di động nói chung và MobiFone nói riêng.

Tại các tỉnh thuộc Trung tâm II, việc phát triển mạng lưới kỹ thuật do P. Quản lý đầu tư xây dựng và P. Kỹ thuật phối hợp thực hiện theo phân bổ của Công ty và đề xuất của Phòng Kế hoạch-Bán hàng & Marketing Trung tâm. Các cửa hàng tỉnh tham gia thực hiện tìm mặt bằng và đề xuất vị trí đặt trạm để phục vụ tốt nhất khách hàng trong khu vực. Từ năm 2004 trở về trước công tác phát triển trạm và mở rộng vùng phủ sóng tại Trung tâm II thực hiện khá tốt, đúng tiến độ, tạo được niềm tin với khách hàng. Tuy nhiên từ năm 2005 đến nay, liên tục 02 năm liên mạng MobiFone không phát triển được trạm phát sóng nào tại khu vực tỉnh, dù một số trạm có trong kế hoạch, đã thuê mặt bằng, dựng cột ăng ten. Việc phát triển chậm dẫn đến 03 hậu quả to lớn:

. *Một* là các đối thủ cạnh tranh đã tận dụng được các khu vực trống của MobiFone trong vùng phủ sóng để cạnh tranh, tăng uy tín.

. *Hai* là phát triển chậm chúng ta đã mất khách hàng tiềm năng tại các vùng đang phát triển nhanh của các tỉnh hoặc nơi trước đây các mạng di động chưa có hoặc có rất kém, đây mới chính là nguồn khách hàng lớn có thể phát triển được trong khi các vùng khác đã nhiều người sử dụng; phát triển chậm sau các mạng khác MobiFone đã đánh mất cơ hội tiên phong, nếu sau này có phát sóng chỉ có thể vét khách hàng còn lại, thuê bao hoạt động tại đó sẽ không thể cao, dung lượng cuộc gọi thấp.

. Ba là khi phát triển chậm như vậy MobiFone đã tự đánh mất uy tín với các đại lý và khách hàng. Tại các tỉnh họ không còn tin vào lời hứa về vùng phủ sóng của MobiFone, khi đã mất lòng tin việc gây dựng lại sẽ rất khó. Trong các tháng gần đây dù các cửa hàng tỉnh đã hết sức cố gắng, đại lý nhiệt tình hợp tác nhưng vì chậm phát triển vùng phủ sóng vẫn phát sinh các nguy cơ trên, tuy chưa ảnh hưởng nhiều đến kết quả kinh doanh nhưng nếu không nhìn nhận một cách nghiêm túc sẽ dẫn đến hậu quả nghiêm trọng.

Việc vận hành, khai thác, bảo dưỡng mạng lưới kỹ thuật tại các tỉnh thuộc Trung tâm II vẫn do đội ngũ nhân viên kỹ thuật đài chuyển mạch và vô tuyến tại TP.HCM thực hiện, dẫn đến việc thiếu nhân sự kỹ thuật tại các tỉnh, không ứng phó kịp thời các sự cố kỹ thuật nếu xảy ra.

*** Hoạt động điều hành của hàng VMS-MobiFone tỉnh**

Chúng ta thấy, chức năng nhiệm vụ của cửa hàng khá nhiều, hoạt động cửa hàng tỉnh đóng góp lớn vào kết quả sản xuất kinh doanh tại các tỉnh, do đó công tác điều hành, quản lý cửa hàng rất quan trọng. Công tác này bao gồm các công việc:

- *Quản lý nhân sự:* Nhân sự tại các tỉnh do P.Tổ chức –Hành chính và Phòng KH-BH&M đề xuất, Giám đốc Trung tâm quyết định. Cửa hàng trưởng có trách nhiệm phân công công tác trong nội bộ cửa hàng và quản lý việc thực hiện của nhân viên. Do số lượng nhân viên có hạn nên việc phân công công việc gặp nhiều khó khăn. Đa số các nhân viên đều kiêm nhiệm nhiều công tác, vừa là giao dịch viên tiếp khách vừa kiêm thêm công tác quản lý một mảng khác, điều này gây khó khăn cho công việc của nhân viên và quản lý của cửa hàng trưởng.

- *Quản lý quầy giao dịch:* Cửa hàng trưởng và tổ Nghiệp vụ P.KH-BH&M phối hợp quản lý quầy giao dịch nhằm đảm bảo việc bán hàng và phục vụ khách hàng được chu đáo và đúng qui định của Trung tâm. Với đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt tình, được đào tạo bài bản công tác giao dịch tại quầy giao dịch

các tỉnh đang là thế mạnh của Trung tâm II. Các quầy giao dịch của Trung tâm được bố trí theo mẫu tiêu chuẩn, dễ nhận biết và được quan tâm để ngày càng rộng rãi phục vụ khách hàng tốt hơn.

- *Quản lý đội bán hàng trực tiếp*: Đội Bán hàng trực tiếp tại tỉnh do 01 nhân viên chính thức phụ trách đơn đốc, kiểm tra, kiểm soát. Tuy nhiên hiện nay công việc quản lý chưa có quy trình chặt chẽ, do công việc phải kiêm nhiệm nhiều nên việc giao chỉ tiêu, kiểm tra thực hiện chưa được quan tâm đúng mức. Một số nhân viên bán hàng trực tiếp còn có hiện tượng cấu kết với các kênh phân phối khác làm mất tính minh bạch và hiệu quả của các kênh phân phối.

- *Quản lý chỉ tiêu cước và đội thu cước lưu động*: do nhân viên chính thức đảm nhiệm. Việc quản lý chỉ tiêu cước và đội thu cước của tỉnh được các cửa hàng tỉnh tập trung thực hiện nên kết quả thực hiện khá tốt.

- *Quản lý kênh phân phối đại lý*: do nhân viên chính thức của cửa hàng phối hợp với tổ Hỗ trợ Đại lý thực hiện. Việc quản lý và chăm sóc tốt kênh phân phối đại lý đang là thế mạnh của Trung tâm. Công tác quản lý hỗ trợ đại lý bao gồm cả công tác chăm sóc, đào tạo đại lý lẫn hỗ trợ phát triển điểm bán lẻ.

*** Hoạt động phối hợp triển khai công tác Marketing**

Nhóm Marketing P.KH-BH&M và các cửa hàng tỉnh phối hợp triển khai công tác Marketing tại các tỉnh trực thuộc Trung tâm TTĐĐ Khu vực II. Các cửa hàng tỉnh là đơn vị thực hiện các chính sách, chương trình do nhóm Marketing triển khai; hàng tháng, hàng quý các cửa hàng tỉnh cũng đề xuất các chương trình Marketing riêng cho thị trường mình để nhóm marketing trình lãnh đạo duyệt thực hiện. Việc phối hợp hai chiều giúp hoạt động Marketing của Trung tâm II tại các tỉnh thuận lợi và phù hợp với tình hình thị trường. Trung tâm II thường xuyên tổ chức các chương trình tiếp thị lớn, roadshow, các sự kiện tại các tỉnh để phục vụ cho công tác phát triển thị trường. Cùng với toàn Công ty và Trung tâm, các chương trình khuyến mãi thường xuyên được cung

cấp cho mọi đối tượng khách hàng ở tỉnh. Hình ảnh MobiFone tại các tỉnh cũng được chú trọng đầu tư thông qua hàng loạt bảng quảng cáo trên trục quốc lộ cũng như bảng hiệu được cung cấp cho các đại lý, điểm bán lẻ. Tuy nhiên vẫn còn một số trở ngại là, do số lượng nhân viên marketing của phòng KH-BH&M còn quá ít nên việc trình duyệt các chương trình tiếp thị cho thị trường tỉnh còn chậm; nhân viên một số tỉnh có trình độ chưa đáp ứng công tác marketing hiện đại, việc triển khai công tác marketing tại tỉnh còn chậm.

2.2.2.2. Các hoạt động hỗ trợ và các vấn đề khác trong phân tích môi trường nội bộ

**** Công tác xây dựng chiến lược dài hạn***

Chiến lược phát triển thị trường tỉnh của Trung tâm II nằm trong chiến lược phát triển chung của Trung tâm. Trung tâm chưa có chiến lược phát triển riêng và lâu dài, mang tính chất định hướng cho thị trường tỉnh. Chỉ tiêu phát triển kinh doanh tại thị trường tỉnh chỉ được giao hàng năm và liên tục thay đổi để đáp ứng tình hình sản xuất kinh doanh trong năm của toàn Trung tâm. Việc xây dựng nâng cấp các cửa hàng tỉnh trở thành các chi nhánh để đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của thị trường cũng chỉ mới được đề cập trong năm 2006 và đang được triển khai khá chậm, đến nay vẫn chưa có cơ chế cụ thể và cơ cấu tổ chức hoạt động rõ ràng. Việc này góp phần làm chậm lại sự phát triển của mạng MobiFone tại tỉnh, làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh tại tỉnh chưa tương xứng với kết quả toàn Trung tâm đạt được.

**** Công tác kế toán tài chính tại các tỉnh***

Để hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả, việc đảm bảo chế độ kế toán minh bạch là một yếu tố cần thiết. Trung tâm TTĐĐ Khu vực II luôn luôn quan tâm đến công tác kế toán được thực hiện trong toàn Trung tâm, đặc biệt là các cửa hàng tỉnh có phạm vi kinh doanh rộng, hoạt động tại các vùng xa trụ sở Trung tâm. Trung tâm thường xuyên tổ chức các khóa

huấn luyện nghiệp vụ cho các cửa hàng trưởng, nhân viên kế toán cũng như toàn thể nhân viên các cửa hàng. Hoạt động kế toán của trung tâm diễn ra theo qui trình, qui định chặt chẽ và khoa học. Việc kiểm tra định kỳ và không định kỳ được tổ chức thường xuyên nhằm phát hiện, khắc phục, xử lý và rút kinh nghiệm các sai phạm trong công tác kế toán. Trung tâm còn phối hợp với các đơn vị kiểm toán trong và ngoài nước để kiểm tra, kiểm soát nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

*** Công tác kho quỹ tại các cửa hàng tỉnh**

Công tác kho quỹ tại Trung tâm II, được tiến hành khoa học, phối hợp chặt chẽ, đảm bảo hàng hóa luôn sẵn sàng tại kho các tỉnh, giúp việc kinh doanh luôn luôn ổn định nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu thị trường. Qui định hạn mức tồn kho cũng buộc các cửa hàng hạn chế số lượng sản phẩm tồn kho không cần thiết và phải cân đối được hàng hóa cần thiết trong kinh doanh. Một nhược điểm hạn chế hiện nay là qui định hạn mức tồn kho chưa thật phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh tại nội số tỉnh có thị trường và doanh thu bán hàng lớn.

*** Công tác thực hiện qui trình ISO 9001-2000**

Từ năm 2002 Công ty Thông tin di động và Trung tâm II đã đưa vào áp dụng qui trình ISO 9001-2000 trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Các hoạt động đều được chuẩn hóa theo qui trình đã định. Tại các tỉnh cũng như toàn Trung tâm đều triển khai thực hiện. Mỗi tỉnh đều có nhân viên theo dõi việc thực hiện qui trình nhằm triển khai công tác, chấn chỉnh những sai lệch có thể xảy ra trong quá trình sản xuất kinh doanh.

*** Công tác xây dựng văn hóa tổ chức tại các tỉnh**

Năm 2003 toàn Công ty và Trung tâm đã triển khai áp dụng văn hóa MobiFone trong toàn tổ chức. Tiêu chí văn hóa thể hiện như sau: “Dịch vụ chất lượng cao – Lịch sự và vui vẻ – Lắng nghe và hợp tác – Nhanh chóng và chính xác – Tận tụy và sáng tạo”. Theo tiêu chí này khách hàng bên ngoài và khách

hàng nội bộ đều được đối xử thân thiện, bình đẳng và chuyên nghiệp. Hiện nay nhân viên các tỉnh cũng như toàn Trung tâm đều thấm nhuần thực hiện tiêu chí văn hóa này. Trung tâm cũng nhiều lần tổ chức thuê đơn vị ngoài đánh giá việc thực hiện văn hóa MobiFone trong doanh nghiệp, kết quả ngày càng tốt.

*** *Tính hợp pháp và danh tiếng của các đơn vị kinh doanh mạng MobiFone tại tỉnh***

Như đã nêu trên đơn vị thay mặt Trung tâm II trực tiếp kinh doanh mạng MobiFone tại tỉnh là các cửa hàng tỉnh. Các cửa hàng này được thành lập theo quyết định của Giám đốc Công ty Thông tin Di động. Là những đơn vị hạch toán báo sổ, các cửa hàng chỉ có tài khoản thu để thu tiền khách hàng, đại lý, không được quyền chủ động duyệt chi và không có con dấu riêng. Trách nhiệm sản xuất kinh doanh nhiều nhưng quyền hạn để chủ động trong công tác thì rất hạn chế, điều này đã cản trở cửa hàng không ít trong việc triển khai phát triển thị trường.

Tại thị trường các tỉnh rất nhiều khách hàng biết cửa hàng Giao dịch MobiFone. Công việc cần giao dịch tiếp xúc nhiều, tuy nhiên với danh nghĩa cửa hàng các đơn vị này rất khó triển khai công tác với các đối tác khách hàng lớn cũng như với các sở, ban ngành, cơ quan tại tỉnh để có thể triển khai các chương trình có qui mô.

2.2.3. Kết quả hoạt động phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh

** Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại thị trường tỉnh năm 2001-2005*

Bảng 2.4: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH TẠI THỊ TRƯỜNG TỈNH

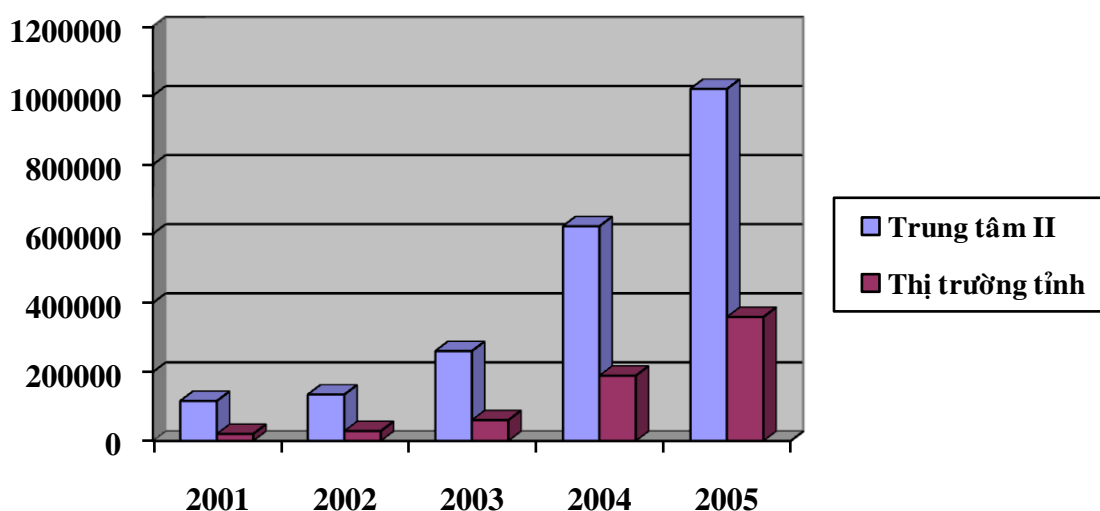
Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
<i>Thuê bao thực phát triển</i>	20,195	28,468	60,185	188,889	358,610
<i>Doanh thu (tỷ đồng)</i>	272	354	612	892	1,587

Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTĐĐ KV II

Bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh tại thị trường tỉnh thuộc Trung tâm II ngày càng phát triển, thể hiện trên 02 tiêu chí chính là Thuê bao thực phát triển và doanh thu.

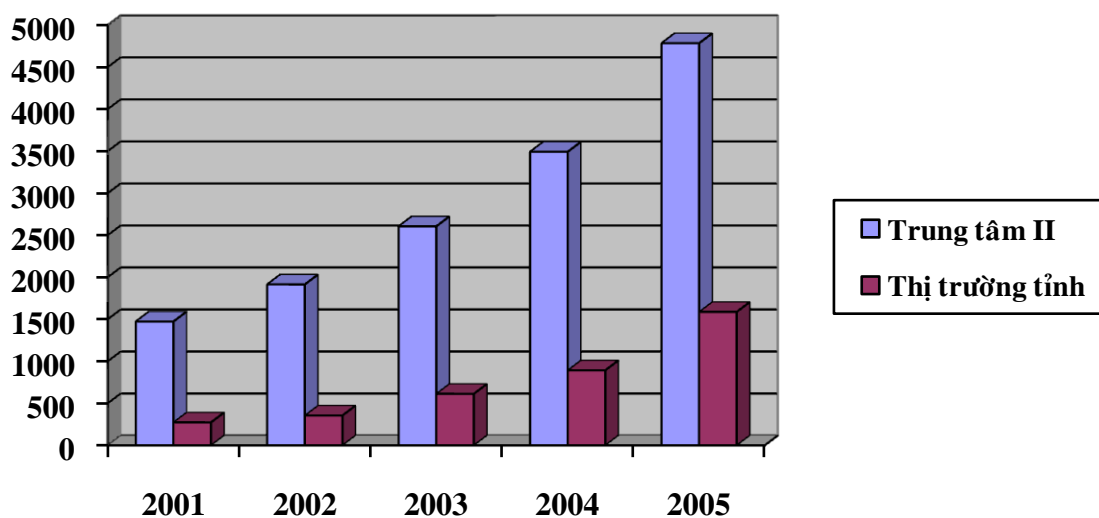
** So sánh kết quả thực hiện tại thị trường tỉnh với kết quả thực hiện toàn Trung tâm*

Biểu đồ 2.1: SO SÁNH THUÊ BAO MOBIFONE THỰC PHÁT TRIỂN NĂM 2001 -2005 TẠI THỊ TRƯỜNG TỈNH VỚI TOÀN TRUNG TÂM II



Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

Biểu đồ 2.2: SO SÁNH DOANH THU NĂM 2001 -2005 MẠNG MOBIFONE TẠI THỊ TRƯỜNG TỈNH VỚI TOÀN TRUNG TÂM II

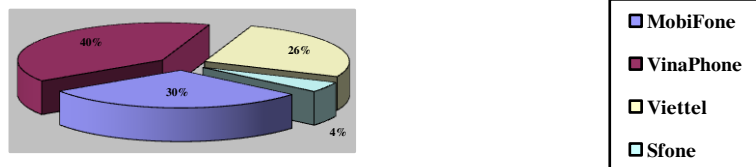


Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

Biểu đồ so sánh cho thấy dù kết quả doanh thu và thuê bao thực phát triển của mạng MobiFone tại các tỉnh tăng nhanh trong giai đoạn 2001-2005 nhưng so với toàn Trung tâm vẫn chưa chiếm tỷ trọng cao. Nó chính xác, kết quả kinh doanh tại thị trường tỉnh còn thua quá xa tại thị trường thành phố Hồ Chí Minh, đây chính là điểm yếu MobiFone cần có chính sách đúng đắn để khắc phục.

** So sánh thị phần mạng MobiFone tại tỉnh với các đối thủ cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh*

Biểu đồ 2.3: THỊ PHẦN MOBIFONE TẠI THỊ TRƯỜNG TỈNH



Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

Qua số liệu chúng ta càng thấy rõ thị trường tỉnh là điểm yếu của Trung tâm TTDD Khu vực II, khi thị phần của mạng MobiFone đang dẫn đầu toàn miền Nam thì tại các tỉnh thuộc Trung tâm II thị phần chỉ chiếm 30%, thua VinaPhone (40%) và hơn Viettel (26%) không nhiều.

2.2.4. Đánh giá hoạt động mạng MobiFone tại các tỉnh

Qua phân tích môi trường nội bộ của Trung tâm TTDD Khu vực II tại các tỉnh chúng ta có thể đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu của việc kinh doanh mạng ĐTDD MobiFone và rút ra ma trận đánh giá các yếu tố bên trong như sau:

2.2.4.1. Điểm mạnh, điểm yếu

** Điểm mạnh:*

Kết quả khai thác kinh doanh mạng ĐTDD MobiFone tại các tỉnh ngày càng tăng cả về số lượng thuê bao, doanh thu lẫn kết quả so sánh toàn Trung tâm. Các điểm mạnh tại thị trường tỉnh đó là:

- Chất lượng dịch vụ tương đối ổn định. Tổng đài dung lượng cao, vùng phủ sóng đều hết các huyện thị và trạm phát sóng phân bố khoa học, đã giúp mạng ĐTDD MobiFone tại tỉnh có chất lượng cuộc gọi khá tốt, ít bị nghẽn mạch, rớt cuộc gọi. Tỷ lệ cuộc gọi thành công cao (khoảng 99,6 %).

- Các dịch vụ tiện ích nhiều, đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Mạng MobiFone là mạng tiên phong, đi đầu trong việc cung cấp các dịch vụ gia tăng. Đây là yếu tố quan trọng để khuyến khích khách hàng sử dụng mạng.

- Hoạt động chăm sóc khách hàng đa dạng, chu đáo, thực hiện đều đặn, với mọi đối tượng khách hàng. Hầu hết khách hàng đều hài lòng với chất lượng chăm sóc khách hàng của MobiFone.

- Các chiến lược, chính sách Marketing được thực hiện tốt, liên tục tại tất cả các tỉnh. Các hoạt động Marketing được phối hợp chặt chẽ giữa Trung tâm II và các tỉnh làm nâng cao hình ảnh MobiFone tại tỉnh và thu hút khách hàng sử dụng mạng

- Kênh phân phối mạnh, đa dạng loại hình giúp cho Trung tâm TTDD Khu vực II phân phối sản phẩm và phát triển mạng MobiFone đều khắp thị trường các tỉnh, tới mọi đối tượng khách hàng.

- Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ, có thể kiêm nhiệm nhiều công tác, thái độ phục vụ khách hàng tận tình là thế mạnh của MobiFone.

- Các đơn vị kinh doanh ở tỉnh nói riêng và toàn Trung tâm TTDD Khu vực II nói chung áp dụng qui trình ISO 9001-2000 trong hoạt động cùng với văn hóa MobiFone, tạo nên một thế mạnh riêng của mạng.

* *Điểm yếu:*

Tuy phát triển mạnh nhưng kết quả so với toàn Trung tâm còn thấp, thị phần tại tỉnh chưa cao, việc khai thác kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh còn những điểm yếu sau:

- Chưa có chiến lược phát triển riêng mang tính chất định hướng lâu dài.
- Số trạm phát sóng tại tỉnh không được phát triển thêm trong 02 năm liên tục làm cho vùng phủ sóng tại các tỉnh bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh, làm mất đi thị trường, khách hàng tiềm năng và sút giảm uy tín.
- Tâm vóc qui mô của các đơn vị chịu trách nhiệm phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại tỉnh (cửa hàng tỉnh) chưa tương xứng với nhiệm vụ được giao. Việc phát triển qui mô (lên thành chi nhánh) cho các đơn vị trên còn chậm. Quyền hạn của các cửa hàng tỉnh còn chưa tương xứng với trách nhiệm, các cửa hàng ít được quyền chủ động trong việc quản lý cũng như kinh doanh.
- Đội ngũ nhân viên tại tỉnh còn khá mỏng so với nhu cầu công tác, mỗi nhân viên phải kiêm nhiệm khá nhiều công việc dẫn đến hiệu quả chưa cao, gây khó khăn trong việc quản lý.
- Lực lượng nhân viên kỹ thuật tại tỉnh còn yếu (hầu như không có) gây khó khăn, chậm trễ trong công tác ứng cứu sửa chữa khi gặp sự cố kỹ thuật.

2.2.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Nhằm đánh giá các yếu tố nội lực của Trung tâm TTĐĐ Khu vực II tại thị trường tỉnh, phân tích những thế mạnh và điểm yếu ... hiệu quả của chiến lược phụ thuộc khả năng khai thác được các điểm mạnh, khắc phục dần những yếu kém, vận dụng ma trận IFE vào thực trạng các điểm mạnh và yếu nêu trên, chúng ta có bảng sau:

Bảng 2.5: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG

Các yếu tố bên trong điểm	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số
Chất lượng dịch vụ ổn định	0,2	4	0,8
Hoạt động chăm sóc khách hàng tốt	0,2	4	0,8
Tiên phong cung cấp nhiều dịch vụ phụ	0,1	3	0,3
Kênh phân phối, chính sách marketing tốt	0,	3	0,3
Đội ngũ CBCNV trẻ, trình độ	0,1	3	0,3
Áp dụng qui trình ISO và văn hóa công ty	0,05	2	0,1
Chưa có chiến lược định hướng lâu dài	0,1	1	0,1
Việc phát triển vùng phủ sóng chưa tốt	0,05	1	0,05
Qui mô, quyền hạn đơn vị kinh doanh nhỏ	0,05	1	0,05
Đội ngũ nhân viên ở tỉnh mỏng, chưa có Nhân viên kỹ thuật	0,05	1	0,05
Tổng cộng	1,0		2,85

Từ kết quả đánh giá ma trận trên, với tổng số điểm quan trọng là 2,85 cao hơn so với điểm trung bình là 2,5 cho thấy các công ty di động có ưu thế về mặt nội bộ. Tuy nhiên với một đơn vị đang dẫn đầu thị phần ngành thông tin di động số điểm đánh giá môi trường nội bộ 2,85 chưa phải là cao. Cần phải phát huy hơn nữa các thế mạnh, hạn chế khắc phục những điểm yếu để có thể đứng vững tại thị trường này.

2.3. Những yếu tố môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động của mạng MobiFone tại tỉnh

2.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

Ngoại trừ thành phố Hồ Chí Minh, thị trường của Trung tâm TTDD Khu vực II bao gồm 11 tỉnh: Vũng Tàu, Bình Dương, Đồng Nai, Ninh Thuận, Bình Thuận, Lâm Đồng, Tây Ninh, Bình Phước, Long An, Tiền Giang, Bến Tre.

Về địa lý đây là thị trường đa dạng về địa hình, có cả đồi núi, trung du, ven biển, hải đảo (đảo Phú Quý, Côn Đảo) và đồng bằng. Việc địa hình phức tạp có ảnh hưởng đến việc cung cấp dịch vụ thông tin di động do ảnh hưởng đến vùng phủ sóng, vị trí lắp đặt trạm phải được tính toán chi tiết và đa dạng; việc triển khai sản phẩm ra thị trường cũng gặp một số khó khăn nhất định do

một số địa bàn không thuận tiện giao thông. Tuy nhiên, vị trí các tỉnh không quá xa Trung tâm, tỉnh xa nhất (Lâm Đồng) cũng chỉ cách TP. Hồ Chí Minh trên 400 Km, điều này khá thuận tiện cho việc điều hành, triển khai sản xuất kinh doanh cũng như ứng cứu khi mạng lưới kỹ thuật gặp sự cố.

Về dân số, dân cư phân bố không đều giữa các tỉnh và trong nội bộ từng tỉnh. Một số khu vực kinh tế trọng điểm, thị xã, thị trấn tập trung đông dân cư; một số huyện vùng núi (thuộc tỉnh Lâm Đồng), trung du (thuộc tỉnh Bình Phước), hải đảo dân cư rất thưa thớt. Điều này buộc Trung tâm TTDD Khu vực II phải có chiến lược đúng đắn để phát triển vùng phủ sóng, vừa phục vụ tốt khách hàng vừa tránh lãng phí tài nguyên. Về phát triển kinh doanh Trung tâm nên để các đơn vị kinh doanh tại từng tỉnh chủ động có chiến lược riêng cho từng địa bàn, từng vùng dân cư.

Môi trường pháp luật, chính sách vĩ mô tại các tỉnh thuộc Trung Tâm II quản lý nhìn chung ảnh hưởng môi trường chung toàn ngành. Tuy nhiên tại các tỉnh hoạt động khai thác kinh doanh mạng MobiFone chịu sự quản lý nhà nước của Sở Bưu chính Viễn thông từng tỉnh. Sự quan tâm quản lý, hỗ trợ của các sở chưa đồng đều, có tỉnh chặt chẽ, cũng có tỉnh chưa quan tâm đến hoạt động của các đơn vị trong tỉnh. Hầu hết các tỉnh chưa có chính sách quản lý rõ ràng, điều này dễ dàng cho hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại nhưng lại gây khó khăn trong định hướng phát triển lâu dài.

Hoàn cảnh phát triển kinh tế tại địa bàn các tỉnh không đồng đều, cơ cấu ngành nghề không giống nhau. Có những tỉnh lớn kinh tế rất phát triển dựa vào các ngành công nghiệp hiện đại, các khu công nghiệp như Vũng Tàu, Đồng Nai, Bình Dương; có tỉnh nhỏ kinh tế chỉ dựa vào nông nghiệp, ngư nghiệp, công nghiệp chậm phát triển như Bình Phước, Bến Tre... Trong một tỉnh sự phát triển kinh tế cũng không đồng đều thành phố, thị xã kinh tế phát triển, các huyện vùng sâu xa cơ sở hạ tầng, kinh tế hầu như chưa phát triển (như Lâm Đồng, Long An). Hiện nay khi gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, cơ

hội phát triển kinh tế của các tỉnh sẽ cao, do thị trường lao động còn rẻ, đất đai còn nhiều, nếu phát huy được sẽ tạo đà thay đổi toàn bộ bộ mặt đời sống nhân dân. Hơn nữa khi tại thành phố Hồ Chí Minh và các vùng lân cận đã có khá nhiều khu công nghiệp. Do quỹ đất có hạn, việc phát triển cơ sở hạ tầng được quan tâm đầu tư các khu công nghiệp sẽ phát triển ngày càng xa hơn nữa, như vậy các vùng xa ngày càng có cơ hội phát triển kinh tế, nâng cao đời sống xã hội.

Do sự khác biệt về điều kiện địa lý, sự phát triển kinh tế nên *môi trường văn hóa-xã hội* của các tỉnh trong địa bàn Trung tâm II quản lý cũng có nhiều khác biệt. *Hành vi ứng xử* của người tiêu dùng khá khác nhau, mức độ, khía cạnh quan tâm đến sản phẩm Thông tin di động có sự phân biệt rõ ràng. Tại các vùng, địa phương kinh tế, xã hội phát triển khách hàng quan tâm nhiều đến các yếu tố nâng cao giá trị sản phẩm như các chương trình chăm sóc khách hàng, các dịch vụ giá trị gia tăng (dịch vụ cộng thêm), tên thương hiệu, cung cách phục vụ..., tại các vùng điều kiện kinh tế khó khăn nhiều người thường quan tâm đến các yếu tố giá thành sản phẩm hơn như giá cước, các chương trình khuyến mãi. Tuy nhiên tại thị trường tỉnh một vấn đề tất cả các khách hàng đều quan tâm đó là chất lượng cuộc gọi, độ rộng và sự phát triển của vùng phủ sóng; đòi hỏi phải gọi được ở tất cả các vùng sâu, vùng xa, để thực hiện cuộc gọi, ít bị nghẽn mạch...

2.3.2. Các yếu tố môi trường vi mô

2.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh trong ngành

Để phân tích, đánh giá chính xác chúng ta chỉ đề cập đến các mạng điện thoại di động có hoạt động kinh doanh thực sự tại thị trường các tỉnh thuộc Trung tâm TTĐĐ Khu vực II quản lý, đó là VinaPhone, Viettel, S-Fone.

** Mạng Điện thoại di động VinaPhone*

Sau hơn một năm chuẩn bị ngày 26/6/1996 mạng di động toàn quốc Vinaphone chính thức đưa vào hoạt động trực thuộc công ty Dịch vụ Viễn thông

(GPC) – thành viên của Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (nay là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam). Tuy ra đời sau nhưng tại các tỉnh thuộc Trung tâm II quản lý mạng VinaPhone triển khai hoạt động kinh doanh dịch vụ sớm hơn mạng MobiFone, dựa vào hệ thống các bưu điện Tỉnh, Huyện và các Bưu cục. VinaPhone đang sử dụng công nghệ GSM, là công nghệ hiện nay MobiFone và Viettel cũng đang sử dụng.

Sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp này đều giống như các sản phẩm và dịch vụ của VMS- MobiFone. VinaPhone có những điểm mạnh là thương hiệu được nhiều khách hàng biết đến, nhất là khu vực các tỉnh. Kênh phân phối của VinaPhone được tổ chức gắn kết chặt chẽ với hệ thống bưu điện tỉnh thành và các huyện. Toàn bộ việc phân phối dịch vụ của VinaPhone tại khu vực phía Nam được giao cho các bưu điện tỉnh và do vậy hệ thống phân phối này rộng khắp. Đồng thời VinaPhone giao toàn quyền cho các bưu điện quản lý và phân phối sản phẩm cho các đại lý tại khu vực mình quản lý. Nhà cung cấp này có chính sách bán hàng thống nhất, không chia vùng và không khống chế số lượng để tính hoa hồng, giá bán thẻ cào thấp hơn so với VMS-MobiFone. Tuy nhiên, VinaPhone có những điểm yếu chính là chất lượng dịch vụ chưa tốt, thường bị nghẽn mạch làm khách hàng không hài lòng. Ngoài ra dung lượng còn bị hạn chế và tối ưu hóa mạng chưa cao. Các hoạt động quảng cáo và khuyến mãi chưa nhiều và hiệu quả còn thấp.

Đánh giá chung về mạng VinaPhone:

Điểm mạnh	Điểm yếu
<ul style="list-style-type: none"> - Được hỗ trợ và đầu tư mạnh từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông - Vùng phủ sóng toàn quốc (đặc biệt mạnh ở các tỉnh, vùng sâu) - Có sự kết hợp lâu dài, được hỗ trợ và hợp tác nhiệt tình của mạng lưới bưu điện và bưu cục trên toàn quốc. - Quan hệ tốt với các cơ quan hành chính sự nghiệp và công ty nhà nước - Hoa hồng cho đại lý khá cao, giá bán thẻ cào trên thị trường thấp 	<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng mạng lưới không tốt hay bị nghẽn mạch - Chủ nghĩa quan liêu vẫn tồn tại - Kênh phân phối đại lý tư nhân còn yếu - Dịch vụ chăm sóc khách hàng còn yếu

** Mạng Điện thoại di động Viettel*

Tại thị trường các tỉnh do Trung tâm II quản lý, mạng Điện thoại di động Viettel bắt đầu chính thức đưa vào khai thác kinh doanh từ khoảng tháng 9/2004. Cùng sử dụng công nghệ GSM, từ đó đến nay, mới khoảng 02 năm mạng đã có bước phát triển khá nhanh. Trong thời gian hiện nay và sắp tới mạng Viettel vẫn là đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gay gắt nhất của của MobiFone. Tiềm lực mạnh có mạng lưới rộng khắp với cơ sở là các đơn vị quân đội; điều đó cho phép công ty triển khai mạng lưới phân phối nhanh chóng và hiệu quả. Sản phẩm đa dạng, các chương trình quảng cáo, chính sách khuyến mãi của họ có tác động tốt tới khách hàng. Mạng Viettel có chính sách lắp đặt trạm nhanh và khá hợp lý, hiệu quả, thu hút khá nhiều khách hàng. Trước đây mạng Viettel còn có lợi thế về giá, tuy nhiên từ giữa năm 2006 đến nay khi các mạng khác được bộ Bưu chính Viễn thông cho phép giảm giá và sử dụng cách tính cước theo block 6giây + 1 thì lợi thế này cũng không còn đáng kể. Theo đánh giá của khách hàng và một số đại lý chất lượng trạm phát sóng của Viettel không tốt, và dung lượng tổng đài không lớn ảnh hưởng chất lượng cuộc gọi. Đây là nhược điểm lớn. Nhược điểm thứ 2 là chính sách và cung cách chăm sóc khách hàng, đại lý của mạng Viettel không chuyên nghiệp, nhân viên thiếu kinh nghiệm.

Đánh giá chung về mạng Viettel như sau:

Điểm mạnh	Điểm yếu
<ul style="list-style-type: none"> - Được hỗ trợ và đầu tư mạnh Bộ Quốc Phòng và các đơn vị quân đội - Vùng phủ sóng phát triển nhanh, tận dụng được điểm yếu của các mạng khác - Chính sách khuyến mãi, phương thức quảng cáo hiệu quả - Sản phẩm đa dạng - Giá cả thu hút khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng mạng lưới không tốt hay bị nghẽn mạch - Dịch vụ chăm sóc khách hàng còn yếu - Chính sách đại lý không được đánh giá cao - Trình độ và thái độ nhân viên chưa chuyên nghiệp

** Mạng điện thoại di động S-Fone*

Từ năm 2002 Công ty Cổ phần Viễn Thông Sài Gòn triển khai khai thác, kinh doanh mạng điện thoại di động S-Fone tại các tỉnh thành phía Nam. Mạng S-Fone sử dụng công nghệ CDMA (đa truy nhập phân chia theo mã) thế hệ thứ ba (3G) sẽ được đưa vào ngay trong giai đoạn 1 với khả năng truyền số liệu từ 144 Kbps đến 2 Mbps. Thế mạnh của SPT là công nghệ mới – CDMA. Công nghệ CDMA là một công nghệ tiên tiến, cung cấp chất lượng cuộc gọi cao (tỷ lệ rớt cuộc gọi, nghẽn mạch thấp), nhiều dịch vụ phát triển trên điện thoại di động cũng như các công cụ thông tin khác phát triển sau này trên điện thoại di động. Tuy nhiên do một số điểm yếu như sử dụng máy điện thoại có tính năng kỹ thuật khác với các loại máy đang sử dụng trên thị trường, việc ghép số vào máy phải thực hiện tại các điểm giao dịch của S-Fone, vùng phủ sóng hẹp, chậm mở rộng...nên từ năm 2002 đến năm 2005 mạng S-Fone phát triển rất chậm tại thị trường phía Nam nói chung và các tỉnh nói riêng. Từ giữa năm 2005 sau cải cách nội bộ, tái đầu tư, mạng S-Fone đã tăng cường một số trạm phát sóng tại thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh, đồng thời đưa ra một số chính sách khuyến mãi lớn, các chương trình quảng cáo thu hút khách hàng, hình ảnh S-Fone đã được cải thiện tương đối trong mắt khách hàng. Tuy nhiên mạng S-Fone vẫn còn một điểm yếu nữa là kênh phân phối không chuyên nghiệp, triển khai hàng hóa sản phẩm chưa đều khắp thị trường các tỉnh dù chính sách hoa hồng cao hơn các mạng khác khoảng 10%.

Đánh giá về mạng S-Fone như sau:

Điểm mạnh	Điểm yếu
<ul style="list-style-type: none"> - Công nghệ tiên tiến - Chính sách khuyến mãi, phương thức quảng cáo thu hút khách hàng - Hoa hồng đại lý cao 	<ul style="list-style-type: none"> - Vùng phủ sóng dù được cải thiện nhưng vẫn còn rất hẹp - Dịch vụ chăm sóc khách hàng còn yếu - Kênh phân phối không chuyên nghiệp - Máy điện thoại không sử dụng chung được với các mạng khác

2.3.2.2. Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng

Hiện nay tại thị trường tỉnh mạng MobiFone còn phải chuẩn bị cạnh tranh với 02 nhà cung cấp dịch vụ khác, đó là 02 mạng điện thoại di động E-Mobile và HT Mobile.

- Như đã đề cập ở phần trên, mạng điện thoại di động E-Mobile được khai thác kinh doanh bởi Công ty Viễn thông Điện lực. Công ty Viễn thông Điện lực đã triển khai kinh doanh tại các tỉnh do Trung tâm TTDD Khu vực II quản lý. Tuy nhiên hiện nay họ phát triển mạnh mạng điện thoại cố định không dây nội vùng, riêng mảng điện thoại di động đang thử nghiệm, cho một số nhân viên trong ngành sử dụng, họ chưa triển khai kênh phân phối ra ngoài. Tuy nhiên trong tương lai gần khi đã ổn định, việc tập trung khai thác kinh doanh mạng điện thoại di động E-mobile là tất yếu. Mạng điện thoại này cũng khai thác công nghệ CDMA, với ưu điểm nổi bật là tốc độ đường truyền dữ liệu rất cao, khả năng truy nhập Internet rất tốt.

- Tháng 10/2006 công ty cổ phần Viễn thông Hà Nội HT-Telecom đã tuyên bố khai trương điểm giao dịch E-Mobile đầu tiên tại phía Bắc và đưa kế hoạch đầu năm 2007 sẽ bắt đầu cung cấp dịch vụ điện thoại di động E-Mobile tại thị trường miền Nam, việc cạnh tranh với mạng này là không tránh khỏi. Và cũng như đã đề cập đây là mạng di động rất mạnh với vốn đầu tư 605 triệu USD (hợp tác kinh doanh với HK Telecom của Trung Quốc), sử dụng công nghệ cao CDMA. Trong 02 năm qua, trước khi đưa ra khai thác kinh doanh mạng điện thoại này đã đầu tư mạng lưới kỹ thuật khá vững chắc trên toàn quốc.

Việt Nam đã gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, trong lộ trình hội nhập chưa thấy đề cập đến ngành thông tin di động, tuy nhiên trong một tương lai xa hơn, việc các nhà cung cấp dịch vụ Thông tin Di động nước ngoài xâm nhập thị trường vẫn có thể xảy ra; mạng MobiFone và các mạng khác

cũng cần chuẩn bị từ ngay bây giờ để có thể đứng vững trước những thử thách lớn lao hơn.

2.3.2.3. Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế

Tất cả các phương tiện thông tin liên lạc đều có thể là sản phẩm thay thế của Thông tin di động. Tuy nhiên ngành này chịu áp lực cạnh tranh trực tiếp từ các mạng điện thoại cố định.

Hiện nay có khá nhiều công ty viễn thông cung cấp mạng điện thoại bàn trên địa bàn các tỉnh phía Nam. Từ các công ty điện thoại cố định của các Công ty Điện báo Điện thoại thuộc Bưu điện đến các mạng điện thoại cố định của công ty Viễn thông Quân đội, Công ty Cổ phần Viễn thông Sài Gòn và gần đây nhất là điện thoại cố định không dây nội vùng của công ty Viễn thông Điện lực. Các công ty đều chịu áp lực chỉ tiêu, hiệu quả đã cạnh tranh nhau khá khốc liệt. Chưa bao giờ giá lắp đặt điện thoại cố định lại rẻ như hiện nay, thủ tục khá thuận tiện, nhanh chóng và các chương trình khuyến mãi nhiều. Và với công nghệ hiện đại, điện thoại cố định đã cung cấp được nhiều tiện ích trước đây chỉ có ở điện thoại di động, từ đơn giản như hiện số cuộc gọi đến cao cấp hơn như nhắn tin bằng dạng ký tự và tới mức có thể mang máy điện thoại không dây đi cách nhà (máy chủ) khoảng 5-7 km. Các tiện ích này cộng với cước gọi rẻ làm cho điện thoại cố định đã phần nào có thể “bước chân” vào cạnh tranh với điện thoại di động tại địa bàn các tỉnh, nhất là những vùng thu nhập người dân còn thấp.

Điện thoại Internet cũng là đối thủ cạnh tranh về giá khá nặng ký với các mạng điện thoại di động, tuy nhiên do không cơ động nên vẫn không thuận tiện cho khách hàng cần di chuyển nhiều.

2.3.2.4. Áp lực từ phía khách hàng và đại lý

Càng có nhiều mạng cung cấp dịch vụ Thông tin di động thì khách hàng ngày càng hiểu biết và đòi hỏi cao hơn sự nỗ lực từ các đơn vị kinh doanh các

mạng này. Mạng MobiFone tại các tỉnh cũng vậy, đã xa rồi việc khách hàng chỉ biết gọi và nhận, không quan tâm đến chất lượng cuộc gọi, không biết sử dụng và đòi hỏi các dịch vụ cộng thêm... Việc kinh doanh hiện nay đòi hỏi sự hoàn hảo cao độ từ chất lượng cuộc gọi; độ rộng vùng phủ sóng; thái độ phục vụ ân cần, chăm sóc khách hàng chu đáo; các dịch vụ gia tăng nhiều, hoàn hảo; giá cước hợp lý. MobiFone đang dần dần hoàn thiện các yếu tố này để không những thu hút khách hàng mà còn giữ khách hàng sử dụng mạng lâu dài.

Chưa bao giờ các đại lý điện thoại và các điểm bán lẻ được chăm sóc và có nhiều chính sách ưu đãi như hiện nay. Các mạng ra đời càng sau càng có nhiều chính sách “thu phục” các đại lý về bán hàng cho mình. Các đại lý có nhiều cơ hội lựa chọn cộng tác với các mạng thì áp lực xây dựng và giữ vững kênh phân phối càng to lớn. Tại các tỉnh, nơi mạng MobiFone chưa thực sự mạnh thì áp lực này càng lớn hơn, đòi hỏi Trung tâm phải có chính sách đúng đắn hơn để bảo vệ kênh phân phối sẵn có.

2.3.2.5. Đánh giá môi trường cạnh tranh

Môi trường cạnh tranh tại các tỉnh thuộc Trung tâm II khá khốc liệt, nơi các mạng tận dụng điểm yếu của nhau để phát huy thế mạnh của mình, cũng là nơi các mạng khác tận dụng được nhược điểm của mạng MobiFone vốn đang dẫn đầu thị phần ngành cung cấp dịch vụ thông tin di động. Cạnh tranh tại các tỉnh theo 03 xu hướng sau:

*** Cạnh tranh về giá cước**

Từ giữa năm 2006 trở về trước các mạng cạnh tranh chủ yếu là về giá cước (*xem phụ lục 8*). Khởi đầu là mạng Viettel, giá cước được các mạng đua nhau giảm, hình thức tính cước cũng được thay đổi từ 1 phút + 1, đến 1 phút + 30 giây, 1 phút + 6 giây, 6 giây + 1 và 1 giây +1. Càng cạnh tranh người tiêu dùng càng có lợi, tuy nhiên các doanh nghiệp càng bất lợi do giảm lợi nhuận gần đến mức thấp nhất có thể. Việc giảm giá thu hút khách hàng, và việc hệ thống mạng lưới kỹ thuật không bảo đảm làm chất lượng cuộc gọi không tốt, làm mất

uy tín đơn vị kinh doanh; các vấn đề này đã được phân tích tại chương I của luận án.

*** *Cạnh tranh về phát triển vùng phủ sóng***

Để phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn, các mạng không ngừng mở rộng vùng phủ sóng, lắp đặt thêm trạm phát sóng (*xem phụ lục 9*). Đứng về phía doanh nghiệp đây là xu hướng cạnh tranh lành mạnh; còn về phía quản lý nhà nước, việc các đơn vị kinh doanh, chủ yếu là doanh nghiệp nhà nước, lắp đặt trùng lắp quá nhiều trạm trên cùng địa bàn (gây thừa dung lượng so với nhu cầu khách hàng) là sự lãng phí tài nguyên quốc gia. Đang dẫn đầu tốc độ phủ sóng và số lượng trạm phát sóng tại các tỉnh là mạng Viettel.

*** *Cạnh tranh về chính sách chăm sóc khách hàng, thái độ phục vụ, chính sách cung cấp nhiều dịch vụ giá trị gia tăng***

Đây là chính sách cạnh tranh lành mạnh nhất. Mạng MobiFone là đơn vị tiên phong trong lĩnh vực này và đã thực hiện các chính sách chăm sóc khách hàng trong nhiều năm qua. Từ năm 2006, khi cuộc cạnh tranh về giá và các chương trình khuyến mại đã đẩy giá cước xuống thấp nhất thì các mạng khác cũng đã chuyển hướng sang cạnh tranh lôi kéo và giữ khách bằng hình thức này.

2.3.3. Đánh giá tác động của môi trường bên ngoài với hoạt động của mạng MobiFone tại các tỉnh

Qua phân tích chúng ta thấy được việc phát triển kinh doanh mạng Điện thoại di động MobiFone tại các tỉnh có các cơ hội và nguy cơ như sau:

2.3.3.1. Cơ hội và nguy cơ

*** Cơ hội:**

- Vị trí địa lý của các tỉnh không quá xa Trung tâm, việc triển khai công tác lắp đặt mạng lưới kỹ thuật, ứng cứu sửa chữa khi gặp sự cố và bán hàng sẽ thuận lợi và nhanh chóng.

- Kinh tế sẽ phát triển mạnh sau khi Việt Nam gia nhập WTO làm thay đổi bộ mặt nền kinh tế và nâng cao mức sống người dân trong vùng, sẽ là điều kiện thuận lợi để tiếp tục phát triển kinh doanh ngành thông tin di động.

- Thông tin liên lạc là một trong những điều kiện cơ sở hạ tầng để phát triển nền kinh tế và kêu gọi đầu tư khi gia nhập WTO, trong đó có Thông tin di động. Nhà nước sẽ quan tâm phát triển những ngành này và chắc chắn sẽ có những chính sách đầu tư phát triển thỏa đáng đây là cơ hội lớn.

- Sự phát triển khu công nghiệp về các vùng xa dần sẽ tạo điều kiện thay đổi cơ cấu kinh tế, mức sống và thói quen của người dân các vùng này là điều kiện để phát triển sản phẩm Điện thoại di động.

- Điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh về chất lượng vùng phủ sóng, chính sách và hệ thống kênh phân phối, chính sách chăm sóc khách hàng, thiếu dịch vụ gia tăng...là cơ hội để mạng MobiFone thu hút và giữ khách hàng tại địa bàn của mình.

- Sự hiểu biết, đòi hỏi ngày càng cao của người dân về sản phẩm thông tin di động là cơ hội cho MobiFone vốn là mạng tiên phong đi đầu trong việc cung cấp nhiều dịch vụ phụ và có chính sách chăm sóc khách hàng.

* *Nguy cơ:*

- Địa bàn phức tạp gây khó khăn cho mạng MobiFone và các mạng khác trong việc lắp đặt, khai thác vận hành, sửa chữa mạng lưới kỹ thuật và cung cấp dịch vụ thông tin di động.

- Sự phân bố dân cư, mức sống không đồng đều, thói quen tiêu dùng khác biệt đòi hỏi phải có chiến lược đúng đắn cho từng địa phương, nếu không sẽ không khai thác được hết nguồn khách hàng tiềm năng.

- Chính sách bảo hộ thái quá các mạng điện thoại mới ra đời, có thị phần thấp gây khó khăn cho MobiFone và một số mạng lớn khác trong việc chủ động chính sách kinh doanh. Hơn nữa việc nhà nước cấp phép cho quá nhiều mạng

điện thoại di động ra đời (trong khi số lượng khách hàng có hạn) cũng gây khó khăn cho các mạng đang hoạt động.

- Việc quản lý không thống nhất, còn lỏng lẻo không có định hướng của sở Bưu Chính Viễn thông các tỉnh gây khó khăn cho các đơn vị kinh doanh trên địa bàn trong hoạt động lâu dài.

- Việc ra đời ngày càng nhiều mạng Điện thoại di động công nghệ CDMA kỹ thuật cao đẩy các mạng ra đời trước sử dụng công nghệ GSM vào nguy cơ tụt hậu về công nghệ nếu không có hướng nâng cấp kịp thời, trong đó có MobiFone.

- Việc phát triển khá nhanh của Viettel và một số đối thủ cạnh tranh về vùng phủ sóng và chất lượng dịch vụ là nguy cơ của MobiFone trong việc cạnh tranh thu hút khách hàng.

- Sự chuyển hướng cạnh tranh của các đối thủ từ giá cước sang chăm sóc khách hàng và cung cấp thêm các dịch vụ giá trị gia tăng dần dần làm mất ưu thế và sự khác biệt của MobiFone trong cạnh tranh.

2.3.3.2. Ma trận các yếu tố bên ngoài

Từ những phân tích các yếu tố cơ hội và nguy cơ có tác động đến quá trình phát triển kinh doanh của mạng MobiFone tại thị trường tỉnh do Trung tâm II quản lý chúng ta có thể đánh giá các mức độ tác động của những nhân tố này đến môi trường kinh doanh thông qua việc vận dụng “ Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài” vào thực tiễn, nhận định những khả năng ứng phó của công ty này trước những tác động nhằm có những hướng chiến lược cạnh tranh phù hợp và hiệu quả, ma trận này được mô tả qua bảng sau :

Bảng 2.6: MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI

Yếu tố bên ngoài chủ yếu điểm	Mức quan trọng	Phân loại	Số
- Sự phát triển nền kinh tế và các khu công nghiệp về vùng xa TPHCM 0,6	0,2		3
- Điểm yếu của đối thủ cạnh tranh 0,6	0,2		3
- Chính sách hỗ trợ sự phát triển ngành 0,4	0,1		4
- Sự hiểu biết của khách hàng 0,3	0,1		3
- Vị trí địa lý thuận lợi 0,2	0,05		4
- Sự ra đời nhiều của các mạng sử dụng công nghệ cao CDMA 0,3	0,1		3
- Chính sách bảo hộ các mạng mới 0,15	0,05		3
- Việc phát triển nhanh và chuyển hướng cạnh tranh của các đối thủ 0,2	0,1		2
- Sự phân bố dân cư và mức sống không đồng đều trên địa bàn 0,1	0,05		2
- Địa bàn phức tạp 0,1	0,05		2
Tổng cộng 2,95			1,0

Qua phân tích ma trận EFE trên, ta thấy tổng số điểm quan trọng của mạng MobiFone tại các tỉnh thuộc Trung tâm II là **2,95** (so với mức trung bình là 2,5), điều này cho thấy khả năng phản ứng của Trung tâm ở mức khá tốt đối với việc nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội và tránh những mối đe dọa trong thị trường. Trung tâm cần chú trọng hơn việc tăng khả năng đối phó với sự biến động của môi trường bên ngoài.

2.3.3.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của mạng MobiFone tại thị trường tỉnh:

**Bảng 2.7: MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH CỦA MẠNG
MOBIFONE TẠI THỊ TRƯỜNG TỈNH**

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	MobiFone		VinaPhone		Viettel		S-Fone	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Nhận thức khách hàng về thương hiệu	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Mức độ tiên tiến của công nghệ	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Vùng phủ sóng, chất lượng sóng	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	1	0,2
Giá cước	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Số khách hàng sử dụng có mức cước cao	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Chất lượng CSKH và các dịch vụ gia tăng	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Tổng số điểm quan trọng	1,00		3		3,1		2,8		1,8

Qua đánh giá một số tiêu chí chính, ma trận hình ảnh cạnh tranh của MobiFone tại tỉnh với 03 đối thủ là VinaPhone, Viettel và S-Fone chúng ta thấy rằng: MobiFone đang thua VinaPhone, hơn Viettel và S-Fone (hoàn toàn phù hợp với thị phần từng mạng trên thị trường). Ngoại trừ S-Fone, 03 mạng lớn đang có số điểm gần ngang nhau, mỗi mạng có một thế mạnh riêng. Đối với Viettel thể hiện là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm vì mới hoạt động gần 3 năm đã có số điểm quan trọng gần bằng MobiFone và VinaPhone.

CHƯƠNG III: CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG MOBIFONE TẠI THỊ TRƯỜNG MỘT SỐ TỈNH PHÍA NAM ĐẾN NĂM 2015

3.1 Xây dựng chiến lược phát triển mạng MobiFone đến năm 2015

3.1.1. Định hướng phát triển mạng MobiFone tại các tỉnh

Mạng MobiFone đang là mạng chiếm thị phần lớn nhất cả nước về cung cấp dịch vụ điện thoại di động. Trung tâm TTĐĐ Khu vực II là đơn vị dẫn đầu toàn công ty về tỷ trọng phát triển thuê bao, doanh thu và nhiều chỉ tiêu sản xuất kinh doanh khác. Việc giữ vững tốc độ phát triển cũng như kết quả hoạt động của Trung tâm ảnh hưởng lớn đến kết quả sản xuất kinh doanh toàn công ty. Như chúng ta đều biết thị trường Trung tâm II được chia làm 02 mảng: TP Hồ Chí Minh và các tỉnh. Trong khi tại TP Hồ chí Minh kết quả hoạt động khai thác kinh doanh khá tốt do thị trường lớn, được quan tâm đầu tư khá sớm thì tại thị trường 11 tỉnh còn lại mạng MobiFone chưa thực sự mạnh ngang tầm với kết quả của toàn Trung tâm, khả năng cạnh tranh chưa cao. Đây chính là điểm yếu các đối thủ cạnh tranh đã và đang tập trung khai thác để làm bàn đạp mở rộng thị trường, tăng trưởng thị phần, nâng cao uy tín. Định hướng phát triển lâu dài mạng MobiFone sẽ giúp Trung tâm II có chiến lược phù hợp khắc phục các điểm yếu, tận dụng thế mạnh vốn có để nâng sức cạnh tranh của mạng tại thị trường tỉnh trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Hơn nữa việc định hướng phát triển lâu dài sẽ giúp Trung tâm II có những chiến lược đúng đắn, phù hợp với xu hướng phát triển kinh tế tại địa bàn tỉnh trong thời gian sắp tới.

Vì những lý do trên việc xây dựng định hướng đúng đắn cho việc phát triển mạng MobiFone tại thị trường tỉnh là rất quan trọng.

** Quan điểm chung*

- Định hướng phát triển phải phù hợp với chính sách nhà nước, qui định của ngành, chiến lược phát triển của toàn công ty và của Trung tâm II.

- Định hướng phù hợp với điều kiện địa phương, phải có sự bắt nhịp từ kết quả hoạt động khai thác kinh doanh hiện tại.

- Định hướng phải mang tính khả thi và đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp và xã hội.

- Trang bị đầy đủ từ con người, cơ sở vật chất và tài chính để sẵn sàng đáp ứng với sự phát triển nền kinh tế trong khi đã gia nhập WTO

** Mục tiêu định hướng tổng quát*

- Trong điều kiện kinh tế ngày càng phát triển, hoạt động sản xuất kinh doanh cung cấp mạng điện thoại di động MobiFone tại thị trường tỉnh phải đóng góp vào sự phát triển chung của địa phương và từ đó cùng phát triển.

- Phát triển mạnh mạng MobiFone tại các tỉnh ngang tầm với hiệu quả sản xuất kinh doanh toàn Trung tâm. Cải thiện hơn nữa hình ảnh MobiFone tại các tỉnh.

- Nâng cao khả năng cạnh tranh của mạng MobiFone tại các tỉnh, tại đây mạng MobiFone sẽ phải là mạng tốt nhất, được khách hàng quan tâm nhiều nhất và thị phần lớn nhất.

** Mục tiêu cụ thể :*

- Đến năm 2015 sẽ là nhà cung cấp dịch vụ di động hàng đầu trên thị trường các tỉnh về thị phần, về thương hiệu, về cung cách phục vụ khách hàng.

- Đến năm 2015 tổng số thuê bao của MobiFone tại các tỉnh thuộc Trung tâm II đạt 6.000.000 thuê bao, chiếm tỷ trọng 52% toàn Trung tâm II.

- Nâng cấp bộ máy kinh doanh MobiFone của Trung tâm II tại các tỉnh ngang tầm với trách nhiệm được giao.

- Bổ sung đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ kinh doanh cho địa bàn tỉnh để thực sự làm chủ được mạng lưới và điều hành tốt sản xuất kinh doanh.

- Cùng với Công ty và Trung tâm triển khai cho khách hàng sử dụng mạng GSM 3G để tránh tụt hậu về kỹ thuật.

- Mở rộng vùng phủ sóng, triển khai lắp đặt trạm phát sóng tới từng xã trong tỉnh để đảm bảo phục vụ nhu cầu tất cả khách hàng.

- Xây dựng và chăm sóc kênh phân phối đại lý thật mạnh. Tổ chức quản lý hỗ trợ đều đặn đến từng điểm bán lẻ.

3.1.2. Xây dựng ma trận S.W.O.T

Nhà quản lý có thể có những quyết định chủ động và tốt hơn khi họ có sẵn thông tin thích hợp. Quản trị chiến lược luôn luôn cần thiết đến những thông tin khác nhau từ nhiều nguồn tập hợp lại. Quản lý thông tin mang lại cho nhà quản trị những dữ liệu cần thiết để vạch ra chiến lược hiệu quả, nó đóng vai trò quan trọng trong lợi thế cạnh tranh. Những thông tin thu thập gồm : thông tin các yếu tố ảnh hưởng môi trường bên ngoài và thông tin các yếu tố bên trong như : nguồn nhân lực, sản xuất, tài chính... Từ đó phân tích và liệt kê ra những điểm mạnh, yếu, cơ hội, đe dọa. Sau khi xác định các yếu tố cơ bản điều kiện bên trong và bên ngoài (tại chương II) ta tiến hành phân tích và đề xuất các chiến lược thông qua ma trận SWOT như sau :

Bảng 3.1: MA TRẬN S.W.O.T

	O: Những cơ hội chủ yếu	T: Những đe dọa
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vị trí địa lý của các tỉnh không quá xa Trung tâm, việc triển khai công tác lắp đặt mạng lưới kỹ thuật, ứng cứu sửa chữa khi gặp sự cố và bán hàng sẽ thuận lợi và nhanh chóng. 2. Kinh tế sẽ phát triển mạnh sau khi Việt Nam gia nhập WTO làm thay đổi bộ mặt nền kinh tế và nâng cao mức sống người dân trong vùng. 3. Thông tin liên lạc là một trong những điều kiện cơ sở hạ tầng để phát triển 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Địa bàn phức tạp gây khó khăn cho mạng MobiFone và các mạng khác trong việc lắp đặt, khai thác vận hành, sửa chữa mạng lưới kỹ thuật và cung cấp dịch vụ thông tin di động. 2. Sự phân bố dân cư, mức sống không đồng đều, thói quen tiêu dùng khác biệt. 3. Chính sách bảo hộ thái quá các mạng điện thoại mới ra đời, có thị phần thấp Nhà nước

	<p>nền kinh tế và kêu gọi đầu tư khi gia nhập WTO, trong đó có Thông tin di động. Nhà nước sẽ quan tâm phát triển những ngành này và chắc chắn sẽ có những chính sách đầu tư phát triển thỏa đáng đây là cơ hội lớn.</p> <p>4. Sự phát triển khu công nghiệp về các vùng xa dần sẽ tạo điều kiện thay đổi cơ cấu kinh tế, mức sống và thói quen của người dân các vùng này.</p> <p>5. Điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh về chất lượng vùng phủ sóng, chính sách và hệ thống kênh phân phối, chính sách chăm sóc khách hàng, thiếu dịch vụ gia tăng.</p> <p>6. Sự hiểu biết, đòi hỏi ngày càng cao của người dân về sản phẩm thông tin di động là cơ hội cho MobiFone vốn là mạng tiên phong đi đầu trong việc cung cấp nhiều dịch vụ phụ và có chính sách chăm sóc khách hàng.</p>	<p>cấp phép cho quá nhiều mạng điện thoại di động ra đời cũng gây khó khăn cho các mạng đang hoạt động.</p> <p>4. Việc quản lý không thống nhất, còn lỏng lẻo không có định hướng của sở Bưu Chính Viễn thông các tỉnh gây khó khăn cho các đơn vị kinh doanh trên địa bàn trong hoạt động lâu dài.</p> <p>5. Việc ra đời ngày càng nhiều mạng Điện thoại di động công nghệ CDMA kỹ thuật cao đẩy các mạng ra đời trước sử dụng công nghệ GSM vào nguy cơ tụt hậu về công nghệ</p> <p>6. Việc phát triển khá nhanh của Viettel và một số đối thủ cạnh tranh về vùng phủ sóng và chất lượng dịch vụ là nguy cơ của MobiFone trong việc cạnh tranh thu hút khách hàng.</p> <p>7. Sự chuyển hướng cạnh tranh của các đối thủ từ giá cước sang chăm sóc khách hàng và cung cấp thêm các dịch vụ giá trị gia tăng</p>
<p>S: Các điểm mạnh chủ yếu</p> <p>1. Chất lượng dịch vụ tương đối ổn định. Tổng đài dung lượng cao, vùng phủ sóng đều hết các huyện thị và trạm phát sóng phân bố</p>	<p>Các chiến lược kết hợp S.O :</p> <p>1. Đẩy mạnh quảng cáo, khuyến khích trưng thương hiệu, mở rộng thị trường.</p> <p>2. Kết hợp với chính quyền</p>	<p>Các chiến lược kết hợp S.T :</p> <p>1. Hoàn thiện hơn nữa các phương án mở rộng vùng phủ sóng, đẩy nhanh tiến độ lắp đặt</p>

<p>khoa học.</p> <p>2. Các dịch vụ tiện ích nhiều, đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.</p> <p>3. Hoạt động chăm sóc khách hàng đa dạng, chu đáo, thực hiện đều đặn, với mọi đối tượng khách hàng.</p> <p>4. Các chiến lược, chính sách Marketing được thực hiện tốt, liên tục tại tất cả các tỉnh.</p> <p>5. Kênh phân phối mạnh, đa dạng loại hình.</p> <p>6. Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ, có thể kiêm nhiệm nhiều công tác, thái độ phục vụ khách hàng tận tình.</p> <p>7. Áp dụng qui trình ISO 9001-2000 cùng với văn hóa MobiFone, tạo nên một thế mạnh riêng của mạng.</p>	<p>địa phương mở rộng vùng phủ sóng và phát triển kênh phân phối bám sát các khu trọng điểm kinh tế của các tỉnh</p> <p>3. Thường xuyên mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ ngắn hạn và dài hạn cho đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.</p> <p>4. Tiếp tục các thực hiện chương trình Chăm sóc khách hàng, hoàn thiện hệ thống các dịch vụ giá trị gia tăng để thu hút khách hàng.</p> <p>5. Nâng cao hiệu quả, hỗ trợ tối đa hoạt động của hệ thống phân phối, giữ vững, phát triển kênh phân phối đã xây dựng được.</p>	<p>các trạm phát sóng.</p> <p>2. Nâng cao hiệu quả, hỗ trợ tối đa hoạt động của hệ thống phân phối, giữ vững, phát triển kênh phân phối đã xây dựng được, mở rộng kênh phân phối tại tỉnh.</p> <p>3. Nâng cấp công nghệ GSM lên thế hệ mới là 3G</p> <p>4. Lựa chọn, đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt có trình độ, giỏi ngoại giao để có thể tạo quan hệ tốt với các cấp chính quyền địa phương để tranh thủ các chính sách có lợi cho việc phát triển đơn vị</p> <p>5. Hoàn thiện hơn nữa, đa dạng các chương trình chăm sóc khách hàng, nâng cao thái độ giao dịch của các giao dịch viên trong tất cả các kênh phân phối.</p>
<p>W: Các điểm yếu</p> <p>1. Chưa có chiến lược phát triển riêng mang tính chất định hướng lâu dài</p> <p>2. Số trạm phát sóng tại tỉnh không được phát triển thêm trong 02 năm liên tục làm cho vùng phủ sóng tại các tỉnh bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh, làm mất đi thị trường, khách hàng tiềm năng và sút giảm uy tín.</p> <p>3. Tầm vóc qui mô của</p>	<p>Các chiến lược kết hợp W.O :</p> <p>1. Đẩy nhanh tiến độ nâng cấp các đơn vị khai thác kinh doanh tại tỉnh ngang tầm nhiệm vụ được giao, phân quyền cho các đơn vị này</p> <p>2. Quảng cáo đề cao thế mạnh về công tác chăm sóc khách hàng và các dịch vụ phụ so với đối thủ cạnh tranh</p> <p>3. Đẩy mạnh quảng cáo</p>	<p>Các chiến lược kết hợp W.T :</p> <p>1. Nâng cấp các đơn vị khai thác kinh doanh tại tỉnh ngang tầm nhiệm vụ được giao, phân quyền cho các đơn vị này</p> <p>2. Đặt ra mục tiêu dài hạn và ngắn hạn cho thị trường và các đơn vị kinh doanh tỉnh, hỗ trợ họ xây dựng chính sách kinh doanh phù hợp với từng thời điểm, điều</p>

<p>các đơn vị chịu trách nhiệm phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại tỉnh (cửa hàng tỉnh) chưa tương xứng với nhiệm vụ được giao. Việc phát triển qui mô (lên thành chi nhánh) cho các đơn vị trên còn chậm. Quyền hạn của các cửa hàng tỉnh còn chưa tương xứng với trách nhiệm, các cửa hàng ít được quyền chủ động trong việc quản lý cũng như kinh doanh.</p> <p>4. Đội ngũ nhân viên tại tỉnh còn khá mỏng so với nhu cầu công tác, mỗi nhân viên phải kiêm nhiệm khá nhiều công việc dẫn đến hiệu quả chưa cao, gây khó khăn trong việc quản lý.</p> <p>5. Lực lượng nhân viên kỹ thuật tại tỉnh còn yếu (hầu như không có) gây khó khăn, chậm trễ trong công tác ứng cứu sửa chữa khi gặp sự cố kỹ thuật.</p>	<p>hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ chuyển vùng giữa 02 mạng MobiFone và VinaPhone</p> <p>4. Xây dựng đội ngũ kỹ thuật mạnh, cơ động nhanh có khả năng ứng cứu thông tin kịp thời khi gặp sự cố</p>	<p>kiện phát triển kinh tế tại tỉnh.</p> <p>3. Tuyển dụng, đào tạo thêm đội ngũ nhân viên kỹ thuật và kinh doanh</p> <p>4. Đầu tư liên tục nâng cấp công nghệ và thiết bị kỹ thuật</p> <p>5. Đẩy nhanh tiến độ lắp đặt các trạm phát sóng, mở rộng vùng phủ sóng</p>
--	---	--

3.2. Lựa chọn chiến lược phát triển phát triển mạng MobiFone thị trường tỉnh đến năm 2015

3.2.1 Cơ sở lựa chọn:

Các chiến lược cạnh tranh của VMS – MobiFone đến năm 2015 phải phù hợp với quan điểm và mục tiêu đã đề ra. Căn cứ vào lý thuyết về qui trình xây dựng chiến lược, vào thực tiễn môi trường kinh doanh của ngành chúng ta sử dụng công cụ SWOT để thực hiện các kết hợp về khai thác thế mạnh và khắc phục những điểm yếu, trên cơ sở tận dụng những cơ hội kinh doanh đồng

thời giảm thiểu những nguy cơ đe dọa cho quá trình phát triển tạo cơ sở hình thành các chiến lược cạnh tranh thông qua việc căn cứ vào những phân tích, các kết hợp từ ma trận SWOT

3.2.2 Các chiến lược lựa chọn

Để thực hiện mục tiêu đề ra với mạng MobiFone tại thị trường tỉnh chúng ta lựa chọn các chiến lược sau:

**** Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm***

Mục tiêu của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm được xem là duy nhất, độc đáo đối với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách thức mà đối thủ cạnh tranh không thể.

Mạng MobiFone có lợi thế về công tác chăm sóc khách hàng và việc cung cấp, đa dạng hóa các dịch vụ giá trị gia tăng. Các giá trị này tạo ra một sự khác biệt giữa sản phẩm dịch vụ MobiFone và sản phẩm dịch vụ của các mạng khác rất nhiều, hay mạng MobiFone đã đi trước đối thủ cạnh tranh một bước rất xa. Vấn đề ở đây là vận dụng chiến lược khác biệt hóa sản phẩm thật đúng đắn để duy trì “khoảng cách” với các mạng khác.

**** Chiến lược phản ứng nhanh***

Tuy chiến lược khác biệt hóa sản phẩm vẫn còn duy trì được lợi thế sản phẩm dịch vụ của mạng MobiFone, nhưng để tạo được lợi thế cạnh tranh lớn hơn và duy trì được lợi thế thì việc áp dụng chiến lược phản ứng nhanh là cần thiết.

Phản ứng nhanh đề cập tới tốc độ, với tốc độ này những vấn đề có ảnh hưởng tới khách hàng như việc tạo ra các sản phẩm mới, việc hoàn thiện các sản phẩm hoặc ra những quyết định được thực hiện nhanh nhất. Phản ứng nhanh thể hiện sự năng động của công ty, những công ty năng động cao mới có thể thực hiện được những thay đổi mà đối thủ cạnh tranh của nó không theo kịp.

Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được thông qua phản ứng nhanh theo các khía cạnh sau:

- Phát triển sản phẩm mới: Với mạng MobiFone có thể thực hiện được thông qua việc liên tục đưa ra các dịch vụ giá trị gia tăng phục vụ mọi nhu cầu của khách hàng.

- Cá nhân hóa các sản phẩm

- Hoàn thiện sản phẩm hiện hữu: Tăng cường dung lượng tổng đài, mở rộng vùng phủ sóng, đẩy nhanh tốc độ lắp đặt trạm phát sóng...là các biện pháp để đảm bảo và tăng chất lượng dịch vụ thông tin di động, làm sản phẩm dịch vụ hoàn hảo hơn.

- Phân phối các sản phẩm theo đơn đặt hàng: rút ngắn thời gian từ khi nhận được đơn đặt hàng đến khi khách hàng nhận được sản phẩm có ý nghĩa rất lớn.

- Điều chỉnh hoạt động marketing: Nhanh chóng điều chỉnh hoạt động này cho phù hợp sự thay đổi thị trường để tăng hiệu quả.

- Quan tâm tới những yêu cầu của khách hàng và nhanh chóng đáp ứng sẽ dẫn đến lợi thế và là một yếu tố quan trọng của lợi thế cạnh tranh.

- Việc ra quyết định: nhanh chóng có những quyết định, chính sách có khả năng thực thi cao, phù hợp tình hình thị trường sẽ giúp MobiFone thành công

*** Chiến lược phát triển thị trường**

Đây là chiến lược tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường mới với những sản phẩm hiện tại. Cũng có nghĩa là ta tìm khách hàng tiêu dùng mới ở thị trường ta chưa thâm nhập.

Chiến lược này có thể thực hiện theo 3 cách :

- + Tìm thị trường trên các địa bàn mới, đó là tìm khách hàng ở thị trường mà từ trước đến nay ta chưa thâm nhập. Nỗ lực này bao gồm cả việc tìm kiếm các nhà phân phối mới, mở rộng lực lượng bán hàng hoặc mở thêm các mạng lưới tiêu thụ mới.

+ Tìm thị trường mục tiêu mới, cách này bao hàm việc tìm kiếm các đối tượng khách hàng mục tiêu hoàn toàn mới trong cùng một thị trường hiện tại. Ngoài ra, có thể thực hiện các nỗ lực đặc biệt khác như phát triển các kênh tiêu thụ mới hoặc đơn giản là sử dụng các phương tiện quảng cáo mới.

+ Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm. Nhiều sản phẩm có nhiều công dụng mới mà ta có thể khai thác. Mỗi công dụng mới của sản phẩm có thể tạo ra chu kỳ sống mới của sản phẩm.

Trước đây công ty VMS – MobiFone chỉ chủ yếu tập trung kinh doanh khai thác ở các thị trường lớn tập trung nhiều dân cư, khu vực có đời sống cao như TP.HCM, Hà Nội ... cũng như chủ yếu khai thác các khách hàng có thu nhập cao. Hiện nay cần thay đổi quan điểm trên, qua tâm nhiều hơn và có chiến lược chính sách riêng để khai thác triệt để thị trường tỉnh

**** Chiến lược phát triển sản phẩm***

Đây là chiến lược tìm sự phát triển bằng cách phát triển sản phẩm trong thị trường hiện tại, sản phẩm này có thể do doanh nghiệp cải tiến hoặc do kết hợp với các doanh nghiệp khác hay mua lại bản quyền. Phát triển sản phẩm thường đòi hỏi những chi phí nghiên cứu và phát triển lớn.

Yêu cầu bức thiết đặt ra với mạng MobiFone tại các tỉnh về phát triển, hoàn thiện sản phẩm là làm sao nâng cao chất lượng sóng, mở rộng hơn nữa vùng phủ sóng một cách nhanh chóng, không để tình trạng nghẽn cục bộ xảy ra để đáp ứng nhu cầu chính đáng của khách hàng.

**** Các chiến lược marketing khác để thu hút và giữ khách hàng cho các tỉnh***

Công tác marketing đang được quan tâm đầu tư rất lớn tại Công ty Thông tin di động cũng như Trung tâm TTDD Khu vực II, tuy nhiên để hoạt động marketing tại các tỉnh có hiệu quả cần phải có những chính sách riêng phù hợp cho từng tỉnh, các đơn vị tại tỉnh phải được chủ động hơn trong công tác marketing.

*** Chiến lược nguồn nhân lực**

Các mục tiêu đã vạch ra được thực hiện bởi con người, do đó nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định. Mạng MobiFone cần có chính sách dài hạn cho vấn đề nhân sự tại các tỉnh, đáp ứng tốt nhu cầu phát triển kinh doanh và mạng lưới kỹ thuật tại tỉnh.

3.3 Các giải pháp thực hiện chiến lược

3.3.1 Đẩy nhanh tốc độ lắp đặt và khai thác các trạm phát sóng, lắp đặt thêm tổng đài mới tại địa bàn các tỉnh, thử nghiệm và nhanh chóng đưa công nghệ mới 3G vào khai thác

Như chúng ta đã đề cập, trong thời gian qua việc phát triển trạm phát sóng tại các tỉnh thuộc Trung tâm II đã bị chững lại vì nhiều nguyên nhân, khiến cho vùng phủ sóng của Trung tâm II bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh, ảnh hưởng đến hoạt động phát triển kinh doanh. Để khắc phục tình trạng này, khôi phục lòng tin của khách hàng, và khai thác hết thị trường tiềm năng tiến độ lắp đặt trạm phủ sóng cần phải được đẩy nhanh hơn nữa, bù lại cho thời gian bị chậm vừa qua. Trong thời gian ngắn nhất phải phát sóng hết các trạm trong kế hoạch dự kiến và có kế hoạch lắp thêm nhiều trạm nữa tại vùng phủ sóng còn thiếu, yếu tại các tỉnh.

Hiện nay, dung lượng tổng đài còn tạm đủ để cho khách hàng sử dụng, tuy nhiên từ nay đến năm 2015 để phục vụ cho lượng thuê bao phát triển theo mục tiêu định hướng thì cần phải lắp đặt thêm nhiều tổng đài hơn nữa để tăng dung lượng. Để phục vụ tốt nhu cầu, tránh lãng phí tài nguyên các tổng đài nên lắp đặt tại địa bàn phục vụ cho từng tỉnh, hoặc cụm tỉnh, do các đơn vị tỉnh vận hành, khai thác.

Trong khi các mạng ra đời sau đều khai thác công nghệ tiên tiến CDMA để phục vụ khách hàng, muốn tránh bị tụt hậu mạng MobiFone phải nhanh chóng đưa công nghệ GSM thế hệ sau là 3G (tính năng tương đương công nghệ

CDMA) vào khai thác, cung cấp dịch vụ. Công nghệ này đang thử nghiệm tuy nhiên phải đẩy nhanh hơn nữa tiến độ đưa vào hoạt động thực sự và chuẩn bị thật tốt để tránh xảy ra các lỗi sự cố kỹ thuật.

3.3.2 Nâng cấp các đơn vị kinh doanh tỉnh (cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh) lên ngang tầm nhiệm vụ được giao

Hiện nay toàn bộ trách nhiệm việc kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh hầu như được trao cho các cửa hàng VMS-MobiFone tỉnh. Chỉ tiêu nhiều, trách nhiệm lớn nhưng hầu như các cửa hàng tỉnh không được trao quyền chủ động để triển khai các công tác này. Tất cả các công tác từ nhỏ đến lớn hầu hết đều phải xin ý kiến và chờ sự chấp thuận của lãnh đạo Trung tâm II, qui trình thực hiện phải thông qua nhiều cấp khiến cho việc thực hiện bị chậm trễ. Những chiến lược lớn thực hiện chung với chính sách của Trung tâm mà không có sự sáng tạo, áp dụng cho phù hợp với tình hình địa phương. Việc nâng cấp các cửa hàng lên thành chi nhánh với quyền hạn, thế chủ động lớn hơn sẽ giúp cho việc phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại từng địa bàn nói riêng và thị trường toàn bộ các tỉnh nói chung phát triển thuận lợi hơn, giúp Trung tâm II có phản ứng nhanh hơn với những thay đổi liên tục tại thị trường tỉnh và từ phía đối thủ cạnh tranh.

Các chi nhánh tại các tỉnh ngoài chức năng về hoạt động sản xuất kinh doanh nên có bộ phận kỹ thuật để vận hành khai thác mạng lưới kỹ thuật tại tỉnh. Việc kết hợp như trên sẽ giúp cho việc phối hợp giữa sản xuất và cung cấp dịch vụ tại các tỉnh được hoàn hảo, phản ứng nhanh hơn với các sự cố kỹ thuật, vận dụng đúng đặc tính không thể tách rời của sản phẩm thông tin di động.

Việc nâng cấp các cửa hàng lên thành chi nhánh với cơ cấu tổ chức, quyền hạn lớn hơn sẽ giúp các đơn vị kinh doanh tại tỉnh có vị thế, danh tiếng lớn hơn, thuận lợi hơn trong công tác ngoại giao, giao dịch trên địa bàn, phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh

3.3.3 Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng

Công tác chăm sóc khách hàng đang là thế mạnh của Trung tâm II, tuy nhiên vẫn còn một số nhược điểm cần khắc phục để nâng cao hiệu quả công tác này.

Một là, tạo thế chủ động của các cửa hàng tỉnh trong công tác chăm sóc khách hàng. Hiện nay các cửa hàng tỉnh chỉ thực hiện công tác chăm sóc khách hàng dưới góc độ phục vụ trực tiếp khách hàng đến cửa hàng và phối hợp với P.Chăm sóc khách hàng để phát quà cho danh sách khách hàng được chỉ định sẵn. Thực hiện như trên sẽ dẫn đến việc chăm sóc chưa đúng đối tượng và yêu cầu của khách hàng. Nếu tạo điều kiện cho các cửa hàng tỉnh đề xuất danh sách khách hàng được hưởng và nội dung thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng sẽ thực tế hơn, đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn và nâng cao hình ảnh của MobiFone tại thị trường hơn.

Hai là, nâng cao giá trị và đa dạng hóa các chương trình chăm sóc khách hàng. Hiện nay các chương trình chăm sóc khách hàng MobiFone tuy nhiều nhưng giá trị từng chương trình không lớn, chất lượng sản phẩm quà tặng không tốt; điều này cần phải thay đổi, số lượng chương trình có thể không nhiều nhưng giá trị chương trình phải lớn hơn, để mỗi khách hàng được nhận quà tặng chương trình chăm sóc khách hàng của MobiFone đều cảm thấy tự hào và sử dụng. Các chương trình Chăm sóc khách hàng của MobiFone hiện nay chỉ gói gọn trong phạm vi tặng quà và tiền cước, chưa gây tiếng vang tốt trên thị trường, cần thay đổi một số hình thức đặc biệt hơn để thu hút sự chú ý của công chúng.

Cuối cùng, công tác chăm sóc khách hàng còn có nghĩa là thái độ, tinh thần phục vụ khách hàng văn minh hơn, chu đáo hơn. Công tác thực hiện 8 cam kết với khách hàng được triển khai khá tốt tại Trung tâm, cần được thực hiện tốt hơn nữa. Cần xây dựng các chương trình thi đua để biến “8 cam kết” thành

phản ứng tự nhiên, tính tự giác thực hiện của các nhân viên chính thức của MobiFone cũng như nhân viên thuê khoán và giao dịch viên tại các đại lý.

3.3.4 Cải thiện hoạt động Marketing

Như đã đề cập, hiện nay công tác Marketing đang được quan tâm đầu tư rất lớn. Khối lượng công việc phải thực hiện rất lớn, tuy nhiên nhân sự thực hiện công tác này thiếu trầm trọng, kể cả tại trung tâm và các tỉnh trực thuộc. Để cải thiện hoạt động Marketing cần phải thực hiện một số việc sau:

Một là, bổ sung nhân sự thành lập Phòng Marketing riêng biệt, tách khỏi phòng Kế hoạch – Bán hàng. Phòng Marketing chịu trách nhiệm thực hiện công tác Marketing và PR. Nhân sự phòng này phải đủ nhiều về số lượng và giỏi về trình độ để ngoài việc triển khai các chương trình từ công ty còn phải đề xuất thực hiện các chương trình riêng cho Trung tâm và các tỉnh, ngoài ra phải thực hiện tốt việc phối hợp với với các tỉnh trong các hoạt động đề ra.

Hai là, đào tạo bổ sung nhân viên chuyên Marketing cho địa bàn từng tỉnh. Nhân viên này chuyên triển khai các chương trình của Trung tâm, ngoài ra có kỹ năng thăm dò thị trường, đề xuất thực hiện những chương trình tiếp thị, khuyến mãi phù hợp với địa bàn quản lý một cách kịp thời.

Ba là, tăng cường hoạt động Marketing để quảng bá những thế mạnh về dịch vụ giá trị gia tăng, về hoạt động chăm sóc khách hàng tại thị trường tỉnh. Thực hiện, tổ chức các sự kiện có qui mô lớn thường xuyên hơn ở địa bàn các tỉnh.

Cuối cùng, xin nguồn kinh phí chủ động cho các đơn vị kinh doanh tỉnh để có thể chủ động thực hiện một số chương trình tiếp thị vừa và nhỏ với thị trường của mình.

3.3.5 Phát triển và giữ vững kênh phân phối

Mạng ĐTDD MobiFone đang có kênh phân phối nhiều về số lượng, đa dạng về loại hình, ổn định về hoạt động. Các chính sách đại lý tương đối tốt.

Tuy nhiên để giữ vững và phát triển các kênh cần phải thực hiện một số các biện pháp

Tăng cường chăm sóc các đại lý, đại lý chuyên và điểm bán lẻ. Các đại lý phải được xem là các đối tác thực sự, tránh suy nghĩ theo kiểu “xin, cho” ở một số cấp quản lý. Chính sách ban hành để các đại lý thực hiện phải chính xác, đúng qui định và pháp luật; tránh tình trạng ban hành các qui định lỏng lẻo, vô trách nhiệm, sau khi đại lý thực hiện (hoặc lợi dụng chính sách) bị các cơ quan chức năng xử lý hoặc MobiFone quay lại xử phạt đại lý. Các chương trình chăm sóc, hỗ trợ đại lý và điểm bán lẻ phải dễ dàng để cho các đại lý và điểm bán lẻ tham gia. Có chế độ chăm sóc đặc biệt kênh phân phối tại các thị trường còn khó khăn về vùng phủ sóng vì họ chính là mũi nhọn để triển khai dịch vụ MobiFone trong điều kiện áp lực cạnh tranh cao từ các đơn vị khác có chất lượng phủ sóng tốt hơn.

Mở rộng kênh phân phối phù hợp và kịp thời theo tình hình phát triển của từng tỉnh và thị trường chung của các tỉnh. Phát triển kênh phân phối về các điểm vùng sâu, xa, đảm bảo hàng hóa MobiFone có mặt đều khắp trên thị trường. Phối hợp với chính quyền địa phương, ban quản lý các khu công nghiệp phát triển mạnh kênh phân phối tại các vùng kinh tế trọng điểm, các khu công nghiệp tại tỉnh.

Đẩy mạnh hoạt động kênh phân phối tại tỉnh bằng cách xây dựng các Tổng Đại lý cho từng tỉnh hoặc cụm tỉnh (hiện nay các tổng đại lý chủ yếu có mặt tại TP Hồ Chí Minh). Các Tổng này có chế độ chính sách hoạt động riêng để phù hợp với tình hình thị trường tỉnh.

Nâng cao hình ảnh MobiFone tại các điểm bán lẻ. Hiện nay hình ảnh MobiFone có mặt tại các điểm bán lẻ rất ít và rời rạc. Cần phải cải thiện tình hình này bằng cách tổ chức các chương trình thi đua trưng bày và duy trì hình ảnh MobiFone tại các điểm, cửa hàng bán lẻ sản phẩm. Các phần thưởng phải đủ mạnh để duy trì chương trình.

Phân quyền cho các đơn vị kinh doanh của MobiFone tại tỉnh được ban hành một số chính sách kinh doanh, phân phối sản phẩm, thi đua... cho các đại lý trong địa bàn mình quản lý.

Cải thiện và nâng cao hoạt động kênh phân phối Bán hàng trực tiếp tại các tỉnh. Tổ chức đội bán hàng trực tiếp có qui mô vừa và lớn, hoạt động theo qui chế ổn định, do nhân viên chính thức phụ trách tại thị trường các tỉnh lớn và các tỉnh nhỏ.

3.3.6 Tuyển dụng, đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực vững về kiến thức chuyên môn, giỏi khả năng ngoại giao, nhiệt tình trong công tác cho địa bàn các tỉnh

Chúng ta đã biết đội ngũ nhân viên chính thức của Trung tâm II tại địa bàn tỉnh tuy vững nghiệp vụ, nhiệt tình công tác nhưng tương đối mỏng về số lượng. Cần phải điều chỉnh chính sách về nhân sự cho địa bàn các tỉnh.

Một, có chính sách qui định từng chức danh tại các đơn vị kinh doanh tỉnh, tuyển đủ nhân sự cho các chức danh. Tránh tình trạng một nhân viên kiêm nhiệm nhiều chức danh khi công việc không đạt hiệu quả hoặc phạm sai lầm mới kỷ luật họ, như vậy là không công bằng; cũng tránh tình trạng sắp xếp chức danh lộn xộn tại các đơn vị kinh doanh tỉnh, đơn vị nào muốn sắp xếp như thế nào cũng được mà muốn có hay không có chức danh đó cũng xong, như vậy là trái với tinh thần qui trình ISO.

Hai, tuyển nhân sự không chỉ vững chuyên môn mà còn có khả năng giao tiếp tốt, hòa nhập cộng đồng cao (tuyển theo chỉ số EQ), tránh những người trình độ loại giỏi nhưng thiếu khả năng hòa nhập tập thể, không thể tiếp thu được tinh thần văn hoá MobiFone.

Ba, trong số nhân sự tỉnh phải chọn được người có khả năng ngoại giao tốt, bồi dưỡng thêm, đề bạt vào một số chức danh quan trọng để có thể ngoại giao tốt với các cơ quan ban ngành tại tỉnh phục vụ cho hoạt động lâu dài. Có

chế độ và chi phí cho những công tác ngoại giao với các cơ quan ban ngành tại tỉnh.

Cuối cùng, kèm với trách nhiệm nên có chế độ đãi ngộ phù hợp đối với các nhân sự có khả năng, trình độ được điều động về các tỉnh làm công tác quản lý lâu dài.

3.4 Một số kiến nghị để phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại thị trường tỉnh thuộc Trung tâm TTDD Khu vực II

Trong phần 3.3, luận văn đã trình bày các giải pháp phát triển kinh doanh phù hợp các chiến lược lựa chọn để phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh thuộc Trung tâm II. Phần này sẽ trình bày những kiến nghị nhằm bảo đảm cho việc thực hiện thành công những giải pháp chiến lược phân phối đã đưa ra. Các kiến nghị cho VMS-MobiFone được trình bày ở mục 3.4.1 và kiến nghị cho các cơ quan quản lý nhà nước được nêu ở mục 3.4.2.

3.4.1 Kiến nghị đối với Công ty Thông tin di động và Trung tâm II (VMS-MobiFone)

Thứ nhất, xây dựng kế hoạch đầu tư nâng cấp thiết bị kỹ thuật dài hạn để phục vụ cho công tác nâng cấp, lắp đặt thêm tổng đài, trạm phát sóng, mở rộng vùng phủ sóng trong giai đoạn từ nay đến 2015, trình Tổng Công ty duyệt trước để tránh tình trạng bị động, không thể lắp đặt thêm trạm phát sóng như trong 02 năm vừa qua.

Thứ hai, hoàn chỉnh việc thử nghiệm việc nâng cấp lên công nghệ 3G, nhanh chóng đưa vào sử dụng để tránh tụt hậu về kỹ thuật.

Thứ ba, thành lập Phòng Marketing và Phòng Bán hàng (phân phối) trên cơ sở tách Phòng Kế hoạch - Bán hàng & Marketing. Việc tách ra thành hai phòng riêng biệt sẽ giúp cho các phòng chuyên sâu vào những hoạt động chính yếu của mình. Phòng Bán hàng sẽ tập trung chủ yếu vào việc phát triển và quản lý mạng lưới phân phối nhằm đạt mục tiêu về bán hàng. Với việc chuyên sâu như thế này, Phòng Bán hàng sẽ thực hiện việc xây dựng và quản lý hệ thống phân phối tốt hơn.

Phòng Marketing chú tâm vào nghiên cứu thị trường để đưa ra chiến lược marketing phù hợp nhằm hỗ trợ cho bán hàng.

Thứ tư, nhanh chóng triển khai mô hình các chi nhánh tại tỉnh thay cho các cửa hàng tỉnh, các chi nhánh tỉnh phải bao gồm đội ngũ nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật, có cơ chế hoạt động tự chủ, rõ ràng, được phân quyền phù hợp nhiệm vụ được giao để có thể đảm nhiệm tốt công tác phát triển mạng MobiFone tại thị trường tỉnh.

Thứ năm, có kế hoạch đào tạo các cán bộ nòng cốt tại các đơn vị tỉnh. Từ trước đến nay chỉ có các chuyên viên của Trung tâm tại TP Hồ Chí Minh được tham gia các lớp đào tạo nâng cao trong và ngoài nước, như vậy gây thiệt thòi cho thị trường tỉnh.

Thứ sáu, xây dựng đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng mang tính chuyên nghiệp cao. Đây là những nhân viên có kiến thức, kỹ năng và thái độ tốt, phù hợp với công tác chăm sóc khách hàng. Ngoài ra, cần giáo dục và nâng cao ý thức cho toàn thể cán bộ nhân viên với tinh thần mỗi người đều là một nhân viên bán hàng và chăm sóc khách hàng giỏi. Kết quả chăm sóc khách hàng bao gồm cả lời khen ngợi của khách hàng hay phàn nàn của khách hàng cần được đưa vào xem xét trong việc đãi ngộ cho mỗi nhân viên.

Cuối cùng, VMS-MobiFone cần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và định hướng khách hàng. Thực hiện nghiêm túc quy trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Chú trọng việc áp dụng quy trình quản lý này vào hệ thống phân phối, và công tác nhân sự tỉnh nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp, bảo đảm sự nhất quán về chất lượng và đạt được hiệu quả cao.

3.4.2. Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà Nước

Thứ nhất, nhà nước cần tạo ra “sân chơi bình đẳng” và không nên can thiệp trực tiếp vào hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Trước hết, không nên phân biệt đối xử giữa các công ty hoạt động cùng ngành. Cụ thể, cần xóa bỏ những hạn chế về quảng cáo và khuyến mãi đối với các nhà cung cấp VMS-MobiFone và VinaPhone. Thêm nữa, hiện tại VMS-MobiFone và VinaPhone đều là thành viên của Tổng công ty Bưu chính - Viễn thông (VNPT) nhưng VMS-MobiFone hạch

toán độc lập và VinaPhone hạch toán theo các buro điện tỉnh (hạch toán phụ thuộc). Do vậy, VinaPhone được VNPT cho hưởng đặc quyền là sử dụng mạng lưới buro điện rộng khắp thực hiện việc phân phối sản phẩm cho VinaPhone. Điều này cản trở VMS- MobiFone trong việc tiếp cận kênh phân phối này.

Thứ hai, giao quyền tự chủ kinh doanh cho VMS-MobiFone. Hiện nay, việc nhập máy móc, thiết bị đều phải xin phép VNPT. Thủ tục phức tạp và mất nhiều thời gian, do đó chậm trễ trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Công ty cũng cần phân cấp, phân quyền rộng rãi hơn cho Trung tâm II nhằm bảo đảm sự linh hoạt, sáng tạo và kịp thời trong các quyết định kinh doanh. Những vấn đề liên quan đến hệ thống phân phối cần giao cho Trung tâm quyết định nhằm giúp đưa ra những giải pháp phù hợp với từng vùng.

Thứ ba, các cơ quan có thẩm quyền cần rà soát lại những quy định hiện hành và thực hiện những điều chỉnh cần thiết theo hướng hội nhập của nền kinh tế. Cụ thể, không nên quy định về chi phí dành cho khuyến mãi và quảng cáo mà nên để doanh nghiệp và thị trường tự quyết định, giống như ở các nước.

Cuối cùng, Tổng công ty Buro chính - Viễn thông nên bỏ quy định cung cấp dịch vụ sau bán hàng chỉ được thực hiện tại hệ thống cửa hàng trực thuộc doanh nghiệp cung cấp dịch vụ. Quy định này cản trở việc mở rộng hệ thống phân phối và chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp. Cần giao cho các đại lý quyền được phép cung cấp dịch vụ sau bán hàng cho khách hàng.

KẾT LUẬN

----- oOo-----

Lĩnh vực kinh doanh Thông tin di động đang phát triển một cách mạnh mẽ, đóng góp nhiều cho sự phát triển nền kinh tế và xã hội Việt nam. Tuy nhiên, cùng với sự ra đời của rất nhiều doanh nghiệp, việc cạnh tranh trở nên hết sức khốc liệt. Các đơn vị kinh doanh tận dụng mọi cơ hội để phát triển, chiếm lĩnh thị trường, nâng cao thị phần. Trong điều kiện đó, mạng MobiFone cần phải hoàn thiện mình hơn nữa để nâng cao sức cạnh tranh, giữ vững ngôi vị dẫn đầu thị trường và là “ Nhà Kinh doanh thông tin di động tốt nhất Việt Nam năm 2005” (Do bạn đọc tạp chí E-chip Mobile bầu chọn). Việc hoàn thiện bao gồm nhiều mặt, trong đó có thay đổi cơ chế, chính sách kinh doanh tại thị trường tỉnh, trước nay vẫn là điểm yếu trong hoạt động kinh doanh mạng MobiFone.

Trong luận văn này, người viết phân tích, đánh giá môi trường và thực trạng hoạt động của mạng MobiFone tại một số tỉnh phía Nam, thuộc quyền quản lý của Trung tâm Thông tin Di động Khu Vực II, Công ty Thông tin di động, đơn vị đang khai thác kinh doanh mạng. Từ những phân tích, đánh giá trên, xây dựng các chiến lược và các giải pháp để phát triển kinh doanh mạng MobiFone tại các tỉnh này, đồng thời cũng nêu một số kiến nghị với các cơ quan chức năng để hỗ trợ sự phát triển thị trường.

Nội dung luận văn xuất phát từ thực tiễn công việc, đang công tác tại Trung tâm Thông tin di động Khu vực II, kết hợp với việc vận dụng các kiến thức được học. Hy vọng nội dung luận án sẽ có ích cho việc phát triển thị trường một số tỉnh phía Nam do Trung tâm II quản lý, đồng thời do Trung tâm II là mô hình mẫu đang dẫn đầu toàn Công ty về hiệu quả sản xuất kinh doanh nên những chiến lược áp dụng thành công cho Trung tâm cũng có thể nhân rộng toàn công ty với một số thay đổi cho phù hợp tình hình địa phương.

Nội dung luận văn có đóng góp nhất định, tuy nhiên cũng còn có những hạn chế không tránh khỏi. Rất mong sự đóng góp xây dựng của quý thầy cô, các bạn đồng nghiệp để hoàn thiện hơn về kiến thức cũng như vận dụng thực tế. Cũng rất mong sự hướng dẫn tận tình để có thể triển khai thành đề tài nghiên cứu Chiến lược phát triển lĩnh vực (ngành) kinh doanh thông tin di động VN.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

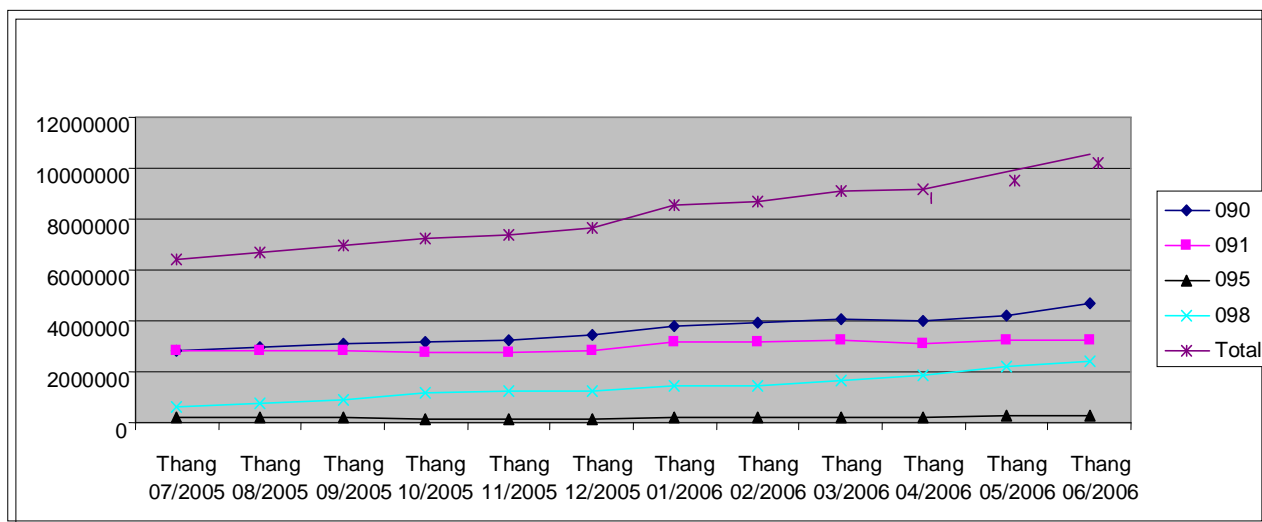
1. David, F. R. (1997), *Khái luận về Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê
2. Philip Kotler (2000) biên dịch Lê Hoang Anh, *Thấu hiểu tiếp thị từ A-Z*, Nhà xuất bản Trẻ
3. Philip Kotler (2003) biên dịch Vũ Phương Anh- Nguyễn Minh Đức, *Những phương thức sáng tạo, chiến thắng và không chế thị trường*, NXB TP.HCM
4. Porter, M. R. (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật
5. PGS.TS Nguyễn Thò Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam, “ *Chiến lược và chính sách kinh doanh*”, NXB Thoáng kê, thành 10 năm 2003.
6. Nguyễn Hữu Lam (1998), *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục.
7. Tôn Thất Nguyễn Nghiêm (2003), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh
8. Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing- Trung tâm Thông tin di động KVII (2004), *Báo cáo tổng kết 5 năm (2000- 2004)*
9. Các tài liệu và báo cáo của VMS-MobiFone
10. *Tạp chí “ Tin nhanh”*, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông

PHỤ LỤC 1**KẾ HOẠCH LAO ĐỘNG CỦA TRUNG TÂM TTDD KHU VỰC II
NĂM 2006**

ST T	TÊN CHỈ TIÊU	Đ VỊ	THỰC HIỆN NĂM 2005				KẾ HOẠCH NĂM 2006			
			Đại học	Trun g học	Côn g nhâ n	Tổn g cộn g	Đại học	Trun g học	Côn g nhâ n	Tổn g cộn g
1	Lao động có mặt cuối năm trước	Ngư ời	445	63	50	558	511	63	55	629
2	Lao động tăng trong năm	Ngư ời	70		5	75	70	2		72
3	Lao động giảm trong năm	Ngư ời	4			4				0
4	Lao động có mặt đến cuối năm kế hoạch	Ngư ời	511	63	55	629	581	65	55	701
5	Lao động bình quân trong năm	Ngư ời				593. 5				665
6	Lao động hợp đồng thời vụ trong quỹ lương	Ngư ời				30				30

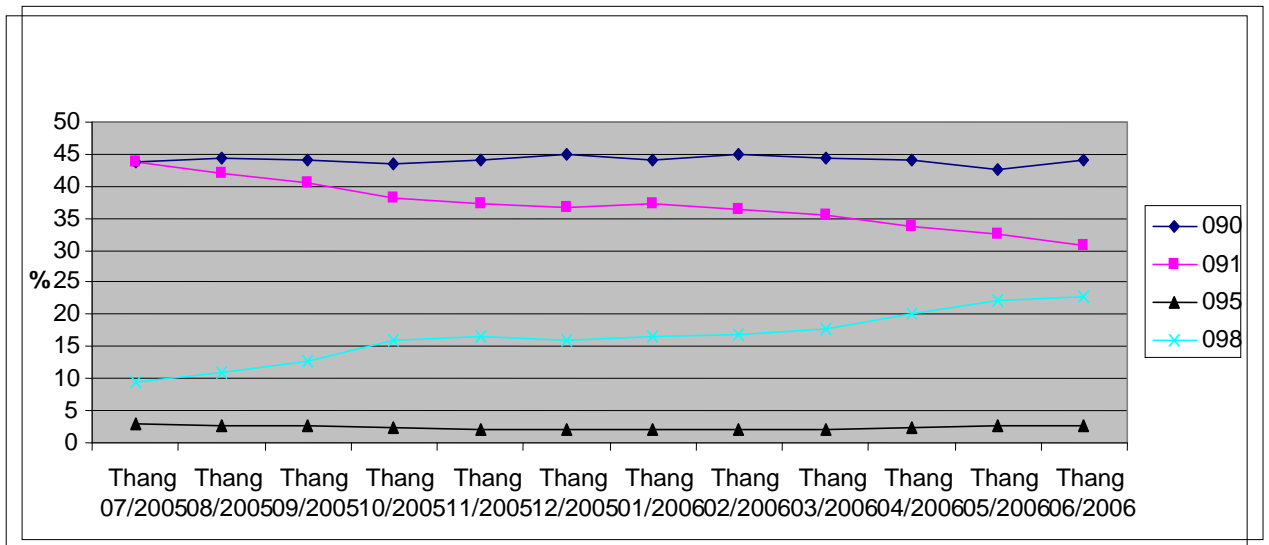
Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

PHỤ LỤC 2
BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG THUÊ BAO
CÁC MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG
TỪ THÁNG 7/2005 – 6/2006



Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

PHỤ LỤC 3
BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG THỊ PHẦN
CÁC MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG
TỪ THÁNG 7/2005 – 6/2006



Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

PHỤ LỤC 4

**TRẠM PHÁT SÓNG MOBIFONE TẠI CÁC TỈNH
THUỘC TRUNG TÂM TTDD KHU VỰC II**

STT	ĐỊA BÀN TỈNH	SỐ TRẠM HIỆN NAY	SỐ TRẠM DỰ KIẾN ĐẶT
1	ĐỒNG NAI	41	17
2	VŨNG TÀU	29	10
3	BÌNH DƯƠNG	32	18
4	BÌNH THUẬN	22	11
5	LÂM ĐỒNG	21	11
6	BÌNH PHƯỚC	14	8
7	NINH THUẬN	10	5
8	TIỀN GIANG	18	13
9	LONG AN	26	12
10	BẾN TRE	15	8
11	TÂY NINH	24	5
TỔNG CỘNG		255	118

Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II

PHỤ LỤC 5

GIỚI THIỆU VỀ CÁC THÀNH VIÊN TRONG KÊNH PHÂN PHỐI ĐẠI LÝ MOBIFONE

1. Tổng đại lý

Tổng đại lý là các đơn vị có tư cách pháp nhân, ký hợp đồng với Công ty về việc thực hiện phân phối sản phẩm/dịch vụ của VMS- MobiFone. Hiện tại, Trung tâm II có 5 tổng đại lý. Các tổng đại lý thực hiện phân phối các loại thẻ cào, cung cấp các bộ trọn gói trả trước cho khách hàng và phát triển kênh phân phối trên địa bàn phục vụ. Để trở thành tổng đại lý của Trung tâm II, các đơn vị phải thoả mãn một số tiêu chuẩn: có tư cách pháp nhân và có chức năng làm đại lý ký gửi hàng hoá, có đội ngũ bán hàng và có mạng lưới cửa hàng phân phối thuận tiện cho việc kinh doanh dịch vụ, mỗi lần lấy hàng với số lượng lớn hơn 4 tỷ đồng và mua hàng trả tiền ngay hoặc thanh toán bằng bảo lãnh qua ngân hàng.

Để khuyến khích các tổng đại lý trong việc phân phối sản phẩm/dịch vụ của VMS-MobiFone, công ty thực hiện nhiều biện pháp: chính sách hoa hồng cho bộ trọn gói trả trước, chế độ khuyến khích theo số lượng mua hàng, hoa hồng phân phối thẻ nạp tiền. Phân phối qua tổng đại lý là hình thức phân phối hiệu quả, tạo ra doanh thu lớn cho Trung tâm. Các tổng đại lý có mạng lưới rộng, do đó giúp cho việc bao phủ thị trường nhanh và rộng khắp. Tuy nhiên, các tổng đại lý có thể cạnh tranh về giá nếu Trung tâm không quản lý tốt. Một vấn đề nữa cần quan tâm khi sử dụng kênh phân phối này là tổng đại lý lấy hàng với số lượng lớn, nếu tổng đại lý hoạt động không hiệu quả thì sẽ ảnh hưởng đáng kể đến kinh doanh của Trung tâm.

Hiện nay các tổng đại lý chỉ đặt tại TP.HCM tuy nhiên, tầm hoạt động của nó đã vươn tới tất cả các tỉnh thuộc Trung tâm và chi phối một phần không nhỏ thị trường tỉnh. Trung tâm II đang có kế hoạch mở thêm một số tổng đại lý để khai thác triệt để hơn thị trường các tỉnh lớn.

2. Đại lý MobiFone và MobiCard

Đại lý MobiFone và MobiCard là đại lý cấp một. Những đại lý này có tư cách pháp nhân và được Trung tâm ủy quyền cung cấp các dịch vụ như dịch vụ trả

sau MobiFone và dịch vụ trả trước MobiCard, Mobi4U và MobiPlay. Để trở thành đại lý cấp 1, phải là công ty, cửa hàng hoạt động hợp pháp, có giấy phép phân phối dịch vụ, đội ngũ phân phối dịch vụ thông tin di động có kinh nghiệm, và cam kết thực hiện đúng các chính sách của VMS-MobiFone.

Những đại lý này là kênh phân phối quan trọng nhất của MobiFone trong việc phát triển thuê bao mới, nhất là thuê bao trả tiền sau. Hiện tại, Trung tâm II có trên 40 đại lý thuộc loại này ở Thành phố Hồ Chí Minh và 200 đại lý ở các tỉnh. Trung tâm II thực hiện những chính sách hỗ trợ các đại lý như giúp trang trí hộp đèn, biển hiệu, băng rôn quảng cáo, giúp đào tạo nghiệp vụ và có chính sách hoa hồng hấp dẫn nhằm khuyến khích các đại lý bán hàng và quảng bá hình ảnh về MobiFone.

Đại lý MobiFone và MobiCard có ưu điểm là mua với khối lượng lớn. Số lượng đại lý vừa phải nên Trung tâm có thể theo sát hoạt động của đại lý. Những đại lý này có mạng lưới riêng và có thể giúp cho Trung tâm phân phối sản phẩm đến các đại lý cấp 2 và các điểm bán hàng truyền thống. Đội ngũ cán bộ nhân viên của những đại lý này có kiến thức về sản phẩm, dịch vụ. Tuy nhiên, để xây dựng đại lý cấp 1 cần nhiều thời gian. Thêm nữa, doanh số về thuê bao trả sau của những đại lý này hiện đang thấp.

3. Cửa hàng đại lý

Cửa hàng đại lý (đại lý cấp 2) là các cửa hàng phân phối sản phẩm dịch vụ của VMS-MobiFone nhưng không ký hợp đồng trực tiếp với Trung tâm II. Các cửa hàng này lấy hàng từ đại lý cấp một hoặc tổng đại lý. Hiện nay, đại lý cấp hai là các cửa hàng kinh doanh điện thoại di động, sim và thẻ cào. Đối với những cửa hàng này, Trung tâm II hỗ trợ biển hiệu, giúp đào tạo nghiệp vụ và kỹ năng bán hàng, và cung cấp các ấn phẩm quảng cáo, băng-rôn, hộp đèn. Hiện tại có hơn 1500 cửa hàng đại lý tại Thành phố Hồ Chí Minh và hơn 500 cửa hàng đại lý ở tỉnh tạo ra một mạng lưới phân phối rộng khắp. Cửa hàng đại lý có tốc độ phát triển nhanh, đội ngũ nhân viên khá chuyên nghiệp và chi phí hỗ trợ của Trung tâm II cho những cửa hàng này là thấp. Tuy nhiên, những cửa hàng này thường ít trung thành với VMS-MobiFone, họ bán cả sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Trung tâm rất khó quản lý các cửa hàng này và họ thường bị chi phối bởi các đại lý cấp

một hoặc tổng đại lý. Những đại lý này thường có doanh số về sản phẩm trả sau của VMS-MobiFone thấp, họ chỉ chú trọng bán bộ trọn gói MobiCard, Mobi4U và thẻ cào. Vì hiệu quả không cao nên Trung tâm hỗ trợ cho những cửa hàng này khá hạn chế.

4. Đại lý bưu điện

Đại lý Bưu điện là các bưu điện tỉnh và các bưu điện huyện được Trung tâm ký hợp đồng làm đại lý về các sản phẩm thuê bao trả sau MobiFone, thuê bao trả trước MobiCard, Mobi4U, MobiPlay, thẻ cào MobiCard. Tổng số đại lý bưu điện đã tăng lên hơn 30 đại lý. Ngoài những hỗ trợ giống với cửa hàng đại lý, Trung tâm II còn có những chính sách ưu đãi đối với kênh phân phối này. Hiện tại Trung tâm có chính sách ký gửi hàng hóa cho đại lý bưu điện, với mức Bưu điện tỉnh tối đa là 500 triệu và Bưu điện huyện tối đa là 200 triệu. Đại lý bưu điện được hưởng chính sách thanh toán chậm, tối đa là 2 tháng kể từ ngày xuất kho. Đại lý bưu điện được hưởng hoa hồng dựa trên kết quả tiêu thụ sản phẩm. Có nhiều loại hoa hồng khác nhau: hoa hồng cho thuê bao trả sau (150.000 đồng/thuê bao), hoa hồng cho thuê bao trả trước (ví dụ: 4,5%), và chính sách khuyến khích theo số lượng mua hàng.

Đại lý bưu điện có ưu thế mạng lưới bưu điện huyện và tỉnh đã có sẵn và rộng khắp, ngay sau khi ký hợp đồng là có thể nhanh chóng đi vào hoạt động mà không cần thời gian chuẩn bị. Chi phí ban đầu cho hệ thống phân phối này thấp và công tác huấn luyện dễ dàng. Tuy nhiên, nhân viên của bưu điện thường có thái độ phục vụ kém, họ không tích cực và không chú trọng nhiều vào việc phân phối sản phẩm của VMS-MobiFone.

5. Điểm bán hàng không truyền thống

Điểm bán hàng không truyền thống là các bưu cục, điện thoại công cộng và các điểm bán tạp hóa. Đây là các điểm chuyên bán lẻ, đặc biệt là thẻ cào. Những điểm bán hàng này thường do các tổng đại lý và đại lý cấp một phát triển và hỗ trợ các ấn phẩm quảng cáo về các sản phẩm dịch vụ của VMS-Mobifone. Năm 2005, số điểm bán hàng không truyền thống là hơn 2000, trong đó Thành phố Hồ Chí Minh có hơn 1000 điểm.

Điểm bán hàng không truyền thống có số lượng nhiều và phân bố rộng khắp đã góp phần quảng bá thương hiệu VMS-MobiFone và đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ của Trung tâm II. Tuy nhiên, những điểm bán hàng này thường có doanh số thấp và không ổn định, công ty rất khó kiểm soát.

6. Đại lý chuyên MobiFone

Đại lý chuyên MobiFone có nhiệm vụ phát triển thuê bao MobiFone theo quy định của công ty, bán MobiCard, Mobi4U, MobiPlay, v.v. cho khách hàng. Đại lý chuyên còn bán thẻ nạp tiền cho khách hàng sử dụng dịch vụ trả trước, thu cước của khách hàng sử dụng dịch vụ trả sau, thu cước của khách hàng sử dụng dịch vụ MobiFone trên địa bàn, và thực hiện các dịch vụ sau bán hàng. Những đại lý này được hỗ trợ về biển hiệu, các ấn phẩm quảng cáo, được đào tạo về nghiệp vụ bán hàng, và được hưởng hoa hồng bán hàng. Mức hoa hồng của những đại lý này được hưởng là khá hấp dẫn, ngoài ra đại lý còn được hưởng các chính sách khuyến khích về doanh số bán được.

Đại lý chuyên MobiFone là một loại hình tổ chức được kết hợp giữa cửa hàng VMS-MobiFone và hình thức đại lý. Loại hình tổ chức này giúp giảm tải cho các cửa hàng của VMS-MobiFone, góp phần đạt mục tiêu doanh số và tiết kiệm chi phí mở cửa hàng tại các huyện. Ngoài ra, đại lý chuyên MobiFone còn góp phần thu thập thông tin thị trường tại điểm bán hàng. Tuy nhiên, thường khó quản lý những đại lý này, do đó rủi ro về chất lượng không bảo đảm làm giảm uy tín của công ty. Ngoài ra, công ty cũng gặp khó khăn trong việc duy trì và khuyến khích những đại lý này.

7. Đại lý MobiEz, điểm bán hàng MobiEz

Đây là hình thức bán hàng mới được VMS-MobiFone triển khai vào cuối năm 2004 và đầu năm 2005. Hệ thống phân phối này giúp khách hàng sử dụng các dịch vụ trả trước MobiCard, Mobi4U, MobiPlay nạp tiền vào tài khoản của mình mà không cần thẻ cào, chỉ từ 20.000 đồng. Hiện tại đã có 71 đại lý và hơn 400 điểm bán hàng ở các tỉnh. Các điểm bán MobiEz đang được tiếp tục phát triển ở các tỉnh. Loại hình phân phối này được Trung tâm giúp giới thiệu và xây dựng kênh phân phối độc lập, hỗ trợ các ấn phẩm, vật phẩm MobiEz, các poster, banner, cờ treo, tờ rơi, bandroll. Trung tâm còn hỗ trợ đào tạo nghiệp vụ bán hàng MobiEz.

Đại lý phân phối dịch vụ MobiEz được hưởng hoa hồng là 5.5% giá trị mua hàng. Ngoài ra, nhiều chính sách khuyến khích được áp dụng theo từng thời kỳ, theo doanh số, theo mệnh giá, v.v.

Loại hình phân phối này giúp tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường dịch vụ di động trả trước, đồng thời góp phần mở rộng hệ thống phân phối trong cả nước, đặc biệt là kênh phân phối không truyền thống. Tuy nhiên, đây là hình thức bán hàng mới bằng giao dịch điện tử nên cần phải tổ chức nhiều khoá huấn luyện cho các đại lý về cách thức nạp tiền cho khách hàng thông qua SMS. Các đại lý và các điểm bán hàng MobiEz phải có sẵn một máy điện thoại di động để phục vụ nạp tiền cho khách hàng.

PHỤ LỤC 6**TÁM CAM KẾT PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG
CỦA NHÂN VIÊN MOBIFONE**

Mong muốn khách hàng luôn thoải mái và hài lòng khi sử dụng dịch vụ MobiFone, mỗi thành viên của MobiFone cam kết:

Mỗi khi gặp khách hàng, chúng ta sẽ:

1. Đón tiếp mỗi khách hàng với lời chào, cử chỉ, nụ cười, ánh mắt thân thiện. Nếu có thể, gọi tên khách hàng;
2. Lắng nghe và phục vụ khách hàng với thái độ tôn trọng;
3. Cố gắng tìm hiểu và dự đoán nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng hơn những mong đợi của khách hàng;
4. Cung cấp thông tin đúng về tất cả các dịch vụ, sản phẩm của MobiFone và trả lời nhanh chóng, chính xác các câu hỏi của khách hàng;
5. Khi khách hàng có yêu cầu hoặc gặp khó khăn về sử dụng dịch vụ, chúng ta phải có trách nhiệm trước khách hàng và giải quyết hoàn chỉnh các yêu cầu đó cho đến khi khách hàng hài lòng;
6. Giữ lời hứa và trung thực;
7. Đích thân xin lỗi khách hàng khi khách hàng không hài lòng với dịch vụ của chúng ta, cho dù chúng ta có lỗi hay không;
8. Cảm ơn khách hàng và khuyến khích khách hàng đóng góp ý kiến về việc cung cấp dịch vụ MobiFone.

PHỤ LỤC 7**CÁC CHƯƠNG TRÌNH CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG
CỦA MOBIFONE TRONG THỜI GIAN QUA**

1. *Quà tặng khách hàng đặc biệt (khách hàng sử dụng cước cao, các công ty có nhiều số thuê bao)*
2. *Quà tặng sinh nhật khách hàng*
3. *Quà tặng khách hàng lâu năm*
4. *Thay Super sim miễn phí cho khách hàng lâu năm*
5. *Nhắn tin chúc mừng sinh nhật khách hàng*
6. *Chương trình tính điểm, giảm cước cho khách hàng trung thành*
7. *Chương trình “Cả nhà cùng vui” giảm cước cho các thuê bao chung 01 hộ khẩu gọi nhau.*
8. *Chương trình “ Kết nối đồng nghiệp” giảm cước cho các khách hàng cùng công ty.*
9. *Chương trình “Nhân đôi cơ hội” tặng tiền và gấp đôi tài khoản cho thuê bao trả trước đang bị khóa 02 chiều sử dụng trở lại...*



**PHỤ LỤC 8: LỘ TRÌNH GIẢM CƯỚC CỦA CÁC
MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG**

Thời gian	MOBIFONE – VINAPHONE				VIETTEL				S FONE			
	Trả sau		Card	Phương thức tính	TRẢ SAU		Card	Phương thức tính	Trả sau		Card	Phương thức tính
	Hòa mạng (Đồng/lần)	Cước liên lạc (Đồng/phút)			Hòa mạng (Đồng/lần)	Cước liên lạc (Đồng/phút)			Hòa mạng (Đồng/lần)	Cước liên lạc (Đồng/phút)		
01/2004	300.000	1.700	3.500	30”+30”	-	-	-	-	-	-	-	-
06/2004	-	-	-	-	-	-	-	6”+6”	200.000	-	3.600	10”+10”
08/2004	-	-	-	-	-	1.390	-	6”+6”	-	-	-	-
10/2004	-	-	-	-	-	1.290	2.190	6”+6”	-	-	-	-
11/2004	200.000	1.700	3.000	30”+30”	-	-	-	-	200.000	-	-	-
10/2005	200.000	1.400	2.200	30”+6”	-	-	-	-	150.000	-	-	6”+6”
11/2005	-	-	-	-	-	-	-	-	Miễn phí	-	-	6”+6”
01/2006	150.000	1.600	1.300	6”+1”	-	-	-	-	-	-	-	-
05/2006	-	-	-	-	119.000	1.290	2.190	6”+1”	Miễn phí	1.500	2.700	6”+1”
06/2006	-	-	-	-	119.000	1.290	1.990	6”+1”	Miễn phí	1.500	2.700	6”+1”
11/2006	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000	1.500	2.700	6”+1”

Nguồn: Đài 1080 – Bưu điện TP.HCM

PHỤ LỤC 9

**SỐ LƯỢNG TRẠM PHÁT SÓNG
CỦA CÁC MẠNG CẠNH TRANH TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH**

STT	KHU VỰC	VMS		Vina Phone	Viettel	S-Fone
		HIỆN TẠI	KH			
1	ĐỒNG NAI	41	17	27	45	8
2	VŨNG TÀU	29	10	21	31	3
3	BÌNH DƯƠNG	32	18	36	46	16
4	BÌNH THUẬN	22	11	22	16	1
5	LÂM ĐỒNG	21	11	17	30	3
6	BÌNH PHƯỚC	14	8	10	28	
7	NINH THUẬN	10	5	13	12	1
8	TIỀN GIANG	18	13	12	34	6
9	LONG AN	26	12	25	21	4
10	BẾN TRE	15	8	16	11	1
11	TÂY NINH	24	5	24	31	2
TỔNG CỘNG		255	118	223	305	45

Nguồn: Phòng Kế hoạch Bán hàng & Marketing Trung tâm TTDD KV II