

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ Tp. HCM**

Nguyễn Thị Thanh Sơn

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO LỢI THẾ
CẠNH TRANH CỦA VNPT MẠNG
VIỄN THÔNG ĐẾN 2010**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
T.S. NGÔ QUANG HUÂN**

Tp Hồ Chí Minh – Năm 2007

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	7
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ ĐỒ THỊ.....	8
LỜI MỞ ĐẦU	9
CHƯƠNG 1 :LÝ THUYẾT VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ TÌNH HÌNH KINH TẾ VIỆT NAM NÓI CHUNG	11
1.1 Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh.....	11
1.1.1 Khái niệm về lợi thế cạnh tranh.....	11
1.1.2 Các nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh.....	12
1.1.3 Các nhân tố tác động hình thành lợi thế cạnh tranh.....	12
1.1.4 Phân tích mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter.....	18
1.2 Tình hình kinh tế Việt Nam nói chung.....	19
1.2.1 Tình hình kinh tế hiện tại.....	19
1.2.1.1 Các thành tựu.....	19
1.2.1.2 Các mặt hạn chế	21
1.2.2 Dự báo tình hình kinh tế phát triển trong những năm tới	22
1.3 Tóm tắt chương I.....	24
CHƯƠNG 2 :THỊ TRƯỜNG VIỄN THÔNG- CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM VÀ THỰC TRẠNG CỦA TẬP ĐOÀN BỮ CHÍNH VIỄN THÔNG VNPT HIỆN NAY	25
2.1 Thị trường viễn thông - công nghệ thông tin Việt Nam hiện nay .	25
2.1.1 Các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin hiện tại.....	28

2.1.2	Các nhà khai thác dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin hiện tại	31
2.1.3	Thị phần hiện tại giữa các nhà khai thác.....	36
2.1.4	Tình hình cạnh tranh	43
2.1.5	Dự báo thị trường viễn thông trong một vài năm tới.....	44
2.1.6	Đánh giá năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam hiện tại, thông qua phân tích mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter	48
2.1.6.1	<i>Áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành.....</i>	48
2.1.6.2	<i>Áp lực từ phía khách hàng.....</i>	49
2.1.6.3	<i>Áp lực từ phía nhà cung cấp.....</i>	50
2.1.6.4	<i>Áp lực từ sản phẩm thay thế.....</i>	51
2.1.6.5	<i>Rào cản thâm nhập thị trường.....</i>	51
2.2	Thực trạng Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông VNPT hiện nay	54
2.2.1	Lịch sử phát triển VNPT	54
2.2.2	Mô hình Tập Đoàn.....	55
2.2.3	Thực trạng của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam được phân tích qua các nhân tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của VNPT	55
2.2.3.1	<i>Điều kiện về các yếu tố sản xuất của VNPT</i>	57
2.2.3.2	<i>Điều kiện về nhu cầu.....</i>	65
2.2.3.3	<i>Tính chất của thị trường ngành.....</i>	65
2.2.3.4	<i>Sự phát triển của ngành hỗ trợ</i>	67
2.2.3.5	<i>Vai trò của nhà nước.....</i>	68
2.3	Tóm tắt chương II.....	69

CHƯƠNG 3 :CÁC GIẢI PHÁP GIỮ VỮNG VÀ NÂNG CAO	
LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA VNPT.....	71
3.1 Xây dựng chiến lược phát triển của VNPT về mạng viễn thông	
đến năm 2010	71
3.1.1 Ma trận IEF.....	71
3.1.2 Ma trận EFE.....	73
3.1.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	74
3.1.4 Ma trận SWOT.....	76
3.1.5 Ma trận vị trí chiến lược cạnh tranh và đánh giá hoạt động SPACE .	
.....	78
3.2 Các giải pháp giữ vững và nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT	
81	
3.2.1 Nhóm giải pháp liên quan đến tổ chức quản lý và nguồn nhân lực	
81	
3.2.1.1 <i>Tổ chức hoạt động hiệu quả.....</i>	<i>81</i>
3.2.1.2 <i>Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....</i>	<i>82</i>
3.2.1.3 <i>Tổ chức trung tâm chăm sóc khách hàng hiệu quả</i>	<i>83</i>
3.2.2 Nhóm giải pháp liên quan đến thương hiệu, uy tín của doanh	
nghiệp	84
3.2.2.1 <i>Xây dựng thương hiệu.....</i>	<i>84</i>
3.2.2.2 <i>Xây dựng doanh nghiệp hướng đến khách hàng.....</i>	<i>86</i>
3.2.2.3 <i>Xây dựng doanh nghiệp hướng đến thị trường.....</i>	<i>87</i>
3.2.2.4 <i>Xây dựng mạng lưới phân phối lớn</i>	<i>88</i>
3.2.2.5 <i>Chính sách giá hấp dẫn.....</i>	<i>90</i>

3.2.3	Nhóm giải pháp nghiên cứu đầu tư nâng cao chất lượng sản phẩm và sản phẩm mới	90
3.2.3.1	<i>Nâng cao chất lượng mạng lưới</i>	90
3.2.3.2	<i>Nghiên cứu đầu tư cho sản phẩm mới</i>	91
3.2.4	Nhóm giải pháp phát triển thị trường mới	92
3.2.4.1	<i>Hướng ra thị trường thế giới</i>	92
3.2.4.2	<i>Mở ra một thị trường viễn thông mới ngay trong thị trường nội địa</i>	93
3.3	Tóm tắt chương III	94
KẾT LUẬN		95
PHỤ LỤC A		
PHỤ LỤC B		
PHỤ LỤC C		
PHỤ LỤC D		
TÀI LIỆU THAM KHẢO		

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

- VNPT : Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, viết tắt của từ Viet Nam Posts and Telecommunications.
- FPT : Tên thương hiệu của Công Ty Cổ phần Phát Triển Đầu Tư Công Nghệ
- SPT : Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Bưu Chính Viễn Thông Sài Gòn, viết tắt của từ Saigon Posts and Telecommunications.
- Viettel : Tên thương hiệu của Tổng Công ty Viễn Thông Quân Đội
- ETC : Công Ty Thông Tin Viễn Thông Điện Lực, viết tắt của từ Electric Telecom Company.
- HT : Công Ty Cổ Phần Viễn Thông Hà Nội, viết tắt của HaNoi Telecom.
- Vishipel : Tên thương hiệu của Công Ty Thông Tin Điện Tử Hàng Hải.
- CNH-HĐH : Công nghiệp hoá, hiện đại hoá.
- DN : Doanh nghiệp.
- DT : Doanh thu.
- ĐT : Điện thoại.
- VoIP : Dịch vụ điện thoại viễn thông sử dụng giao thức IP.
- IXP : Dịch vụ kết nối Internet.
- ISP : Dịch vụ truy nhập Internet.
- OSP : Dịch vụ ứng dụng Internet.

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2-1 Các dịch vụ được cung cấp bởi các doanh nghiệp	35
Bảng 2-2 Số liệu thuê bao điện thoại cố định thời điểm tháng 06/2006	37
Bảng 2-3 Số liệu thị phần điện thoại di động tháng 03/2006	38
Bảng 2-4 Số liệu thuê bao Internet qui đổi tháng 11/2006	40
Bảng 2-5 Tổng hợp dự báo số lượng phát triển các dịch vụ viễn thông của Việt Nam đến năm 2010	47
Bảng 2-6 Chỉ số về viễn thông của các nước Asian	65
Bảng 2-7 Đặc điểm tổng quát của các loại hình dịch vụ viễn thông trên thị trường hiện nay	67
Bảng 3-1 Ma trận IFE của VNPT hiện nay	72
Bảng 3-2 Ma trận EFE của VNPT hiện nay	74
Bảng 3-3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông hiện nay	76
Bảng 3-4 Ma trận SWOT của VNPT hiện nay	78

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ ĐỒ THỊ

Hình 1-1 Mô hình viên kim cương về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Michael Porter.....	15
Hình 2-1 Các giai đoạn phát triển của ngành viễn thông Việt Nam	26
Hình 2-2 Tăng trưởng thuê bao điện thoại theo năm.....	26
Hình 2-3 Tăng trưởng thuê bao theo tháng năm 2007	27
Hình 2-4 Mật độ điện thoại tính trên 100 dân theo tháng năm 2007.....	27
Hình 2-5 Khái quát các dịch vụ viễn thông- công nghệ thông tin.....	28
Hình 2-6 Sáu hình ảnh logo của các doanh nghiệp viễn thông hiện nay.....	35
Hình 2-7 Thị phần điện thoại cố định tháng 06/2006	37
Hình 2-8 Thị phần điện thoại di động tháng 03/2006	38
Hình 2-9 Thị phần điện thoại Internet tháng 11/2006.....	41
Hình 2-10 Thị phần VoIP tháng 11/2004	42
Hình 2-11 Mô hình Tập Đoàn VNPT	55
Hình 2-12 Tỷ trọng doanh thu ngành Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam 2006 ..	56
Hình 2-13 Tỷ trọng chi phí trong doanh nghiệp viễn thông.....	57
Hình 2-14 Logo của Tập Đoàn VNPT.....	63
Hình 3-1 Ma trận vị trí chiến lược cạnh tranh và đánh giá hoạt động SPACE....	78
Hình 3-2 Mẫu xe phương tiện vận chuyển thống nhất của VNPT.....	89
Hình 3-3 Mẫu thiết kế chung trang trí nội thất cho hệ thống cửa hàng VNPT...	90

LỜI MỞ ĐẦU

Vì lý do quan trọng của ngành thông tin liên lạc, Bưu điện Việt Nam được thành lập ngay từ buổi sơ khai của nước Việt Nam Dân Chủ Cộng Hòa, vào ngày 15 tháng 08 năm 1945. Trải qua bao thăng trầm của lịch sử ngành Bưu Điện đã hoàn thành sứ mạng của mình trong hai cuộc kháng chiến chống thực dân Pháp và đế quốc Mỹ, nối liền thông tin liên lạc trong mọi miền của đất nước, góp phần không nhỏ cho thắng lợi lịch sử của dân tộc. Bước vào thời bình, đặc biệt là từ sau thời kỳ đổi mới, ngoài nhiệm vụ phục vụ Bưu Điện Việt Nam còn nhiệm vụ nữa là kinh doanh có lợi nhuận và mang lại phần vinh cho đất nước, bằng các sản phẩm và dịch vụ viễn thông cung cấp cho khách hàng sự thoả mãn cao nhất, có nghĩa là mang lại lợi nhuận cao nhất.

Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh, xuất hiện từ thập niên 90 của thế kỷ thứ hai mươi, để xoá đi cơ chế độc quyền của các doanh nghiệp nhà nước, một cơ chế chỉ phù hợp trong thời chiến, chính phủ Việt Nam đã mở cửa tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế đều có thể hoạt động công bằng với nhau trước pháp luật để tạo ra nhiều của cải vật chất xã hội, và đây cũng chính là động cơ để các doanh nghiệp cạnh tranh lành mạnh với nhau tạo ra sản phẩm dịch vụ ngày càng chất lượng. Chính vì lý do đó mà trong lĩnh vực viễn thông chính phủ cũng đã tạo ra một cơ chế mới: Bưu Điện Việt Nam tách ra làm hai chức năng phân biệt, đó là Bộ Bưu Chính Viễn Thông có chức năng quản lý hành chính đối với ngành viễn thông và các doanh nghiệp viễn thông có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh. Đến nay thì VNPT là một trong sáu doanh nghiệp có chức năng, vai trò và hoạt động sản xuất kinh doanh cạnh tranh với nhau trong lĩnh vực viễn thông.

Vậy thì mặc dù là một doanh nghiệp có lịch sử hơn 60 năm trong ngành viễn thông, nhưng với hơn 55 năm trong cơ chế độc quyền, với bộ máy tổ chức công kênh, còn đang lẫn lộn giữa kinh doanh và phục vụ, phải chuyển mình thay đổi như thế nào để không bị các đàn em vượt qua. Sinh sau đẻ muộn không phải không có lợi thế: năng động linh hoạt lại là con đẻ của thời kỳ cạnh tranh, hơn nữa còn được chính phủ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp viễn thông mới phát triển, nên rất mau thích ứng và có phản ứng kịp thời với các thách thức, Do đó để giữ được lợi thế cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh, thì VNPT không được tự bằng lòng với thị phần hiện có (trên 94%), phải tìm hiểu mọi khía cạnh của các đối thủ hiện có và tiềm năng, có những chiến lược đón đầu để ngày

càng nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình, chiếm lĩnh thị trường trong nước và vươn ra cả thị trường trong khu vực và xa hơn nữa là thị trường thế giới,

Đó chính là lý do của đề tài luận văn này, với mục tiêu tìm hiểu thị trường viễn thông hiện tại, tiềm năng phát triển trong tương lai, tìm ra các giải pháp để nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT, đây cũng là một hiện thực của doanh nghiệp nhà nước chuyển mình, thay đổi cả về chất và lượng cho phù hợp với xu thế thời đại, theo chủ trương chính sách kinh tế của Đảng và nhà nước.

Để phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu, luận văn sử dụng phạm vi nghiên cứu thị trường viễn thông xuyên suốt 64 tỉnh thành của Việt Nam, có so sánh một số chỉ tiêu viễn thông với một số nước trong khu vực và quốc tế như: Trung Quốc, Thái Lan, Mỹ, Châu Âu. Căn cứ trên số liệu thứ cấp tại các trang web chuyên ngành, niên giám thống kê 2004 của Tổng Cục Thống Kê, Tổng Hợp Báo Chí Tuần của Bộ Bưu Chính Viễn Thông, tờ Tinh Nhanh của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam VNPT, ngoài ra luận văn còn sử dụng kết quả phân tích từ số liệu sơ cấp của hơn 130 mẫu điều tra về các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam hiện nay. Phương pháp nghiên cứu là nghiên cứu ứng dụng, nhân quả, nghiên cứu tại bàn và thị trường có kết hợp với nghiên cứu định tính để đưa ra các nhận định và giải pháp cụ thể.

Những điểm nổi bật của luận văn là đánh giá cụ thể tình hình cạnh tranh hiện tại của ngành và của VNPT, nêu ra những vấn đề còn mâu thuẫn về lợi thế cạnh tranh của VNPT trong thị trường viễn thông hiện nay: thứ nhất là vị thế cạnh tranh của VNPT là cao nhưng năng lực cạnh tranh còn chưa cao; thứ hai là một mặt tìm mọi giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh nhưng mặt khác chính phủ lại không khuyến khích VNPT nâng cao thị phần, mục đích để các doanh nghiệp viễn thông mới phát triển làm cho thị trường viễn thông thực sự có sự cạnh tranh lành mạnh và công bằng giữa các doanh nghiệp cũ và mới. Sử dụng lý thuyết về lợi thế cạnh tranh và quản trị chiến lược để lý luận giải quyết hai mâu thuẫn trên, đồng thời nêu ra các giải pháp cụ thể để thực hiện được hai chiến lược nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT từ nay đến 2010, được vạch ra từ phần phân tích thực tế và lý luận.

CHƯƠNG 1 : LÝ THUYẾT VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ TÌNH HÌNH KINH TẾ VIỆT NAM NÓI CHUNG

1.1 Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh

1.1.1 Khái niệm về lợi thế cạnh tranh

Có rất nhiều khái niệm về lợi thế cạnh tranh, theo Michael Porter: lợi thế cạnh tranh về cơ bản xuất phát từ giá trị mà một xí nghiệp có thể tạo ra cho người mua và giá trị đó vượt quá phí tổn của xí nghiệp, giá trị mà Michael Porter muốn nói ở đây chính là giá trị khách hàng mong muốn ở sản phẩm của doanh nghiệp, và điều thể hiện rõ ràng là lợi ích mà doanh nghiệp mang đến cho khách hàng càng nhiều bao nhiêu thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao bấy nhiêu. Hoặc diễn giải theo mục tiêu của doanh nghiệp, thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được hiểu như là khả năng của một doanh nghiệp thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực, về việc thực hiện mục tiêu quan trọng nhất đó là lợi nhuận.

Từ lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ tạo ra khả năng cạnh tranh và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy lợi thế cạnh tranh càng nhiều thì khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp càng mạnh, cũng như vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng vững chắc thể hiện ở thương hiệu mạnh và thị phần cao.

Sự thành công của một công ty trong hay ngoài nước phụ thuộc rất lớn vào việc công ty đó có tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của nó hay không? Theo Michael Porter, lợi thế cạnh tranh biểu hiện ở hai phương diện:

Thứ nhất: phí tổn thấp, từ đó định ra giá bán thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai: tạo ra sự khác biệt hoá so với đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt hoá ở đây có thể là về chất lượng sản phẩm, thương hiệu, hình thức bao bì màu sắc của sản phẩm, hay ngay cả các chương trình chăm sóc khách hàng và hậu mãi cũng tạo ra sự dị biệt cho sản phẩm. Trên cơ sở của sự khác biệt hóa đó công ty có thể áp đặt giá cao để bù đắp cho việc tạo ra sự khác biệt đó.

Có nhiều khía cạnh, nhiều yếu tố làm xuất phát điểm của lợi thế cạnh tranh, nhưng về tổng quát có thể chia ra làm hai nhóm yếu tố cơ bản như sau:

Môi trường bên trong của doanh nghiệp, đây cũng là năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố thuộc bên trong nội bộ doanh nghiệp như: điểm mạnh, điểm yếu, vốn, nhân lực, con người, công nghệ máy móc thiết bị, vật tư có chất lượng cao, quảng cáo tiếp thị ấn tượng, quản lý tốt...

Môi trường bên ngoài: tác động về mặt cơ hội và nguy cơ đối với hoạt động của doanh nghiệp và việc hình thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đó chính là môi trường kinh tế, chính trị, môi trường pháp lý, yếu tố văn hóa xã hội, phong tục tập quán, thói quen tiêu dùng của cộng đồng....

1.1.2 Các nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh

Nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh, chủ yếu là nguồn lực bên trong để phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, đó là: tài sản, tài năng và năng lực.

Tài sản gồm tài sản hữu hình và tài sản vô hình mà nhà quản trị có thể sử dụng được, những tài sản này được thể hiện trên bảng tổng kết tài sản của công ty. Các tài sản hữu hình bao gồm: máy móc, thiết bị, tiền bạc, nhà xưởng, vật tư..., tài sản vô hình bao gồm : nhãn hiệu, sự độc quyền về phát minh, tên tuổi công ty..., những tài sản này có thể xác định giá trị thị trường và có khả năng mua bán, qui đổi ra tiền.

Tài năng là tài sản vô hình mà chuyển giao nó cho công ty khác sẽ gặp khó khăn, bao gồm: bí quyết, kỹ thuật, công nghệ và kỹ năng riêng có của công ty. Vì: phần lớn tài năng này gắn với cả một tập thể lao động, với cấu trúc và qui trình của hệ thống sản xuất; những yếu tố tài năng thông thường dựa trên khối lượng kiến thức ngấm được tích lũy lâu dài, không mã hóa, không phân loại và diễn đạt bằng văn bản. Như một yếu tố thuộc tính của doanh nghiệp, khó có thể tách doanh nghiệp và thuộc tính của nó thành hai phần riêng rẽ.

Năng lực thể hiện các kỹ năng về quản trị, yếu tố này còn khó mua bán hơn cả tài năng, thể hiện khả năng quản trị qui trình kinh doanh của công ty. Nó gắn liền với văn hóa và phong cách của công ty.

Như vậy nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh của công ty chủ yếu là nội lực, trong đó có cả những lực thuộc về vô hình và hữu hình, là những giá trị vừa có thể định giá được trên thị trường nhưng cũng có những giá trị rất khó định giá được trên thị trường. Chính nguồn nội lực sẽ quyết định thành công hay thất bại cho một doanh nghiệp trong thị trường cạnh tranh.

1.1.3 Các nhân tố tác động hình thành lợi thế cạnh tranh

Để có thể sử dụng được các nguồn lực bên trong nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường trong nước và quốc tế, các công ty không những phải cố gắng phát triển hay sở hữu cho được các nguồn lực đặc thù riêng biệt, từ đó mới có thể tạo lợi thế cạnh tranh mà còn phải không ngừng nâng cao năng lực học hỏi và cải tiến.

Theo quan điểm truyền thống của các nhà kinh tế cổ điển, họ nhấn mạnh đến tầm quan trọng của các nhân tố sản xuất như là một nguồn lực tạo lợi thế

ạnh tranh. Họ thường coi trọng đến sự sẵn có của các yếu tố sản xuất như: đất đai vốn và lao động (những yếu tố thuộc về tài sản hữu hình). Như quan điểm lợi thế tuyệt đối của Adam Smith cho rằng: lợi thế tuyệt đối chính là chi phí sản xuất thấp hơn (chỉ có chi phí lao động mà thôi), hoặc quan điểm của trường phái trọng thương cuối thế kỷ 15, đầu thế kỷ 16 tại Tây Âu cho rằng: quốc gia giàu có nhất là các quốc gia có nhiều công nhân nhất, công xá rẻ sẽ tạo sự kích thích làm việc tạo ra của cải vật chất cho xã hội... Tuy nhiên, sự khác biệt trong việc phân bố trên bình diện quốc tế, các yếu tố này chỉ giải thích một phần nhỏ các hoạt động mậu dịch quốc tế và lợi thế cạnh tranh.

Năng lực cạnh tranh về phương diện dài hạn của công ty phụ thuộc nhiều vào khả năng cải tiến liên tục cả về chất lượng sản phẩm, mẫu mã sản phẩm và chất lượng quản lý. Do đó ngoài chi phí và sự sẵn có của các yếu tố sản xuất chỉ là một trong nhiều nguồn lực tại chỗ quyết định lợi thế cạnh tranh, và yếu tố này không phải là một yếu tố quan trọng nếu xét trong phạm vi tương đối so với các yếu tố khác, mà còn có sự tác động của môi trường quốc gia đến việc thực hiện cải tiến liên tục của một công ty. Theo Michael Porter thì: “các điều kiện của một quốc gia có tác động rất lớn đến khả năng cải tiến và phát triển năng lực cạnh tranh của công ty”.

Có bốn yếu tố tổng quát giúp các doanh nghiệp có khả năng nâng cao sức cạnh tranh là: các yếu tố trời cho; sức cầu nội địa; sự phát triển của các ngành mang tính hỗ trợ hoặc liên quan và thực chất của thị trường ngành tức là cơ cấu cùng sự cạnh tranh nội địa của các doanh nghiệp. Bốn phẩm chất này tạo thành viên kim cương, thúc đẩy hay cản trở việc tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, hay xa hơn là của quốc gia trên thương trường quốc tế. Các phẩm chất này còn tương tác với nhau, cái này phụ thuộc cái kia. Chẳng hạn một sức cầu cao vẫn không là một lợi thế cạnh tranh, nếu thực chất doanh nghiệp không được đặt trong môi trường cạnh tranh ngành. Hàng hoá sản phẩm của xí nghiệp quốc doanh trong thời kỳ bao cấp của Việt Nam là một bằng chứng. Cụ thể các yếu tố cơ bản của viên kim cương trong quan điểm lợi thế cạnh tranh của Michel Porter đó là:

Thứ nhất, các yếu tố trời cho. Các yếu tố này được chia làm hai loại: căn bản và tiên tiến. Yếu tố căn bản bao gồm tài nguyên thiên nhiên, địa lý tự nhiên, nhân chủng, thời tiết khí hậu..., yếu tố tiên tiến bao gồm cơ sở hạ tầng về viễn thông, tay nghề trình độ lao động, trình độ khoa học công nghệ, các phương tiện nghiên cứu... Các yếu tố tiên tiến đóng vai trò quan trọng trong lợi thế cạnh tranh. Khác với các yếu tố căn bản do tự nhiên tạo ra, các yếu tố tiên tiến là kết quả của vốn đầu tư, của quản lý nhà nước và của người dân sống và làm việc tại khu vực.

Thứ hai, sức cầu nội địa. Đây là yếu tố quan trọng để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp thường nhạy bén với nhu cầu của khách hàng ở sát ngay mình. Yêu cầu của người tiêu dùng nội địa sẽ thúc đẩy doanh nghiệp phải đáp ứng, rồi phải cạnh tranh cả về mặt chất, mặt lượng và phải đổi mới. Các doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh nếu người tiêu dùng nội địa chọn lựa hàng tiêu dùng cẩn thận do có nhiều nhà cung cấp cùng một hàng hoá và dịch vụ.

Thứ ba, sự phát triển của các ngành hỗ trợ. Một ngành công nghiệp nào đó mà có những nhà cung cấp hay có những ngành công nghiệp liên quan có khả năng cạnh tranh quốc tế thì chúng giúp cho ngành đó có lợi thế cạnh tranh. Đây là hiệu ứng tiếp nối trong sản xuất. Các lợi ích thu được từ một sự đầu tư vào các yếu tố tiên tiến của một ngành nào đó mà ngành này lại hỗ trợ hay có liên quan đến một ngành khác, thì ngành sau sẽ được hưởng lợi từ ngành trước. Ví dụ, sự dẫn đầu về công nghệ chất bán dẫn của Mỹ vào những năm giữa thập kỷ 80 đã thúc đẩy việc sản xuất máy vi tính cá nhân cùng một loạt các sản phẩm điện tử cao cấp.

Thứ tư, tính chất của thị trường ngành, tức là chiến lược, cấu trúc và sự cạnh tranh nội tại của các doanh nghiệp. Phẩm chất này của các doanh nghiệp ảnh hưởng nhiều đến lợi thế cạnh tranh của họ.

Theo Michael Porter, hạn chế của mô hình trên là chỉ chú ý đến các nhân tố nội địa, mà ngày nay kinh tế thế giới đang có xu hướng toàn cầu hoá, kinh tế của một quốc gia chỉ là một bộ phận không thể tách rời với kinh tế khu vực và kinh tế thế giới, do đó sự tác động của thị trường quốc tế là rất lớn đến thị trường nội địa;

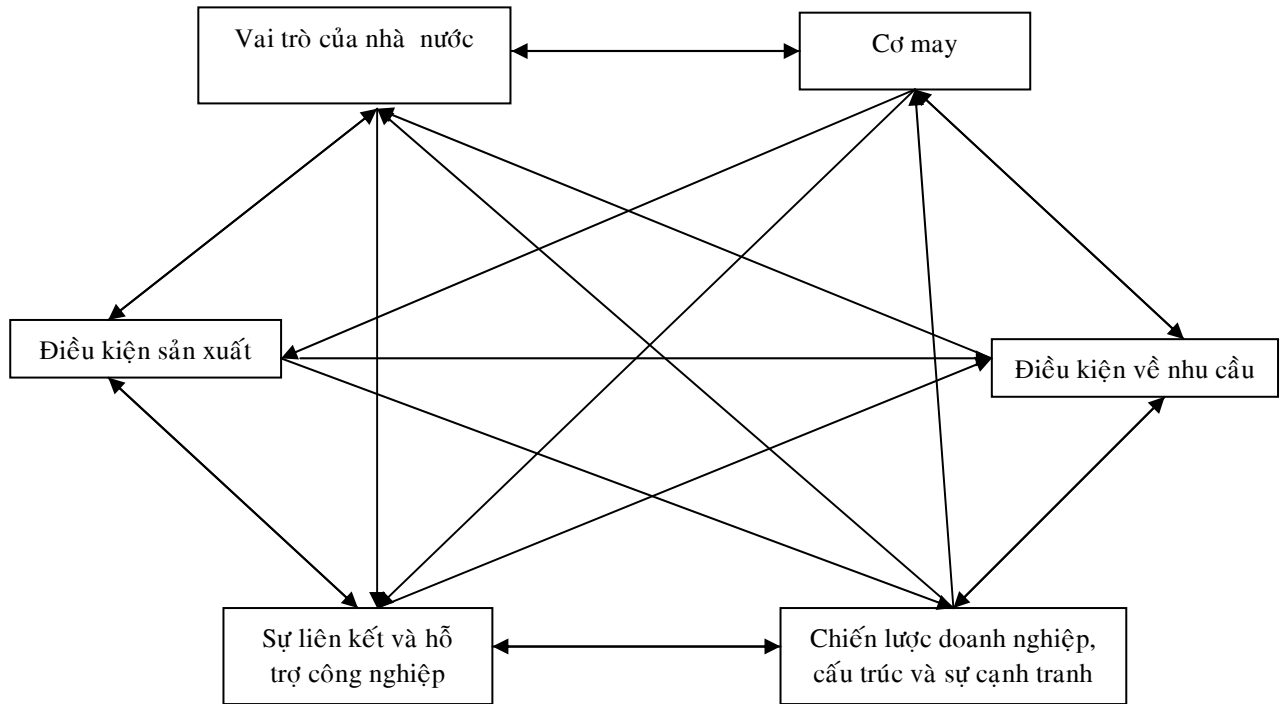
Chưa chú ý đến vai trò của vốn đầu tư trực tiếp (FDI) và các công ty đa quốc gia (MNCs);

Tính khái quát hóa của mô hình còn thấp, vì mô hình được rút ra từ việc nghiên cứu mười quốc gia đã phát triển;

Chỉ chú trọng đến những yếu tố vi mô;

Chưa chú ý đến vai trò của nhà nước và các cơ may. Thực chất nhà nước và các cơ may có ảnh hưởng rất lớn đến bốn phẩm chất trên để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Các chính sách của nhà nước có ảnh hưởng trực tiếp, hoặc tích cực hoặc tiêu cực đến doanh nghiệp thông qua các biện pháp áp dụng như: trợ cấp, tín dụng ưu đãi, giáo dục, nhà nước có thể tạo nên khuôn khổ cho nhu cầu trong nước khi qui định về tiêu chuẩn chất lượng, an toàn, đồng thời hỗ trợ ngành này, điều hướng ngành khác bằng các chính sách thuế, thúc đẩy hay giảm bớt cạnh tranh.

Do đó mà mô hình viên kim cương tạo lợi thế cạnh tranh của Michel được bổ sung thêm cho sát thực với thực tế là bốn yếu tố trên và thêm hai yếu tố nữa là vai trò của nhà nước và cơ may. Sau đây là mô hình viên kim cương lợi thế cạnh tranh của Michel Porter đã được cải tiến:



Hình 1-1 Mô hình viên kim cương về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Michael Porter

Điều kiện về các nhân tố sản xuất: các nhân tố sản xuất thì không bao giờ đồng nhất, chính vì sự không đồng nhất đó sẽ giúp cho một công ty tại một quốc gia nào đó sẽ có được lợi thế cạnh tranh về phương diện chi phí hoặc do sự sẵn có của nguồn lực tài nguyên đó. Ví dụ như một quốc gia có hệ thống giáo dục tốt sẽ có thể gia tăng được năng lực cải tiến chất lượng của lao động, trong khi đó hệ thống cơ sở hạ tầng phát triển sẽ thúc đẩy sự phát triển của hệ thống kinh doanh mới. Nói tóm lại, một tình trạng hoàn hảo của các yếu tố sản xuất sẽ có tác dụng tích cực vào năng lực cải tiến của một quốc gia.

Điều kiện về nhu cầu: tình trạng hoàn hảo của khách hàng và các kênh phân phối cũng có tác dụng tích cực đến việc tạo lợi thế cạnh tranh cho một ngành công nghiệp tại một quốc gia. Nhu cầu của khách hàng càng phức tạp, đặc thù thì càng thúc đẩy các công ty phải gia tăng cải tiến; nếu khách hàng càng có những phản ánh về sản phẩm, hệ thống phân phối ...của công ty, thì công ty càng có điều kiện không những nhận dạng các điểm yếu của mình để

khắc phục mà còn xác định được nhu cầu mới trong tương lai tại thị trường nội địa và hải ngoại.

Chiến lược doanh nghiệp, cấu trúc ngành và mức độ cạnh tranh: mức độ cạnh tranh mà một công ty phải đối đầu tại thị trường trong nước cũng là một động lực thúc đẩy các công ty cải tiến không ngừng. Nếu công ty phải tiến hành một cuộc đấu tranh lâu dài với các đối thủ đầy tiềm năng và năng động thì tình huống này đòi hỏi công ty phải thực hiện mọi nỗ lực tốt nhất để thực hiện cải tiến, thậm chí một công ty vẫn có thể có được lợi ích những cải tiến của các đối thủ cạnh tranh khác, nếu như công ty có thể kiểm soát chặt được những đối thủ cạnh tranh của mình. Ngoài ra công ty có thể thu được những lợi ích từ cách thức tiến hành các hoạt động kinh doanh tại một quốc gia nào đó nếu như phương thức quản trị và cấu trúc tổ chức tại các quốc gia đó phù hợp với nhu cầu ngành đó.

Cơ may: những cơ may đột xuất trong lịch sử và các chính sách của nhà nước không những có tác động vào năng lực của công ty trong việc cải tiến năng lực cạnh tranh mà còn tác động đến các nhân tố khác đã nêu ở trên. Những sự kiện ngẫu nhiên như: đột phá hay phát minh trong công nghệ; chiến tranh, thiên tai; biến động tỷ giá hối đoái, biến động các yếu tố đầu vào, nhu cầu hay sở thích người tiêu dùng có thể có lợi hay có hại cho vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Vai trò của nhà nước: nhà nước bằng những chính sách của mình có thể tăng cường lợi thế cạnh tranh của quốc gia thông qua việc đầu tư nhằm tạo ra các yếu tố sản xuất có chất lượng ngày càng cao hơn, thông qua việc tác động đến các mục tiêu của các nhà kinh doanh, các công ty; thông qua vai trò của nhà nước với tư cách là người mua hay là người tác động đến nhu cầu của người mua; thông qua những chính sách khuyến khích cạnh tranh hay trong định hướng phát triển những ngành công nghiệp có liên quan và hỗ trợ cho ngành có lợi thế cạnh tranh... Michael Porter cho rằng: “vai trò đúng đắn của chính phủ phải là một tác nhân hay yêu cầu; chính phủ phải khuyến khích hay thúc đẩy doanh nghiệp tăng cường động cơ và xây dựng vị thế cạnh tranh cao hơn...”. Chính phủ có thể tác động đến bốn yếu tố cơ bản nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, thông qua các biện pháp tài trợ như: tài trợ trực tiếp hay gián tiếp cho doanh nghiệp; áp dụng các luật thuế; qui định hay không qui định đối với thị trường vốn và kiểm soát hối đoái; chính sách giáo dục, dạy nghề; những tiêu chuẩn kỹ thuật về sản phẩm, kể cả những qui định về môi trường; chính phủ mua sắm hàng hoá hoặc dịch vụ; ban hành luật chống độc quyền...

Sự liên kết và hỗ trợ của các ngành liên quan: năng lực thực hiện cải tiến của các công ty luôn được hỗ trợ và khuyến khích bởi tình trạng hoàn hảo

của các nhà cung cấp. Một công ty có quan hệ cùng phối hợp hoạt động với những nhà cung cấp hàng đầu tại địa phương thì càng có điều kiện và cơ hội thực hiện các cải tiến của mình. Bên cạnh những nhà cung cấp (hay các ngành công nghiệp hỗ trợ), sự phát triển của các ngành có liên quan cũng tạo động lực cho việc thực hiện các cải tiến liên tục.

Ngoài sự phát triển của các ngành hỗ trợ phải kể đến sự liên kết ngành cũng có khả năng nâng cao lợi thế cạnh tranh. Ngoài các phẩm chất tạo ra lợi thế cạnh tranh, Michel Porter còn chỉ ra lợi thế của khối liên kết ngành. Theo ông khối liên kết ngành có ảnh hưởng đến cạnh tranh theo ba hướng sau: năng suất, sự đổi mới và việc thành lập các doanh nghiệp mới.

Trước tiên, khối liên kết ngành sẽ làm tăng năng suất của các hãng và ngành, bởi nó tạo ra sự tiếp cận tốt hơn các sản phẩm đầu vào và lao động; thông tin thị trường và công nghệ; thúc đẩy sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên ngành; sử dụng các hàng hoá dịch vụ công cộng như cơ sở hạ tầng, chương trình đào tạo và triển lãm hội chợ; cải thiện các hoạt động và khuyến khích công ty đạt năng suất cao; tạo ra sự dễ dàng cho việc đo lường và đánh giá hoạt động của các công ty bởi vì họ thực hiện các chức năng giống nhau.

Thứ hai, khối liên kết ngành sẽ tạo ra lợi thế tiềm năng cho các thành viên trong việc đổi mới. Các công ty sẽ mau chóng nắm bắt được nhu cầu mới của khách hàng, các khả năng về công nghệ và hoạt động mới; tìm kiếm được các máy móc, dịch vụ và sản phẩm đầu vào mới; đối mặt với áp lực cạnh tranh hoàn hảo, đòi hỏi họ phải luôn đổi mới.

Cuối cùng, khối liên kết ngành sẽ tạo ra nhiều doanh nghiệp mới hơn bởi vì các rào cản xâm nhập vào ngành sẽ bị giảm đi và sẽ có nhiều thông tin hơn về các cơ hội kinh doanh.

Theo Michel Porter có sáu nhân tố cơ bản, tương tự như tạo ra lợi thế cạnh tranh, đóng góp vào sự phát triển của khối liên kết ngành đó là: các điều kiện về yếu tố sản xuất; các điều kiện về nhu cầu; chiến lược, cấu trúc của công ty và sự cạnh tranh; các ngành hỗ trợ và liên quan; chính phủ; những tác động của môi trường bên ngoài (cơ hội và thách thức).

Các điều kiện và yếu tố sản xuất như là nguồn nhân lực, nguồn lực vật chất, trình độ khoa học công nghệ, máy móc thiết bị, nguồn vốn và cơ sở hạ tầng.

Các điều kiện về nhu cầu, khối liên kết ngành có thể phát triển ở những nơi mà sự xuất hiện của khách hàng chủ yếu ở đây có thể khuyến khích sự phát triển và thúc đẩy lợi thế cạnh tranh giữa các nhà cung cấp.

Chiến lược, cấu trúc công ty và sự cạnh tranh, khối liên kết ngành chủ yếu dựa vào sự liên kết giữa các công ty. Do đó các chiến lược sản xuất thu

mua, marketing và thái độ của các hãng đối với sự hợp tác và cạnh tranh sẽ đóng góp vai trò quan trọng tác động đến sự phát triển của khối liên kết ngành.

Các ngành hỗ trợ liên quan, sự gắn gũi của các nhà cung cấp và các hãng hỗ trợ khác có liên quan có thể giúp cho việc đổi mới và cắt giảm chi phí giao dịch.

Chính phủ, có thể tác động đến sự phát triển của khối liên kết ngành thông qua phân bổ vốn cho các ngành đầu tư cơ sở hạ tầng, nghiên cứu và triển khai chính sách đối với việc sử dụng đất đai.

Tác động của môi trường bên ngoài, những thay đổi của môi trường bên ngoài như sự biến động của tỷ giá hối đoái, quyết định chính sách của chính phủ nước ngoài, thiên tai, chiến tranh, có thể ảnh hưởng đến các nhân tố ở trên, do đó đây cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của khối liên kết ngành.

1.1.4 Phân tích mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter

Theo Michel Porter có năm áp lực định hình chiến lược ngành và cơ cấu của nó, năm áp lực này có thể làm giảm đi hiệu quả hoạt động của công ty, nhưng nếu chi tiết hoá các áp lực này và đề ra các giải pháp làm giảm áp lực thích hợp sẽ tạo ra được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chi tiết hoá năm áp lực cạnh tranh này sẽ là tư liệu rất cần thiết cho việc đặt ra chiến lược của doanh nghiệp. Năm áp lực đó là: lực về sự cạnh tranh giữa các đối thủ của công ty; lực về thế mặc cả của người mua; lực về thế mặc cả của người cung cấp; lực về mối đe dọa của các xí nghiệp mới vào thị trường và lực về mối đe dọa của các sản phẩm thay thế. Năm mô hình lực này được Michel Porter sử dụng để phân tích các tác động ngoại vi, tức là môi trường bên ngoài doanh nghiệp, những cơ hội và nguy cơ tác động vào doanh nghiệp.

Thứ nhất, lực về cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh, với các yếu tố cạnh tranh chủ yếu: mức độ tăng trưởng doanh nghiệp; chi phí cố định hoặc trị giá gia tăng; sự khác biệt về sản phẩm; đặc điểm của nhãn hiệu; phí tổn thay thế; sự đa dạng của đối thủ cạnh tranh; yếu tố rào cản về giá, về thị phần, về chính sách..., doanh nghiệp có thể phân tích và xác định cho mình nằm ở vị trí nào giữa các đối thủ cạnh tranh, để từ đó vạch ra chiến lược và định hướng cho doanh nghiệp mình .

Thứ hai, lực về thế mặc cả của người mua, hàng hoá doanh nghiệp sản xuất ra có bán được hay không phụ thuộc vào người mua, hay còn gọi là sức ép của người mua. Có rất nhiều yếu tố tác động đến thế mặc cả của người mua: cán cân mặc cả, số lượng khách hàng, phí tổn thay đổi của khách hàng, thông tin

khách hàng, sản phẩm thay thế, tính nhạy bén của giá cả, sự khác biệt về sản phẩm, đặc điểm của nhãn hiệu, ảnh hưởng về chất lượng, sự cải biến sản phẩm.

Thứ ba, lực về thế mặc cả của người cung cấp, đây là một trong các điều kiện của yếu tố sản xuất, các yếu tố ảnh hưởng đến thế mặc cả của nhà cung cấp là: chênh lệch về nhập lượng, phí tổn thay đổi của nhà cung cấp, sự có mặt của nhập lượng thay thế, tập trung của người cung cấp, tầm quan trọng của khối lượng sản phẩm đối với người cung cấp, phí tổn so với tổng giá mua, ảnh hưởng của nhập lượng đối với phí tổn. Tất cả các nhân tố trên có thể diễn giải ra khả năng ép giá của nhà cung cấp.

Thứ tư, lực về mối đe dọa của các xí nghiệp mới vào thị trường như: quy mô sản xuất tối ưu, khác biệt về sản phẩm, đặc điểm nhãn hiệu, số lượng khách hàng, phí tổn thay đổi, yêu cầu vốn, kênh phân phối, lợi thế về phí tổn tuyệt đối, chính sách chế độ nhà nước. Đây chính là các nhân tố rào cản đối với các đối thủ tiềm năng.

Thứ năm, lực về mối đe dọa của các sản phẩm thay thế, bao gồm các yếu tố đe dọa thay thế: giá cả thay đổi của các sản phẩm thay thế, phí tổn thay đổi của sản phẩm, xu hướng thay thế của người mua.

1.2 Tình hình kinh tế Việt Nam nói chung

1.2.1 Tình hình kinh tế hiện tại

1.2.1.1 Các thành tựu

Trong tình hình kinh tế thế giới và khu vực đan xen những biểu hiện suy thoái, phục hồi và phát triển, sự cạnh tranh và chính sách bảo hộ bất bình đẳng ở một số nước, thì Việt Nam đã đạt được một số thành tựu quan trọng về kinh tế như sau:

Nền kinh tế đã vượt qua thời kỳ suy giảm, đạt tốc độ tăng trưởng khá cao và phát triển tương đối toàn diện. Tốc độ tăng trưởng GDP năm sau cao hơn năm trước, bình quân trong 05 năm 2001- 2005 đạt 7,51% đạt mức kế hoạch đề ra.

Kinh tế vĩ mô tương đối ổn định, các quan hệ và cân đối chủ yếu trong nền kinh tế được cải thiện đáng kể đáp ứng được yêu cầu tăng trưởng kinh tế.

Tổng vốn đầu tư vào nền kinh tế tăng nhanh đã làm tăng đáng kể năng lực sản xuất kinh doanh, hoàn thành và đưa vào sử dụng nhiều công trình lớn về kết cấu hạ tầng kinh tế – xã hội, tăng cường tiềm lực về cơ sở vật chất kỹ thuật của nền kinh tế.

Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng công nghiệp hoá và hiện đại hoá: đến năm 2005, tỷ trọng giá trị nông, lâm, ngư nghiệp 20,9% (kế hoạch 20-21%); công nghiệp và xây dựng 41% (kế hoạch 38-39%), dịch vụ 38,3% (kế hoạch 41-42%).

Cơ cấu lao động đã có sự chuyển đổi tích cực, gắn liền với quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Tỷ trọng lao động đã qua đào tạo cũng được tăng cao từ 20% năm 2000 lên 25% năm 2005.

Cơ cấu thành phần kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng phát huy tiềm năng của các thành phần kinh tế và đan xen nhiều hình thức sở hữu. Khu vực kinh tế nhà nước chiếm 38,4% GDP; kinh tế dân doanh chiếm 45,7% GDP; kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 15,9% GDP.

Hoạt động kinh tế đối ngoại và hội nhập kinh tế quốc tế có bước tiến mới rất quan trọng, một số sản phẩm Việt Nam có sức cạnh tranh trên trường quốc tế. Xuất nhập khẩu tăng nhanh. Tổng kim ngạch xuất khẩu 5 năm 2001-2005 đạt gần 111 tỷ USD, tăng 17,5%/năm. Tổng kim ngạch nhập khẩu hàng hoá 5 năm đạt 103,2 tỷ USD, tăng bình quân 18,8%/năm.

Thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa được xây dựng bước đầu. Một số loại thị trường mới hình thành; các thị trường hàng hoá dịch vụ, lao động khoa học và công nghệ, tài chính, bất động sản có bước phát triển phù hợp với cơ chế mới.

Bên cạnh các thành tựu về kinh tế về văn hoá giáo dục đào tạo con người cũng đạt được một số thành tựu đáng kể. Trong 05 năm 2001-2005 đã tạo việc làm cho hơn 7,5 triệu lao động. Công tác xoá đói giảm nghèo thu được kết quả tốt, tỷ lệ hộ nghèo đến cuối năm 2005 giảm còn 7%, vượt mục tiêu đề ra là 10% (theo chuẩn cũ), khống chế và đẩy lùi một số dịch bệnh nguy hiểm; tuổi thọ trung bình của người Việt Nam tăng từ 67,8 (năm 2000) lên 71,5 (năm 2005) ¹.

Riêng năm 2006 là năm đầu tiên thực hiện kế hoạch 2006-2010, tổng trị giá xuất nhập khẩu đạt 84 tỷ USD, trong đó xuất khẩu đạt 39,6 tỷ USD tăng 7,163 tỷ USD, tương ứng tăng 22,1% so với năm 2005, vượt gần 5% chỉ tiêu kế hoạch của Chính phủ, nhập khẩu 44,4 tỷ USD tăng 20,1% so với năm 2005. Loại trừ yếu tố giá cả, việc mở rộng thị trường đã góp phần tăng thêm kim ngạch xuất khẩu 4,222 tỷ USD².

Mặc dù gặp không ít khó khăn do giá cả thế giới biến động, tỷ giá thay đổi, thiên tai dịch bệnh... nhưng năm 2006 Việt Nam vẫn đạt mức độ tăng trưởng

¹ Ban Tư Tưởng Văn Hoá Trung Ương (2006), Tài liệu học tập nghị quyết đại hội X của Đảng, Nxb Chính trị Quốc Gia.

² Trang web Bộ Ngoại Giao Việt Nam www.mofa.gov.vn ngày 05/03/2007.

8,2%. Nét nổi bật trong năm 2006 chính sách tiền tệ cơ bản được kiểm soát nên tỷ giá ổn định, là năm đánh dấu bước tiến bộ vượt bậc của ngành ngân hàng trong việc kiểm soát lạm phát, ổn định tỷ giá hối và tăng dự trữ ngoại tệ (thêm 2,5 tỷ USD). Tốc độ giảm nghèo tỷ lệ 3%, giảm tỷ lệ hộ nghèo xuống còn 19% theo tiêu chuẩn quốc tế. Tổng GDP đạt 65 tỷ USD, bình quân GDP đầu người đạt 720 USD³.

Giữ vững được an ninh chính trị ổn định, quốc phòng vững chắc bảo vệ toàn vẹn lãnh thổ. Đây cũng là một nhân tố rất quan trọng tạo ra một môi trường ổn định để thúc đẩy đầu tư nước ngoài, hợp tác kinh tế với Việt Nam.

Việc xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa có tiến bộ trên cả ba lĩnh vực lập pháp, hành pháp và tư pháp. Khối đại đoàn kết dân tộc được phát huy.

1.2.1.2 Các mặt hạn chế

Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số mặt khuyết điểm và yếu kém như sau: tăng trưởng kinh tế chưa tương xứng với khả năng; chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế còn kém; cơ cấu kinh tế chuyển dịch chậm. Cụ thể như sau:

Xếp hạng năng lực cạnh tranh quốc gia của Việt Nam, theo diễn đàn kinh tế thế giới, thuộc loại thấp, kém ổn định và chậm được cải thiện: năm 1998 là 39/53, năm 1999 là 48/53, năm 2000 là 53/59, năm 2001 là 60/75, năm 2002 là 65/80, năm 2003 là 60/102, năm 2004 là 77/104 và năm 2005 là 81/117⁴. Luôn bị tụt hạng, mặc dù có nhiều lý do để giải thích: do số lượng các nước tham gia xếp hạng mỗi năm đều có tăng lên, Việt Nam luôn bị xếp trong 30-40 nước có vị trí năng lực cạnh tranh thấp trong các quốc gia tham gia xếp hạng.

Các cân đối vĩ mô trong nền kinh tế chưa được vững chắc. Trình độ khoa học công nghệ, năng suất lao động thấp; giá thành nhiều sản phẩm cao hơn so với khu vực và thế giới. Nhiều nguồn lực và tiềm năng trong nước chưa được huy động và khai thác tốt. Đầu tư của nhà nước dần trải, hiệu quả chưa cao, thất thoát nhiều. Lãng phí trong chi tiêu ngân sách nhà nước và tiêu dùng xã hội còn nghiêm trọng. Môi trường tự nhiên ở nhiều nơi bị huỷ hoại, ô nhiễm nặng.

Lĩnh vực dịch vụ phát triển chậm. Nội dung và các biện pháp công nghiệp hoá hiện đại hoá nông nghiệp, nông thôn chưa cụ thể. Sắp xếp đổi mới

³ Điểm báo ngày 12/1/2007 trên trang web Bộ Ngoại Giao Việt Nam (www.mofa.gov.vn).

⁴ Nguồn trích số liệu của WEF qua các năm. WEF rất được coi trọng về tính khách quan và được tất cả các nhà đầu tư cũng như soạn thảo chính sách các nước tham khảo.

và nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp nhà nước, nhất là cổ phần hoá còn nhiều vướng mắc. Chất lượng nguồn nhân lực thấp.

Việc hoạch định và thực hiện các chủ trương chính sách thúc đẩy phát triển và vận hành thị trường chưa đồng bộ; một số nguyên tắc của thị trường bị vi phạm; tư duy bao cấp chưa được khắc phục triệt để.

Cơ chế, chính sách về văn hoá xã hội chậm đổi mới; nhiều vấn đề xã hội bức xúc chưa được giải quyết, kết quả xoá đói giảm nghèo chưa thật vững chắc, nguy cơ tái nghèo cao. Khoảng cách sự chênh lệch về thu nhập, mức sống giữa các tầng lớp nhân dân, giữa các vùng có xu hướng doãng ra (khoảng 13,5 lần giữa 10% số hộ giàu nhất so với 10% số hộ nghèo nhất). Nhu cầu về việc làm ở thành thị và nông thôn chưa được đáp ứng tốt. Nhiều vấn đề xã hội bức xúc chưa được giải quyết, tệ quan liêu, tham nhũng lãng phí vẫn nghiêm trọng; tội phạm và một số tệ nạn xã hội có chiều hướng tăng, tai nạn giao thông gây nhiều thiệt hại về người và của.

Bộ máy quản lý nhà nước các cấp, nhất là cơ sở còn yếu kém. Tình trạng nhũng nhiễu cửa quyền, thiếu trách nhiệm ở một bộ phận công chức, nhất là ở các cơ quan trực tiếp giải quyết công việc cho công dân và doanh nghiệp, chậm được khắc phục. Quốc hội còn lúng túng trong việc thực hiện chức năng giám sát. Cải cách hành chính chưa đạt yêu cầu⁵.

1.2.2 Dự báo tình hình kinh tế phát triển trong những năm tới

Dựa trên một số dự báo tình hình quốc tế trong những năm tới là hòa bình hợp tác và phát triển. Kinh tế thế giới tiếp tục phục hồi và phát triển nhưng vẫn tiềm ẩn những bất trắc. Toàn cầu hoá kinh tế là một xu hướng khách quan tạo ra nhiều cơ hội phát triển, tuy nhiên cũng chứa đựng nhiều các yếu tố thách thức lớn cho các quốc gia nhất là các quốc gia đang phát triển. Khoa học công nghệ sẽ có bước tiến nhảy vọt và đột phá lớn. Cạnh tranh kinh tế thương mại, giành giật các nguồn tài nguyên, năng lượng thị trường, nguồn vốn, công nghệ... giữa các nước ngày càng gay gắt.

Tình hình Châu Á Thái Bình Dương và Đông Nam Á cũng có xu thế hòa bình hợp tác và phát triển, cũng không loại trừ những nhân tố gây mất ổn định như tranh chấp quyền lực, biên giới lãnh thổ...

⁵ Ban Tư Tưởng Văn Hoá Trung Ương (2006), *Tài liệu học tập nghị quyết đại hội X của Đảng*, Nxb Chính trị Quốc Gia.

Qua phân tích tình hình thực tế trong những năm qua, tình hình thế giới và khu vực, dự báo tình hình kinh tế phát triển trong nước những năm tới sẽ có nhiều cơ hội mới để tiến lên, tuy khó khăn còn nhiều đòi hỏi Việt Nam phải tranh thủ cơ hội, vượt qua thách thức tiếp tục đổi mới mạnh mẽ toàn diện đồng bộ phát triển nhanh và bền vững. Hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa với những nội dung chính như sau:

Nâng cao vai trò hiệu lực quản lý của nhà nước, nhà nước chỉ còn vai trò hướng dẫn, quy hoạch giúp đỡ các doanh nghiệp phát triển, tạo môi trường kinh doanh lành mạnh ổn định bằng pháp lý, bằng các chính sách tài chính tiền tệ, tách chức năng quản lý của nhà nước ra khỏi chức năng kinh doanh.

Phát triển đồng bộ và quản lý có hiệu quả sự vận hành các thị trường cơ bản theo cơ chế cạnh tranh lành mạnh. Các thị trường cơ bản như là: thị trường hàng hóa dịch vụ; thị trường tài chính bao gồm thị trường vốn và thị trường tiền tệ theo hướng đồng bộ, có cơ cấu hoàn chỉnh; thị trường bất động sản (bao gồm thị trường quyền sử dụng đất và bất động sản gắn liền với đất); thị trường sức lao động; thị trường khoa học công nghệ.

Phát triển mạnh các thành phần kinh tế, các loại hình tổ chức sản xuất kinh doanh. Nhiều hình thức sở hữu và nhiều thành phần kinh tế, trong đó kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo cùng bình đẳng trước pháp luật. Thực hiện chiến lược quốc gia về phát triển doanh nghiệp, xây dựng hệ thống doanh nghiệp Việt Nam có sức cạnh tranh cao, có thương hiệu uy tín, trong đó chủ lực là một số tập đoàn kinh tế lớn dựa trên hình thức cổ phần. Thực hiện cải cách doanh nghiệp nhà nước, theo hướng giao vốn giao tự chủ sản xuất kinh doanh, xoá bỏ độc quyền đặc quyền, thúc đẩy cổ phần hóa theo diện rộng kể cả các tổng công ty nhà nước. Tiếp tục đổi mới và phát triển các loại hình kinh tế tập thể, các hộ kinh doanh cá thể và các loại hình doanh nghiệp tư nhân. Cải thiện môi trường pháp lý và kinh tế để thu hút mạnh nguồn lực của các nhà đầu tư nước ngoài.

Tháng 11 năm 2006 hàng loạt sự kiện đã diễn ra: Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO, cùng với việc tổ chức thành công hội nghị thượng đỉnh APEC lần thứ 14 và với việc Mỹ thông qua qui chế thương mại bình thường vĩnh viễn với Việt Nam làm cho tốc độ hội nhập của Việt Nam vào thị trường thế giới ngày càng mạnh mẽ hơn, các ngành kinh tế Việt Nam trong đó có ngành viễn thông cũng có nhiều cơ hội tiếp nhận đầu tư nước ngoài. Song song muốn tồn tại để hội nhập và phát triển, các doanh nghiệp Việt Nam nhất là các doanh nghiệp nhà nước phải tự thân vận động nâng cao năng lực cạnh tranh để tạo ra lợi thế cạnh tranh nhiều cho doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh nhiều sẽ tạo ra khả năng cạnh tranh mạnh và vị thế cạnh tranh vững chắc cho doanh nghiệp không những thị trường trong nước, mà còn thị trường khu vực và thế giới.

Trong thời gian vừa qua Việt Nam đã tận dụng lợi thế cạnh tranh do giá lao động và nguyên vật liệu rẻ, trong chiến lược lâu dài phát triển kinh tế lợi thế cạnh tranh này có thể sẽ bị sứt mòn. Trước mắt để lấy ngắn nuôi dài lợi thế cạnh tranh hiện tại sẽ tạo ra công ăn việc làm cho hàng vạn lao động trình độ thấp của Việt Nam, góp phần tạo ra GDP, nhưng nhìn lại GDP không thể nâng cao mức bình quân đầu người. Bởi vậy việc tạo ra lợi thế cạnh tranh mới đang là nhu cầu cấp thiết đối với nền kinh tế Việt Nam. Nhiệm vụ của các nhà chiến lược trong mỗi ngành nghề phải tạo ra được sự dị biệt cho hàng hoá dịch vụ mang nhãn hiệu Việt Nam, hoặc mô hình phát triển khối liên kết ngành của Porter có thể là giải pháp tối ưu cho Việt Nam đối với sự phát triển doanh nghiệp Việt nam trong các làng nghề truyền thống để tạo ra lợi thế cạnh tranh mới cho quốc gia.

1.3 Tóm tắt chương I

Lợi thế cạnh tranh sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh. Nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh thuộc về các nhân tố nội lực của doanh nghiệp như: tài sản, tài năng và năng lực, trong khi các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh thuộc về các yếu tố ngoại vi: điều kiện sản xuất, điều kiện về nhu cầu, chiến lược doanh nghiệp cấu trúc và sự cạnh tranh, liên kết và hỗ trợ công nghiệp, chính phủ và cuối cùng là các cơ may. Tận dụng và phát huy nguồn nội lực thật tốt, nghiên cứu có chiến lược thích ứng và đối phó với các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp giải mã được năm áp lực cạnh tranh, đưa lại cho doanh nghiệp những thành công nhất định trong thị trường cạnh tranh.

Sau khi tìm hiểu về lý thuyết cạnh tranh, trong chương I của đề tài cũng giới thiệu về tình hình chung của nền kinh tế Việt Nam hiện tại, để qua đó có thể đánh giá được môi trường hoạt động vĩ mô của các doanh nghiệp Việt Nam trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. **Tình hình kinh tế Việt Nam hiện nay có mức tăng trưởng GDP bình quân tương đối cao so với các nước trong khu vực từ 7,5 đến 8%, tuy đạt mức tăng trưởng GDP cao nhưng chỉ số xếp hạng năng lực cạnh tranh của Việt Nam so với các nước trên thế giới luôn luôn thấp.** Điều này cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam và cả chính phủ Việt Nam còn phải tiếp tục nỗ lực nhiều hơn nữa để nâng cao năng lực cạnh tranh cho riêng từng doanh nghiệp và góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia trên bình diện toàn thế giới.

CHƯƠNG 2 :THỊ TRƯỜNG VIỄN THÔNG- CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM VÀ THỰC TRẠNG CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VNPT HIỆN NAY

2.1 Thị trường viễn thông - công nghệ thông tin Việt Nam hiện nay

Trong bức tranh nền kinh tế Việt nam nói trên, thị trường viễn thông cũng không nằm ngoài bức tranh toàn cảnh đó. Từ sau đại hội Đảng lần thứ VI, ngành viễn thông Việt Nam có thể chia ra làm bốn giai đoạn đáng ghi nhớ:

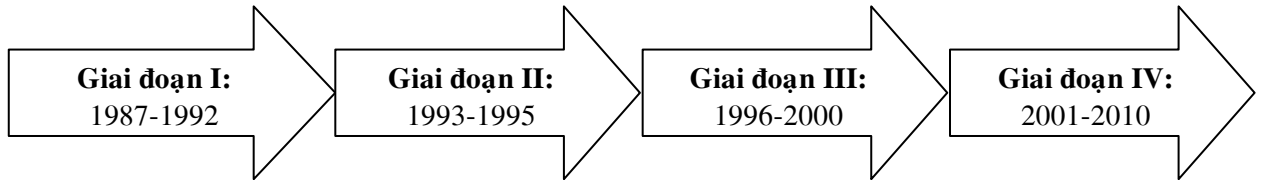
Giai đoạn thứ nhất, từ năm 1987 – 1992 tự đổi mới ngành viễn thông cả về tư duy lý luận và tư duy kinh tế, cả về tổ chức và kinh doanh, tự vay tự trả tự chịu trách nhiệm và ngành đón đầu đi thẳng vào những công nghệ hiện đại.

Giai đoạn thứ hai, là phần một của chiến lược tăng tốc từ 1993-1995, với việc triển khai các hợp đồng hợp tác kinh doanh với các tập đoàn quốc tế lớn dưới dạng nước ngoài góp vốn chia lãi, ta là chủ... mạng lưới viễn thông đã được đầu tư lớn hiện đại trên phạm vi cả nước, một số liên doanh ra đời, khai thác được đặc tính vì lợi nhuận của các tập đoàn lớn nước ngoài làm yếu tố phá thế cấm vận, giải quyết nhanh vốn, công nghệ và phát triển nhanh thị trường. Cuối năm 1995 mật độ điện thoại đạt 01 máy/100 dân.

Giai đoạn thứ ba là giai đoạn tăng tốc thứ hai từ 1996-2000, ngành nâng cao năng lực mạng lưới, phát triển các dịch vụ mới, mở rộng vùng phục vụ xuống nông thôn. Mật độ điện thoại năm 2000 tăng năm lần so với năm 1995.

Giai đoạn thứ tư, giai đoạn 2001-2010 hướng phát triển của ngành được chuyển sang chiến lược “ Hội nhập và phát triển” nhằm tiếp tục tăng tốc, đổi mới quản lý, đa dạng hóa các dịch vụ, đẩy mạnh ứng dụng và phát triển công nghệ thông tin, hạ giá thành và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế. Một mốc đáng nhớ 29/04/2003 thị trường viễn thông đã xóa bỏ độc quyền doanh nghiệp và chuyển sang cạnh tranh trên tất cả các loại hình dịch vụ, tạo lập một thị trường viễn thông sôi động tăng trưởng vượt bậc. Tốc độ tăng trưởng đều đạt hơn 20% năm. Trong môi trường cạnh tranh người sử dụng thật sự trở thành thượng

đến. Đến đầu năm 2007 mật độ điện thoại toàn quốc đạt hơn 30 máy/100 dân. Người sử dụng internet đạt 14 người/100 dân⁶.



Hình 2-1 Các giai đoạn phát triển của ngành viễn thông Việt Nam

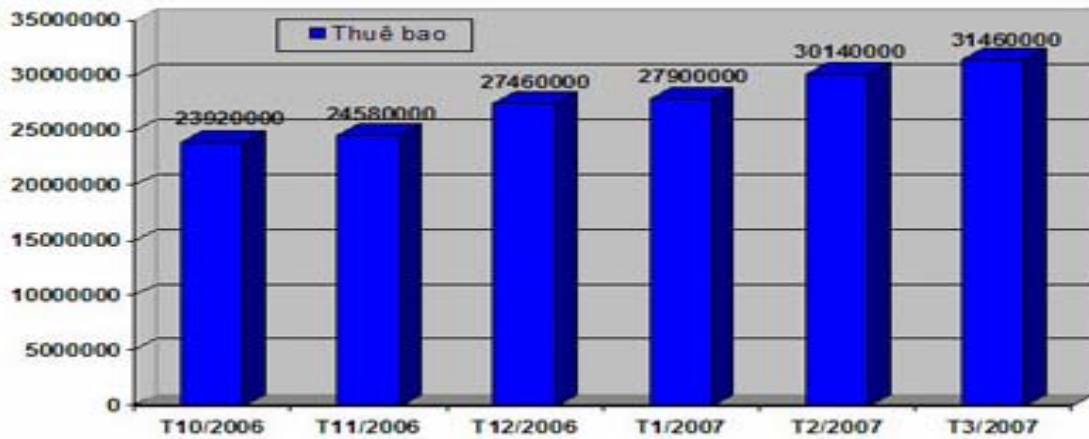
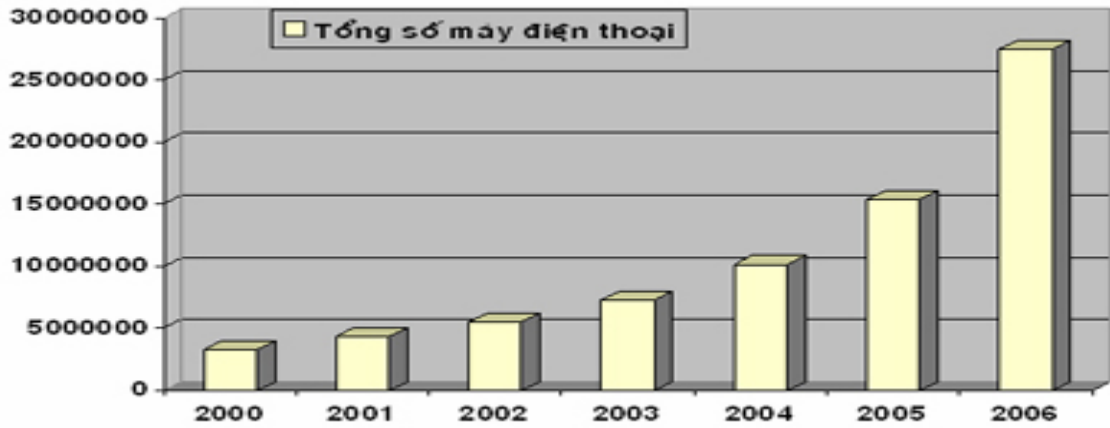
Dự kiến các chỉ tiêu phát triển chủ yếu của ngành vào năm 2010 ít nhất đều tăng gấp hai lần so với năm 2005. Ngành đang tiến hành dự thảo “Chiến lược cất cánh” của công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam từ năm 2011 đến 2020, theo đó vào các năm cuối chiến lược Việt Nam sẽ đạt mức bình quân của các nước G7.

Hiện nay sáu doanh nghiệp có cơ sở hạ tầng mạng khai thác và cung cấp các dịch vụ viễn thông, tạo ra một thị trường cạnh tranh sôi động trên cơ sở nhiều công nghệ và nhiều hình thức dịch vụ viễn thông khác nhau.

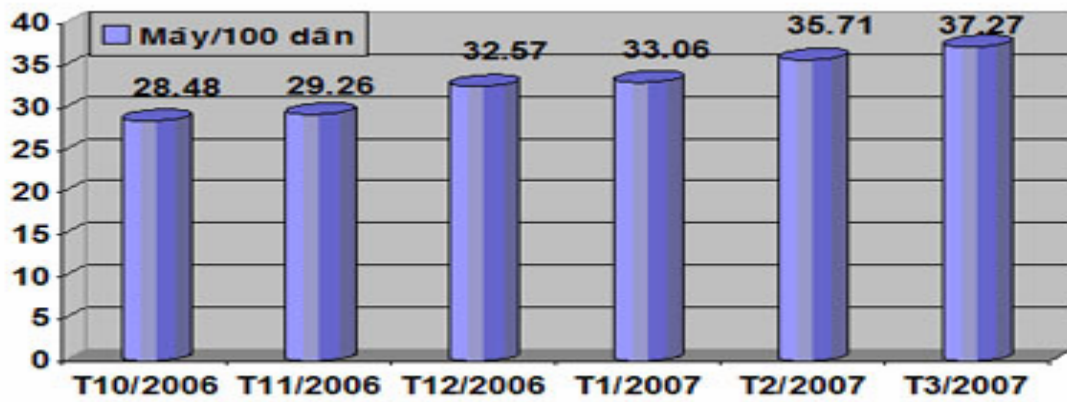
Sau đây là một số biểu đồ về tình hình tăng trưởng thị trường viễn thông Việt Nam. Nguồn: Trang web Bộ Bưu Chính viễn thông [www://mpt.gov.com](http://www.mpt.gov.com) –tháng 04 năm 2007.

Hình 2-2 Tăng trưởng thuê bao điện thoại theo năm

⁶ Số liệu Bộ Bưu Chính Viễn Thông phát biểu vào ngày mừng 1 tết Đinh Hợi 2007.



Hình 2-3 Tăng trưởng thuê bao theo tháng năm 2007

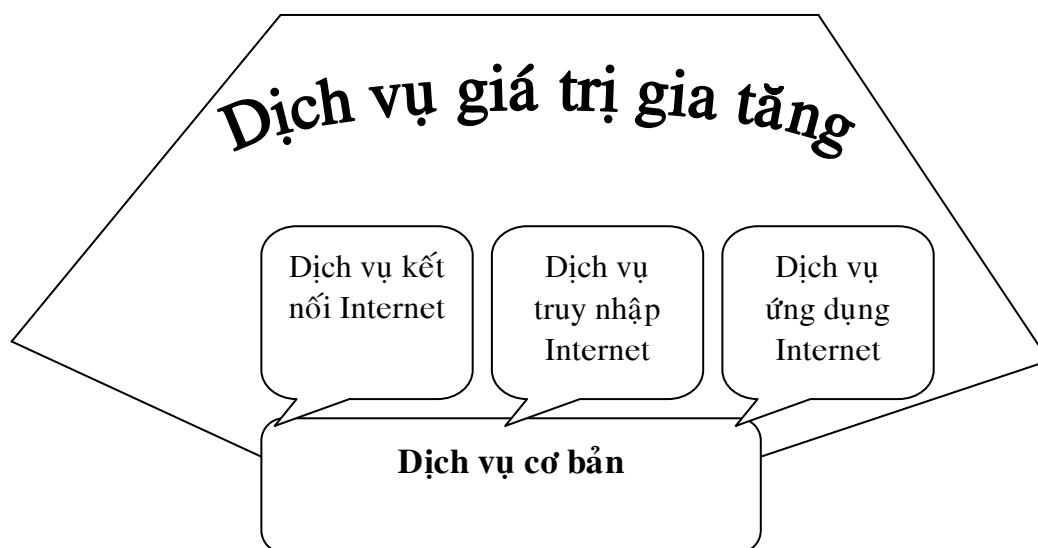


Hình 2-4 Mật độ điện thoại tính trên 100 dân theo tháng năm 2007

2.1.1 Các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin hiện tại

Theo Bộ Bưu Chính Viễn Thông, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin bao gồm:

- a) Dịch vụ cơ bản là dịch vụ truyền đưa tin tức thời dịch vụ viễn thông qua mạng viễn thông hoặc internet mà không làm thay đổi loại hình hoặc nội dung thông tin.
- b) Dịch vụ giá trị gia tăng là dịch vụ làm tăng thêm giá trị thông tin của người sử dụng dịch vụ bằng cách hoàn thiện loại hình, nội dung thông tin hoặc cung cấp khả năng lưu trữ khôi phục thông tin đó trên cơ sở sử dụng mạng viễn thông hoặc Internet.
- c) Dịch vụ kết nối Internet là dịch vụ cung cấp cho các cơ quan, tổ chức doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Internet khả năng kết nối với nhau và với Internet quốc tế.
- d) Dịch vụ truy nhập Internet là dịch vụ cung cấp cho người sử dụng khả năng truy cập Internet.
- e) Dịch vụ ứng dụng Internet trong bưu chính, viễn thông là dịch vụ sử dụng Internet để cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông cho người sử dụng. Dịch vụ ứng dụng Internet trong các lĩnh vực kinh tế – xã hội khác phải tuân theo các quy định pháp luật về bưu chính, viễn thông và các quy định khác của pháp luật có liên quan.



Hình 2-5 Khái quát các dịch vụ viễn thông- công nghệ thông tin

Trong các loại dịch vụ nói trên, dịch vụ viễn thông cơ bản là phần đáng quan tâm nhất, vì chính những loại hình dịch vụ này có phát triển thì các dịch vụ

giá trị gia tăng mới phát triển theo. Theo thời gian kỹ thuật khoa học công nghệ phát triển ngày càng cao và nhu cầu của khách hàng cũng tăng không chỉ về số lượng mà cả về giá trị gia tăng mà các dịch vụ cơ bản về viễn thông này đáp ứng nhu cầu, mang lại sự thoả mãn cho khách hàng cũng không ngừng.

Đầu tiên phải kể đến dịch vụ điện thoại dây cố định truyền thống, xuất hiện tại Việt Nam từ thời kỳ Pháp thuộc vào năm 1888, nhưng thời đó chỉ phục vụ cho giai cấp thống trị. Cùng năm tháng và lịch sử dân tộc Việt Nam, điện thoại cố định cũng phát triển theo. Sau khi nước nhà thống nhất, để phát triển dân trí xã hội và nền kinh tế của đất nước, chỉ tiêu số điện thoại trên một trăm dân luôn được Đảng và nhà nước quan tâm đến, trước đây khi chưa có điện thoại di động, thì chỉ tiêu này hiển nhiên coi như là điện thoại cố định. 100 năm sau 1888 (sau năm điện thoại đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam), vào năm 1988 số điện thoại cố định phát triển chưa đầy 200 ngàn thuê bao, mật độ điện thoại là 0,18 máy/100 dân, vậy mà chỉ sau 8 năm Việt Nam đã trở thành một trong 60 nước có mạng điện thoại trên một triệu thuê bao. Hiện nay theo báo cáo của Bộ Bưu Chính Viễn Thông thì điện thoại cố định đã vươn xa tỏa rộng trên khắp 64 tỉnh thành của Việt Nam, 100% các xã huyện vùng sâu vùng xa đều có điện thoại cố định. Trước đây chỉ có một doanh nghiệp, nay đã có 5 doanh nghiệp được phép cung cấp điện thoại cố định là VNPT, SPT, Viettel, EVN Telecom và Hanoi Telecom.

Tiếp theo là điện thoại di động cầm tay: có trên thế giới từ những năm 1960, tại Việt Nam chỉ mới xuất hiện từ những năm đầu thập kỷ 90 của thế kỷ 20:

Lần đầu tiên Việt Nam có là điện thoại di động cầm tay Call_Link, vào tháng 02/1992 sử dụng kỹ thuật analog, sóng dạng tế bào, chỉ là hợp đồng thử nghiệm giữa Bưu Điện thành phố Hồ Chí Minh và Singapore Telecom International, dịch vụ này hiện nay đã ngưng hoạt động do không xin được giấy phép hợp tác kinh doanh. Tuy nhiên cũng để lại một dấu ấn không phai cho thị trường viễn thông, tuy chỉ là một dịch vụ thử nghiệm nhưng đã cho các nhà đầu tư thấy được tiềm năng to lớn của thị trường điện thoại di động của thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và của Việt Nam nói chung.

Năm 1994 dịch vụ điện thoại di động Mobilefone, 1996 dịch vụ điện thoại di động Vinaphone, 2004 dịch vụ điện thoại di động Viettel, cả ba dịch vụ trên đều sử dụng công nghệ GSM.

Trong họ hàng điện thoại di động cầm tay còn phải kể đến điện thoại di động nội vùng Cityphone, sử dụng công nghệ PHS ra đời vào năm 2002, hiện mới triển khai tại Hà Nội và Thành Phố Hồ Chí Minh đây được coi là công nghệ có bước sóng ngắn, bức xạ điện từ trường của các trạm CS phát sóng của

Cityphone và tần số phát của máy điện thoại đầu cuối rất thấp không ảnh hưởng đến sức khỏe của người sử dụng. Dịch vụ di động sử dụng công nghệ này đã được triển khai rộng rãi tại nhiều nước như: Trung Quốc, Haiti, Thái Lan, Philippin, Bangladesh, Ấn Độ...

Năm 2003 S-Fone khai trương, đầu năm 2006 VP Telecom và Hà Nội Telecom ra đời cung cấp dịch vụ điện thoại di động toàn quốc và nội vùng trên nền công nghệ CDMA, là một công nghệ thông tin di động đa truy nhập phân chia theo mã, mới có nhiều đặc tính tiên tiến hơn so với các công nghệ di động khác. Công nghệ CDMA hiện đang cung cấp các dịch vụ điện thoại cố định, di động nội vùng, di động toàn quốc.

Dịch vụ viễn thông thứ ba, là điện thoại VOIP, thoại qua giao thức internet, hay còn gọi là điện thoại IP, điện thoại internet, là hệ thống thoại qua môi trường internet hoặc qua bất kỳ môi trường mạng IP nào khác. Các nhà cung cấp dịch vụ chủ yếu như: 178 của Viettel, 171 của VNPT và 177 của Saigon Postel. Theo ước tính Voip hiện chiếm 60% thị phần điện thoại đường dài trong nước, quốc tế, và có xu hướng ngày càng tăng⁷.

Tiếp theo các dịch vụ giá trị gia tăng, các nhà khai thác cố gắng khai thác càng nhiều dịch vụ công thêm, để tạo ra càng nhiều giá trị gia tăng cho khách, một mặt thu hút khách sử dụng dịch vụ của mình, một mặt tạo ra thêm doanh thu bên cạnh các dịch vụ chính. Cung cấp 1080, 1088, điện hoa, truyền số liệu, tặng nhạc, hộp thư thông tin, danh bạ, thông tin giáo dục trên nền điện thoại cố định. Cung cấp dịch vụ nhắn tin, internet, chuyển dữ liệu, công nghệ 3G, dịch vụ nội dung như: nhạc chuông, logo- hình nền- tin nhắn hình, nhắn tin trúng thưởng, trên mạng điện thoại di động. Xem video theo yêu cầu (VOD), chơi game trực tuyến, nghe nhạc, tải nhạc, khai thác mạng ảo dùng riêng, gọi điện thoại internet trên nền internet, dò đường bằng công nghệ GIS...

Dịch vụ viễn thông Internet, dịch vụ internet ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) là dịch vụ áp dụng công nghệ Internet băng thông rộng, kết nối liên tục, cho phép truy cập Internet và mạng thông tin số liệu với tốc độ cao qua đường dây điện thoại. Tốc độ download từ 2-8 Mbps, tốc độ upload tối đa 640 Kbps. Hiện nay có 05 nhà cung cấp dịch vụ internet: VDC, FPT, Viettel, Netnam và Saigon Postel. Hiện nay dịch vụ truy nhập Internet tốc độ cao (ADSL) có tại hầu hết các tỉnh thành của Việt Nam.

⁷ Nguồn: Tổng hợp tin nhanh của Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, số 16 năm 2006[49].

2.1.2 Các nhà khai thác dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin hiện tại

Bắt đầu từ 04/2003, chính phủ Việt Nam quyết định viễn thông sẽ không còn tình trạng độc quyền công ty nữa, mà trên thị trường viễn thông sẽ có nhiều công ty cùng cạnh tranh, hợp tác khai thác dịch vụ. Hiện nay đã có sáu công ty cung cấp hạ tầng, trong đó có 03 công ty vốn nhà nước 100% và có ba công ty cổ phần.

Như vậy có 03 công ty có cơ sở hạ tầng giống như Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam (VNPT) làm từ trước đến nay, có nghĩa là được cung cấp tất cả các dịch vụ cũng như xây dựng hạ tầng cơ sở trong nước và ngoài nước một cách bình đẳng: Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam (VNPT), Tổng Công Ty Viễn Thông Quân Đội (Viettel), Công Ty Thông Tin Viễn Thông Điện Lực (VPTelecom).

Các doanh nghiệp cổ phần thì theo quy định pháp lệnh của Bưu Chính Viễn Thông chưa cho phép xây dựng hạ tầng đường trục đi quốc tế và trong nước: Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Bưu Chính Viễn Thông Sài Gòn (SPT), Công Ty Cổ Phần Viễn Thông Hà Nội (HaNoi Telecom), Vishipel của Bộ Giao Thông Vận Tải.

Ngoài 06 công ty cung cấp hạ tầng trên thì thị trường còn có 06 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kết nối internet (IXP), 13 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ ứng dụng internet (OSP) và 16 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập internet (ISP). Các doanh nghiệp mới đang phát triển trên 15% thuê bao di động, 50% số thuê bao internet, 72% tỉ trọng dịch vụ điện thoại quốc tế VoIP⁸.

Có hai góc độ để đánh giá doanh nghiệp: đánh giá doanh nghiệp trên tất cả các dịch vụ cung cấp ra trên thị trường, hoặc đánh giá từng doanh nghiệp theo từng dịch vụ. Để đánh giá doanh nghiệp theo thị phần ở phần sau (phần 2.2.1.3), trước tiên cần phải giới thiệu các doanh nghiệp viễn thông- công nghệ thông tin cũng trên hai góc độ:

Giới thiệu từng doanh nghiệp, có cung cấp các loại dịch vụ viễn thông- công nghệ thông tin:

Thứ nhất, Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, thương hiệu là VNPT, tiền thân là Bưu Điện Việt Nam ra đời từ năm 1945, được thành lập theo quyết định số 06/2006/QĐ-TTg ngày 09/01/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Công ty mẹ- Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam. Hiện đang cung cấp dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin là một trong nhiều ngành

⁸ Nguồn: Tổng Hợp Báo Chí Tuần, của Bộ Bưu Chính Viễn Thông, số 33 năm 2005 [3].

nghe kinh doanh mà VNPT được phép cung cấp trên thị trường. Riêng dịch vụ viễn thông- công nghệ thông tin, hiện nay bao gồm các sản phẩm dịch vụ như sau:

Điện thoại cố định, tại 64 tỉnh thành của Việt Nam do Bưu Điện tỉnh thành phố trực tiếp kinh doanh, với nguyên tắc hạch toán phụ thuộc ngành.

Điện thoại di động GSM Mobilefone, thương hiệu này được tung ra thị trường Việt Nam vào 1994. Vừa qua MobiFone được trao giải thưởng hiệu mạnh trong tổng số 3.500 doanh nghiệp tham gia, đây là danh hiệu do độc giả Thời báo Kinh tế Việt Nam bình chọn, và độc giả e-CHIP Mobile và VietNamNet bình chọn là ‘Nhà cung cấp điện thoại di động tốt nhất năm 2005’.

Điện thoại di động GSM Vinaphone, ra đời năm 1996, cũng như MobiFone nằm trong 84 doanh nghiệp được trao giải thưởng hiệu mạnh do độc giả Thời báo Kinh tế Việt Nam bình chọn.

Điện thoại di động Cityphone ra đời trên thị trường năm 2002, cung cấp điện thoại di động nội vùng, và vô tuyến cố định PHS. Cityphone đã lọt vào danh sách 500 thương hiệu nổi tiếng Việt Nam năm 2006 do người tiêu dùng bình chọn. Kết quả này do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam phối hợp với Công Ty Truyền Thông Cuộc sống và Công Ty Nghiên Cứu Thị Trường ACNielsen Việt Nam diễn ra tại Hà Nội ngày 05/04/2006 vừa qua.

Dịch vụ điện thoại đường dài trong nước và quốc tế giao thức VoIP 171.

Dịch vụ Internet.

Ngoài ra VNPT còn cung cấp các dịch vụ viễn thông khác như: truyền số liệu; dịch vụ trên nền NGN: dịch vụ 1800, 1900, điện thoại trả trước 1719; dịch vụ khác: điện thoại hội nghị quốc tế, thu phát hình qua trạm cố định, VSAT-IP, VSAT DAMA.

Thứ hai, Tổng Công ty Viễn Thông Quân Đội, thương hiệu là Viettel, tiền thân là Tổng Công ty điện Tử Thiết Bị Thông Tin ra đời năm 1989, đến năm 1995 đổi tên thành Tổng Công ty Viễn Thông Quân Đội, trở thành nhà khai thác viễn thông thứ hai tại Việt Nam. Hiện đang cung cấp các sản phẩm dịch vụ như sau:

Dịch vụ điện thoại đường dài trong nước và quốc tế sử dụng giao thức IP 178, đã thiết lập trên hơn 20 tỉnh thành trong cả nước và kết nối hơn 200 nước trên thế giới, dung lượng mạng lưới hiện đạt 30 triệu phút/tháng. Dịch vụ thẻ trả trước 1788, 1789.

Dịch vụ điện thoại cố định nội hạt, đường dài trong nước và quốc tế truyền thống PSTN, khi thành lập mới triển khai tại hai thành phố lớn là Hà Nội và TP Hồ Chí Minh, đến năm 2004, Công ty phát triển mạng lưới đến 20 tỉnh thành phố và tiến tới là phát triển trên toàn quốc.

Điện thoại di động Viettel Mobile ra đời 31/05/2002, chính thức đi vào khai thác kinh doanh ngày 15/10/2004. Sau chưa đầy một năm hoạt động 09/2005 đạt một triệu thuê bao, đến tháng 01/2006 đạt được hai triệu thuê bao, tốc độ phát triển của Viettel mobile trên thị trường quả là đáng nể ngay cả đối với hai mạng di động lớn của VNPT.

Dịch vụ truy nhập Internet ISP, và dịch vụ kết nối Internet IXP chính thức hoạt động vào năm 2000. Đến năm 2005 mạng Internet Viettel đã được mở rộng ra toàn quốc.

Ngoài ra Viettel còn cung cấp dịch vụ thuê kênh truyền dẫn trong nước và quốc tế, dịch vụ truyền hình trực tiếp, hội nghị truyền hình...

Thứ ba, Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Bưu Chính Viễn Thông Sài Gòn, thương hiệu là SPT, thành lập năm 1995, là một công ty cổ phần đầu tiên ở Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực bưu chính viễn thông. Các thành viên sáng lập SPT gồm 11 doanh nghiệp nhà nước hoạt động trên các lĩnh vực như kinh doanh, dịch vụ xuất nhập khẩu, dầu khí địa ốc, nhà hàng khách sạn du lịch, kim khí điện máy, sản xuất thiết bị viễn thông điện tử tin học và cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông. Về các sản phẩm viễn thông- Công nghệ thông tin:

SPT là công ty thứ hai tại Việt Nam thiết lập mạng điện thoại cố định, nhưng hiện nay mới triển khai tại địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Dịch vụ điện thoại di động S-Fone, dịch vụ điện thoại IP 177, Internet.

Thứ tư, Công Ty Cổ Phần Viễn Thông Hà Nội, thương hiệu là HaNoi Telecom, ra đời 2006, các lĩnh vực hoạt động:

Dịch vụ internet.

Dịch vụ VoIP.

Dịch vụ thông tin di động.

Dịch vụ thoại cố định.

Thứ năm, Công Ty Thông Tin Viễn Thông Điện Lực, thương hiệu là EVN Telecom, là thành viên hạch toán độc lập trực thuộc Tổng Công Ty Điện Lực Việt Nam, được thành lập theo quyết định số 380/NL/TCCBLĐ ngày 8/7/1995 của Bộ Năng Lượng. Kinh doanh các dịch vụ viễn thông trong nước và quốc tế là một trong nhiều chức năng nhiệm vụ của EVN. Hiện nay các dịch vụ cung cấp cho khách hàng:

Dịch vụ thuê kênh riêng trong nước và quốc tế, có thương hiệu thành phần E-Line.

Dịch vụ VoIP 179.

Dịch vụ điện thoại cố định truyền thống , thương hiệu thành phần E-Tel.

Dịch vụ điện thoại cố định không dây, thương hiệu thành phần E-Com.

Dịch vụ điện thoại di động nội tỉnh, thương hiệu E-Phone, sử dụng công nghệ tiên tiến CDMA 2000- 1X EV-DO tiên tiến tần số 450 MHZ, chất lượng cao.

Dịch vụ điện thoại di động, thương hiệu E-Mobile.

Dịch vụ Internet, thương hiệu E-NET, nhà cung cấp đầu tiên triển khai mạng truy nhập Internet qua truyền hình cáp lớn nhất Việt Nam.

EVN Telecom là công ty viễn thông đầu tiên được áp chứng chỉ ISO 9001:2000.

Thứ sáu, Công Ty Thông Tin Điện Tử Hàng Hải, thương hiệu là Vishipel. Tiền thân được thành lập 1955, là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng hải và dịch vụ viễn thông công cộng của Việt Nam. Trong suốt quá trình lịch sử hình thành và phát triển , Vishipel có chức năng nhiệm vụ về thông tin hàng hải, trong thời kỳ cạnh tranh và hội nhập, Vishipel tham gia vào thị trường cạnh tranh viễn thông. 2003 khai trương dịch vụ viễn thông trong nước và quốc tế IP 175, 2006 cung cấp dịch vụ viễn thông cố định và di động vệ tinh thông qua hệ thống thông tin vệ tinh đại tính Châu Á- Asia Celllar Satellite, và cũng năm 2006 khai trương cung cấp dịch vụ điện thoại cố định.

Là một trong sáu doanh nghiệp được phép cung cấp hạ tầng mạng tại Viet nam, Vishipel hiện đã triển khai dịch vụ điện thoại tiết kiệm trên nền công nghệ VoIP đến 10 tỉnh trong cả nước, đây là dịch vụ viễn thông nổi bật của Vishipel cung cấp dịch vụ viễn thông đầu tiên ra thị trường viễn thông công cộng, đó chỉ là một trong nhiều kế hoạch của Vishipel sẽ cung cấp ra cho thị trường dịch vụ viễn thông.



Hình 2-6 Sáu hình ảnh logo của các doanh nghiệp viễn thông hiện nay

Giới thiệu từng dịch vụ viễn thông- Công nghệ thông tin, có các doanh nghiệp cung cấp:

Theo Bộ Bưu Chính Viễn Thông, các doanh nghiệp hiện nay được chính thức cấp phép hoạt động theo từng loại dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin như sau :

STT	Tên Doanh Nghiệp	Các Dịch Vụ Cung Cấp							
		ĐT cố định	ĐT di động	Dịch vụ viễn thông quốc tế	Dịch vụ thông tin di động	VoIP	IXP	ISP	OSP
1	VNPT	X	X	X	X	X	X	X	X
2	SPT	X	X		X	X	X	X	X
3	EVN Telecom	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Hanoi Telecom	X	X		X	X		X	
5	Viettel	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Vishipel					X			
7	Tổng Công Ty Hàng Không Việt Nam				X				
8	FPT						X	X	X
9	Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Internet							X	X
10	Công Ty Sản Xuất Kinh Doanh Điện, Điện Tử Quận 10 TP.HCM							X	X
11	Công Ty Netnam							X	X

Bảng 2-1 Các dịch vụ được cung cấp bởi các doanh nghiệp

Hai trong 11 doanh nghiệp ở bảng trên cung cấp tất cả các dịch vụ viễn thông là VNPT và Viettel được xem như là hai doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh cao hơn các đối thủ trong thị trường viễn thông hiện nay của Việt Nam.

2.1.3 Thị phần hiện tại giữa các nhà khai thác

Trước khi thành lập Bộ Bưu Chính Viễn Thông 1995, VNPT chiếm hầu như 100% thị phần về Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam. Sau hơn hai năm thành lập và chống độc quyền quyết liệt VNPT chỉ còn chiếm 95% thị trường viễn thông Việt Nam. Tuy nhiên con số 95% sẽ còn giảm nhiều, vì hiện nay bên cạnh VNPT còn 05 nhà khai thác khác rất năng động uyển chuyển trong quá trình thích nghi với môi trường kinh doanh cạnh tranh, trong khi đó VNPT quá nặng nề về gánh nhân lực, cơ chế bao năm trời trong chế độ độc quyền, đã sinh ra cửa quyền, mặc dù thay đổi theo cơ chế tổ chức mới là tập đoàn kinh tế lớn của nhà nước đầu tiên, nhưng giữa yêu cầu đổi mới và kế hoạch thực hiện cần một thời gian không phải một sớm một chiều .

Điện thoại cố định:

Trái ngược với thị trường thông tin di động trong mấy năm trở lại đây, dịch vụ điện thoại cố định trên thị trường viễn thông Việt Nam khá trầm lắng. Năm 2004 số thuê bao điện thoại cố định chiếm trên 50% tổng số thuê bao trên toàn mạng, thì đến hết năm 2005, số thuê bao di động đã vượt lên chiếm 57% và đến thời điểm tháng 06/2006 thì tổng số thuê bao cố định chỉ còn 37,07% trên tổng số thuê bao điện thoại. Theo báo cáo tổng kết của Bộ Bưu Chính Viễn Thông hiện nay chỉ mới có năm doanh nghiệp được cấp phép cung cấp dịch vụ điện thoại cố định, tổng số thuê bao điện thoại cố định tính đến hết tháng 06/2006, Việt Nam đã có 20,18 triệu thuê bao điện thoại, trong đó có 7,48 triệu thuê bao điện thoại cố định và còn lại là điện thoại di động. Chi tiết thị phần của 05 nhà khai thác điện thoại cố định như sau:

SỐ LIỆU THUÊ BAO ĐIỆN THOẠI CỐ ĐỊNH

Thời điểm tháng 06/2006

Nguồn: Báo cáo tổng kết của Bộ Bưu Chính Viễn Thông-đăng trong Tờ tin Nhanh số 34 năm 2006 [8]

Đơn vị tính: triệu TB

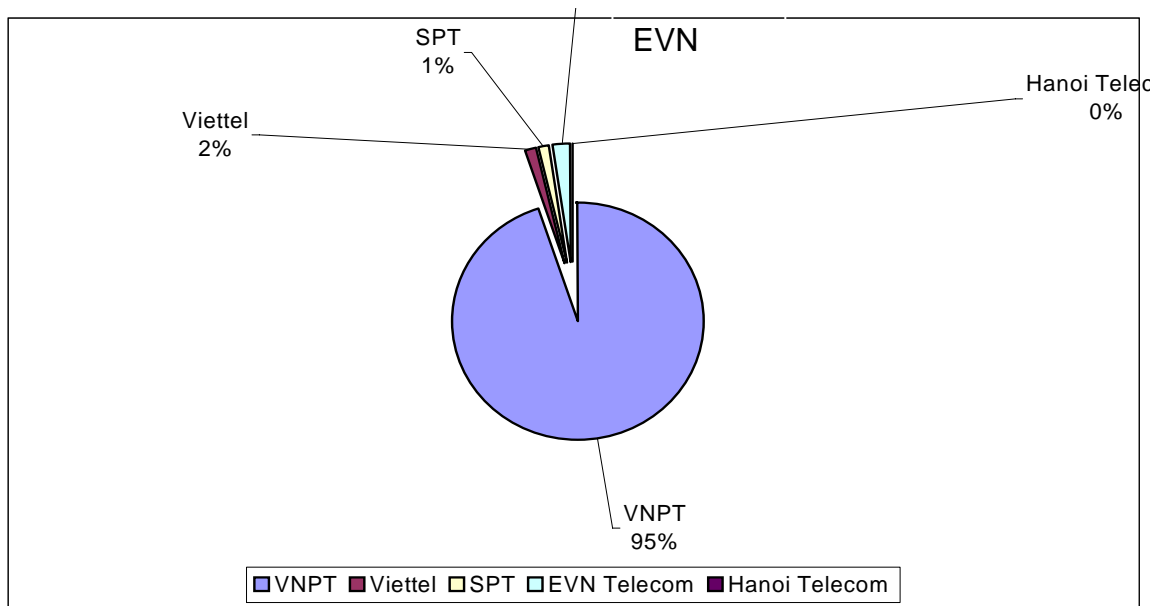
STT	NHÀ KHAI THÁC	Thuê bao	GHI CHÚ
-----	---------------	----------	---------

1	VNPT	7.10	Khắp cả nước
2	Viettel	0.12	Trên 40 tỉnh thành
3	SPT	0.10	Mới cung cấp dịch vụ tại TP HCM
4	EVN Telecom	0.16	Mới triển khai
5	Hanoi Telecom	0.00	Vẫn trong giai đoạn chuẩn bị
	Tổng cộng	7.48	

Bảng 2-2 Số liệu thuê bao điện thoại cố định thời điểm tháng 06/2006

BIỂU ĐỒ THỊ PHẦN ĐIỆN THOẠI CỐ ĐỊNH

Thời điểm tháng 06/2006



Hình 2-7 Thị phần điện thoại cố định tháng 06/2006

Thị phần điện thoại cố định hiện nay VNPT chiếm ưu thế gần như tuyệt đối 95%, là do: thừa hưởng lượng thuê bao của hơn 60 năm của ngành Bưu Điện Việt Nam, mặt khác các doanh nghiệp khác chỉ phát triển tập trung vào lĩnh vực thông tin di động mà bỏ quên lĩnh vực điện thoại cố định, vì mức đầu tư cho điện thoại cố định rất lớn trong khi thu hồi vốn chậm và không cao như dịch vụ di động.

Điện thoại di động:

THỊ PHẦN ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG

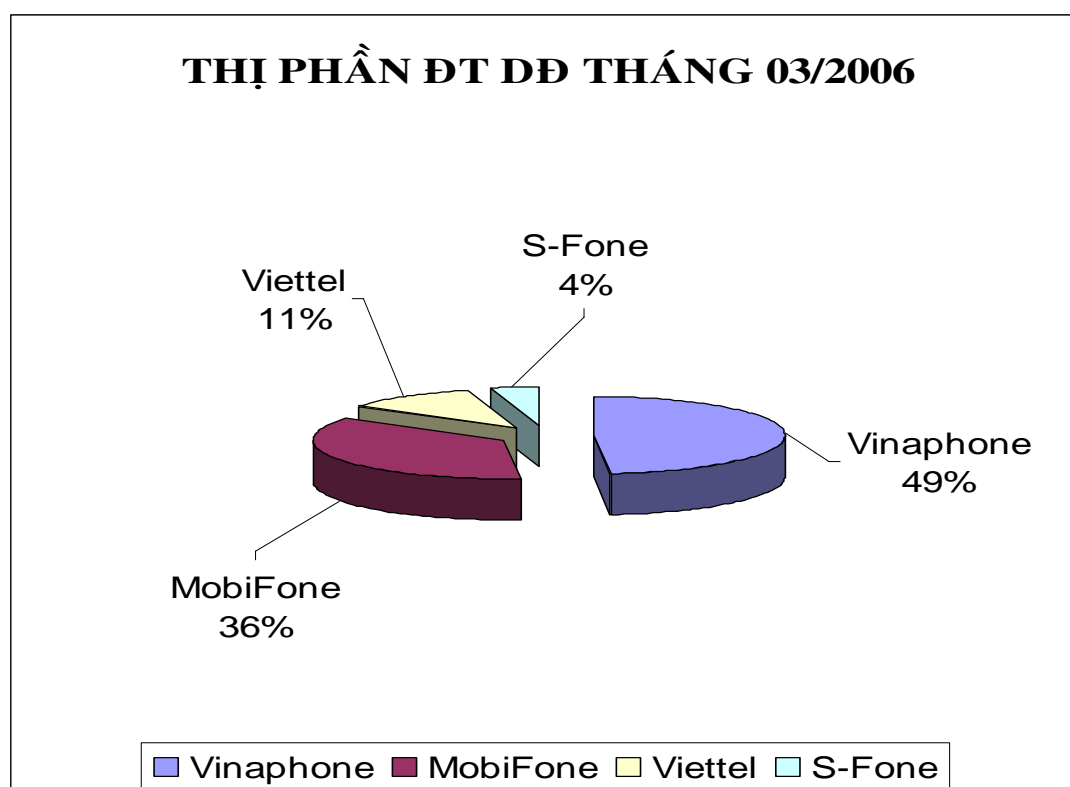
Tính đến tháng 03/2006

Nguồn: Số liệu của Viện Chiến Lược BCVT và CNTT

Đăng trong tờ Tin Nhanh số 9 năm 2006 [39]

STT	NHÀ KHAI THÁC	THỊ PHẦN (%)
1	Vinaphone	48,72
2	MobiFone	35,63
3	Viettel	11,41
4	S-Fone	4,24
	Tổng cộng	100,00

Bảng 2-3 Số liệu thị phần điện thoại di động tháng 03/2006



Hình 2-8 Thị phần điện thoại di động tháng 03/2006

Trong biểu đồ thị phần các thương hiệu trong lĩnh vực điện thoại di động trên đến tháng 03/2006 thì, VNPT đã chiếm đến 85% (bao gồm thị phần của Vinaphone cộng thị phần của MobileFone), còn lại 15% là của Viettel và S-Fone. Tuy nhiên thị phần trên hoàn toàn chỉ có tính chất tạm thời chưa ổn định. Với việc chính thức xuất hiện của hai mạng di động CDMA mới 092 của HaNoi Telecom và 096 của EVN Telecom trong năm 2006, công nghệ thông tin di động

Việt Nam sẽ ở thế cân bằng với 03 mạng GSM: Vinaphone, Mobifone, Viettel Mobile; và 03 mạng CDMA: S-Fone, EVN Telecom và HaNoi Telecom. Trước năm 2006 thị trường dịch vụ điện thoại di động hoàn toàn do VNPT nắm giữ với hai thương hiệu thành phần là Mobilefone và Vinaphone, nhưng thời gian gần đây vị thế của hai tên tuổi trên đang bị lung lay cùng với sự vùng lên mạnh mẽ của những nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động khác với nhiều gương mặt mới lẫn cũ. Hai năm trở lại đây đánh dấu sự cạnh tranh quyết liệt nhất trong lịch sử phát triển ngành viễn thông Việt Nam, với sự tham gia của 04 nhà cung cấp, đầu năm 2006 là 05 nhà cung cấp, qua đó tạo ra những thay đổi mang tính đột phá về chính sách kinh doanh, đặc biệt giá cước và chi phí tiếp cận dịch vụ. Nhiều nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động trước đây được coi là yếu thế, nay đã phát triển mạnh mẽ hơn và đang cạnh tranh rất quyết liệt với hai “đại gia” Vinaphone và Mobifone.

Tốc độ phát triển điện thoại của Việt Nam, trong đó điện thoại di động là chủ yếu, đứng vào hàng những nước có tốc độ phát triển cao nhất thế giới. Một mặt các doanh nghiệp khai thác điện thoại di động trong nước phải đối phó với sức ép cạnh tranh trong nội địa, nhưng cũng không quên cơ hội và thách thức khi Việt Nam ra nhập WTO. Đó là thách thức của các nhà đầu tư nước ngoài ra nhập thị trường ngành trong nước và cơ hội vươn ra thị trường ngoài nước. Hiện nay Viettel đã đầu tư tại thị trường điện thoại di động Campuchia và VNPT đã thành lập văn phòng đại diện và đăng ký bản quyền thương hiệu tại thị trường Mỹ, bước đầu cũng đánh giá được khả năng hội nhập và đột phá thành công vào thị trường viễn thông quốc tế của các doanh nghiệp Việt Nam.

Internet:

Internet được sử dụng chính thức ở Việt Nam từ ngày 19/11/1997, hàng năm tốc độ phát triển thuê bao và số người dùng đều có xu hướng tăng gấp khoảng 1,5 lần so với năm trước. Mục tiêu phát triển Internet của Việt Nam đến năm 2005: tất cả các bộ, ngành, cơ quan hành chính nhà nước, chính quyền cấp tỉnh và huyện được kết nối Internet và mạng diện rộng của chính phủ, hầu hết cán bộ, công chức được sử dụng Internet phục vụ công tác chuyên môn và hành chính công điện tử; đảm bảo các dịch vụ trong môi trường Internet cho phát triển thương mại điện tử, dịch vụ ngân hàng, tài chính, hải quan.... Tỷ lệ tốc độ phát triển Internet của Việt Nam đứng hàng thứ 03 trên thế giới⁹.

Tình hình phát triển Internet tính đến tháng 11/2006: số lượng thuê bao Internet đạt 4.008.007, số người sử dụng internet qui đổi 14.509.075, đạt tỷ lệ

⁹ Nguồn: Tin nhanh của Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông, số 9 năm 2006 [45].

17,46 người sử dụng trên 100 dân. Tổng băng thông kênh kết nối quốc tế của Việt Nam 6325 Mbps, tổng lưu lượng trao đổi qua trạm trung chuyển VNIX 5.631.288 Gbytes, tổng số tên miền .VN đang hoạt động 33.193, tổng số địa chỉ IP đã cấp 813.824, tổng thuê bao băng rộng 453.666.

THỊ PHẦN THUÊ BAO INTERNET CỦA CÁC ISP

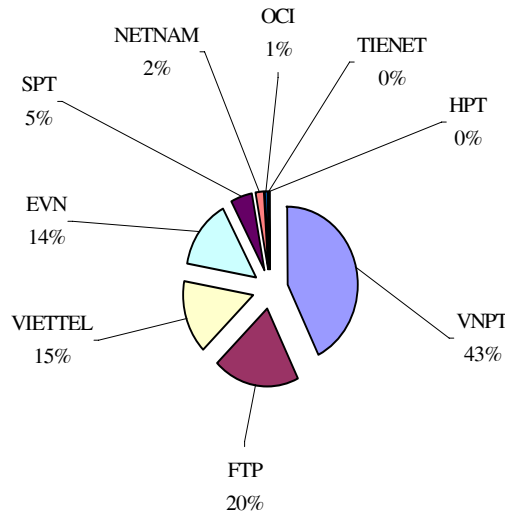
Tính đến tháng 11/2006

Nguồn mpt.gov.com

STT	Đơn vị	Tổng số thuê bao qui đổi	Thị phần (%)
1	Tập Đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam (VNPT)	1,715,285	42.80
2	Công Ty Cổ phần Phát Triển Đầu Tư Công Nghệ FPT.	788,188	19.67
3	Tổng Công Ty Viễn Thông Quân Đội (VIETTEL)	614,736	15.34
4	Công Ty Thông Tin Viễn Thông Điện Lực (EVN Telecom).	572,913	14.29
5	Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ BC-VT Sài Gòn (SPT)	201,595	5.03
6	Công Ty NetNam Viện CVTT (NETNAM)	82,954	2.07
7	Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Internet (OCI)	25,209	0.63
8	Công Ty Sản Xuất Kinh Doanh Điện, Điện Tử Quận 10 TP.HCM (TIENET).	4,553	0.11
9	Công Ty Cổ Phần Viễn Thông Hà Nội (HPT)	2,574	0.06
	Tổng số	4,008,007	100.00

Bảng 2-4 Số liệu thuê bao Internet qui đổi tháng 11/2006

BIỂU ĐỒ THỊ PHẦN INTERNET tháng 11/2006



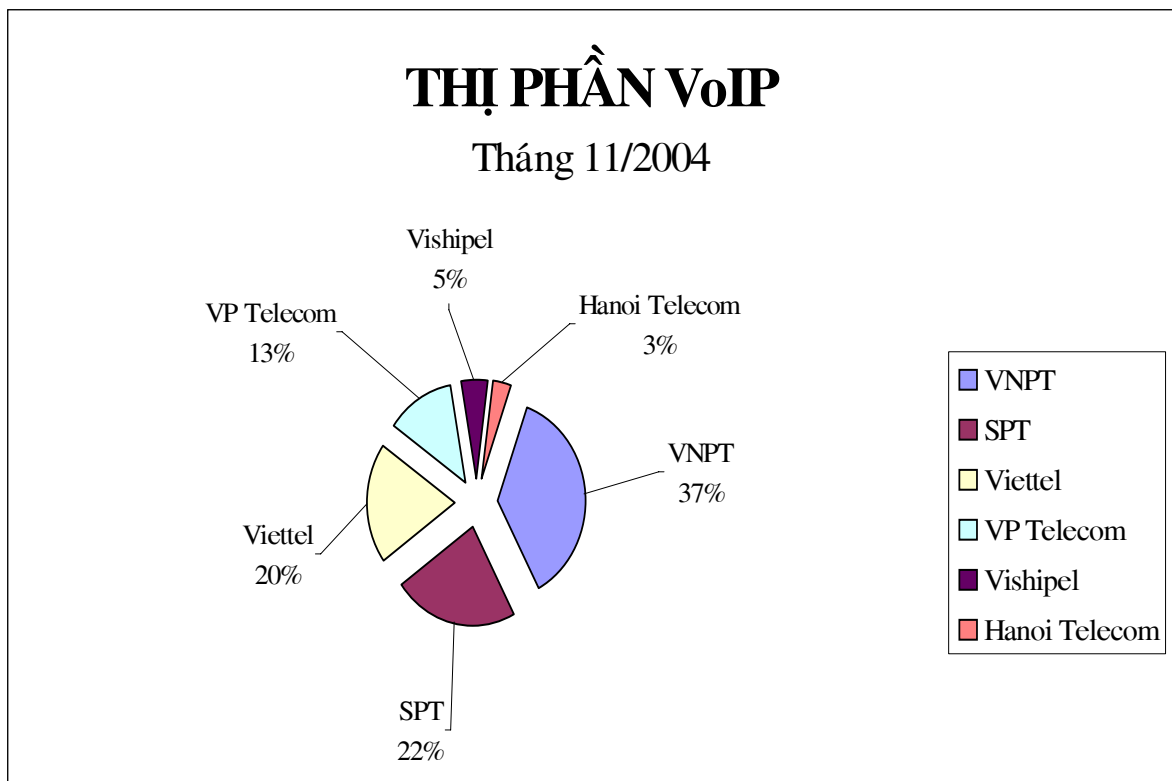
Hình 2-9 Thị phần điện thoại Internet tháng 11/2006

Vậy trong 09 nhà doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet, VNPT chiếm thị phần áp đảo là 42,8 %, thị phần còn lại do 08 nhà khai thác nắm giữ. Số liệu trên cho thấy so với thời điểm tháng 04/2005 chỉ có 105.000 thuê bao, tỷ lệ tăng trưởng là 38,17 lần, số nhà khai thác cũng tăng lên, tại thời điểm tháng 04/2005 chỉ có 05 nhà khai thác : VNPT chiếm 47%, FPT chiếm 41%, Viettel chiếm 9%, Netnam 2%, SPT chiếm 1%, như vậy chỉ sau hơn một năm VNPT vẫn còn chiếm thế áp đảo trên thị trường, nhưng FPT đã bị các doanh nghiệp mới ra đời lấn áp mất 20% thị phần, từ 41% xuống chỉ còn 20%.

Voip

VoIP phổ biến với dịch vụ gọi điện thoại đường dài giá rẻ của một số nhà cung cấp chủ yếu như 178 của Viettel, 171 của VNPT và 177 của SPT. Kể từ khi có sự ra đời của VoIP, giá cước điện thoại đường dài gọi IDD liên tục giảm xuống 6 lần. Cho tới nay cước liên tỉnh chỉ còn tính hai vùng và vùng cao nhất chỉ có 1.818 đồng/phút (cho tất cả các phút gọi). Riêng đối với gọi quốc tế, mức cước giảm chỉ còn 0,5 USD/phút cho tất cả các cuộc gọi (không kể vùng) đối với dịch vụ VoIP 171 và chỉ phải trả 0,48 USD/phút cho dịch vụ VoIP 178. Các doanh nghiệp đua nhau giảm giá, theo ước tính dịch vụ VoIP đang chiếm 60% thị

phần điện thoại đường dài trong nước và quốc tế. Có thể nói đây sẽ là một thị trường còn nhiều khả năng phát triển mạnh mẽ hơn nữa, nên các nhà khai thác trong nước vẫn tiếp tục cuộc đua phát triển dịch vụ gia tăng để cạnh tranh mạnh hơn. Sự gia tăng cạnh tranh hiện tại cho thấy giá cả và tiện ích của VoIP nội địa cũng đang được đẩy tới cùng của cuộc đua, mặc dù hiện nay các doanh nghiệp viễn thông truyền thống đang được bảo vệ. Các doanh nghiệp đều khẩn trương triển khai dịch vụ này, do VoIP được coi là dịch vụ đầu tư ít và lợi nhuận cao. Hiện nay VNPT, Viettel, VP Telecom mở rộng phạm vi cung cấp dịch vụ VoIP trên toàn quốc, SPT cung cấp trên 40 tỉnh thành, HaNoi Telecom phát triển trên 10 tỉnh thành, còn Vishipel sẽ mở rộng phạm vi cung cấp nhưng chưa có số liệu là bao nhiêu tỉnh thành. Dịch vụ VoIP là dịch vụ có thị phần chia sẻ nhiều nhất so với các dịch vụ viễn thông còn lại, tính đến tháng 11/2004, VNPT chiếm thị phần 36,72%, tiếp đến là SPT 22,31%, Viettel đạt 20,11%, VP Telecom chiếm 12,93%, Vishipel chiếm 4,53% và cuối cùng là HaNoi Telecom chiếm thị phần thấp nhất 3,4%¹⁰. Hiện nay những người am hiểu thị trường viễn thông đang chờ sự bùng nổ của VoIP tại Việt Nam.



Hình 2-10 Thị phần VoIP tháng 11/2004

¹⁰ Nguồn: Báo Bưu Điện năm 2004.

2.1.4 Tình hình cạnh tranh

Yêu cầu tạo ra môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông của chính phủ hiện nay đã làm cho thị trường viễn thông thực sự hoạt động trong cơ chế cạnh tranh khốc liệt. Các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp nhà nước đã hoạt động trong cơ chế bao cấp mấy chục năm, dù muốn hay không cũng phải chuyển mình cho phù hợp với cơ chế mới, không còn độc quyền, không còn bao cấp, không còn thời khách hàng phải tự tìm đến ‘xin’ cung cấp dịch vụ, các giao dịch viên và kỹ thuật viên của doanh nghiệp như những bà hoàng ông hoàng, giao dịch nghiệp vụ như ban phát ơn huệ cho thuê bao, vì khách hàng cũng chẳng có con đường nào khác ngoài việc muốn sử dụng hay là không, nghĩa là phải chấp nhận doanh nghiệp độc quyền, cửa quyền hay là về nhà không sử dụng gì hết.

Việc thành lập nhiều doanh nghiệp trong ngành, đã làm cho thị trường viễn thông thực sự khởi sắc, người sử dụng có nhiều lợi, có nhiều lựa chọn, và tất nhiên là giá cả ngày càng có xu hướng giảm xuống phù hợp với nhiều tầng lớp dân cư có thu nhập khác nhau. Các doanh nghiệp muốn giữ thị phần, không ngừng nâng cao cải cách chất lượng nghiệp vụ, công tác chăm sóc khách hàng và mở rộng mạng lưới để giữ vững và nâng cao thị phần.

Tuy nhiên về đánh giá chung tình hình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp viễn thông hiện nay chưa có nét riêng biệt gì độc đáo và có định hướng chiến lược khác biệt lâu dài.

Trong phụ lục A là một số thông tin trên thị trường trong thời gian 2005 – 2006 cho thấy thực tế cạnh tranh về giá và khuyến mãi giữa các doanh nghiệp.

Tóm lại tình hình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp viễn thông hiện nay chủ yếu cạnh tranh về khuyến mãi và giảm giá cước, hình thức cạnh tranh chưa có gì nổi bật riêng biệt và có định hướng lâu dài của các doanh nghiệp, doanh nghiệp này bắt chước doanh nghiệp kia để thu hút khách hàng và tăng thị phần, đó chính là một trong những lý do chính giá cước viễn thông giảm đồng thời với chất lượng viễn thông cũng giảm theo. Tuy nhiên sau các sự cố kỹ thuật nghẽn mạch, thì đồng loạt các doanh nghiệp chuyển hướng qua xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng mạng lưới, giữ khách hàng bằng chất lượng, việc khuyến mãi và giảm giá đẩy xuống hàng thứ, vì hầu như giá cước hiện nay đã bằng với giá sàn, tương đối chấp nhận cho doanh nghiệp làm ăn có lãi.

2.1.5 Dự báo thị trường viễn thông trong một vài năm tới.

Một số căn cứ để dự báo tốc độ tăng trưởng viễn thông : Chính sách phát triển kinh tế của Đảng, chính phủ nói chung và ngành viễn thông nói riêng, trong đó cơ cấu kinh tế ngành và cơ cấu kinh tế khu vực cũng rất quan trọng, tốc độ phát triển kinh tế, tốc độ tăng trưởng dân số và ngoài ra trình độ khoa học kỹ thuật phát triển cũng ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ nhu cầu cầu viễn thông.

Theo quyết định 32/2006 /QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt quy hoạch phát triển viễn thông và Internet Việt Nam đến năm 2010, thì mục tiêu viễn thông và Internet trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, có tỷ trọng đóng góp cho tăng trưởng GDP ngày càng tăng, tạo việc làm cho xã hội. Tốc độ tăng trưởng đạt 1,5 – 2 lần so với tốc độ tăng trưởng chung của nền kinh tế, với chỉ tiêu cụ thể như sau : đến năm 2010, mật độ điện thoại đạt từ 32 đến 42 máy/100 dân (trong đó mật độ điện thoại cố định là 14 đến 16 máy/100 dân) ; mật độ thuê bao Internet đạt từ 8 đến 12 thuê bao/ 100 dân (trong đó 30% là thuê bao băng rộng) ; tỷ lệ người sử dụng Internet đạt 25% đến 35% dân số. Đồng thời trong quyết định có một định hướng tương đối quan trọng đối với thị phần viễn thông từ nay đến năm 2010 là thị phần các doanh nghiệp mới (ngoài Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông VNPT) đối với một số dịch vụ quan trọng như điện thoại quốc tế, thuê kênh, thông tin di động, Internet băng rộng đạt tỷ lệ 40-50% thị trường, và một định hướng liên quan đến thông tin di động là : đẩy mạnh phát triển các mạng thông tin di động, tiên tiến hệ thống thông tin di động thế hệ thứ 3 và các thế hệ tiếp theo.

Theo số liệu của Tổng Cục Thống Kê, quý I/2006 GDP đạt tỷ lệ tăng trưởng 7,2%, tỷ lệ này còn thấp so với chỉ tiêu đề ra, với cơ cấu GDP quý I : Công- Nông-Dịch vụ là : 43,2% - 42,4% - 14,4%, với tỷ lệ cơ cấu như vậy thì cần phải chuyển dịch tiếp lĩnh vực nông nghiệp qua hai khu vực còn lại là công nghiệp và dịch vụ.

Về phát triển dân số, hiện dân số Việt Nam đang đứng thứ 13 trên thế giới với 82 triệu người, trong đó 75% dân số đang sống ở nông thôn. Dự đoán qua năm 2020, dân số Việt Nam sẽ vượt qua Nhật Bản khoảng hơn 127 triệu, và đứng thứ tư ở Châu Á chỉ sau : Trung Quốc, Ấn Độ và Indonexia. Tỷ lệ phát triển dân số, sự di dân từ nông thôn ra thành thị, cùng với dự đoán tầng lớp thu nhập cao cũng sẽ tăng từ 1% lên 10% trong vòng 10 năm tới, trong đó việc tăng mạnh lực lượng lao động , những người đưa ra quyết định tiêu dùng, và kiểu hộ gia đình nhỏ sẽ kích thích tiêu dùng , kích thích nền kinh tế sản xuất hàng hoá

và đặc biệt là nhu cầu tiêu dùng cho thông tin liên lạc và các nhu cầu cá nhân khác được các doanh nghiệp cung cấp kết hợp trong thiết bị viễn thông đầu cuối, cũng sẽ được nâng cao.

Khoa học công nghệ sẽ phát triển theo hướng tạo ra những chất liệu nhẹ bền và có độ chịu lực cao, các sản phẩm ngày càng thông minh do sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin, tức là sản phẩm công nghệ đều tích hợp những con chip bên trong có khả năng xử lý các tình huống theo lập trình sẵn có, không cần đến xử lý của con người trong các trường hợp thông thường. Trong viễn thông các thiết bị đầu cuối không chỉ phục vụ cho nhu cầu thông tin liên lạc mà sẽ tích hợp nhiều nhu cầu khác của con người trong một thiết bị gọn nhẹ để trong túi, là vật bất ly thân như: máy tính lưu trữ thông tin, truy nhập internet, xem truyền hình, nghe nhạc, camera, ghi âm, các lập trình báo thức nhắc nhở người sử dụng, là thiết bị lưu giữ kiểm tra các tài sản khác của cá nhân, gần như là một lập trình hoạt động cho bộ não thứ hai của con người. Cụ thể mới đây, đầu năm 2007 công ty ImCoSys của Đức vừa thông báo một đột phá mới, sẽ cho phép biến chiếc điện thoại di động thành công cụ khởi động xe, máy tính...., nhờ công nghệ mạng nội bộ BAN hay đúng hơn là bộ phận nhạy hoạt động dưới dạng tín hiệu điện tử. Khi vừa chạm tay vào cửa xe hay hay con chuột máy vi tính, một dòng điện tử cực nhỏ từ điện thoại di động chạy trên da, sẽ kết nối với phương tiện như thao tác khởi động. Theo giới chuyên môn dự đoán khi loại điện thoại này phổ biến, sẽ kéo theo làn sóng xuất hiện các trang thiết bị tương thích ăn theo. Và tương lai xa lộ thông tin Internet và các dịch vụ gia tăng của viễn thông sẽ là tài sản chung của nhân loại về kho tàng thông tin, do đó các giải pháp khoa học kỹ thuật mật mã làm tăng độ tin cậy, an toàn cho các giao dịch trên mạng viễn thông và Internet đặc biệt được lưu ý phát triển.

Dự báo về phát triển công nghệ sẽ có ảnh hưởng đến nhu cầu viễn thông tương lai trong vòng 10 năm tới:

- Tỷ trọng thuê bao di động sẽ chiếm cao hơn điện thoại cố định, có thể di động chiếm từ 70%-80%, một gia đình có một thuê bao cố định, nhưng mỗi người trong gia đình có thể sở hữu một điện thoại di động. Ngay cả khi công nghệ phát triển hội tụ mạng điện thoại cố định và di động, thì thiết bị di động sẽ chiếm tỷ lệ tuyệt đối, không người sử dụng nào có thể để thiết bị viễn thông thông minh ở nhà như một vật dụng thông thường khác.
- Điện thoại thông minh (Smartphone) ngày càng giảm giá, không chỉ kích cầu tăng lên cao, mà nó còn tạo cơ hội để nhiều ứng dụng được phổ cập rộng rãi,

như email di động hoặc nhiều nhu cầu tích hợp khác trong viễn thông như các ứng dụng bản đồ kèm định vị người sử dụng điện thoại cầm tay, là cơ sở của các dịch vụ « tìm con », « tìm bạn » ...

- Các nhu cầu khác ngoài tích hợp với nhu cầu thông tin cũng phải đáp ứng tính tức thời, do đó mà công nghệ không dây WIFI, Wireless, WiMax...phát triển rất mạnh.
- Xu hướng « gói dịch vụ tất cả trong 1 », tức là cung cấp gói dịch vụ bao gồm : di động, điện thoại cố định, dịch vụ dữ liệu truyền thông và các dịch vụ giải trí khác.
- Hội tụ một điện thoại cho nhiều nơi : có nghĩa là chỉ với một chiếc điện thoại có thể sử dụng cả hai mạng di động lẫn cố định, ở những nơi sóng yếu hoặc trường hợp nghẽn mạch, hệ thống sẽ tự động chuyển qua cố định và ngược lại. Với sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì quá trình chuyển đổi êm ái và nhẹ nhàng, người sử dụng không thể nhận biết được.

Cuối cùng là dự báo về viễn thông từ năm 2006-2010, tổng hợp theo những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển viễn thông đã được phân tích ở trên :

Chỉ tiêu	2006	2010	2020-2025 (dự đoán tỷ lệ bão hoà)	Ghi chú
Dân số	82 triệu	90 triệu	#127 triệu dân	Theo tỷ lệ 1,33 % cuối năm 2005, dự báo đến năm 2025 dân số Việt Nam sẽ ổn định ở mức 127 triệu người, tỷ lệ phát triển dân số dự báo 2020-2025 là 1,15%
Chỉ tiêu về ĐT của Đại hội Đảng X:				
Điện thoại	29,26 máy /100 dân	42 máy/ 100 dân		
Trong đó :	10,85 máy/ 100 dân	16 máy/ 100 dân		
- ĐT cố định	(tỷ lệ 7.07%)			
- ĐT di động	18,41 máy/ 100 dân	26 máy/ 100 dân		Theo dự đoán tỷ lệ bão hoà VN 35%
Internet	4,9 TB/ 100 dân	12 TB/ 100 dân		
Dự báo về khoa học công nghệ di động 70-80%				

Dự báo số lượng thuê bao VN đến 2010:			
-Số lượng thuê bao di động đến 2010	23,4 triệu	47 triệu	Tỷ lệ 40% của Philippine, quốc gia có điều kiện kinh tế gần giống Việt Nam
-Số lượng thuê bao cố định đến 2010	14,4 triệu	11,75 triệu	Công nghệ phát triển sẽ hội tụ điện thoại di động và cố định, tuy nhiên tỷ lệ cố định có thể là 20% trên tổng số
-TB Internet đến 2010	10,8 triệu	58 triệu	Tỷ lệ các nước các nước phát triển 70%
Số lượng Tbao theo kế hoạch phát triển thêm từ năm 2006-2010 (Theo 32/2006/QĐ9-TTg):			
-Số lượng thuê bao di động phát triển thêm theo kế hoạch 2006 đến 2010	5,5 triệu		
-Số lượng thuê bao cố định phát triển thêm theo kế hoạch từ 2006 đến 2010	8,4 triệu		
-Thuê bao Internet phát triển thêm theo kế hoạch từ 2006 đến 2010	6,8 triệu		
Thị trường các doanh nghiệp viễn thông mới phải đạt từ 40-50% thị trường:			
-Số lượng thuê bao di động các mạng ngoài VNPT đến 2010	9,36 - 11,7 triệu		
-Số lượng thuê bao cố định các mạng ngoài VNPT đến 2010	5,76 - 7,2 triệu		
-Thuê bao Internet các mạng ngoài VNPT đến 2010	4,32 - 5,4 triệu		

Bảng 2-5 Tổng hợp dự báo số lượng phát triển các dịch vụ viễn thông của Việt Nam đến năm 2010

Dự báo số lượng thuê bao di động theo chỉ tiêu phát triển viễn thông của chính phủ và tỷ lệ phát triển dân số, đến năm 2010 là 23,4 triệu, số liệu này cũng tương đối khớp với số liệu dự báo của công ty RJB Consultants, công ty tư vấn chuyên ngành viễn thông, đến năm 2008 Việt Nam sẽ đạt từ 18-20 triệu thuê bao, đến năm 2010 đạt 25 triệu thuê bao.

Theo định hướng chiến lược phát triển viễn thông đến 2010, các doanh nghiệp mới ngoài VNPT sẽ tăng thị phần lên từ 40% đến 50%, điều này cần phải có chính sách vĩ mô để hỗ trợ các doanh nghiệp mới trong giai đoạn tăng trưởng thời gian đầu, vì qua bảng dự báo trên, nếu theo chỉ tiêu phát triển đến 2010 thì VNPT tại thời điểm hiện tại đã đạt đủ số lượng thuê bao,

trong khi đó các doanh nghiệp mới còn rất xa mới đạt tới con số đạt 40 – 50% thị phần.

2.1.6 Đánh giá năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam hiện tại, thông qua phân tích mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter

Như phần lý thuyết đã trình bày, năm lực lượng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một ngành, đó là: mức độ cạnh tranh trong nội bộ ngành, cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế, cạnh tranh từ người cung ứng, cạnh tranh từ người mua và cạnh tranh từ đối thủ tiềm năng.

2.1.6.1 Áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành

Áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành là rất cao, mặc dù khả năng đầu tư nước ngoài tham gia thị trường mở mạng mới là không có, nhưng với ba doanh nghiệp được cấp phép kinh doanh cơ sở hạ tầng mạng và 06 doanh nghiệp khai thác dịch vụ viễn thông trong thời gian hai năm vừa qua đã gây ra các cuộc cạnh tranh quyết liệt.

Hiện nay lợi thế cạnh tranh trong thị trường viễn thông có thể nói là thuộc về VNPT, là một doanh nghiệp thừa hưởng hạ tầng mạng và số lượng thuê bao từ ngành bưu chính viễn thông Việt Nam để lại, VNPT hiện nay chiếm giữ đến 80% thị phần viễn thông Việt Nam. Với lợi thế cạnh tranh quá lớn này mà VNPT luôn bị xã hội và các doanh nghiệp viễn thông khác để ý và bị cho là cạnh tranh không lành mạnh. Bộ Bưu Chính Viễn Thông làm trung gian xử vụ đảm bảo kết nối giữa VNPT và Viettel vào tháng 10/2005, thực chất là doanh nghiệp mới luôn sợ mất cơ hội mất thị phần, nên Viettel có những hành động nôn nóng trong vấn đề kết nối, trong khi VNPT có cơ sở hạ tầng nhưng chưa đầy đủ dung lượng và năng lực. Để đảm bảo cho vấn đề kết nối, Bộ Bưu Chính Viễn Thông ban hành « Quy định kết nối các mạng viễn thông công cộng » vào cuối năm 2005, nội dung chủ yếu là cung cấp kết nối một cách minh bạch, đồng thời Bộ cũng yêu cầu VNPT tăng cường công tác đầu tư xây dựng mạng, để đảm bảo cho năng lực phục vụ việc kết nối và chuyển tải lưu lượng các dịch vụ viễn thông của các đơn vị thành viên và các doanh nghiệp khác. Tiếp theo đến tháng 07/2006 báo chí lại rầm rộ đưa tin VNPT gây khó dễ cho vấn đề kết nối EVN Telecom – VNPT, thực chất là do EVN chưa thực hiện đúng các thoả thuận kết nối, và một số vấn đề trục trặc kỹ thuật mà VNPT đang giải quyết. Điều này nói lên VNPT hiện nay có lợi thế cả về mặt hạ tầng và mặt khai thác kinh doanh.

Để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp viễn thông mới phát triển, VNPT chịu sự quản lý của quyết định số 217/2003/QĐ-TTg của chính phủ về quản lý

giá cước bưu chính viễn thông đối với doanh nghiệp chiếm thị phần khống chế, không thể cứ thấy doanh nghiệp khác giảm cước là giảm tức thời được. Do đó trong một thời gian giá cước của VNPT luôn cao hơn so với các doanh nghiệp mới, trong thời gian này mặc dù nhiều thuê bao trung thành với VNPT cũng chuyển qua các mạng khác, cũng chính là lý do thị phần của VNPT giảm từ 95% xuống còn 80%. Đến 1-6-2006 VNPT được Bộ Bưu Chính Viễn Thông cho phép áp dụng mức cước mềm, tuy nhiên VNPT vẫn thuộc tầm ngắm của quyết định 217, bằng chứng là tại thời điểm VNPT thông báo thay đổi giá cước vào ngày 01-06-2006 thì các doanh nghiệp viễn thông khác cũng đều đã chuyển qua áp dụng mức cước mới.

Áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành viễn thông rất cao, các doanh nghiệp mới và cũ cùng đều có mục tiêu xây dựng thương hiệu, tăng thị phần, chi phí chuyển đổi thấp dẫn đến khách hàng dễ dàng chuyển dịch từ mạng này qua mạng khác, do đó các doanh nghiệp đua nhau đưa ra các chương trình khuyến mãi và giảm giá cước có thể nói rằng đặc điểm cạnh tranh trong nội bộ ngành hiện nay là cạnh tranh về giá. Lợi thế cạnh tranh thuộc về doanh nghiệp VNPT cũ do thị phần có sẵn cao và quản lý hạ tầng mạng nhưng lại bị khống chế về giá, nhưng ngược lại các doanh nghiệp viễn thông mới lại có lợi thế trong việc chủ động giá cước, uyển chuyển linh hoạt trong cạnh tranh và có sự trợ giúp của chính phủ trong chính sách nâng đỡ các doanh nghiệp viễn thông mới phát triển, để cho thị trường viễn thông thực sự có cơ chế cạnh tranh lành mạnh bình đẳng giữa các doanh nghiệp.

2.1.6.2 Áp lực từ phía khách hàng

Khách hàng viễn thông Việt Nam hiện nay khác hẳn cách đây 10 năm, có rất nhiều lựa chọn nhà khai thác, và các dịch vụ viễn thông khác nhau để đăng ký sử dụng. Do thiết bị đầu cuối có rất nhiều giá cả khác nhau phù hợp với mọi tầng lớp dân cư, thủ tục hoà mạng đơn giản, phí hoà mạng ban đầu thấp, các chương trình khuyến mãi của các doanh nghiệp liên tục, khiến cho khách hàng rất dễ dàng chạy từ mạng thuê bao này qua mạng thuê bao khác.

Hết năm 2006 theo thống kê của Bộ Bưu Chính Viễn Thông, mật độ điện thoại tại Việt Nam đạt khoảng 30 thuê bao/100 dân, theo tính toán mức độ bão hoà riêng thị trường di động tại Việt Nam là vào 35%. Thị trường tiềm năng còn rộng mở, thêm vào đó khách hàng trên mạng rất dễ từ bỏ doanh nghiệp này để tham gia vào mạng của một doanh nghiệp khác, đây chính là áp lực về phía khách hàng cho mỗi doanh nghiệp.

Cơ cấu khách hàng viễn thông hiện nay có thể chia ra làm 03 loại:

Thứ nhất: khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp mới hình thành, các khu dân cư mới mở, các cá nhân, các tổ chức nước ngoài mới tham gia thị trường Việt Nam. Đối với khách hàng phải nắm bắt nhu cầu tổ chức quảng cáo khuyến mại cho từng loại đối tượng, vì khi mới sử dụng dịch vụ viễn thông, để lựa chọn khách hàng cũng rất khó khăn, vì doanh nghiệp nào cũng như doanh nghiệp nào, nếu doanh nghiệp biết nắm bắt nhu cầu tâm lý của khách rất dễ thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ của mình.

Thứ hai: khách hàng lâu năm, có nhu cầu ổn định như về số thuê bao đã từng là một trong những chi tiết để giới thiệu bộ mặt của doanh nghiệp, của doanh nhân, của những công chức có quan hệ rộng, những thuê bao này rất quan trọng, giống như là hạt giống, nếu chăm sóc tốt từ hạt giống này sẽ nảy ra thêm nhiều nhu cầu mới cũng là dịch vụ của doanh nghiệp, vì hiếm khi đã sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp này khi phát sinh nhu cầu mới lại qua bên doanh nghiệp khác để sử dụng.

Thứ ba: là khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông như là thời trang và mốt, giữ thông tin liên lạc chưa là mức độ quan trọng hàng đầu hoặc giữ thông tin theo hướng một chiều gọi ra... rất dễ rời bỏ mạng vì bất kể lý do gì: xù nợ, thấy số mạng khác đẹp hơn, chương trình khuyến mãi hấp dẫn hơn, bực mình vì doanh nghiệp hiện tại đang sử dụng không coi mình như thượng đế...

Tất cả các loại khách hàng trên đều gây áp lực cho doanh nghiệp viễn thông phải luôn cải tiến chất lượng dịch vụ, mở rộng mạng lưới để thu hút và giữ khách hàng ở lại với mình.

2.1.6.3 Áp lực từ phía nhà cung cấp

Sản phẩm cung cấp cho thị trường viễn thông vận hành tốt hiện nay có hai nguồn: nguồn sản phẩm cung cấp cho thiết bị tổng đài, đường truyền và các trạm kết nối với tổng đài; nguồn thứ hai là thiết bị đầu cuối như: điện thoại cố định, di động cầm tay, moderm... Đặc điểm các nhà cung cấp cho thị trường viễn thông đa số đều từ nước ngoài, vì công nghệ viễn thông Việt Nam toàn bộ đều nhập từ nước ngoài.

Nguồn cung cấp thứ nhất cho thiết bị đài trạm: hoàn toàn phụ thuộc vào các hãng cung cấp công nghệ nước ngoài, ngay cả các thiết bị dự phòng và các phần mềm công nghệ thông tin vào hệ thống tổng đài. Việt Nam hiện nay mới chỉ sản xuất được các loại dây cáp đồng và dây cáp quang. Sản phẩm đài trạm là một sản phẩm có giá trị rất lớn và số khách hàng mua cũng rất đặc thù, khách hàng mang tầm cỡ quốc gia, do đó khi bán được sản phẩm công nghệ các nhà cung cấp thường rất chú ý đến giai đoạn vận hành, khi hết giai đoạn bảo trì nhà

cung cấp không những thu vốn thiết bị mà còn thu lợi nhuận dài dài giai đoạn bảo trì. Do đó áp lực của các nhà cung cấp thiết bị đài trạm đối với các doanh nghiệp khai thác viễn thông tại Việt Nam là vốn, và trình độ thương thảo ký hợp đồng của các chuyên viên. Nếu doanh nghiệp không có hai chuẩn bị tốt như trên, sẽ có tình trạng mất vốn mà hiệu quả thu về cho mạng là công nghệ lạc hậu. Hệ quả của vấn đề này năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thấp, lợi thế cạnh tranh không cao.

Nguồn cung cấp thứ hai là thiết bị đầu cuối: do tiêu chuẩn kỹ thuật công nghệ thế giới, sản xuất thiết bị đầu cuối của các hãng khác nhau đều có thể sử dụng cho các mạng công nghệ tương ứng, thêm vào nữa là chi phí sản xuất thiết bị đầu cuối nhỏ, thị trường tiêu thụ trên thế giới quá rộng lớn, số nhà cung cấp sản phẩm thiết bị đầu cuối có tính cạnh tranh rất cao, không gây áp lực cho các nhà khai thác và tiêu dùng viễn thông vì có quá nhiều sản phẩm, giá cả phải chăng để lựa chọn. Mặt khác Việt Nam đã có Công ty cổ phần Vina_Mobi (VMF), đi vào hoạt động tháng 12/2005, là doanh nghiệp đầu tiên sản xuất thiết bị di động đầu cuối, góp phần cho thị trường máy đầu cuối thêm phong phú, giá cả phải chăng, mọi tầng lớp nhân dân đều có khả năng sử dụng. Đây cũng chính lý do thúc đẩy tốc độ tăng trưởng của thị trường viễn thông ngày càng tăng cao. Nhưng cũng là một áp lực, đồng thời là một điều kiện chọn tự nhiên cho công nghệ kỹ thuật của quốc gia, cho các nhà khai thác. Nếu chọn công nghệ cũ lạc hậu thì cung cấp thiết bị đầu cuối sẽ gặp khó khăn, thị trường không phát triển kinh doanh được.

2.1.6.4 Áp lực từ sản phẩm thay thế

Nếu xét về định nghĩa dịch vụ viễn thông của Bộ Bưu Chính Viễn Thông ở trên: điện thoại cố định, di động, VoIP, Internet... thì không có một sản phẩm nào có thể thay thế được sản phẩm viễn thông ngành. Các phương tiện thông tin liên lạc khác như: bưu chính, phương tiện giao thông vận tải mặc dù khoa học công nghệ phát triển vượt bậc: máy bay, tàu lửa, tàu điện ngầm, tàu thủy...., liên tục thông báo giảm thời gian vận chuyển, nhưng không có một phương tiện giao thông vận tải nào có thể thay thế được các dịch vụ viễn thông: vừa tiết kiệm được thời gian và chi phí của con người cho nhu cầu thông tin liên lạc, đây chính là hai yếu tố vô cùng quan trọng đối với đời sống của con người thời văn minh hiện đại.

2.1.6.5 Rào cản thâm nhập thị trường

Cam kết của Việt nam khi gia nhập WTO về dịch vụ viễn thông cũng là một định hướng cho thị trường viễn thông đón nhận đầu tư nước ngoài. Cụ thể là

Việt Nam cho phép thành lập liên doanh đa số vốn nước ngoài để cung cấp dịch vụ viễn thông không gắn với hạ tầng mạng, phải thuê mạng do doanh nghiệp Việt Nam nắm quyền kiểm soát và nới lỏng một chút về việc cung cấp dịch vụ qua biên giới để đổi lấy giữ lại hạn chế áp dụng cho viễn thông gắn với hạ tầng mạng, chỉ các doanh nghiệp nhà nước nắm đa số vốn mới đầu tư vào hạ tầng mạng, nước ngoài chỉ được góp vốn đến 49% và cũng chỉ được liên doanh với đối tác Việt Nam đã được cấp phép. Như vậy với dịch vụ có gắn hạ tầng mạng, nước ngoài không được bỏ vốn đầu tư cũng không được liên doanh và đây cũng là một yếu tố quan trọng góp phần bảo đảm an ninh quốc phòng¹¹.

Mặt khác các doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp trong nước khi đầu tư vào thị trường viễn thông sẽ không vội vã mà nghiên cứu rất kỹ lưỡng. Trước hết họ đầu tư vào thị trường chỉ vì lợi nhuận, họ sẽ xem xét thị trường đó còn lợi nhuận hay không, nếu còn thì họ mới đầu tư thêm. Trong khi đó thị trường viễn thông ở Việt Nam có đặc thù riêng, ví dụ khi đạt đến mật độ điện thoại di động khoảng 35% thì sẽ phát triển chậm lại và khi thị trường chậm lại rồi thì ít ai nghĩ đến việc thành lập một công ty mới, một mạng mới vì đầu tư cho nó là rất lớn. Mà theo dự báo đến hết năm 2007 Việt Nam sẽ đạt mật độ điện thoại di động trên 30%. Thêm một lý do quan trọng nữa là nếu một mạng mới ra đời muốn thu hút thuê bao mới, chỉ có hai khía cạnh để khai thác là chất lượng và giá cước hạ. Về chất lượng thì các doanh nghiệp viễn thông hiện nay đều quan tâm và quảng cáo, trong khi giá cước nói chung của Việt Nam hiện nay đã đến mức bằng các nước trong khu vực và trên thế giới; trong phụ lục B có tham khảo giá cước dịch vụ viễn thông một số nước trong khu vực và trên thế giới; do đó muốn đầu tư thêm mạng mới ngoài rào cản về chính sách còn bị hạn chế về vốn đầu tư bỏ ra lớn trong khi lợi nhuận thu về chậm, do doanh thu giảm.

Vậy việc thành lập một doanh nghiệp mới trong viễn thông là khả năng khó, vì các lý do trên, ngay cả sau ngày 07/11/2006 là ngày Việt Nam chính thức được tổ chức thương mại thế giới (WTO) kết nạp là thành viên thứ 150, thì các nhà đầu tư nước ngoài mạnh về vốn, giỏi về công nghệ và trình độ quản lý cũng không có cách nào khác hơn là phải hợp tác với các đơn vị trong nước dưới hình thức liên doanh hoặc mua cổ phần. Hiện nay Việt Nam đã có 03 doanh nghiệp được kinh doanh khai thác trên hạ tầng mạng và 06 doanh nghiệp kinh doanh và khai thác viễn thông, không kể đến các doanh nghiệp khai thác hạ tầng mạng không được liên doanh nước ngoài dưới bất kỳ hình thức nào, thì các doanh nghiệp khai thác viễn thông khác đều thiếu kinh nghiệm quản lý, trình độ nguồn nhân lực phát triển không đồng đều và thiếu khả năng phát triển dịch vụ gia

¹¹ Nguồn: trích " Tóm tắt cam kết của Việt Nam gia nhập WTO".

tăng, nếu liên doanh doanh với nước ngoài thì các khó khăn trên đều được giải quyết.

Việc gia nhập thị trường ngành đã khó, thì việc rút khỏi thị trường ngành càng khó hơn, trước khi gia nhập WTO chính phủ Việt Nam đã tạo ra thị trường cạnh tranh viễn thông bằng cách cho phép khai trương hầu như đồng loạt các doanh nghiệp khai thác viễn thông, trong thời gian đầu được hưởng một số ưu thế của doanh nghiệp mới, đã tận dụng triệt để bỏ vốn ra đầu tư mạng và thu hút một số lượng thuê bao nhất định, sau khi gia nhập WTO các doanh nghiệp đều bình đẳng với nhau, đều có khả năng thu hút vốn đầu tư nước ngoài, thì không thể có lý do gì lại rút khỏi ngành.

Trong phụ lục C là kết quả khảo sát điều tra về năm áp lực cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter trong ngành viễn thông Việt Nam hiện nay, bằng bảng gồm 23 câu hỏi. Được gửi đến 200 các chuyên gia trong lĩnh vực viễn thông bao gồm: chuyên viên tiếp thị bán hàng, chuyên gia kinh tế và các chuyên gia kỹ thuật trong lĩnh vực viễn thông. Số lượng bảng câu hỏi có trả lời thu về là 133, được xử lý bằng phần mềm SPSS, với kết quả điều tra cho thấy rằng các nhận định thông qua phân tích ở trên hoàn toàn phù hợp với những kết luận từ số liệu toán học có được từ sự tổng hợp các câu trả lời của cuộc điều tra này.

Tóm lại: các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam đã cọ sát với cơ chế thị trường có cạnh tranh khốc liệt, thậm chí cả doanh nghiệp nhà nước trước đây độc quyền cửa quyền hách dịch, nay cũng phải thay đổi cho phù hợp với xu thế thời đại, điều này có ý nghĩa năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp đều đang được nâng cao. **Với cam kết về viễn thông của Việt Nam khi gia nhập WTO, đảm bảo cho các doanh nghiệp không bị các nhà đầu tư nước ngoài vốn mạnh khống chế.** Với áp lực của khách hàng và với mục tiêu tạo sự hấp dẫn kêu gọi đầu tư nước ngoài vào những lĩnh vực mà doanh nghiệp viễn thông Việt Nam còn yếu như dịch vụ giá trị gia tăng, quản lý..., **các doanh nghiệp viễn thông cần phải xây dựng cho mình chiến lược khác biệt hoá lâu dài, tránh tình trạng hiện tại cạnh tranh giá chi phí thấp.** Một áp lực khác là một trong những nguyên nhân chủ yếu làm giảm lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam hiện nay đó là việc cung cấp, bảo trì bảo dưỡng thiết bị phần mềm của các đài trạm thuộc về lĩnh vực công nghệ cao đều phụ thuộc vào thị trường ngoài nước, đây là một điểm yếu không những cho ngành viễn thông mà cho cả nền kinh tế Việt Nam hiện nay.

2.2 Thực trạng Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông VNPT hiện nay

2.2.1 Lịch sử phát triển VNPT

Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam – tên thương hiệu là VNPT, trước đây là Tổng Công ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, có nguồn gốc từ Bưu Điện Việt Nam được thành lập vào ngày 15/08/1945. Trải qua bao thăng trầm lịch sử, từ cuộc cách mạng tháng tám, đến hai cuộc cách mạng kháng chiến chống Pháp, chống Mỹ. Nước nhà thống nhất chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường, Bưu Điện Việt Nam cũng phải chuyển mình hòa nhập vào xu thế mới, xu thế hội nhập cạnh tranh. Năm 1995, thủ tướng chính phủ ra quyết định số 249/TTg thành lập Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, thì hoạt động kinh doanh bưu chính viễn thông và hoạt động quản lý nhà nước về bưu chính viễn thông mới được tách bạch rõ rệt.

Ngày 23/03/2005, thủ tướng chính phủ ban hành quyết định số 58/2005/QĐ-TTg, phê duyệt đề án hình thành Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam trên cơ sở sắp xếp tổ chức lại Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam và các đơn vị thành viên. Đến tháng 01/2006, tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam chính thức ra mắt.

Mục tiêu xây dựng tập đoàn là hình thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, công nghệ thông tin, tạo sự gắn kết chặt chẽ giữa khoa học công nghệ, đào tạo, nghiên cứu và sản xuất kinh doanh. Tập đoàn sẽ có sự tham gia của nhiều thành phần trong và ngoài nước, kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực trong đó bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin là chủ đạo. Tập đoàn phân định rõ cấu trúc sở hữu, phân định các loại hình đơn vị thành viên, doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, doanh nghiệp cổ phần hoá, trong đó nhà nước giữ trên 50% vốn hoặc dưới 50% vốn và loại hình doanh nghiệp cho phép các công ty liên kết dưới hình thức cổ phần liên doanh.

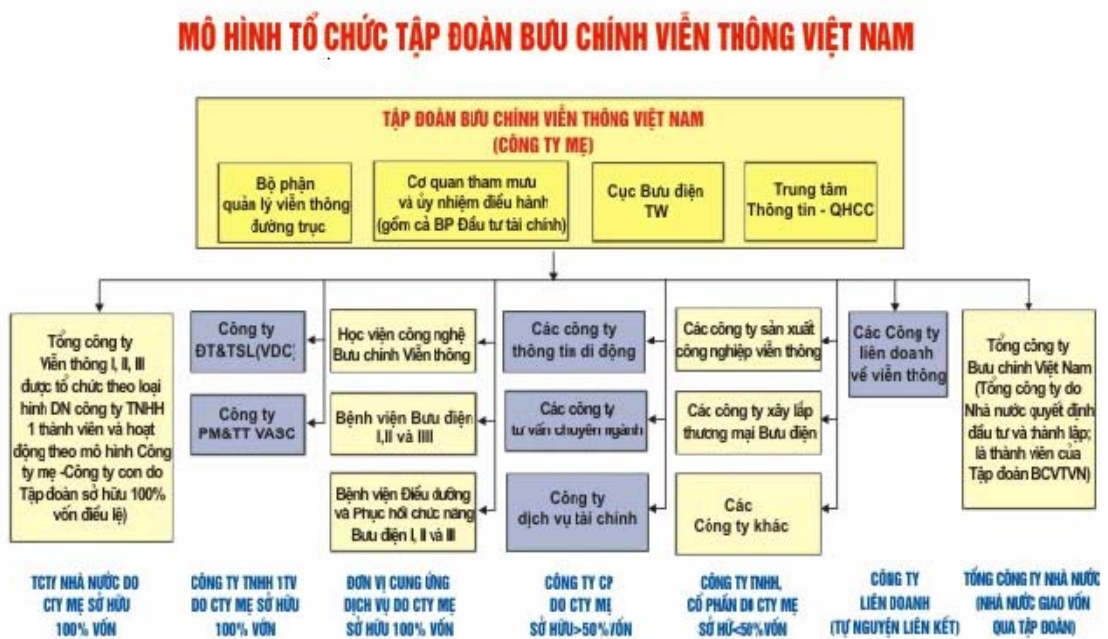
Là một trong những đơn vị đầu tiên được nhà nước chọn thí điểm xây dựng mô hình tập đoàn kinh tế. Mô hình tập đoàn xoá bỏ cơ chế quản lý theo kiểu hành chính, xin – cho thiếu động lực kích thích để nâng cao năng suất lao động. Mối quan hệ giữa tổng công ty và các doanh nghiệp thành viên là dựa trên quan hệ sở hữu vốn và quan hệ đầu tư, nên mô hình này rất thích hợp với điều kiện hoạt động của kinh tế thị trường.

Đây cũng là mục tiêu của Đảng và nhà nước ta trong vấn đề cải tạo thúc đẩy các doanh nghiệp nhà nước nâng cao hiệu quả hoạt động, nâng cao hiệu quả sử dụng tài chính, tạo điều kiện để hội nhập và cạnh tranh trong thời gian tới,

bằng việc chuyển đổi cơ chế giao vốn sang cơ chế đầu tư vốn giữa công ty mẹ và công ty con, đây chính là sự chuyển đổi mang tính cách mạng thay đổi về chất của các doanh nghiệp nhà nước, chứ không phải mang tính hình thức như trước đây.

2.2.2 Mô hình Tập Đoàn

Cơ quan tham mưu và ủy nhiệm điều hành, bao gồm :Văn phòng Tập đoàn, Văn phòng đại diện phía nam, Ban viễn thông, Ban giá cước tiếp thị, Ban Đầu tư và phát triển, Ban kế hoạch, Ban Hợp tác quốc tế, Ban Kế toán – Thống kê- Tài chính, Ban Tổ chức cán bộ – Lao động, Ban Khoa học – Công nghệ, Ban phát triển Bưu chính Viễn thông Nông thôn, Ban Bưu chính – Phát hành báo chí, Dự án ODA miền Trung, Ban Thi đua – Truyền thống, Ban kiểm toán nội bộ, Ban thanh tra, Ban Postnet, Ban Bảo vệ, Dự án Vinasat, Dự án 62-64 Trần Phú, Dự án cáp quang biển, Dự án C30.



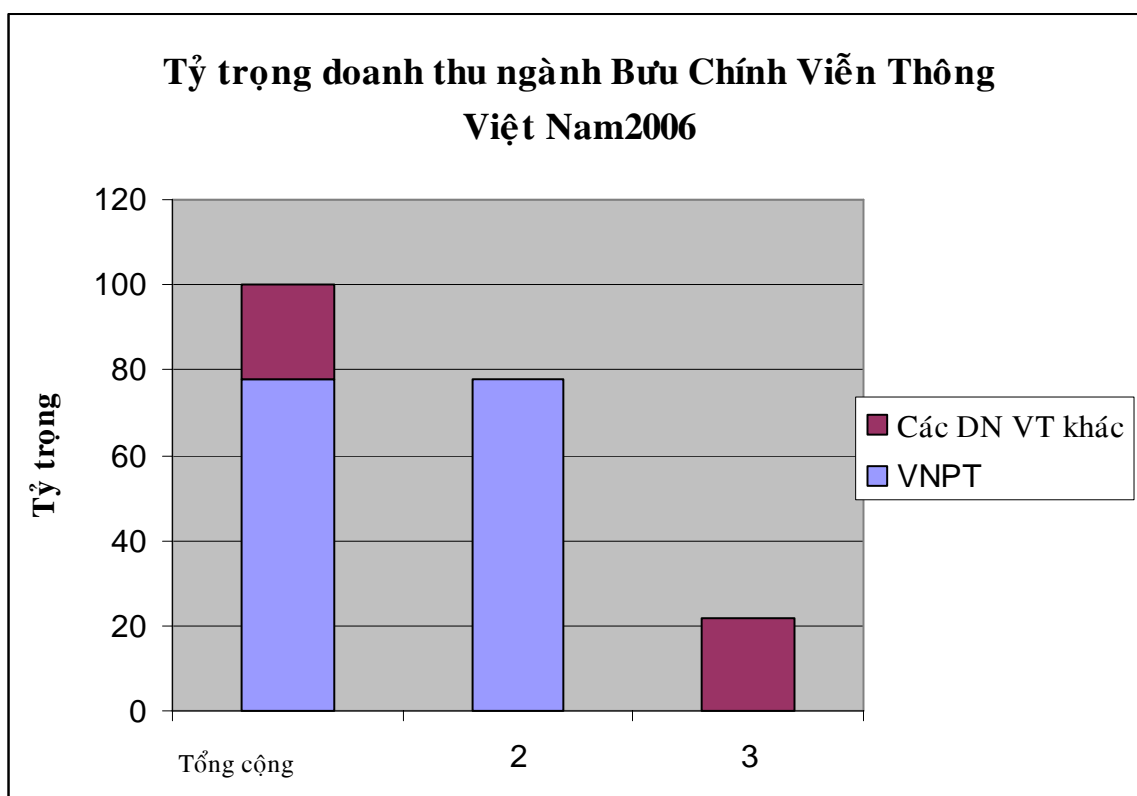
Hình 2-11 Mô hình Tập Đoàn VNPT

2.2.3 Thực trạng của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam được phân tích qua các nhân tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của VNPT

Theo lý thuyết phần trên đã trình bày, thì trong phần đánh giá năng lực cạnh tranh hiện tại của VNPT cũng sẽ sử dụng phương pháp của Michiel Porter,

đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dựa vào khả năng khai thác các tiềm năng của doanh nghiệp để tạo ra những sản phẩm có chi phí thấp và sự khác biệt của các sản phẩm. Việc khai thác các tiềm năng doanh nghiệp, được phân tích thành năm nhóm yếu tố chính, đó chính là mô hình viên kim cương của Michael Porter: điều kiện về nhu cầu, điều kiện về các yếu tố sản xuất, tính chất của thị trường ngành, sự phát triển của các ngành hỗ trợ và cuối cùng là vai trò của nhà nước.

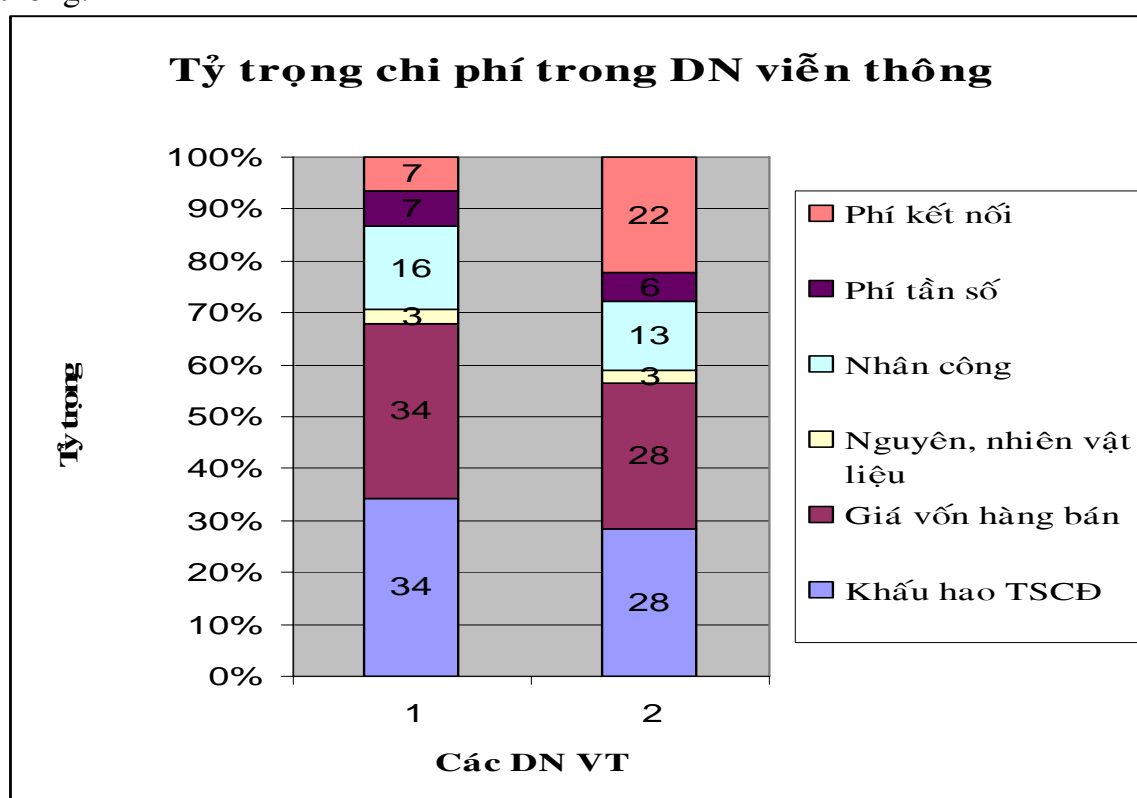
Trước khi đi vào chi tiết, thông qua một số phân tích chuỗi về doanh thu và chi phí để có được một khái quát sơ bộ về vị trí hiện tại của VNPT trên thị trường viễn thông Việt Nam hiện nay.



Hình 2-12 Tỷ trọng doanh thu ngành Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam 2006

Theo báo cáo của Bộ Bưu Chính Viễn Thông cuối năm 2006, thì VNPT đóng góp doanh thu 78% trong toàn ngành, trong đó đến 70% do ngành viễn thông mang lại, điều này cho thấy mặc dù các doanh nghiệp viễn thông mới đã có nhiều cố gắng để giành thị phần như Viettel, S-Fone, Hanoi Telecom, EVN..., nhưng doanh thu của tất cả các doanh nghiệp bưu chính viễn thông còn lại chỉ vào khoảng 22%, không đáng kể bao nhiêu so với VNPT. Để lý giải điều này thử đi vào phân tích tỷ trọng chi phí của VNPT và các doanh nghiệp viễn thông

còn lại. Trong viễn thông các khoản mục chi phí khác so với các ngành sản xuất khác, ngoài các khoản mục thông thường khác như: nhân công điện nước chi phí nguyên nhiên vật liệu, chi phí văn phòng, khấu hao tài sản cố định ..., còn có chi phí riêng của ngành viễn thông như: phí tần số, phí đường truyền và phí kết nối. Đối với Internet thì khoản phí lớn nhất là phí đường truyền, còn lại đối với dịch vụ viễn thông thì phí kết nối được tính dựa vào lưu lượng thoại liên kết từ doanh nghiệp này qua doanh nghiệp khác. Do thị phần của VNPT chiếm ưu thế nên phí kết nối chỉ bằng 7% trong tổng chi phí, trong khi các doanh nghiệp khác chiếm đến 22%. Vì vậy mà VNPT luôn có phần chênh lệch dương giữa thu và chi phí kết nối, đây là một phần doanh thu đảm bảo cho VNPT hàng năm, trong khi các doanh nghiệp khác thì ngược lại. Vì vậy mà ưu thế của VNPT không chỉ thể hiện ở thị phần đang nắm trong tay hiện nay, mà còn phải tính đến vị trí hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh về phần thu vượt trội của phí đặc thù trong ngành viễn thông.



1: VNPT ; 2: Doanh nghiệp viễn thông khác

Hình 2-13 Tỷ trọng chi phí trong doanh nghiệp viễn thông

2.2.3.1 Điều kiện về các yếu tố sản xuất của VNPT

Về tổ chức:

Tuy là một Tập Đoàn kinh tế lớn của nhà nước, nhưng VNPT vẫn phải vừa kinh doanh, vừa đảm bảo phục vụ công ích do hai hoạt động này chưa tách bạch. Bên cạnh hoạt động kinh doanh, VNPT vẫn phục vụ các nhiệm vụ chính trị, an ninh, quốc phòng, công tác phòng chống thiên tai, nhất là hiện nay VNPT đang phải cố gắng hết sức trong vấn đề chia tách bưu chính viễn thông, vì tổ chức đã quá gắn kết với nhau hơn 60 năm, mặt khác việc chia tách này cũng ảnh hưởng tâm lý rất lớn đối với cán bộ công nhân viên của ngành. VNPT vừa chịu sức ép khách quan và chủ quan của doanh nghiệp lớn, vừa phải tuân thủ tuyệt đối các chính sách của nhà nước về giá cước, về chính sách đối với người lao động trong quá trình chuyển đổi. Tổ chức hiện tại mặc dù đã có quyết định chuyển thành tập đoàn từ năm 2005, nhưng bộ máy tổ chức hiện nay còn nặng nề, chưa thực sự chủ động trong kinh doanh, vẫn còn mang dáng dấp bao cấp do nhiều tầng nấc quản trị trung gian, từ lúc xin ý kiến của cấp dưới đến khi được duyệt thì cơ hội kinh doanh của đơn vị đã chậm một bước so với các doanh nghiệp khác. Vì vậy VNPT vừa phải tìm tòi mô hình tổ chức vừa học hỏi kinh nghiệm để đảm bảo chuyển đổi tốt, thời gian sẽ không nhanh và đòi hỏi phải có lộ trình rõ ràng.

Về nguồn nhân lực:

Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam là một ngành có trong tay một đội ngũ trí thức gạo cội của Việt Nam về lĩnh vực thông tin, có đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, với hơn chín vạn cán bộ công nhân viên, do thừa hưởng nguồn nhân lực của Bưu Điện Việt Nam 60 năm qua và cũng do cơ chế thời bao cấp để lại gia tài nguồn nhân lực, « nước chảy vào chỗ trũng », ngành độc quyền nên bao nhiêu nhân lực trong lĩnh vực viễn thông đều tập trung tại đây. Tiếp theo để chuẩn bị cho thời kỳ cạnh tranh và hội nhập, VNPT đã chuẩn hoá công tác quản lý, đào tạo nguồn nhân lực bằng nhiều hình thức để nâng cao chất lượng, nghiệp vụ và trình độ chuyên môn cho nhân viên. Hỗ trợ kinh phí khuyến khích nhân viên học nâng cao trình độ ngoài giờ, đào tạo tại chỗ ngắn ngày dài ngày, chắt lọc một đội ngũ gọi là « chim đầu đàn » trên mọi lĩnh vực của viễn thông để đào tạo các chuyên gia với trình độ sau đại học tại nước ngoài. VNPT đã chuẩn bị một chiến lược lâu dài cho phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, bước vào giai đoạn cạnh tranh hội nhập VNPT mới chỉ chú trọng đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, nhưng chưa có chính sách đãi ngộ thích hợp với tình hình thực tế và linh hoạt, do đó mà nguồn nhân lực có trình độ cao trong viễn thông lần lượt ra đi, ngay cả những đội ngũ chuyên gia có học vị bằng tiến của VNPT cũng sẵn sàng đóng tiền đền bù để đi qua một doanh nghiệp khác. Đây cũng là một hệ quả tất yếu trong thời kỳ cạnh tranh, bình

thường mối quan tâm của xã hội về thị trường cạnh tranh là thị phần, là doanh thu bán sản phẩm, là chiến lược kinh doanh..., nhưng thị trường cạnh tranh cũng ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn nhân lực, vì chính thị trường cạnh tranh tạo ra một thị trường lao động rất phù hợp theo quy luật giá trị. Trong giai đoạn chính có nhiều doanh nghiệp mới gia nhập ngành viễn thông cần nhân lực có trình độ cao nên sẵn sàng đưa ra chi phí lớn để thu hút nhân tài, ngoài doanh nghiệp mới còn có các công ty, các văn phòng đại diện nước ngoài, muốn sử dụng nguồn nhân lực tại chỗ để giảm bớt chi phí. Trong khi VNPT cứ theo chế độ trả lương của nhà nước, không được linh động uyển chuyển trong chế độ đãi ngộ, vì vậy mà dòng chảy chất xám cứ chảy dần từ nơi có giá thấp qua nơi có giá cao.

Thêm vào đó VNPT xuất thân từ một doanh nghiệp nhà nước kinh doanh trong môi trường kế hoạch hoá tập trung nhiều năm, việc chuyển đổi từ mục tiêu phục vụ trước đây sang mục tiêu kinh doanh trên quy mô diện rộng mất rất nhiều thời gian và gặp rất nhiều khó khăn. Đội ngũ lao động trong thời kỳ bao cấp để lại rất lớn, chưa quen với kinh doanh cạnh tranh, trình độ không đồng đều, năng suất lao động không cao, về mặt tổ chức tái cơ cấu lại rất chậm do còn chính sách nghĩa tình.

Vì vậy mà tình hình nguồn nhân lực VNPT hiện nay có hai tình trạng trái ngược nhau :

Thứ nhất: đã thiếu nhân lực có trình độ cao, lại thêm tình trạng chảy chất xám vào các doanh nghiệp viễn thông mới và các doanh nghiệp nước ngoài.

Thứ hai: dư nhân lực có trình độ thấp, nguồn nhân lực có tư duy cũ còn ù lì không thích hợp cơ chế làm việc có sức ép cạnh tranh với cường độ cao. Do chậm tái cơ cấu tổ chức nhân sự theo chiều hướng mới, mà năng suất lao động không cao giảm năng lực cạnh tranh trong nội bộ dẫn đến lợi thế cạnh tranh cũng giảm.

Về quản lý tài chính kế toán:

Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam là một doanh nghiệp chủ đạo của nhà nước, là doanh nghiệp đầu tiên hoạt động dưới mô hình tập đoàn kinh tế lớn, trong công cuộc đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2006-2010 của chính phủ. Đã đạt được nhiều thành tích, đi đầu trong cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật và là ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước, tuy nhiên đổi mới về quản lý vẫn chậm hơn so với tiến độ phát triển của mạng lưới, dịch vụ công nghệ của ngành. Hay nói một cách khác « áo quản lý đã chật hơn so với cơ thể của ngành ». Cụ thể hiện nay tồn tại chính vẫn là bất cập của cơ chế hạch toán phụ thuộc tại nhiều công ty con trực thuộc VNPT. « Gia đình « VNPT đã rất lớn, « con cái » đã

trưởng thành, nhưng lại chưa mạnh dạn cho ở riêng ; hạch toán phụ thuộc tạo ra tâm lý ỷ lại, tạo cơ chế »xin cho«, thiếu động lực và chủ động trong hoạt động của đơn vị cơ sở. Và vì thế, cấp quản lý điều hành của VNPT dễ sơ hở, khó kiểm soát về mặt tài chính và đầu tư, dẫn đến sai phạm là điều khó tránh khỏi. Và ngay cơ chế quản lý phụ thuộc như vậy cũng tạo ra tâm lý thoả mãn, thành tích chủ nghĩa, ngại đổi mới, do đó mà tạo ra sự trì trệ, không chú trọng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Như vậy nếu không nhanh chóng cơ cấu tổ chức, mạnh dạn giao nhiệm vụ trực tiếp cho các doanh nghiệp cơ sở, để các doanh nghiệp hạch toán độc lập tự chủ trong kinh doanh thì sẽ rất khó kiểm soát, thậm chí muốn quản lý tập trung nhưng lại rất dễ tạo ra những sơ hở không thể kiểm tra được.

Mặc dù đã có chủ trương tách bưu chính ra khỏi viễn thông, nhưng do quá trình chia tách chưa thể thực hiện trong thời gian ngắn, nên viễn thông vẫn phải bù chéo cho ngành bưu chính. Hiện nay trở ngại lớn nhất chính là thu nhập, với mức thu nhập bình quân hiện nay của của 09 vạn cán bộ nhân viên VNPT là 1,5 triệu đồng/người/tháng, nếu không phải «cõng» bưu chính thì thu nhập của người làm viễn thông sẽ là 2 triệu đồng/người/tháng, Ngược lại bưu chính sẽ dưới 1 triệu đồng/tháng và ngành bưu chính sẽ bị lỗ nặng.

Công tác sản xuất kinh doanh của VNPT liên tục tăng trưởng cao. Doanh thu từ 15.294 tỷ đồng năm 2000, tăng lên năm 2006 là 38.329 tỷ đồng /tổng doanh thu ngành bưu chính viễn thông cả nước là 49.000 tỷ đồng, chiếm hơn 78% doanh thu toàn ngành, nộp ngân sách nhà nước từ 2.383 tỷ đồng, tăng lên 6.100 tỷ đồng. Kế hoạch năm 2007 là 42.100 tỷ đồng, nộp ngân sách nhà nước 6.800 tỷ đồng, tăng 9,8% so với năm trước. Trong đó doanh thu bưu chính chỉ chiếm khoảng 7-10% khiến thu không đủ chi, do đó phần doanh thu của viễn thông hàng năm vào khoảng 21.000-27.000 tỷ đều phải gánh bù lỗ cho bưu chính. Chính cơ chế hạch toán toàn ngành cũng là một yếu tố níu kéo công cuộc cải tổ về tổ chức cho phù hợp cơ chế cạnh tranh. Vì về mặt tâm lý khi chia tách bưu chính viễn thông thì ai cũng không muốn làm bên bưu chính do thu nhập có khả năng kéo thấp xuống so với hiện tại.

Về thương hiệu:

Mặc dù Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông được khẳng định là doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông lớn nhất Việt Nam , nhưng trên thực tế giá trị nhận biết thương hiệu của VNPT chưa tương xứng với tầm vóc của Tập Đoàn. Thương hiệu VNPT chưa thống nhất trên các phương diện, dẫn tới việc chưa tạo ấn tượng mạnh trong khách hàng, trong đó có việc chưa thể hiện được cái riêng của VNPT, hình ảnh thông điệp và cách thể hiện nhãn hiệu sản

phẩm, thương hiệu doanh nghiệp chưa « hút » được khách hàng hiện tại và tiềm năng. Bên cạnh đó VNPT chưa có chiến lược truyền thông rõ ràng, thông tin chưa hướng tới các phân đoạn thị trường một cách có hiệu quả.

Kết quả điều tra xã hội học cho thấy:

Bình quân có 8%-25% khách hàng (tùy theo loại dịch vụ) chưa hài lòng về chất lượng dịch vụ hoặc chất lượng phục vụ của VNPT ...;

Chỉ có 58,4% khách hàng biết logo VNPT;

Khảo sát các cách đọc tên thương hiệu của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông : VI EN PI TI : 33,96% ; VÊ EN PÊ TÊ : 27,3% ; KHÔNG BIẾT : 17,5% ; VỜ NỜ PỜ TỜ : 13,9% ; KHÁC : 3,4% ; VÊ NỜ PÊ TÊ : 3% ; VỜ NỜ PÊ TÊ : 1% ;

Khảo sát về tên chính thức của thương hiệu VNPT : không biết : 53,3% ; Việt Nam phát triển : 8,7% ; Việt Nam : 7,2% ; Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam : 3,6% ; Vinaphone : 3,5% ; Viễn thông (VN) : 3,5% ; Bưu chính (VN) : 3,1% ; Bưu chính viễn thông : 2,3% ; Viet Nam Post Tel : 1,1 ; Gọi sai : Việt Nam phát tín, Việt Nam phương tiện : 4,3% ; khác nhưng gần giống : 5,8% ;

Khảo sát về chức năng nhiệm vụ của VNPT : cơ quan quản lý nhà nước : 58,7% ; đơn vị kinh doanh : 25,2% ; không biết từ chối : 13 % ; Bưu điện : 0,1% ; dịch vụ điện thoại : 0,3% ; công ty liên doanh : 0,4% ; tổ chức xã hội nghề nghiệp ; 2,8%¹².

Ngoài việc nhận dạng thương hiệu, thì chất lượng dịch vụ cũng ảnh hưởng rất lớn đến thương hiệu VNPT như: phong cách phục vụ chưa chuyên nghiệp, thời gian khắc phục sự cố chậm, quy trình và thủ tục với khách hàng còn phức tạp, thời gian đáp ứng nhu cầu của khách hàng không nhanh.

Việc quảng bá hình ảnh thương hiệu VNPT còn gặp nhiều bất cập, hình ảnh chưa được thống nhất đồng bộ và thiếu chuyên nghiệp, chưa có một kế hoạch tổng thể và dài hạn cho các hoạt động truyền thông quảng bá thương hiệu. Việc triển khai công tác thông tin truyền thông còn theo tính chất sự vụ, các chương trình quảng bá còn dàn trải, chưa phong phú và hấp dẫn. Cơ chế tài chính bó hẹp cũng gây khó khăn cho các hoạt động định hướng thông tin, quảng bá thương hiệu, đặc biệt là các hoạt động tài trợ, công tác xã hội vì cộng đồng.

Vì vậy mà hiện nay xây dựng VNPT một cách chuyên nghiệp, ấn tượng, nhưng vẫn mang tính thống nhất là điều quan trọng và cấp thiết của VNPT hiện nay.

Thêm vào đó việc khuyến khích thương hiệu của các doanh nghiệp khác cùng kinh doanh trong lĩnh vực bưu chính viễn thông và công nghệ thông

¹² Nguồn Tin Nhanh của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, số 30 năm 2006.

tin, đã thúc đẩy VNPT định vị thương hiệu và xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu cho VNPT giai đoạn 2006-2010. Cùng với câu khẩu hiệu « VNPT cuộc sống đích thực », bộ cẩm nang thương hiệu VNPT bao gồm 21 hạng mục căn bản, nhằm mục đích nội bộ VNPT tận dụng hết mọi phương tiện, mọi tài sản vật chất nào có thể để quảng cáo và khuyến khích thương hiệu theo một chuẩn dễ nhận diện hình ảnh VNPT, đồng thời tiết kiệm chi phí cho mỗi đơn vị tự thiết kế từng hạng mục. Về chiến lược quảng bá thương hiệu VNPT không những có chiến lược trong nội địa, mà vươn ra cả thị trường quốc tế để có điều kiện cơ sở kinh doanh khi Việt Nam tham gia tổ chức thương mại quốc tế thế giới WTO tháng 11/2006. Ngày 18/5/2005 VNPT chính thức nhận bàn giao giấy chứng nhận nhãn hiệu « VNPT và hình » của Hợp Chúng Quốc Hoa Kỳ. Theo đó, VNPT sẽ có quyền bảo hộ đối với các thiết bị và dịch vụ bưu chính viễn thông tại Hoa Kỳ. Trước đó ngày 23/12/2002 Cục Sở Hữu Công nghiệp thuộc Bộ Khoa Học Công Nghệ Việt Nam cũng đã cấp giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hoá số 44590 cho tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam.

Chiến lược khuyến khích thương hiệu của VNPT rất được chú trọng, bài bản và đúng luật pháp là một việc làm tương xứng với tầm cỡ của một tập đoàn kinh tế nhà nước đầu tiên của Việt Nam, tuy nhiên điều mà VNPT phải nỗ lực nhiều hơn nữa trong việc nâng cao uy tín, chất lượng hàng hoá, chăm sóc khách hàng đúng với chi phí mà họ bỏ ra để xây dựng hình ảnh và thương hiệu của mình.



Hình 2-14 Logo của Tập Đoàn VNPT

Về mạng lưới:

Mạng viễn thông và Internet đã phát triển nhanh cả về quy mô và khả năng cung cấp dịch vụ, góp phần nâng cao dân trí và thúc đẩy quá trình CNH-HĐH nông nghiệp và nông thôn do đưa Internet tới vùng sâu vùng xa và nông thôn. Mạng lưới điện thoại cố định có mặt 64/64 tỉnh thành, thông tin di động phủ sóng khắp 64 tỉnh thành trong cả nước và đang có kế hoạch mở rộng vùng phủ sóng cả các vùng sâu vùng xa, hải đảo biên giới xa xôi. Từng bước chuyển đổi công nghệ theo mạng thế hệ mới NGN, đồng thời đã và đang phục vụ có hiệu quả sự điều hành chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, đảm bảo an ninh quốc ninh quốc phòng, phòng chống lụt bão, giảm nhẹ thiên tai đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người sử dụng dịch vụ, phục vụ các sự kiện chính trị, thể thao văn hóa của đất nước. Cụ thể trong tháng 11/2006, VNPT đã được chính phủ giao nhiệm vụ phục vụ thông tin cho hội nghị APEC lần thứ 14 tại Hà Nội, và kết quả hoàn hảo không để xảy ra một sự cố thông tin nào đã chứng minh trình độ khoa học công nghệ của VNPT đáp ứng được nhu cầu của thời đại mới. Nhiều hãng thông tấn báo chí đánh giá đây là cuộc trình diễn công nghệ thông tin có quy mô lớn nhất Việt Nam từ trước đến nay.

Các dịch vụ băng rộng, Internet tốc độ cao, di động, các dịch vụ trên nền mạng NGN... đã tạo nên bước đột phá thị trường, tạo thêm nhiều tiện ích về truyền thông cho xã hội, nhiều dịch vụ viễn thông mới ra đời đã đáp ứng kịp thời nhu cầu sử dụng của khách hàng như: điện thoại internet, hội nghị truyền hình, truyền số liệu tốc độ cao...

Một điểm nổi bật của mạng lưới viễn thông của VNPT có khả năng đầu tư và phát triển những công nghệ mới, cao của thế giới, xứng đáng là tập đoàn kinh tế về viễn thông đầu đàn của đất nước. Nhưng mặt khác do lịch sử phát triển lâu đời, nhất là mạng cố định phát triển theo dạng tiếp nối, không đồng bộ có nhiều chủng loại do nhập thiết bị từ mười nước khác nhau để sản xuất, ngay đến cả cấp tổng đài cũng khác nhau, phức tạp nhất là vấn đề kết nối tự động hệ thống tổng đài tự động, hệ thống tổng đài đường dài trong nước từ cấp huyện, đến cấp tỉnh rồi toàn quốc và ra quốc tế. Đây cũng chính là điểm yếu làm giảm lợi thế cạnh tranh. Vì công nghệ cũ xảy ra sự cố nhiều, mức độ cảnh báo tự động tại đài của công nghệ cũ chưa cao, dẫn đến khắc phục sự cố chậm, gây phiền hà cho thuê bao.

Về tình hình kinh doanh

Hiện nay về chính sách kinh doanh VNPT còn bị hạn chế ở chỗ, các doanh nghiệp mới được tự quyết định phương thức tính cước sao cho phù hợp và có tính cạnh tranh nhất, thì VNPT luôn phải chịu một khung cước nhất định, quy

định bởi quyết định 217/2003/QĐ-TTg của thủ tướng chính phủ (quản lý cước bưu chính – viễn thông của các doanh nghiệp chiếm thị phần không chế). Theo đó bất cứ sự thay đổi phương thức tính cước nào của VNPT cũng phải buộc thực hiện theo một lộ trình giảm cước đã được quy định chứ không thể tự quyết định. Điều này khiến cho doanh nghiệp khó xoay sở trong hoạt động sản xuất kinh doanh, trong khi các doanh nghiệp tư nhân và nước ngoài được linh hoạt trong quyết định về giá, đầu tư, quảng cáo, khuyến mãi.

Về thị phần

Như đã phân tích chung ở phần 2.2.1.3 trên, tất cả các dịch vụ viễn thông VNPT đều chiếm ưu thế về thị phần.

Đến thời điểm tháng 07/2006 VNPT có 15 triệu thuê bao, trong đó 9 triệu thuê bao là di động¹³. Theo số liệu ở trên và khoảng cuối năm 2006, thị phần về cố định của VNPT là 95%, thị phần về di động của VNPT là 85%, thị phần về Internet của VNPT là 42,8% và thị phần VoIP của VNPT là 36,72%. Tuy nhiên thị phần của VNPT trên là không bền vững, sẽ có rất nhiều biến động và các cuộc phân chia lại thị trường viễn thông từ nay cho đến 2010 giữa VNPT và các doanh nghiệp viễn thông khác, vì các lý do sau:

- Hưởng phát triển của chính phủ là các doanh nghiệp viễn thông mới phải được thúc đẩy tăng trưởng để chiếm thị phần 40-50%. Do đó sẽ có chính sách để kiểm soát doanh nghiệp cũ tăng thị phần đến mức độc quyền.
- Các doanh nghiệp mới tham gia thị trường, sẽ có nhiều chiêu thức mới linh hoạt và sáng tạo để thu hút khách hàng, trong khi cơ chế làm cho VNPT phản ứng chậm với cơ hội trong cạnh tranh kinh doanh.
- Cơ cấu tổ chức sẽ biến động nhiều, ít nhiều ảnh hưởng đến kinh doanh sản xuất, nhất là tư tưởng của cán bộ công nhân viên, người tham gia trực tiếp sản xuất kinh doanh.

Một số vấn đề khác:

VNPT và các doanh nghiệp viễn thông khác đang là nạn nhân của các nạn trộm cước, đến nay VNPT đã phát hiện hơn 50 vụ trộm cước, không những thiệt hại hàng chục triệu USD mà còn ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp không quản lý được mạng lưới. Nhưng hiện nay vấn đề ngăn trộm cước là một điều không đơn giản, vì các đối tượng trộm cước thường sử dụng fax, email để chuyển mã số thẻ nạp tiền ra nước ngoài, sử dụng các sim trả trước khó xác định danh tính của thuê bao, vì vậy mà cũng không xác định được địa điểm trộm cước viễn thông ở nước ngoài, nên cơ quan công an cũng không có tài liệu chứng cứ để đề nghị nước bạn hỗ trợ, gây nên hậu quả các vụ án trộm cước viễn thông chỉ

¹³ Nguồn tin nhanh của VNPT số 28 năm 2006 (29).

giải quyết được phần ngọn mà không cắt được phần gốc. Do vậy mà hiện nay trộm cước viễn thông vẫn hoành hành.

2.2.3.2 Điều kiện về nhu cầu

Những năm vừa qua thị trường viễn thông Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng rất cao, tuy vậy Việt Nam vẫn là một trong những quốc gia có mật độ điện thoại thấp nhất khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Do đó Việt Nam có thể coi như là một thị trường đầy tiềm năng về viễn thông để cho các doanh nghiệp trong nước và các doanh nghiệp nước ngoài tìm kiếm cơ hội làm ăn.

Nước	Dân số (tr-2002)	GDP BQ (USD-2001)	Mật độ cố định	Mật độ di động	Mật độ ĐT	Tỷ lệ sd internet/1000
Brunei Darussalam	0.358	12,447	25.95	46.8	72.75	1,023.00
Cambodia	13.79	254	0.28	2.54	2.82	21.76
Indonesia	212.11	1.002	3.65	5.52	9.17	377.16
Lao PDR	5.53	324	1.57	3.64	5.21	27.11
Malaysia	24.53	3.684	18.30	41.30	59.60	3.196.00
Myanmar	48.98	148	0.61	0.03	0.64	2.07
The	79.48	913	4.17	10.36	23.53	437.60
Singapore	4.16	20,752	46.29	79.56	125.85	5,396.00
Thailand	61.89	1,874	10.51	26.04	36.54	775.61
Vnam-2006	82	720 (2006)	10.85	18.41	29.26	184.62
ASEAN	--	4,150	11.60	21.40	33.03	1,144.37
Asia	--	2,296	11.99	12.41	24.4	584.75

Bảng 2-6 Chỉ số về viễn thông của các nước Asian

[Nguồn VNCCI- Vietnam Competitiveness Initiative – trong Tình hình cạnh tranh ngành viễn thông Việt Nam tháng 06/2005]

2.2.3.3 Tính chất của thị trường ngành

Thị trường ngành viễn thông Việt Nam hiện nay có những đặc thù nhất định, việc chuyển đổi từ cơ chế độc quyền nhà nước sang cơ chế cạnh tranh làm cho thị trường ngày càng sôi động. Việc xâm nhập thị trường mới của một loạt công ty, cộng với chính sách chung của nhà nước đã tạo cho người tiêu dùng có nhiều cơ hội sử dụng dịch vụ viễn thông nhiều hơn. Tuy nhiên Tổng Công ty Bưu

Chính Viễn Thông Việt Nam vẫn giữ thị phần ưu thế, chưa giảm được đến tỷ lệ để thực sự môi trường cạnh tranh cho tất cả các doanh nghiệp được bình đẳng. Các doanh nghiệp tham gia thị trường viễn thông là các doanh nghiệp trong nước, còn các doanh nghiệp nước ngoài đang trong thời gian nghiên cứu thăm dò thị trường và tham gia chủ yếu dưới hình thức liên doanh hợp tác với các đơn vị được cấp phép trong nước. Hình thức cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông hiện chưa một doanh nghiệp nào đưa ra được chiến lược lâu dài và khác biệt. Liên tiếp trong năm 2005 và năm 2006 các doanh nghiệp đua nhau cạnh tranh về giá cước và khuyến mãi, khiến cho tình trạng thuê bao ảo phát triển cao lãng phí về tài nguyên số, và chất lượng mạng bị giảm sút như nghẽn mạch, sự cố, rớt sóng..., ngay cả VNPT là doanh nghiệp lớn và lâu đời cũng không thoát khỏi tình trạng bị khách phàn nàn và khiếu nại về chất lượng viễn thông. Xu hướng cạnh tranh trong ngành viễn thông hiện nay là công nghệ mới và chất lượng phục vụ, thu hút vốn đầu tư nước ngoài để phát huy được sức mạnh chất lượng quản lý và các dịch vụ gia tăng trên nền tảng mạng của doanh nghiệp.

Cạnh tranh đang gia tăng, nhưng vẫn chỉ phát triển tại một số khu vực và một số dịch vụ:

Dịch vụ	Đặc điểm	VNPT	Viettel	SPT	ETC	HT	Vish ipel
Nội hạt	Hạn chế:	X	X	X	X	X	
	-VNPT chiếm đa số thị phần						
	-Chủ yếu cạnh tranh tại các thành phố lớn						
Đường dài trong nước	Hạn chế	X	X	X	X	X	
	-VNPT chiếm đa số thị phần						
	-Chủ yếu cạnh tranh tại các thành phố lớn						
Đường dài quốc tế	Hạn chế	X	X	X	X	X	X
	-VNPT chiếm đa số thị phần						
	-Chủ yếu cạnh tranh tại các thành phố lớn						
	-Chủ yếu cạnh tranh qua VoIP						
Di động	Cạnh tranh	X	X	X	X	X	
	-Liên doanh đầu tư với nước ngoài						
Cho thuê Kênh riêng	Hạn chế	X	X		X		
	-VNPT chiếm đa số thị phần						
	-Chủ yếu cạnh tranh tại các thành phố lớn						
Internet	Cạnh tranh	X	X	X		X	
	-Hạn chế về băng thông						

Bảng 2-7 Đặc điểm tổng quát của các loại hình dịch vụ viễn thông trên thị trường hiện nay

VNPT là một Tập đoàn kinh tế lớn của nhà nước, nhưng trong giai đoạn đầu tiên thử nghiệm mô hình mới, đồng thời còn quá nhiều tồn tại của cơ chế cũ để lại, nên mặc dù VNPT có nhiều tiền đề để phát triển, nhưng bên cạnh đó vẫn còn phải giải quyết các mặt tồn tại: giao tự chủ cho các đơn vị cơ sở, thành lập quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con trên quan hệ sở hữu vốn, chế độ chính sách cho lao động dôi dư trong quá trình cơ cấu lại tổ chức, chế độ đãi ngộ thu hút nhân tài. Mặt khác trong tình hình cạnh tranh ngành như trên thì hiện nay ưu thế cạnh tranh chủ yếu của VNPT vẫn là dựa vào thế của doanh nghiệp lâu đời và thị phần lớn. Điều đáng nói ở đây là thị phần của VNPT cao không phải đạt được trong môi trường cạnh tranh, mà do lịch sử để lại giống như là một cuộc chia gia tài lớn, do đó không cần phát triển nhiều thuê bao mới như mục tiêu của các doanh nghiệp mới. Mà vấn đề làm sao đảm bảo chất lượng và giữ chân khách hàng trung thành với dịch vụ, mới là vấn đề chủ yếu của VNPT.

2.2.3.4 Sự phát triển của ngành hỗ trợ

Nói đến sự phát triển của các ngành hỗ trợ viễn thông phải kể đến ngành điện lực, giao thông vận tải, công nghiệp, thương mại và dịch vụ... hàng năm chính sự phát triển của các ngành này không những đóng góp cho sự tăng trưởng GDP của đất nước, mà còn tạo đà cho ngành viễn thông phát triển. Tuy nhiên điểm lại vẫn còn thiếu vắng các ngành công nghiệp hỗ trợ và liên quan mũi nhọn cần thiết để thúc đẩy ngành phát triển, chưa có các trung tâm nghiên cứu triển khai công nghệ kỹ thuật đài trạm, hoặc các nhà máy sản xuất thiết bị điện thoại đầu cuối phục vụ cho tiêu dùng. Toàn bộ các thiết bị cho tổng đài trạm viễn thông hiện nay đều nhập từ các nhà cung cấp mạng nước ngoài, ngay cả các thiết bị dự phòng, hoặc hư hỏng cũng đều phải gửi ra nước ngoài sửa chữa. Hoặc thiết bị đầu cuối hiện nay cả nước Việt Nam chỉ có Công ty cổ phần Vina_Mobi (VMF), đi vào hoạt động tháng 12/2005, là doanh nghiệp đầu tiên sản xuất thiết bị di động đầu cuối, nhưng mẫu mã và cách tiếp thị để tiêu thụ sản phẩm còn quá mờ nhạt so với các công ty nước ngoài. Có thể nói cung cấp thiết bị đài trạm và các thiết bị đầu cuối cho thị trường viễn thông Việt Nam hoàn toàn do nước ngoài thao túng. Sự phát triển của các ngành hỗ trợ chủ yếu theo hướng tăng trưởng tiêu dùng viễn thông, còn các ngành hỗ trợ viễn thông phát triển công nghệ theo chiều sâu hoàn toàn bỏ ngỏ.

2.2.3.5 Vai trò của nhà nước

Để tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh, chính phủ Việt Nam đã xác định rất rõ ràng : lợi thế cạnh tranh quốc gia có được là do tổng hợp lợi thế cạnh tranh của các ngành kinh tế mũi nhọn chủ lực của đất nước, của mỗi ngành hàng và mỗi doanh nghiệp tạo nên, do đó nhà nước luôn hỗ trợ cho các doanh nghiệp nâng cao lợi thế cạnh tranh và nhất là trong lĩnh vực viễn thông nhà nước bằng những chính sách vĩ mô hình thành nên thị trường cạnh tranh, xoá bỏ cơ chế độc quyền. Trong những năm qua nhà nước đã tạo ra những điểm quyết định cho thị trường viễn thông như sau:

Thứ nhất, một hệ thống quy phạm pháp luật và các văn bản dưới luật đồng bộ và minh bạch, giúp cho cạnh tranh viễn thông có môi trường an toàn và lành mạnh, như Pháp lệnh Bưu Chính Viễn Thông (số 43/2002/PL-UBTVQH10, ngày 25/5/2002); luật giao dịch điện tử ngày 19/11/2005, đây là cơ sở nền tảng thúc đẩy giao thương hội nhập nền kinh tế tri thức thế giới thông qua công nghệ thông tin; những quy định về chuẩn mực kỹ thuật, quản lý, giao dịch, để các doanh nghiệp viễn thông có tiêu chuẩn phấn đấu, như quyết định số 176/2003/QĐ-BBCVT về quản lý chất lượng dịch vụ bưu chính, mạng và dịch vụ viễn thông, cùng với danh mục dịch vụ bắt buộc quản lý chất lượng; nghị định số 157/2004/NĐ-CP của Chính phủ qui định chi tiết thi hành một số điều của pháp lệnh bưu chính viễn thông; nghị định số 179/2004/NĐ-CP của Chính phủ quy định quản lý nhà nước về chất lượng sản phẩm hàng hóa; những quy định ban hành để bảo vệ tài nguyên tiềm năng viễn thông, như quy định về quản lý, sử dụng tài nguyên internet tháng 08/2005; Luật công nghệ thông tin thông qua 22/06/2006; « Quy định kết nối các mạng viễn thông công cộng » ban hành cuối năm 2005, nội dung chủ yếu là cung cấp kết nối một cách minh bạch ,....Tất cả các luật và các văn bản dưới luật của chính phủ ban hành nhằm tạo nên hành lang pháp lý cho ngành viễn thông Việt Nam ngày càng phát triển hơn.

Thứ hai, tách bạch cơ quan quản lý nhà nước về viễn thông và kinh doanh viễn thông: Bộ Bưu Chính Viễn Thông và các doanh nghiệp kinh doanh viễn thông năm 1995. Do trước đây theo cơ chế độc quyền, cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan kinh doanh viễn thông là một, trong thời kỳ đổi mới để tạo ra một thị trường cạnh tranh sôi động, nhà nước không nắm kinh doanh, mà giao lại cho các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế, do đó Bộ Bưu Chính Viễn Thông ra đời có mục đích nhiệm vụ là cơ quan quản lý nhà nước về các chính sách định hướng phát triển bưu chính viễn thông.

Thứ ba, tạo mọi điều kiện mở cửa thị trường viễn thông, cho các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài có điều kiện tham gia vào thị trường ngành.

Mở rộng quan hệ ngoại giao, tham gia tổ chức thương mại thế giới WTO, hoà nhập khu vực APEC, ASEAN, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước vươn xa ra thị trường thế giới và kêu gọi vốn đầu tư. Mở đầu là điện thoại đường dài quốc tế tiến hành hợp đồng hợp tác kinh doanh với các Tập đoàn lớn trên thế giới, tiếp theo là các công trình hợp tác kinh doanh giữa các doanh nghiệp viễn thông trong nước và nước ngoài, không chỉ thu hút từ nước ngoài trình độ công nghệ cao, hiện đại trong quản lý mà còn thu hút một lượng vốn dồi dào.

Thứ tư, phát huy tiềm năng lớn nhất là tiềm năng con người, nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo, áp dụng các mô hình gắn kết đào tạo- nghiên cứu – sản xuất, đào tạo đội ngũ trí thức chất lượng cao có thực tiễn cho đất nước, nhất là ngành viễn thông và công nghệ thông tin là ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước.

Thứ năm, từng bước tách bạch các dịch vụ công ích xã hội ra khỏi công tác kinh doanh, tạo điều kiện cho doanh nghiệp hạch toán đúng đủ chi phí, không lãng phí các nguồn lực xã hội.

Thứ sáu, đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới, phát triển nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước bằng sát nhập, chia tách, giải tán các doanh nghiệp thua lỗ, bán khoán, cho thuê và cổ phần hoá, góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh của các thành phần kinh tế, nhất là các doanh nghiệp nhà nước lâu nay quen với cơ chế bao cấp quá ư lỳ trong sản xuất và kinh doanh.

Thứ bảy, cải cách thủ tục hành chính công, một cửa một dấu, đẩy mạnh chính phủ điện tử, tạo mọi điều kiện cho doanh nghiệp tham gia kinh doanh không bị các thủ tục hành chính quản lý rườm rà gây trở ngại.

Tóm lại nhà nước đã cải cách theo hướng là bộ phận hướng dẫn, tạo tiền đề giúp đỡ các doanh nghiệp kinh doanh theo đúng pháp luật tạo của cải vật chất cho xã hội, nhất là trong ngành viễn thông, công nghệ thông tin, một ngành kinh tế chủ đạo của đất nước.

2.3 Tóm tắt chương II

Lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin từ một cơ chế tập trung quan liêu bao cấp đã chuyển qua cơ chế thị trường có cạnh tranh. Cam kết gia nhập WTO của Việt Nam, thì ngành viễn thông Việt Nam có một thuận lợi nổi bật là không bị các doanh nghiệp nước ngoài cạnh tranh trong các dịch vụ viễn thông chủ lực và một khó khăn lớn là các thiết bị công nghệ viễn thông đài trạm hiện nay phụ thuộc hầu hết vào các nhà cung cấp ở nước ngoài. Hiện nay thị trường viễn thông Việt Nam đã có sáu doanh nghiệp cạnh tranh khai thác, tạo cho khách hàng có nhiều chọn lựa phong phú hơn trong lĩnh vực viễn thông và công

nghe thông tin. Tuy nhiên mức độ cạnh tranh trong các dịch vụ là không đồng đều, dịch vụ có tính cạnh tranh cao nhất là điện thoại Voip, tiếp đến là Internet, thông tin di động và cuối cùng là điện thoại cố định. Sở dĩ có tình trạng trên là do các doanh nghiệp viễn thông mới ra đời bước đầu tập trung vào các dịch vụ có khả năng thu hồi vốn nhanh, đầu tư ít dàn trải. Mặc dù có các doanh nghiệp viễn thông mới, thị phần đã được chia sẻ nhưng doanh nghiệp VNPT vẫn chiếm thị phần ưu thế trên tất cả các dịch vụ viễn thông, hai dịch vụ mà VNPT chiếm thị phần cao gần như là ở vị trí độc quyền trong thị trường cạnh tranh, đó là thông tin di động 75% thị phần và điện thoại cố định 95% thị phần. Trước tình hình thị trường cạnh tranh có sự khác biệt quá lớn về thị phần giữa các doanh nghiệp viễn thông cũ và doanh nghiệp viễn thông mới, trong chiến lược phát triển bưu chính viễn thông đến năm 2010 Bộ Bưu Chính Viễn thông có chỉ tiêu nâng thị phần các doanh nghiệp viễn thông mới lên 40-50% trên tất cả các dịch vụ, do đó hiện nay trong chính sách kinh doanh của VNPT còn một số hạn chế vì một số ràng buộc về chính sách giá của chính phủ. Một đặc điểm nổi bật nữa trong tình hình cạnh tranh vừa qua là các doanh nghiệp đua nhau cạnh tranh về giá và khuyến mãi để thu hút số lượng thuê bao, chưa tập trung vào chiến lược nâng cao lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trong kế hoạch lâu dài, vì vậy dẫn đến hậu quả là hầu hết các doanh nghiệp đều có tình trạng chất lượng dịch vụ kém nghẽn mạch trong mỗi đợt khuyến mãi và thuê bao ảo trên mạng cao gây tình trạng lãng phí về tài nguyên số và chi phí bảo trì bảo dưỡng mạng. **VNPT mặc dù là doanh nghiệp viễn thông hàng đầu của Việt Nam, nhưng đi sâu vào phân tích các nhân tố tác động đến việc hình thành lợi thế cạnh tranh vẫn còn rất nhiều điểm yếu, điều này cho thấy năng lực của các doanh nghiệp Việt Nam trong ngành viễn thông so với các nước trên thế giới còn ở mức độ thấp.** Để phát triển thị trường trong nước và vươn xa trên thị trường quốc tế doanh nghiệp viễn thông Việt Nam phải có chiến lược lâu dài trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh.

CHƯƠNG 3 : CÁC GIẢI PHÁP GIỮ VỮNG VÀ NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA VNPT

3.1 Xây dựng chiến lược phát triển của VNPT về mạng viễn thông đến năm 2010

Thông qua các bảng ma trận đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu nội bộ, các nguy cơ và mối đe dọa của môi trường bên ngoài của VNPT, để xây dựng chiến lược VNPT;

3.1.1 Ma trận IEF

Từ thực trạng đã được phân tích ở trên, có ma trận IFE đánh giá các yếu tố bên trong của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông như sau:

Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1.Cơ cấu tổ chức mới, mô hình tập đoàn kinh tế đầu tiên của nhà nước, lại thêm phân nhiều cấp, thiếu linh hoạt, trên chờ dưới đề xuất, dưới chờ trên duyệt, ảnh hưởng đến tiến độ đầu tư, nâng cấp hệ thống.	0.1	1	0.1
2.Chưa tách bạch rõ ràng giữa hai mục đích kinh doanh và phục vụ, hạch toán tập trung, kết quả kinh doanh chưa phản ánh đúng thực trạng, gây ra tình trạng bệnh thành tích tại cơ sở.	0.04	2	0.08
3.Năng suất lao động chưa cao, do nhân sự trình độ thấp từ cơ cấu cũ để lại, trong khi chính sách đãi ngộ chưa thoả đáng lao động có trình độ cao lại ra đi.	0.05	2	0.1
4.Tập Đoàn kinh tế lớn của nhà nước, xây	0.06	2	0.12

dựng cảm nang thương hiệu trong nước và nước ngoài bài bản, nhưng mức độ nhận biết thương hiệu của người tiêu dùng còn quá thấp, chưa tương xứng với tầm vóc của Tập Đoàn.			
5.Vốn lớn và có khả năng thu hút vốn đầu tư cao của nước ngoài.	0.1	4	0.4
6.Thị phần hiện nay đang chiếm áp đảo trên tất cả các dịch vụ viễn thông.	0.15	4	0.6
7.Giữ đường trục mạng quốc gia.	0.2	4	0.8
8.Về kinh doanh sẽ bị khống chế trên một số lĩnh vực : giá cước, chính sách ..., do chủ trương của nhà nước tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mới viễn thông phát triển từ 40-50% thị phần.	0.08	3	0.24
9.Chưa có chiến lược dài hạn nâng cao lợi thế cạnh tranh khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.	0.05	1	0.05
10.Trên mạng lưới tập trung nhiều loại công nghệ, từ nhiều nước khác nhau, dẫn đến tình trạng không đồng bộ.	0.05	2	0.1
11.Mạng lưới phân phối rộng khắp 64 tỉnh thành.	0.04	3	0.12
12.Thị phần cao nhưng không bền vững, do số lượng khách hàng trung thành thì ít mà số lượng thuê bao vì những lý do khách quan bắt buộc phải sử dụng dịch vụ thì nhiều.	0.08	1	0.08
Tổng cộng	1		2.79

Bảng 3-1 Ma trận IFE của VNPT hiện nay

Qua bảng ma trận IFE của VNPT về mạng viễn thông, tổng số điểm quan trọng của tổ chức là 2.79 cao hơn so với số điểm trung bình là 2,5, do đó thông qua hình ảnh ma trận ta nhận thấy rằng tập đoàn có năng lực cạnh tranh nhưng không cao. Điểm mạnh của Tập Đoàn hiện nay là giữ trong tay đường mạng trục

quốc gia, thị phần ưu thế và có nguồn vốn lớn, khả năng thu hút vốn đầu tư mạnh. Tuy nhiên Tập Đoàn hiện nay cũng có nhiều mặt yếu kém cần khắc phục như về cơ cấu tổ chức, hạch toán kế toán, quảng cáo hình ảnh thương hiệu và chiến lược nâng cao lợi thế cạnh tranh không có gì vượt trội so với đối thủ.

3.1.2 Ma trận EFE

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài- EFE- của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam về mảng viễn thông.

Các nhân tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1.Môi trường kinh tế chính trị ổn định, tốc độ tăng trưởng GDP bình quân hàng năm đều cao trên 7%.	0.09	4	0.36
2.Công nghệ viễn thông phát triển quá nhanh, vòng đời sản phẩm dịch vụ viễn thông ngắn.	0.12	3	0.36
3.Môi trường cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp viễn thông trong nước, lại thêm khống chế của nhà nước đối với các doanh nghiệp chiếm thị phần ưu thế.	0.15	2	0.3
4.Đối thủ tiềm năng là nhà đầu tư nước ngoài bị hạn chế do thoả thuận về viễn thông cam kết gia nhập WTO của Việt Nam.	0.1	4	0.4
5.Số lượng dịch vụ cộng thêm của các dịch vụ viễn thông ngày càng tăng thêm, giá dịch vụ viễn thông lại có xu hướng ngày càng giảm xuống.	0.10	2	0.20
6.Tăng dân số cơ học tại các thành phố lớn ngày càng nhanh, cộng với cơ cấu dân số trẻ cao.	0.05	2	0.10
7.Trình độ hiểu luật, làm theo pháp luật trong dân cư còn thấp, trong khi đó hiệu quả thi hành án không cao ảnh hưởng đến phần xử lý nợ khó đòi	0.08	3	0.24

của Tập Đoàn.			
8. Qui hoạch đô thị ở các thành phố lớn của Việt Nam còn chưa có tính ổn định và chưa đạt đến tầm chuẩn hóa	0.08	2	0.16
9. Tốc độ cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước còn diễn ra quá chậm chạp.	0.07	2	0.14
10. Thị trường viễn thông và tỷ lệ sử dụng dịch vụ viễn thông còn ở mức thấp so với các nước trong khu vực, thị trường tiềm năng còn nhiều.	0.1	3	0.3
11. Dân cư thay đổi nhu cầu thông tin liên lạc cá nhân do xu thế thời đại đòi hỏi.	0.06	3	0.18
Tổng cộng	1.00		2.74

Bảng 3-2 Ma trận EFE của VNPT hiện nay

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.74, phản ánh mức độ phản ứng với các yếu tố cạnh tranh bên ngoài cao hơn mức trung bình là 2.5. Tập đoàn có những phản ứng thay đổi nhanh linh hoạt những yếu tố tác động thuộc về nhóm yếu tố kỹ thuật như: công nghệ, vòng đời sản phẩm dịch vụ ngắn, thị trường cạnh tranh với các doanh nghiệp viễn thông khác, nhưng lại có phản ứng yếu đối với các yếu tố thuộc nhóm thay đổi chính sách cơ cấu dân cư, quy hoạch nhà cửa, chính sách khống chế giá của nhà nước.

3.1.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Được xây dựng trên hình ảnh cạnh tranh của 06 doanh nghiệp viễn thông trong nước

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	VNPT		Viettel		SPT	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1. Hình ảnh thương hiệu trong tâm trí khách hàng	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
2. Thị phần	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
3. Được tài trợ bởi tài	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1

chính và uy tín của doanh nghiệp đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước.							
4.Thời gian kinh nghiệm kinh doanh trong ngành	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1
5.Quy mô xây dựng thương hiệu.	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2
6.Sự đồng nhất của các điểm giao dịch của doanh nghiệp.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7.Mạng lưới phủ khắp 64 tỉnh thành và mức độ đầu tư vươn xa thị trường quốc tế.	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3
8.Thái độ phục vụ của doanh nghiệp đối với khách hàng.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
9.Mức độ tạo thêm giá trị gia tăng khi sử dụng dịch vụ.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
10.Lòng trung thành khách hàng	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Tổng cộng	1.00		3.35		3.15		2.35

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	HT		ETC		Vishipel	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1.Hình ảnh thương hiệu trong tâm trí khách hàng	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15
2.Thị phần	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
3.Được tài trợ bởi tài chính và uy tín của doanh nghiệp đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1

4.Thời gian kinh nghiệm kinh doanh trong ngành	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
5.Quy mô xây dựng thương hiệu.	0.10	2	0.2	2	0.2	1	0.1
6.Sự đồng nhất của các điểm giao dịch của doanh nghiệp.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
7.Mạng lưới phủ khắp 64 tỉnh thành và mức độ đầu tư vươn xa thị trường quốc tế.	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
8.Thái độ phục vụ của doanh nghiệp đối với khách hàng.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07
9.Mức độ tạo thêm giá trị gia tăng khi sử dụng dịch vụ.	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2
10.Lòng trung thành khách hàng	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Tổng cộng	1.00		2.22		2.07		1.25

Bảng 3-3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông hiện nay

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy hiện nay VNPT là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trên thị trường, kế đến là Viettel, SPT, HT, ETC và cuối cùng là Vishipel. Điều cần phải nhấn mạnh ở đây là xuất phát điểm của các doanh nghiệp hoàn toàn khác nhau, mặc dù VNPT có tổng số điểm cao nhất nhưng không phải không đáng lo ngại so với các doanh nghiệp mới, đi sau VNPT một chặng đường khá dài nhưng đã bắt đầu tạo thương hiệu và thị phần trên thị trường. Đối thủ nặng ký nhất của VNPT hiện nay là Viettel, trong vòng thời gian hai năm Viettel đã đạt được kết quả mà VNPT phải mất hơn 10 năm và hình ảnh cạnh tranh của thương hiệu Viettel cũng ngang ngửa VNPT trong tâm trí khách hàng. Tổng số điểm quan trọng của VNPT là 3.35 trong khi của Viettel là 3.15

3.1.4 Ma trận SWOT

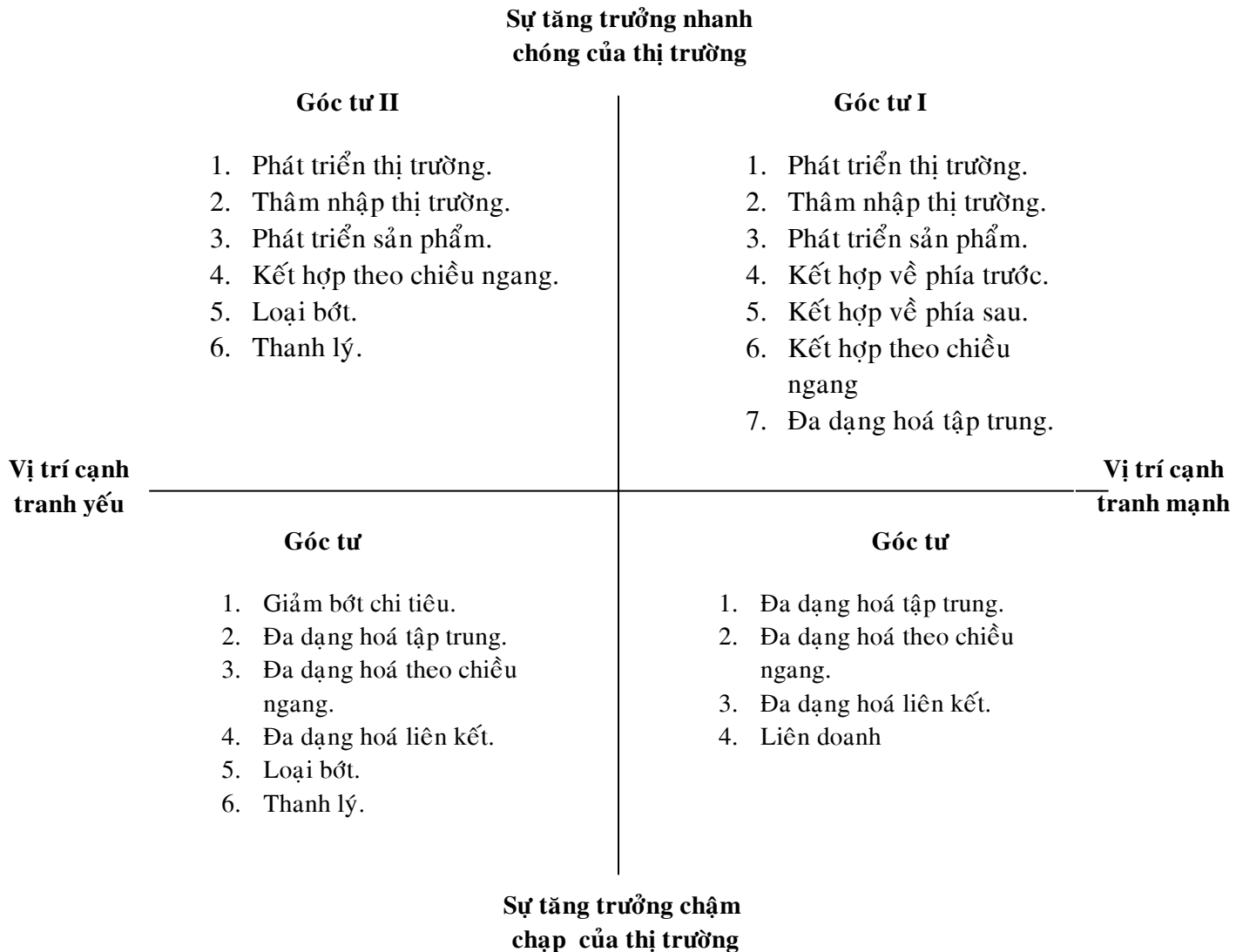
Sau đây là ma trận các chiến lược cạnh tranh dựa trên các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của VNPT :

	<p><u>S: điểm mạnh:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Thị phần lớn. ❖ Vốn và khả năng thu hút đầu tư mạnh. ❖ Nắm giữ mạng đường trục quốc gia. ❖ Mạng lưới viễn thông có mặt khắp 64 tỉnh thành Việt Nam. ❖ Doanh nghiệp cũ có nhiều kinh nghiệm trong ngành viễn thông. 	<p><u>W:điểm yếu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mô hình tập đoàn kinh tế đầu tiên của nhà nước ❖ Cơ chế hạch toán phụ thuộc, chưa giao tự chủ cao cho các đơn vị cơ sở. ❖ Nhận diện thương hiệu VNPT trên thị trường chưa tương xứng với tầm vóc của tập đoàn. ❖ Chảy máu chất xám qua các doanh nghiệp viễn thông khác.
<p><u>O: cơ hội:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Hội nhập và phát triển với nền kinh tế thế giới sau khi Việt Nam tham gia WTO. ❖ Thị trường viễn thông tiềm năng của Việt Nam so với khu vực và thế giới. 	<p><u>Chiến lược kinh doanh</u></p> <p><u>S/O:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Chiến lược phát triển thị trường ra nước ngoài. ❖ Chiến lược nâng cao lợi thế cạnh tranh, giữ vững thị phần hiện tại, thu hút thêm khách hàng tương lai. 	<p><u>Chiến lược kinh doanh</u></p> <p><u>W/O:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cải cách nội bộ về cơ chế quản lý, tổ chức, chính sách đãi ngộ nhân tài. ❖ Tăng sự nhận diện thương hiệu VNPT trong và ngoài nước bằng chất lượng, bằng sự phục vụ khách hàng, bằng thể hiện đồng nhất các nơi tiếp xúc khách.
<p><u>T:nguy cơ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kinh doanh còn bị hạn chế do chính sách nhà nước ưu tiên cho các doanh nghiệp viễn thông mới. ❖ Cổ phần hoá chậm nguy cơ năng suất lao động thấp, lợi thế cạnh tranh giảm. ❖ Bị các doanh nghiệp viễn thông mới lấn 	<p><u>Chiến lược kinh doanh</u></p> <p><u>S/T:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Thúc đẩy cổ phần hoá các công ty trong tập đoàn đã hội đủ điều kiện. ❖ Phân khúc thị trường theo khu vực địa lý và loại khách hàng, để phát triển thị trường các doanh nghiệp viễn thông khác còn bỏ ngỏ. 	<p><u>Chiến lược kinh doanh</u></p> <p><u>W/T:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Đổi mới tái cấu trúc tập đoàn theo hướng giao tự chủ cho cơ sở, hạch toán độc lập, linh hoạt cơ chế lương thưởng thu hút nhân tài. ❖ Tạo sự dị biệt hoá trong chiến lược kinh doanh để mở ra thị

<p>ngay trên thị trường nội địa, do cơ chế kinh doanh không bị khống chế như VNPT.</p> <p>❖ Chính sách tăng thị phần các doanh nghiệp mới lên 40-50% thị đến 2010.</p>		<p>trường mới, tăng khách hàng trung thành, thu hút khách hàng mới không theo kiểu cạnh tranh thông thường về giá cả.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bảng 3-4 Ma trận SWOT của VNPT hiện nay

3.1.5 Ma trận vị trí chiến lược cạnh tranh và đánh giá hoạt động SPACE



Hình 3-1 Ma trận vị trí chiến lược cạnh tranh và đánh giá hoạt động SPACE

Ma trận chiến lược chính dựa trên hai khía cạnh để đánh giá: vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng của thị trường. Các chiến lược thích hợp được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận. Căn cứ vào những dự báo tương lai của thị trường viễn thông là thị trường đang có sự tăng trưởng nhanh, và ma trận hình ảnh cạnh tranh kết hợp với phân tích lợi thế cạnh tranh của VNPT, là một doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh cao trên thị trường viễn thông hiện nay, mà có thể xếp VNPT trong góc vuông thứ I.

Doanh nghiệp nằm ở góc vuông thứ I của ma trận chiến lược chính có vị trí chiến lược rất tốt, chiến lược thích hợp cho các doanh nghiệp ở vị trí góc vuông thứ I này là: tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại bằng cách phát triển sản phẩm mới và phát triển thị trường. Có thể kết hợp về phía sau, về phía trước hay theo chiều ngang đều có thể là những chiến lược hữu hiệu.

Chiến lược phát triển thị trường nội địa và phát triển ra thị trường thế giới, liên doanh với nước ngoài trong việc khai thác các dịch vụ cộng thêm, các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền điện thoại hiện hữu là một chiến lược chính của VNPT. Để có thể phát triển thị trường và sản phẩm, trong giai đoạn tới VNPT phải nghĩ đến một chiến lược hoàn toàn mới tạo ra một thị trường ở đó các đối thủ cạnh tranh đã bị vô hiệu hoá, tức là tự tạo ra môi trường mà các đối thủ cạnh tranh chưa quan tâm hoặc không có khả năng thích hợp để tham gia. Theo chính sách khống chế các doanh nghiệp cũ đảm bảo không chiếm thị phần tuyệt đối từ nay đến 2010, thì số lượng thuê bao VNPT trên mạng hiện nay tại các dịch vụ viễn thông đã phát triển đủ theo số lượng dự kiến đến 2010 để chiếm thị phần dự báo 40-50% thị phần. Vậy thì hiện nay VNPT có thể tách ra đi theo một hướng hoàn toàn khác biệt với đối thủ cạnh tranh: không giành giật thuê bao phát triển mới mà giữ chân khách hàng trung thành, phát triển các dịch vụ cộng thêm, thúc đẩy quá trình hội tụ giữ các dạng dịch vụ viễn thông, liên kết các thuê bao của các loại dịch vụ viễn thông VNPT, thành một dạng duy nhất là khách hàng VNPT. Nội dung chính của chiến lược từ nay đến 2010 của VNPT diễn giải một cách ngắn gọn là: tạo sự trung thành của khách hàng cũ, giảm chi phí phát triển thuê bao mới và tăng doanh thu từ giá trị gia tăng và lưu thoại hoặc truyền dữ liệu. Như Ông Trần Đức Lai, thứ trưởng Bộ Bưu Chính Viễn Thông đã phát biểu buổi lễ công bố Quyết Định của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam 26/03/2006: “Chính Phủ đã quyết định thành lập Tập Đoàn là nhằm tạo ra một Tập Đoàn kinh tế mạnh và là công cụ để nhà nước điều tiết thị trường. Thị phần của VNPT sau khi thành lập Tập Đoàn sẽ không tăng lên mà giảm đi, nhưng nội lực và doanh thu của Tập Đoàn sẽ phát triển mạnh mẽ...”.

Ngoài chiến lược phát triển thâm nhập thị trường, như trong phần 3.2.4 đã phân tích hiện nay các trung tâm nghiên cứu ứng dụng công nghệ viễn thông cho mục đích khai thác kinh doanh đang còn bỏ ngỏ, để tạo chiến lược hoàn toàn mới, đó là tạo ra môi trường mà các đối thủ cạnh tranh chưa quan tâm hoặc không có khả năng thích hợp để tham gia, VNPT là một Tập Đoàn kinh tế lớn của nhà nước hiện nay đang nằm ở vị trí lợi thế cạnh tranh cao trong ngành có mức độ tăng trưởng lớn, do đó có thể áp dụng chiến lược kết hợp về phía sau, nghiên cứu ứng dụng, sản xuất, sửa chữa thiết bị đài trạm, sản xuất thiết bị đầu cuối. Trong thời gian đầu có thể kêu gọi hợp tác đầu tư của nước ngoài trong lĩnh vực đòi hỏi trình độ công nghệ và chất xám rất cao này.

Vì chỉ mục đích nghiên cứu giữ vững và nâng cao lợi thế cạnh tranh nên chỉ đi vào phân tích chiến lược tổng thể, không đi vào phân tích ma trận chiến lược chính QSPM.

Tóm lại chiến lược cho VNPT trong giai đoạn tới 2010, do đặc điểm là doanh nghiệp đang nắm ưu thế trên thị trường và kết hợp với chiến lược phát triển ngành viễn thông của Việt Nam thị phần trong nước của VNPT bắt buộc giảm, để các doanh nghiệp mới được tăng thị phần đến 2010, do đó chiến lược của VNPT là tạo ra một thị trường mới, mà các đối thủ cạnh tranh hiện nay chưa có khả năng thực hiện được, đó chính là chủ yếu tập trung vào hai chiến lược sau:

Thứ nhất, chiến lược phát triển và thâm nhập thị trường không quan tâm đến việc phát triển thuê bao mới, mà giữ thuê bao trung thành trên mạng, tăng doanh thu bằng các dịch vụ giá trị gia tăng và cộng thêm, thúc đẩy sự tích hợp giữa các mạng điện thoại, tăng khả năng phục vụ tiện ích cho khách hàng hiện đã sở hữu nhiều dịch vụ viễn thông một lúc của VNPT. Với trách nhiệm của Tập Đoàn kinh tế lớn của nhà nước thì VNPT vẫn phải có tiềm lực cao trong tất cả các dịch vụ viễn thông, mới đủ khả năng để trở thành công cụ của nhà nước điều tiết thị trường trong nước, chiến lược này cần những giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng con đường chi phí hạ;

Thứ hai, chiến lược kết hợp về phía sau, kêu gọi nước ngoài hợp tác trong lĩnh vực nghiên cứu ứng dụng công nghệ viễn thông trong cả hai mảng thiết bị đài trạm và thiết bị đầu cuối. Không chỉ là công cụ điều tiết thị trường viễn thông hiện tại của nhà nước, VNPT còn có nhiệm vụ định hướng phát triển cho ngành viễn thông, phát triển cả trong những dịch vụ viễn thông hiện tại và quan trọng hơn nữa là phát triển ra những hướng đi mới, trong thị trường mới, không chỉ đáp ứng nhu cầu của xã hội, mà còn có khả năng tạo ra cho xã hội những nhu cầu mới, tạo ra một thị trường viễn thông mới. Chiến lược thứ hai này cần những giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT bằng con đường tạo

ra sự dị biệt hoá, chiến lược này có tính quyết định sự thành công của VNPT trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh trong tình hình hiện tại và trong cả tương lai.

3.2 Các giải pháp giữ vững và nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT

Để thực hiện được hai chiến lược: thâm nhập, phát triển thị trường nội địa và chiến lược kết hợp về phía sau liên doanh liên kết với các nhà cung cấp thiết bị công nghệ viễn thông cao, vươn xa thị trường quốc tế trong cơ chế thị trường cạnh tranh hiện nay, qua phân lý thuyết đã phân tích ở trên muốn nâng cao lợi thế cạnh tranh thì phải tác động vào nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh: tài sản, tài năng và năng lực, kết hợp với phần phân tích thực trạng của VNPT có những mặt mạnh và mặt yếu ở hiện tại, luận văn xin đưa ra một số giải pháp chủ yếu liên quan đến doanh nghiệp tức là ở phần vi mô, để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp VNPT từ nay đến 2010 như sau:

3.2.1 Nhóm giải pháp liên quan đến tổ chức quản lý và nguồn nhân lực

3.2.1.1 Tổ chức hoạt động hiệu quả

Lành mạnh hoá các quan hệ tài chính, tạo điều kiện cho các thành viên cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh hội nhập kinh tế quốc tế. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Mọi quan hệ giữa Tập đoàn với các đơn vị thành viên dựa trên quan hệ sở hữu vốn công ty mẹ và các công ty con, quan hệ hành chính phù hợp với điều kiện hoạt động của kinh tế thị trường, hình thành cơ cấu phân cấp mạnh cho các công ty con nhằm tạo sự chủ động sáng tạo để phát huy nội lực tại mỗi đơn vị cơ sở.

Việc đầu tiên trong vấn đề sắp xếp lại cơ cấu tổ chức là: đối với các doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ mà nhà nước không cần nắm giữ vốn 100% vốn thì phải sớm tiến hành cổ phần hoá. Nếu các công ty đã cổ phần hoá làm ăn có uy tín thì đưa lên sàn giao dịch chứng khoán.

Tiếp theo là việc tách bưu chính ra khỏi viễn thông, tách VNPT thành hai Tập Đoàn Bưu Chính và Tập Đoàn Viễn Thông, tuy là công việc rất khó khăn, vì lịch sử hơn 60 năm trong tất cả 64 tỉnh thành ngành bưu và viễn thông sử dụng chung tài sản cố định, hạch toán bù chéo qua lại trong toàn ngành, nay tách ra hai ngành hạch toán độc lập riêng, thì ngay cả công cụ lao động và tài sản cố định cũng phải chia tách, do đó cần phải có thời gian chứ không phải một

sớm một chiều là thực hiện được, nhưng nhất định phải thực hiện, đây chính là việc thi hành chủ trương đúng đắn của chính phủ trong việc cải tổ lại các doanh nghiệp nhà nước. Muốn thực sự cho thấy làm ăn có hiệu quả hay không, phải tách công việc kinh doanh, công việc phục vụ công ích ra rõ ràng, không có tình trạng bù chéo qua lại, như vậy mới tạo được môi trường cạnh tranh lành mạnh và công bằng.

Còn lại các công ty bắt buộc nhà nước nắm giữ 100% vốn, như mạng đường trục quốc gia, thì chuyển đổi qua hình thức quản lý vốn, giao vốn, hạch toán độc lập, không hạch toán phụ thuộc báo sổ trong toàn ngành, nâng trách nhiệm của người chịu trách nhiệm là giám đốc và các các bộ công nhân viên trong công ty được nhà nước giao vốn.

Để nâng cao lợi thế cạnh tranh không chỉ thị trường trong nước mà cả thị trường nước ngoài, VNPT cần thiết tổ chức xây dựng cả về công tác quản lý và kỹ thuật theo các tiêu chuẩn hóa quốc tế hàng đầu. Hiện nay có ba tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế hàng đầu trên thế giới: Tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế – International Organization for Standardization _ISO, phạm vi hoạt động của ISO bao trùm tất cả các lĩnh vực, trừ điện và điện tử thuộc phạm vi trách nhiệm của Ủy ban Kỹ thuật Điện Quốc tế –International Electrotechnical Commission – IEC. Ngoài ra các hoạt động thuộc lĩnh vực viễn thông có tổ chức Liên Minh Viễn Thông Quốc Tế – International Telecommunication Union _ITU. Việc xây dựng theo các tiêu chuẩn quốc tế, VNPT sẽ là một doanh nghiệp có khả năng vươn xa vươn mạnh trên thị trường viễn thông trong nước và quốc tế.

Tóm lại cơ cấu lại tổ chức cho VNPT là việc cần phải thực hiện, nhưng do là cơ chế tập đoàn kinh tế đầu tiên của nhà nước, chưa có tiền lệ chưa có bài học rút kinh nghiệm, do đó việc quản lý tổ chức cần phải thiết kế theo hướng “động”, luôn linh hoạt, thường xuyên được điều chỉnh để phù hợp với hoàn cảnh phát triển mới.

3.2.1.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Cùng với việc tái cấu trúc lại tổ chức, việc sắp xếp lại lực lượng lao động là tối quan trọng, sắp xếp lao động, đào tạo và đào tạo lại theo nhu cầu công việc đòi hỏi, tập trung cho mục tiêu nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp, do đó chuẩn bị giải quyết về chính sách chế độ cho số lao động dôi dư, không để mục tiêu kinh doanh và công tác xã hội tạo công ăn việc làm mà không có năng suất pha trộn với nhau trong doanh nghiệp, vì trong thị trường cạnh tranh yếu tố này cũng làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Điều kiện thứ hai quyết định thành công cho doanh nghiệp trong ngành viễn thông là xây dựng bằng được nguồn nhân lực có trình độ cao. Có hai giải

pháp cho vấn đề đào tạo: thứ nhất là công tác đào tạo; thứ hai là công tác phát huy năng lực và sự cống hiến của nguồn nhân lực có trình độ cao cho doanh nghiệp.

Về công tác đào tạo chính phủ có thể đẩy mạnh công tác xã hội hoá công tác đào tạo, huy động tối đa mọi tầng lớp tham gia vào công tác quan trọng này. Cụ thể thu hút các doanh nghiệp, tập đoàn mạnh, các tổ chức trong và ngoài nước mở trường trung tâm đào tạo nguồn nhân lực cho viễn thông và công nghệ thông tin. Khuyến khích phát triển loại hình đào tạo phi chính quy, hệ thống đào tạo chứng chỉ chuyên sâu theo tiêu chuẩn quốc tế. Cần gấp rút thành lập cơ quan nhà nước đảm trách riêng chuyên nghiệp cho việc phát triển nguồn nhân lực cho viễn thông và công nghệ thông tin. Hiện nay tổ chức của Bộ Bưu Chính Viễn Thông cũng chỉ có ba bộ phận: Cục ứng Dụng Công Nghệ Thông Tin, Vụ Viễn Thông và Vụ Công Nghiệp Công Nghệ Thông Tin phụ trách ba mảng: ứng dụng, hạ tầng và công nghiệp. Không có Vụ phát triển nhân lực. Trong thời gian còn thiếu nguồn nhân lực cao có thể sử dụng các giải pháp tạm thời cho VNPT như: thành lập các Trung Tâm đào tạo phục vụ cho nhu cầu nội bộ, qua huấn luyện sẽ phát huy trí tuệ và thế mạnh của các kỹ sư của VNPT là học hỏi nhanh, cần cù, sáng tạo. Hơn nữa có thể chú trọng dành thêm nhiều chỉ tiêu đào tạo ở các chương trình du học bằng tiền ngân sách, hỗ trợ doanh nghiệp chuyển giao công nghệ, đẩy mạnh đào tạo văn bằng hai về công nghệ thông tin cho cán bộ sinh viên các ngành quản lý, xã hội khác.

Về công tác phát huy năng lực và sự cống hiến của nguồn nhân lực có trình độ cao cho doanh nghiệp, mảng này có liên quan đến tự chủ trong tài chính, vì phải có chế độ đãi ngộ thích hợp với nguồn nhân lực trình độ cao, thu nhập phải trả tương xứng với những đóng góp có tính chất đột phá, hoặc những thành quả lao động liên quan đến công nghệ xương sống của doanh nghiệp viễn thông. Ngoài phần thu nhập hàng tháng, còn phải tính đến giá cả thị trường những sản phẩm trí tuệ mới của nguồn nhân lực này trong doanh nghiệp. Vì chỉ có như vậy mới kích thích đầu tư sáng tạo của họ, mới tạo ra được những sản phẩm mới, dịch vụ mới cho thị trường viễn thông và công nghệ thông tin của Việt Nam hiện nay còn đang thiếu trầm trọng.

3.2.1.3 Tổ chức trung tâm chăm sóc khách hàng hiệu quả

Công tác chăm sóc khách hàng của VNPT đã có nhiều chuyển biến tích cực, để đạt được kết quả này trong những năm gần đây đã có nhiều giải pháp chấn chỉnh và nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng, trong luận văn chỉ lựa chọn những giải pháp mới mà hiện nay VNPT chưa thực hiện .

Trên thực tế có nhiều khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn để được sử dụng dịch vụ với chất lượng và phục vụ tốt hơn, do đó việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và lắng nghe ý kiến khách hàng để hiểu và đáp ứng nhu cầu của họ phải luôn được chú trọng. Nếu để mất quá nhiều thời gian và thủ tục phức tạp để liên hệ, phản ánh được những bức xúc của mình, thì thay vào đó khách hàng sẽ phản ánh các ý kiến đó với báo chí. Điều này sẽ ảnh hưởng xấu đến thương hiệu chung của Tập đoàn, mặc dù chỉ xuất phát từ những nguyên nhân đơn giản, và trong các trường hợp khách hàng không phản ánh, phải cam chịu thì nguy cơ mất khách hàng là rất lớn, nhất là trong tình hình hiện nay có rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ khác nhau, việc lấy lại khách hàng sẽ tốn kém hơn rất nhiều so với chi phí duy trì và chăm sóc khách hàng hiện có. Để có thể làm tốt hơn công tác chăm sóc khách hàng, ngoài các bộ phận chăm sóc khách hàng tại các đơn vị chủ dịch vụ, bưu điện tỉnh, VNPT cần có một đầu mối tập trung chịu trách nhiệm tổ chức hỗ trợ tư vấn và thu thập ý kiến của khách hàng, tập hợp thành những nhóm ý kiến có tính chất tương tự và có tính phổ biến để có chỉ đạo kịp thời đối với các đơn vị thành viên, nhằm nhanh chóng khắc phục hoặc rút kinh nghiệm, tránh lặp lại nhiều lần các lỗi. Công việc này cần được tổ chức bài bản, có thể thực hiện thông qua một trung tâm xử lý tập trung (call center-công cụ mà nhiều tập đoàn viễn thông trên thế giới áp dụng) để thu thập và xử lý thông tin khách hàng một cách thuận lợi và nhanh chóng.

3.2.2 Nhóm giải pháp liên quan đến thương hiệu, uy tín của doanh nghiệp

3.2.2.1 Xây dựng thương hiệu

VNPT đã xây dựng được bộ cảm nang thương hiệu giúp thống nhất trong hệ thống nhận diện tất cả các đơn vị thành viên góp phần nâng cao giá trị Tập Đoàn thông qua giá trị thương hiệu. Nhưng đó chỉ là một bước khởi đầu cho việc xây dựng thương hiệu Tập Đoàn, muốn giá trị thương hiệu ngày một nâng cao và có hình ảnh cạnh tranh vượt trội trong tâm trí người tiêu dùng còn phải thực hiện nhiều yêu cầu khác:

Coi việc xây dựng thương hiệu như là một lời hứa thương hiệu, mà thương hiệu gồm hai phần: phần nổi và phần chìm. Phần nổi là phần khách hàng có thể cảm nhận được bằng các giác quan thông qua khẩu hiệu, quảng cáo, logo..., phần chìm là bộ máy thực hiện những gì phần nổi đã hứa với khách hàng, đó chính là bộ máy hoạt động bao gồm ba yếu tố: tài lực, nhân lực và vật lực. Phần chìm là nền tảng, chỉ khi khi nào hoàn chỉnh mới tiến tới thực hiện phần nổi. Một khi VNPT đã thực hiện phần nổi ra thị trường trong nước và quốc tế, thì việc nâng

cao hiệu quả hoạt động của bộ máy là phải luôn đi hàng đầu. Yếu tố nhân lực trong bộ máy là quan trọng nhất, mỗi nhân viên phải hiểu được mình đang thực hiện theo hướng đi nào và mỗi hành động được khách hàng hài lòng ủng hộ, đó chính là góp phần xây dựng thương hiệu ngày càng giá trị hơn. Việc bồi dưỡng chuyên môn và nghiệp vụ cho nhân viên là quan trọng, nhưng việc học tập giáo dục thường xuyên cho nhân viên thuộc tất cả các chức danh trong tập đoàn hiểu được ý nghĩa của hai thành phần xây dựng nên thương hiệu lại càng quan trọng hơn.

Xem kế hoạch xây dựng các thương hiệu ủy viên có tầm quan trọng không kém gì thương hiệu Tập đoàn. Phát triển các kế hoạch truyền bá của ủy viên trong phạm vi kế hoạch truyền bá của tập đoàn. Điều này sẽ làm cho giá trị tập đoàn không ngừng tăng lên, kết quả mở ra một con đường thênh thang cho việc quảng bá và xây dựng mối giao kết mật thiết giữa các công ty con và khách hàng của mình, Bên cạnh đó thành công của thương hiệu tập đoàn cũng đảm nhận vai trò nâng đỡ các thương hiệu ủy viên trong tập đoàn. Hiện nay các cuộc nghiên cứu điều tra thị trường mới chỉ về thương hiệu VNPT, chứ chưa có cuộc điều tra chính thức nào về sự nhận biết của khách hàng về các thương hiệu ủy viên của tập đoàn VNPT. Nhưng thực tế hiện nay đa số khách hàng ngộ nhận thương hiệu Vinaphone, Mobifone, VDC... là những đối thủ cạnh tranh của VNPT, làm cho giá trị của thương hiệu VNPT rõ ràng bị mất đi rất nhiều, giảm sự hội tụ và cộng hưởng của các thương hiệu ủy viên là một sự lãng phí rất lớn.

Đặt ra yêu cầu mới cho công tác PR của tập đoàn, cả công tác PR truyền thông nội bộ và xã hội phải được thay đổi cho phù hợp với thị trường cạnh tranh hiện tại. Trong nội bộ thống nhất cơ sở dữ liệu khách hàng và dữ liệu quản lý, các thành viên đều có thông tin bất cứ lúc nào, đồng thời thông tin nội bộ không chỉ đơn thuần các hoạt động mang tính chất thời sự bề nổi hoạt động mà cả các thông tin về quản lý thị trường.... Thông qua công tác PR ngoài xã hội phải tạo được sự hiện diện của hình ảnh VNPT đúng lúc ở mọi nơi, tạo môi trường thân thiện hơn với báo chí bằng cách chủ động cung cấp các thông tin có thể công bố được ra báo chí. Nếu thực hiện tốt công tác PR xã hội, tài trợ ủng hộ cho các sự kiện chính trị xã hội lớn và tạo sự thân thiện với báo chí sẽ giảm thiểu những thông tin không tốt cho thương hiệu tập đoàn trong giới truyền thông và dư luận xã hội. Uy tín của thương hiệu Tập đoàn mới ngày càng được nâng cao.

Tóm lại cần phải thông suốt một triết lý đơn giản uy tín của VNPT là nguồn gốc vô giá, và là hệ thống nhận diện thương hiệu đảm bảo nhất của doanh nghiệp với người tiêu dùng. Do đó xây dựng thương hiệu không phải là một chiến lược đơn lẻ trong toàn bộ các giải pháp chiến lược khác, mà thống

nhất và là một phần không tách rời với các chiến lược nâng cao lợi thế cạnh tranh khác của VNPT.

3.2.2.2 Xây dựng doanh nghiệp hướng đến khách hàng

Ngoài việc nâng cao chất lượng mạng lưới và tổ chức tốt công tác chăm sóc khách hàng để thu hút và giữ chân khách hàng, thì việc tổ chức các bộ phận cung cấp dịch vụ phải tuân thủ theo nguyên tắc quan tâm đến lợi ích của khách hàng là trên hết:

Thủ tục giấy tờ đăng ký dịch vụ theo hướng đơn giản, tiết kiệm thời gian và nhanh chóng. Muốn vậy thì công tác điều phối nhân sự phải linh hoạt, việc nhiều bố trí nhân sự nhiều, việc ít bố trí nhân sự ít. Tổ chức giải quyết yêu cầu của khách ngay tại nơi phát sinh chứ không phải khách phải đến tại các điểm giao dịch cố định, bằng cách mở các điểm thu cước ở các khu vực địa bàn rộng lớn, bằng nhiều hình thức thanh toán thông qua tổ chức ngân hàng, bằng các đội bán hàng, quảng cáo trực tiếp và tổ chức các đội kỹ thuật viên giải quyết sự cố, hỗ trợ kỹ thuật ngay tại nơi đối với các dịch vụ điện thoại cố định, Internet, thuê kênh riêng, khi khách hàng có nhu cầu hoặc khúc mắc.

Thêm vào đó phải nâng cao sự đồng bộ về mặt quản lý mạng, tính cước, đối soát cước, bảo toàn doanh thu tránh sai sót về mặt kỹ thuật tối đa trước khi phát hành cho thuê bao, và các bộ phận giải đáp khách hàng 24/24.

Ngoài việc mở thêm các dịch vụ cộng thêm căn cứ vào nền tảng phát triển khoa học kỹ thuật trên mạng lưới hiện tại, mà các nhu cầu của khách hàng đòi hỏi cũng có thể nghiên cứu để đưa ra các dịch vụ mới phục vụ cho khách hàng. Ví dụ như có một số thuê bao không cần nhận giấy báo cước hàng tháng, có thể đưa ra dịch vụ không gửi giấy báo cước hàng tháng, đổi lại khách hàng được nhắn tin miễn phí giá tiền bằng một nửa chi phí gửi giấy báo cước. Hay bình thường chu kỳ phát hành giấy báo cước là hàng tháng, nhưng có nhiều khách hàng cần thiết muốn biết số tiền họ sử dụng tại thời điểm bất kỳ hoặc chi tiết của những cuộc gọi nhận bất kỳ lúc nào, VNPT có thể trang bị thêm các máy đọc cước tối tân hơn, đảm bảo quá trình tính cước nhanh, để đưa ra thêm dịch vụ cung cấp hotbilling và chi tiết bất cứ lúc nào.

Ngoài việc tổ chức địa điểm và hình thức thu cước, hiện nay VNPT còn yếu trong vấn đề thu cước hàng tháng, thường ở thế chờ khách hàng lại đóng cước mới thu, do đó để tránh nợ đọng và cũng là tạo mối liên hệ giữa khách hàng đã sử dụng dịch vụ trên từng khu vực địa bàn, phải tổ chức việc phát giấy báo cước và thu tiền tận nơi như là ngành điện nước hiện nay đang thực hiện.

Tóm lại việc xây dựng doanh nghiệp hướng đến khách hàng bằng các loại hình dịch vụ theo nhu cầu của thuê bao, vì lợi ích của thuê bao hơn những lợi ích

trước mắt của doanh nghiệp, khách hàng chính là những người định ra các dạng dịch vụ của doanh nghiệp, chắc chắn về doanh thu trong thời gian ngắn hạn sẽ không cao, nhưng bù lại sẽ đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng góp phần phát triển số lượng khách hàng trung thành ngày càng cao với dịch vụ và doanh thu bền vững cho VNPT.

3.2.2.3 Xây dựng doanh nghiệp hướng đến thị trường

Việc hướng tới thị trường trong xây dựng dựng chiến lược mục tiêu là một điều tất yếu, chỉ có như vậy mới phát triển được trong thời kỳ cạnh tranh hội nhập. Tuy nhiên điều cần nhấn mạnh ở đây là do VNPT là một tập đoàn kinh tế lớn mạnh của nhà nước ngoài nhiệm vụ kinh doanh, vẫn còn nhiệm vụ tiềm ẩn mà nhà nước và nhân dân kỳ vọng ở một tập đoàn kinh tế lớn mạnh, với sự phát triển của tập đoàn, đồng thời cũng đem lại sự phồn vinh cho đất nước và các tầng lớp dân cư đều được hưởng thông tin liên lạc tốt không chỉ trong những khu vực mang lợi nhuận cao, mà cả các khu vực xa xôi hẻo lánh hoặc các tầng lớp dân cư từ thu nhập thấp đến thu nhập cao. Để thực hiện được kỳ vọng này khi xây dựng chiến lược, cần phân đoạn thị trường theo từng loại thị trường mục tiêu để phục vụ. Do đó kết quả đạt được căn cứ vào từng thị trường mục tiêu để đánh giá.

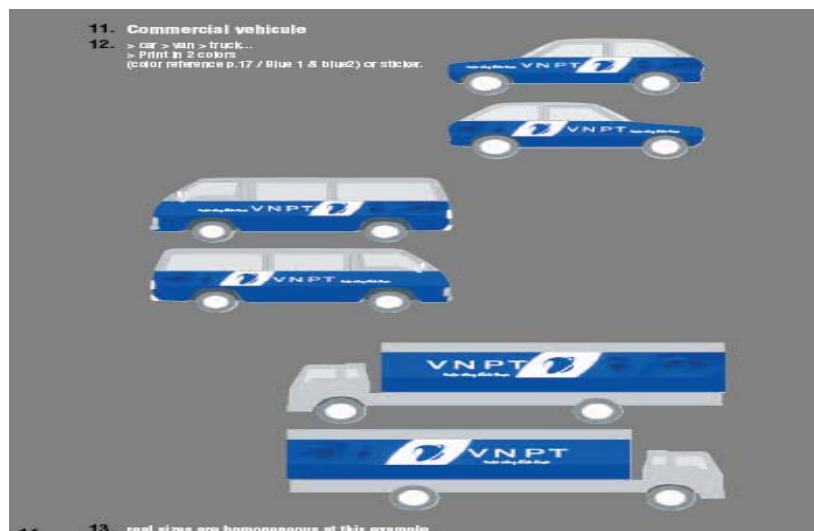
Trong thị trường viễn thông chung cần phân đoạn thị trường theo các tiêu chí: thu nhập, ngành nghề, mức độ sử dụng viễn thông, khu vực địa lý.... Đối với tầng lớp dân cư có thu nhập thấp, thì mục tiêu phát triển số lượng thuê bao là quan trọng hơn cả, doanh thu và lợi nhuận có thể đảm bảo không lỗ là đủ, hoặc đối với ngành nông nghiệp ở những khu vực địa lý đồng bằng đặt mục tiêu sử dụng lưu lượng và lưu thoại là quan trọng hơn đối với các mục tiêu khác, vì vấn đề hiện nay với các chương trình khuyến mãi phát triển được thuê bao tại nông thôn cả điện thoại và Internet, nhưng lưu thoại và lưu lượng rất thấp, cũng có thể người nông dân không có nhu cầu khi cảm thấy không đủ khả năng trả cước tháng. Tùy vào từng mục tiêu của mỗi thị trường mà đưa ra giá cả và chính sách kinh doanh cho phù hợp. Khi đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh cũng căn cứ và mục tiêu đặt ra cho từng loại thị trường để đánh giá. Do đó tương lai mục đích kinh doanh và phục vụ của Tập đoàn mặc dù được tách bạch ra rõ rệt, nhưng VNPT vẫn tiếp tục mục đích cao cả mang thông tin đến cho mọi nhà, nhất là các vùng sâu, vùng xa, góp phần với Đảng và nhà nước nâng cao đời sống cho người dân, bằng cách xây dựng dựng chiến lược hướng đến thị trường có phân đoạn theo từng mục tiêu.

Hiện nay Việt Nam tham gia cạnh tranh trên thị trường quốc tế chủ yếu dựa và lợi thế cạnh tranh chi phí hạ, nhưng kết quả gặt hái được trong những

năm tháng đầu trên thương trường quốc tế vừa qua, khiến cho các chuyên gia kinh tế phải suy nghĩ lại. Tại sao sản lượng một số mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam nếu tăng sẽ ảnh hưởng đến giá cả thị trường thế giới, hoặc giá cả sản phẩm của chúng ta rất là thấp nhưng vẫn không thể bán được, nhưng doanh nghiệp Việt Nam vẫn không thuận buồm xuôi gió. Đó chính là do các doanh nghiệp thiếu hỗ trợ từ các hiệp hội chuyên ngành, mà vấn đề chính ở đây là phải bán được những gì khách hàng cần, phải hiểu rõ nhu cầu khách hàng, sau đó mới thay đổi chiến lược, thay đổi sản xuất cho phù hợp với cái mà người tiêu dùng thị trường đó cần. Tương tự như trong thị trường viễn thông trước khi thâm nhập thị trường nào phải nghiên cứu kỹ nhiều yếu tố, trong đó phải lưu ý đến nhu cầu thói quen người tiêu dùng, không chỉ bán rẻ mới có người mua, phải phân khúc thị trường, xác định sản phẩm ưu thế của doanh nghiệp để tiếp cận thị trường một cách thành công. Đó chính là xây dựng doanh nghiệp hướng đến thị trường.

3.2.2.4 *Xây dựng mạng lưới phân phối lớn*

Hiện nay việc cung cấp dịch vụ viễn thông của VNPT có mặt trên khắp 64 tỉnh thành của cả nước, hoàn thành mục tiêu 100% xã có điện thoại từ năm 2005, tuy nhiên VNPT vẫn còn tình trạng thiếu “hàng” để bán cho khách, vì vẫn còn danh sách chờ đăng ký hoà mạng điện thoại và thuê bao ADSL. Thêm vào đó hệ thống cửa hàng giao dịch của VNPT, mặc dù đã có chiến dịch thay đổi cách nhận diện thương hiệu VNPT đồng loạt từ năm 2006 trên tất cả các cách thể hiện của VNPT từ bao thư, xe vận chuyển, các cửa hàng giao dịch..., nhưng vẫn còn mờ nhạt, do cách thay đổi không đồng loạt và không có một mẫu chung cho tất cả các cửa hàng giao dịch. Nên khách hàng hiện nay vẫn còn có khó khăn trong việc tìm ra các điểm giao dịch của VNPT.



Hình 3-2 Mẫu xe phương tiện vận chuyển thống nhất của VNPT

Vậy vấn đề đặt ra cho mạng phân phối của VNPT là:

Tuy không đặt nhiệm vụ thu hút thuê bao mới làm hàng đầu, nhưng với mạng lưới sẵn có, nếu có thuê bao mới phải có kế hoạch dự trữ để đáp ứng yêu cầu ngay cho khách khi có yêu cầu.

Với các điểm giao dịch đã có rộng khắp trên cả nước, phải tuyên truyền quảng cáo trên truyền thông đại chúng hệ thống nhận diện của tất cả các cửa hàng, đồng thời hệ thống cửa hàng VNPT nên thiết lập theo dạng đa dịch vụ, khách hàng có thể xem như chỉ cần biết cửa hàng giao dịch nào của VNPT là tất cả các thương hiệu uỷ viên hoặc các dịch vụ mà VNPT có đều có thể đáp ứng được. Hiện nay các dịch vụ đều giao cho các công ty đảm trách, nên mặc dù mật độ cửa hàng của VNPT có mật trong các thành phố lớn rất cao, nhưng để đạt được yêu cầu cho một dịch vụ nào đó thì khách hàng có khi phải đi từ đầu thành phố đến cuối thành phố mới thực hiện được, vì hiện nay các cửa hàng giao dịch theo dịch vụ đơn lẻ. Nếu thực hiện được các cửa hàng đa dịch vụ của VNPT, cũng là một yếu tố góp phần thêm cho giải pháp ở phần 4.1.8, vì hiện nay khách hàng của VNPT cứ nhầm tưởng VNPT, Vinaphone, Mobifone, VDC ... là đối thủ cạnh tranh của nhau.

Mạng lưới phân phối rộng lớn là một vấn đề khó, nhưng đối với VNPT hiện đã có trong tay mạng lưới phân phối lớn, nhưng vấn đề quan trọng hơn nữa cần giải quyết chất lượng và sự đồng nhất của mạng lưới phân phối đó mới là quan trọng hơn.



Hình 3-3 Mẫu thiết kế chung trang trí nội thất cho hệ thống cửa hàng VNPT

3.2.2.5 Chính sách giá hấp dẫn

Các loại giá cả của dịch vụ viễn thông có thể chia ra làm ba loại giá chính như sau: giá cước cuộc gọi, giá dịch vụ và giá các loại thiết bị.

Về giá cước cuộc gọi tất nhiên là phải phù hợp với mặt bằng giá của thị trường, không thể chạy đua theo kiểu cạnh tranh về giá để giảm giá dưới mức giá thành, hơn nữa VNPT cũng còn bị khống chế bởi quyết định 217/2003/QĐ-TTg của thủ tướng chính phủ (quản lý cước bưu chính – viễn thông của các doanh nghiệp chiếm thị phần không chế), do đó có thể hấp dẫn khách hàng bằng nhiều phương thức tính cước như khách hàng muốn phục vụ tới đâu thời điểm nào, đưa ra nhiều gói cước linh hoạt phù hợp với từng loại đối tượng khách hàng, giá cước gọi nhóm, gọi nội mạng, gọi theo hướng đăng ký riêng..., vẫn đảm bảo giá cước theo mặt bằng thị trường, nhưng đồng thời lại có nhiều lựa chọn thích hợp cho từng đối tượng trên cùng một loại hình dịch vụ.

Về giá dịch vụ, xu hướng phát triển là sẽ tạo ra nhiều dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng trên nền công nghệ dịch vụ hiện tại để phục vụ và thu hút khách hàng. Nhưng việc tính giá các dịch vụ cộng thêm phải theo nguyên tắc tính tiền hợp lý hoặc không thu đối với các dịch vụ có tính chất bổ trợ thêm cho dịch vụ chính đang cung cấp như hiển thị số gọi đến, đàm thoại tay ba, hội nghị.. chỉ thu tiền dịch vụ đối với các dịch vụ công thêm mà do nhu cầu của khách phát sinh như: tải nhạc chuông, hình ảnh, cung cấp thông tin bên lề hay vui chơi có thưởng...

Về giá các thiết bị cung cấp, nếu những thiết bị nào có thể xã hội hoá được thì để xã hội tự vận hành để tạo ra thị trường sôi động, đối với thiết bị vì thị trường không có hoặc thiếu do đặc tính kỹ thuật đặc thù hoặc không có lợi nhuận cao, thì tổ chức nhập và bán với giá cả phải chăng, không nên đặt lợi nhuận là trên hết trong lĩnh vực cung cấp thiết bị. Do doanh nghiệp VNPT cung cấp dịch vụ viễn thông là chính, vì vậy mà các thiết bị càng dễ dàng càng thuận lợi bao nhiêu, thì khách hàng sẽ lại càng có nhu cầu sử dụng cao bấy nhiêu, mạng lưới hệ thống tổng đài càng phát huy được hiệu suất sử dụng, đây mới chính là nguồn thu chính lâu dài và bền vững của một doanh nghiệp viễn thông.

3.2.3 Nhóm giải pháp nghiên cứu đầu tư nâng cao chất lượng sản phẩm và sản phẩm mới

3.2.3.1 Nâng cao chất lượng mạng lưới

Trong nhóm giải pháp thứ nhất thì chất lượng mạng lưới là yếu tố tối quan trọng để nâng cao lợi thế cạnh tranh, không ngừng củng cố an toàn cho các

mạng kỹ thuật hiện có, trong giai đoạn phát triển 2006-2010, xây dựng thành công trên các lĩnh vực: phát triển các dịch vụ mũi nhọn; phát triển mạng NGN; xây dựng các hệ thống truyền dẫn mới; phát triển mạng thông tin di động và đẩy mạnh triển khai các dịch vụ di động mới.

Về lĩnh vực phát triển dịch vụ, trọng tâm sẽ tập trung vào dịch vụ băng rộng, đa phương tiện (video streaming, VOD, multimedia...); dịch vụ điện thoại di động (Color Ring, MMS, Instant MS...); điện thoại cố định (liên tỉnh và quốc tế); dịch vụ điện thoại trả trước (cố định, VoIP, di động, Internet trả trước).

Về lĩnh vực mạng NGN, sẽ tập trung vào xây dựng mạng chuyển mạch theo hướng NGN; triển khai mạng NGN tới tất cả các tỉnh thành; cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng cho các vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa.

Về hệ thống truyền dẫn, tập trung đầu tư xây dựng mới các tuyến cáp quang biển quốc tế; xây dựng tuyến cáp quang bắc nam; đưa vệ tinh viễn thông VINASAT vào khai thác (dự kiến trong năm 2008).

Về mạng thông tin di động sẽ tiến hành thử nghiệm và triển khai công nghệ 3G; triển khai dịch vụ truyền thông đa phương tiện trên nền IP; triển khai các dịch vụ: Push to Talk, Push to Share, IP Present Service, Video streaming, Video call...; xây dựng mạng IP thống nhất, tiến tới hội tụ mạng cố định và mạng di động.

Về truy nhập, đẩy mạnh mạng ADSL2+, từng bước triển khai VDSL, VDSL2; triển khai công nghệ FTTx, mở rộng khả năng triển khai mạng Wi-Fi; thử nghiệm và đánh giá khả năng triển khai WiMax¹⁴.

Tóm lại về chất lượng mạng lưới: lấy phát triển điện thoại di động làm giải pháp tăng trưởng cho các dịch vụ viễn thông khác; lợi dụng hạ tầng mạng đã có để tập trung phát triển các dịch vụ hội tụ, băng rộng và gia tăng; nắm bắt công nghệ mới, đảm bảo chất lượng dịch vụ là nội lực cần thiết để cạnh tranh.

3.2.3.2 Nghiên cứu đầu tư cho sản phẩm mới

Tăng cường đầu tư nghiên cứu phát triển như: đầu tư cho các Trung tâm chuyên biệt làm R&D về công nghệ, tận dụng tối đa các nguồn tài trợ từ nước ngoài, hoặc liên doanh liên kết với các doanh nghiệp công nghệ cao nước ngoài đầu tư xây dựng các cơ sở nghiên cứu và phát triển các phòng lab về công nghệ hiện nay các doanh nghiệp viễn thông đang sử dụng. Bước đầu chưa kỳ vọng vào việc sáng tạo ra một hệ công nghệ viễn thông mới, chỉ cần chuyên sâu vào từng loại công nghệ đang sử dụng để tạo ra một thị trường mới cho ngành viễn

¹⁴ Nguồn: trích phát biểu của ông Nghiêm Phú Hoàn, Phó Trưởng ban viễn thông VNPT, tại Vietnam telecom 2006.

thông Việt Nam hiện nay đang thiếu trầm trọng, đó là công tác sửa chữa bảo trì thay thế các linh kiện thiết bị liên quan đến đài trạm.

Để tạo ra thị trường mới ngoài việc nghiên cứu ứng dụng công nghệ, còn có hướng đi mới là đẩy mạnh đầu tư hợp tác với các nước trong khu vực và trên thế giới. Qua đó xây dựng các đề án có thể phát triển nội dung số, để có thể phát triển nội dung số đa ngôn ngữ, đa văn hóa, khuyến khích tận dụng khai thác nguồn thông tin trong nước và khu vực. Khía cạnh này cũng hoàn toàn phù hợp với định hướng ngành viễn thông từ năm 2006-2010 là phát triển các dịch vụ cộng thêm và giá trị gia tăng trong đó ngành công nghiệp nội dung số là xu hướng của thời đại digital (công nghiệp số).

3.2.4 Nhóm giải pháp phát triển thị trường mới

3.2.4.1 Hướng ra thị trường thế giới

Với sự ủng hộ và tạo điều kiện từ phía chính phủ là động lực quan trọng trong quá trình phát triển của Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam. Để xứng đáng với tầm vóc một Tập đoàn kinh tế lớn đầu tiên của nhà nước, VNPT không chỉ đứng đầu trong thị trường nội địa, mà phải khắc phục các thiếu sót còn tồn tại, tự xây dựng cho mình một nội lực để cạnh tranh thắng lợi không chỉ thị trường trong nước, mà cả với các tổng công ty, doanh nghiệp lớn của nước ngoài. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ngày càng xa hơn, vươn ra thị trường thế giới. Đây chính là chiến lược lâu dài của VNPT để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường viễn thông quốc tế, bước ra sân chơi quốc tế, đầu tư và phát triển ở thị trường nước ngoài, vì nhiệm vụ chính của Tập đoàn là phải đầu tư tài chính một cách hiệu quả.

Cũng như giải pháp xây dựng doanh nghiệp để hướng đến thị trường, để vươn ra thị trường thế giới phải nghiên cứu nhiều yếu tố, nhất là thói quen người tiêu dùng và những luật, thậm chí cả lệ trên thị trường muốn thâm nhập, vì đây là những thị trường hoàn toàn khác với thị trường nội địa. Hiện nay VNPT đã có văn phòng đại diện tại Mỹ, và ngày 05/04/2006 VNPT đã ký biên bản ghi nhớ ba bên giữa Việt Nam, Lào và Tập đoàn Siemens về vấn đề hợp tác phát triển mạng di động GSM tại Cộng Hoà Dân Chủ Lào. Tiếp theo cần xác định những sản phẩm ưu thế của doanh nghiệp để tiếp cận thị trường mới một cách thành công. Trong nhóm giải pháp này có thể chia thành ba hướng sau:

Thứ nhất: hợp tác phát triển với đối tác những lĩnh vực mà hiện nay viễn thông trong nước cần phải nối dài đến quốc tế như điện thoại truyền thống, VoIP quốc tế, roaming mạng thông tin di động trong nước với các nước trên thế giới...;

Thứ hai: hiện nay VNPT có một số sản phẩm về cáp và một số thiết bị viễn thông như đài trung kế, đài con... tiếp cận và chào bán sản phẩm cạnh tranh trên thị trường nước ngoài.

Thứ ba: về lĩnh vực khai thác dịch vụ, tích cực tìm hiểu thị trường tại các nước có nhu cầu còn thiếu hoặc chưa có kinh nghiệm để liên doanh liên kết khai thác dịch vụ. Khía cạnh tốc độ thời gian và nắm bắt cơ hội trong giải pháp này là yếu tố quan trọng số một, vì thời buổi cạnh tranh nếu không đi trước thì sẽ có các doanh nghiệp khác chiếm lấy vị trí đó.

3.2.4.2 Mở ra một thị trường viễn thông mới ngay trong thị trường nội địa

Để tạo ra một thị trường mới về mặt kỹ thuật công nghệ mới, không phải đơn giản, do đó VNPT nên đi vào tận dụng khai thác các điểm khác biệt của doanh nghiệp mình mà hiện nay các doanh nghiệp khác không có để tận dụng khai thác, đó là:

Do thị phần đã chiếm ưu thế, nên:

Tập trung vào các dịch vụ giữ chân khách hàng trung thành ví dụ như gọi nhóm, gọi gia đình, nếu gia đình cùng sử dụng điện thoại cố định, di động của VNPT ..gọi cho nhau, chỉ thu phí mức phí giới hạn, còn gọi trong nhóm thì không tính tiền. Thành lập các trung tâm tư vấn tiêu dùng hàng viễn thông, hiện nay công nghệ kỹ thuật thì nhiều, loại hình dịch vụ đa dạng, các doanh nghiệp cung cấp thì phong phú, giá cả có nhiều loại, các trung tâm tư vấn tiêu dùng cũng mang lại lợi ích khách hàng, mà lợi ích khách hàng càng cao thì khả năng mang lại lợi nhuận càng lớn cho doanh nghiệp;

Liên doanh liên kết với các nước trong khu vực và thế giới để tạo các dịch vụ công thêm, ví dụ như các trò chơi giải trí khu vực, dịch vụ tìm bạn bốn phương, dịch vụ nội dung số đa ngôn ngữ, đa hình thức, tận dụng cơ sở thông tin trong khu vực và trên thế giới;

Tăng cường nghiên cứu đầu tư và liên doanh liên kết với nước ngoài trong các lĩnh vực sửa chữa cung cấp thiết bị đài trạm, bước đầu không nên tham vọng tất cả các kỹ thuật công nghệ, chỉ nên thống kê các công nghệ hiện nay đang chiếm tỷ lệ đa phần trên thị trường, thành lập các trung tâm sửa chữa và bảo dưỡng;

Tiếp tục nghiên cứu đón đầu các công nghệ mới, đưa ra các dịch vụ mới ứng dụng từ công nghệ mới, đồng thời thành lập các trung tâm thanh lý các công nghệ cũ tái sử dụng cho các mục đích khác ngoài mục đích kinh doanh viễn thông, như đào tạo học tập hoặc những mục đích phục vụ công ích tại những vùng sâu vùng xa.

Trong phần phụ lục D, sẽ phác thảo sơ bộ vài nét về cách hình thành một thị trường viễn thông mới cho VNPT ngay trong thị trường mà các doanh nghiệp đang khai thác hiện nay, qua đó cho thấy với những thế mạnh sẵn có của mình VNPT không cần phải bằng mọi cách cạnh tranh với các doanh nghiệp viễn thông mới để thu hút thuê bao tranh giành thị phần.

3.3 Tóm tắt chương III

Qua phân tích các ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SWOT và ma trận vị trí chiến lược đánh giá hoạt động SPACE cho thấy VNPT hiện là doanh nghiệp đang có vị trí lợi thế cạnh tranh cao nhất trong ngành viễn thông Việt Nam, là ngành có tốc độ tăng trưởng khá tốt trong các ngành kinh tế mũi nhọn khác của đất nước. Tuy nhiên VNPT vẫn còn nhiều điểm yếu thuộc về phạm vi nội lực để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình như: về tổ chức, về nguồn nhân lực, về kinh doanh, về thương hiệu, về uy tín trên thị trường, về chiến lược phát triển trong kế hoạch dài hạn và chiến lược nâng cao lợi thế cạnh tranh trong thị trường nội địa và thị trường quốc tế. **Với vị thế cạnh tranh của VNPT trong thị trường hiện nay, hai chiến lược có thể được xem là chủ lực là chiến lược xâm nhập và phát triển thị trường hiện tại**, chủ yếu bằng cách tăng thêm các dịch vụ cộng thêm, các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền mạng khai thác, **và chiến lược hội nhập về phía sau có thể tự bảo trì bảo dưỡng sửa chữa và thay thế các thiết bị đài trạm thuộc về công nghệ kỹ thuật cao**, tiến tới một bước trong vấn đề cung cấp các thiết bị đầu cuối cho thị trường viễn thông Việt Nam. Căn cứ vào thực trạng của ngành viễn thông nói chung và của VNPT nói riêng đã được phân tích ở chương hai và các ma trận phân tích các điểm mạnh điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ của VNPT ở đầu chương ba, **một số giải pháp được đề nghị để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT từ nay đến 2010, thuộc bốn nhóm giảm pháp chính, tất cả các nhóm giải pháp này liên quan chủ yếu đến phạm vi vi mô của VNPT là: nhóm giải pháp liên quan đến quản lý tổ chức và nguồn nhân lực, nhóm giải pháp liên quan đến thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp, nhóm giải pháp nghiên cứu đầu tư nâng cao chất lượng sản phẩm và sản phẩm mới và cuối cùng là nhóm giải pháp phát triển thị trường mới.**

KẾT LUẬN

Xu thế cạnh tranh và hội nhập là một xu thế tất yếu trong thời đại ngày nay, ngành viễn thông cũng không nằm ngoài quỹ đạo. Khái niệm cạnh tranh hiện nay đã hoàn toàn khác hẳn với khái niệm cạnh tranh thời buổi sơ khai của nền kinh tế thị trường. Cạnh tranh tức là phải tìm mọi cách hoàn thiện sản xuất quản lý kinh của doanh nghiệp mình, tìm hướng đi khác biệt, tự tạo ra cho doanh nghiệp có sản phẩm đáp ứng được nhu cầu và lợi ích của khách hàng theo kiểu riêng có của doanh nghiệp, vì vậy mà ngày nay người ta thường nói cạnh tranh và phát triển. Trong bối cảnh Việt nam đã tham gia tổ chức thương mại thế giới WTO, nhiều nhà đầu tư nước ngoài sẽ tham gia vào thị trường viễn thông trong lĩnh vực liên doanh liên kết và khai thác các dịch vụ viễn thông, cộng với rất nhiều doanh nghiệp viễn thông nội địa, tạo cho thị trường cạnh tranh viễn thông Việt Nam thực sự sôi động. Cũng chính nhờ những định hướng đúng đắn và kịp thời của chính phủ, đã tạo cho người tiêu dùng Việt Nam có nhiều lựa chọn, có nhiều cơ hội tiếp cận với sản phẩm văn minh của trí tuệ loài người, đó là các dịch vụ viễn thông. Góp phần làm cho trình độ người dân Việt Nam có chiều hướng ngày càng tăng để ngang bằng các nước trong khu vực và trên thế giới. Trong tình hình đó VNPT là một doanh nghiệp viễn thông cũ, hiện nay được đánh giá là một doanh nghiệp có rất nhiều ưu thế trên thị trường cả về thị phần và lực, có vị thế cạnh tranh cao nhất trong các doanh nghiệp nội địa về lĩnh vực viễn thông. Tuy nhiên với cơ chế bao cấp lâu năm, với tổ chức nhân sự công kền, với mục đích phục vụ và kinh doanh lẫn lộn, với cơ chế hạch toán toàn ngành, bị động không linh hoạt trong sản xuất kinh doanh, và còn nhiều yếu điểm khác, nếu không tự đổi mới, không đón lấy cơ hội, thì VNPT sẽ mất vị thế cạnh tranh hiện nay là điều không thể tránh khỏi. Hơn nữa trong nước thì hơn rất nhiều doanh nghiệp khác nhưng nhìn ra các nước trong khu vực và trên thế giới thì chưa chắc bằng ai, do đó việc phân tích để xây dựng một chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT từ nay đến 2010, là năm kết thúc của việc thực hiện kế hoạch 5 năm của nghị quyết đại hội lần X của Đảng, là một điều hết sức cần thiết và thiết thực, giúp cho VNPT ngày càng vươn xa toả rộng hơn nữa trong thị trường nội địa và quốc tế. Các giải pháp được đề xuất ở đây mang tính tổng hợp, phát sinh ý tưởng là chính, không đưa ra các giải pháp chi tiết thuộc về chuyên môn của từng ngành: kế toán tài chính, quản trị nhân sự, lao động tiền lương, marketing và quảng cáo, do đó từ giải pháp tổng thể muốn biến thành hiện thực, thì đòi hỏi cần có nhiều đề tài khoa học khác liên quan

đến từng lĩnh vực cụ thể. Tuy nhiên tác giả đưa ra các giải pháp trên với mong muốn doanh nghiệp VNPT thực sự nâng cao năng lực cạnh tranh của mình cả về chiều sâu và chiều rộng, thực hiện thành công yêu cầu của chính phủ là doanh nghiệp chủ đạo là công cụ của nhà nước trong việc hướng đích đến cho thị trường ngành, điều chỉnh và điều tiết thị trường viễn thông và cũng thực hiện thành công thêm một mục tiêu lớn của chính phủ là cải cách thành công cơ chế hoạt động của doanh nghiệp nhà nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hoàng Lâm - Thanh Anh (2006), *Kim Chỉ Nam Của các Nhà Kinh Tế Học*, Nxb Hà Nội.
2. Trương Kỳ – Thanh Anh (2007), *Giá trị Về Sự HÀi Lòng Của Khách Hàng, Sự HÀi Lòng Trước Khi Mua Tập 1&2*, Nxb Hà Nội.
3. GS. TS. Vũ Đình Bách, GS. TS. Trần Minh Đạo (2006), *Đặc Trưng Của Nền Kinh Tế Thị Trường Định hướng Xã Hội Chủ Nghĩa Ở Việt Nam*, Nxb Chính Trị Quốc Gia.
4. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến Lược Và chính Sách Kinh Doanh*, Nxb Thống Kê.
5. Mai Liên (2006), *Những Yếu Tố Quyết Định Sự Thất bại Của Doanh Nghiệp*, Nxb Lao Động Và Xã Hội.
6. Phạm Hoàng Minh (2006), *Kinh Nghiệm Vàng và Chiến Lược Kinh Doanh Trong Cuộc Sống Hiện Đại*, Nxb Hà Nội.
7. Tuấn Sơn (2006), *Sức Cạnh Tranh*, Nxb Lao Động Xã Hội.
8. Trần Sửu (2006), *Năng Lực Cạnh Tranh Của Doanh Nghiệp Trong Điều Kiện Toàn Cầu Hóa*, Nxb Lao Động.
9. PGS. TS. Hà Huy Thành (2006), *Thế Chế Kinh Tế Thị Trường Định Hướng Xã Hội Chủ Nghĩa Ở Việt Nam*, Nxb Chính Trị Quốc Gia.
10. Tôn Thất Nguyễn Thêm (2005), *Thị Trường, Chiến Lược, Cơ Cấu: Cạnh Tranh Về Giá Trị Gia Tăng, Định Vị Và Phát Triển Doanh Nghiệp*, Nxb Tổng Hợp Thành Phố Hồ Chí Minh.
11. PGS. TS. Đinh Trọng Thịnh, TS. Nguyễn Minh Phong (2007), *Doanh Nghiệp Việt Nam Hợp Tác và Liên Kết Trong Hội Nhập*, Nxb Tài chính.
12. Nguyễn Trọng Thế, Nguyễn Hữu Thọ (2007), *Quản Lý Hiệu Quả Các Hoạt Động Của Doanh Nghiệp*, Nxb Lao Động Xã Hội.
13. Trần Văn Tùng (2004), *Cạnh Tranh Kinh Tế*, Nxb Thế Giới.

14. Nguyễn Văn Trình, Nguyễn Tiến Dũng, Vũ Văn Nghinh (2002), *Lịch Sử Các Học Thuyết Kinh Tế*, Nxb Đại Học Quốc Gia Tp Hồ Chí Minh.
15. Brian Tracy (2006), *The 100 Absolutely Unbreakable Laws Of Business Success*, Nxb Hà Nội.
16. Fredr David (2006), *Khái Luận Về Quản Trị Chiến Lược*, Nxb Thống Kê.
17. Michael Hammer và James Champy (Vũ Tiến Phú dịch) (1996), *Tái Lập Công Ty*, Nxb Thành Phố Hồ Chí Minh.
18. Larry Borriddy và Rar Charan (2007), *Thực Thi Nguyên Tắc Cơ Bản Để Đặt Mục Tiêu Trong Kinh Doanh*, Nxb Tri Thức.
19. Lý Đông, Tống Chí Bình (2004), *Tư Vấn quản Lý Chiến Lược – Nguyên Lý Phân Tích Kỹ Thuật Và Sách Lược Thực Hiện Cạnh Tranh và Ưu Thế Cạnh Tranh*, Nxb Lao Động – Xã Hội.
20. Kornaijánacs (2000), *Con Đường Dẫn Đến Nền Kinh Tế Tự Do*, NXB Tri Thức.
21. W.Chan Kim , Reneé Mauborgne (2005), *Chiến Lược Đại Dương Xanh*, Nxb Tri thức.
22. Ban Tư Tưởng Văn Hoá Trung Ương (2006), *Tài liệu học tập nghị quyết đại hội X của Đảng*, Nxb Chính trị Quốc Gia
23. Bộ Bưu Chính Viễn Thông, Trung Tâm Thông Tin (2005), *Tổng Hợp Báo Chí Tuần tuần 1, tuần 2, ..., tuần 52*, tài liệu lưu hành nội bộ.
24. Tổng Công Ty Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam (2006), *Tổng Hợp Tin Nhanh tuần 1, tuần 2, ..., tuần 52*, tài liệu lưu hành nội bộ.
25. Bộ Trưởng Thương Mại Trương Đình Tuyển (17/01/2005), “Toàn cầu hoá kinh tế, cách tiếp cận, cơ hội và thách thức”, *báo Nhân Dân Điện Tử*.
26. TSKH Trần Nguyễn Tuyên (30/08/2004), “Nâng cao sức cạnh tranh của kinh tế Việt Nam”, *trang web www.na.gov.vn*.

27. Báo Công Nghiệp Việt Nam, Đảng Cộng Sản Việt Nam (17/12/2004), “Phát huy năng lực sáng tạo, lợi thế lớn nhất của sự cạnh tranh”, *trang web www.mof.gov.vn*.
28. Việt Nam development gateway, Đảng Cộng Sản Việt Nam (28/09/2006), “Thách thức của ngành viễn thông di động Việt Nam trước ngưỡng cửa của WTO”, *trang web www.vndgforus.vietnamgateway.org*.
29. Bộ Bưu Chính Viễn Thông (2005), “ Chiến lược phát triển bưu chính viễn thông đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020”, *trang web www.mpt.gov.vn*.
30. Thời Báo Kinh Tế Việt Nam (15/11/2004), “ Cộng Sinh Hay Cạnh Tranh”, *trang web www.moi.gov.vn*.
31. Theo Vneconomy (16/07/2006), “Viễn thông hậu WTO: người tiêu dùng sẽ được lợi”, *trang web www.phuongdong.com*.
32. Kinh Tế Châu Á Thái Bình Dương (07/12/2004), “Nâng cao sức cạnh tranh của kinh tế Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế”, *trang web www.vista.gov.vn*.
33. Việt Lâm (13/01/2005), “Làm thế nào để Việt Nam đứng vững trong hội nhập”, *trang web vietnamnet*.
34. Nguyễn Vĩnh Thanh (29/11/2004), “Tạo Thế Liên Hoàn Trong Cạnh Tranh Của Doanh Nghiệp”, *trang web www.moi.gov.vn*.
35. Phạm Tuyên (20/03/2007), “Viễn thông Việt Nam sẽ phát triển mạnh trong 3 năm tới”, *trang web www.mpi.gov.vn*.

PHỤ LỤC A

Sau đây là một số thông tin trên thị trường trong thời gian qua 2005-2006 cho thấy thực tế cạnh tranh về giá và khuyến mãi giữa các doanh nghiệp:

Để giữ chân các thuê bao hiện hữu trên mạng các doanh nghiệp đều nâng cao công tác chăm sóc khách hàng : trong tất cả các nghiệp vụ liên quan đến dịch vụ : chất lượng phủ sóng, phát hành giấy báo cước và thu cước, thay đổi các dịch vụ của các thuê bao cũ khi có yêu cầu, thăm hỏi và tặng quà các thuê bao trung thành có thời gian và mức cước sử dụng trung bình cao. Giải quyết khiếu nại của khách càng nhanh càng tốt. Hơn nữa các doanh nghiệp đều cố gắng tạo ra càng nhiều dịch vụ cộng thêm để thu hút khách hàng ở lại với dịch vụ của mình. Công nghệ di động CDMA của mạng S-Fone, HaNoi Telecom và EVN Telecom hứa hẹn các dịch vụ cộng thêm rất tiên tiến do công nghệ mới mang lại như hội nghị truyền hình, xem tivi xem phim trên điện thoại di động, nhận và tải dữ liệu với dung lượng lớn, thì lập tức ba thương hiệu còn lại của công nghệ GSM là MobiFone, Vinaphone và Viettel cũng quảng bá rầm rộ lên và hứa hẹn với thuê bao của mình là sẽ nâng cấp công nghệ GSM lên theo công nghệ 3G, tức là cũng không kém gì CDMA trong lĩnh vực truyền hình và Internet xem phim online trên thiết bị di động đầu cuối. Trong thời gian đầu từ những năm 1992 đến năm 2000, điện thoại di động được coi là nhu cầu cho các tầng lớp đầu tiên là đại gia, sau đó đến doanh nhân và sau nữa là tầng lớp buôn bán tiểu thương, cán bộ công nhân viên chức có thu nhập ổn định, thì đến năm 2002 VNPT đi đầu tiên trong việc khai thác thị phần tầng lớp dân cư không có hoặc chưa có thu nhập ở thành thị như sinh viên, học sinh các bà nội trợ hoặc dân cư có thu nhập không ổn định và thấp, bằng việc khai trương dịch vụ vô tuyến nội thị Cityphone tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội, thì lập tức sau đó EVN Telecom cũng ra đời dịch vụ E-Phone di động nội tỉnh vào tháng 10/2005 để cạnh tranh với VNPT, thậm chí còn có chính sách trội hơn VNPT là giá cước nội vùng nhưng khách hàng có thể sử dụng ngoài vùng. Điều này gần giống với việc cạnh tranh bằng việc phá giá, do đó Bộ Bưu Chính Viễn Thông phải ra quyết định yêu cầu EVN Telecom phải ngưng ngay việc cung cấp dịch vụ cho các thuê bao nội tỉnh được tự do sử dụng ngoài tỉnh như di động toàn quốc. Hiện nay EVN Telecom đang xây dựng phương án E-Phone sẽ hoạt động theo hình thức điện thoại di động vùng, địa bàn cả nước được chia ra làm 06 vùng : Đông Bắc Bộ, Tây Bắc Bộ, Bắc Trung Bộ, Nam trung Bộ, Tây nguyên và Nam Bộ. EVN Telecom lý lẽ về hành động của mình rằng : doanh nghiệp mới ra đời, chỉ bằng hạ giá theo kiểu « phá giá » so với các doanh nghiệp khác thì mới đủ sức cạnh tranh.

Để thu hút được khách hàng mới thì các doanh nghiệp đua nhau đưa ra các chương trình khuyến mãi, thậm chí còn được dư luận đánh giá là các doanh nghiệp viển thông ‘nghiện’ khuyến mãi. Thông thường thì các công ty nào có khuyến mãi lớn nhất sẽ thu hút được lượng khách hàng hòa mạng mới nhiều nhất. Nhưng kết quả thu về sau các chương trình khuyến mãi là gì? Sau mỗi đợt khuyến mãi lớn thu về một lượng thuê bao không nhỏ, nhưng đồng thời trong một bộ phận thuê bao mới phát triển này lại đang sở hữu một sản phẩm dịch vụ tương tự của các mạng khác. Nhiều khách hàng hòa mạng mới chỉ vì với một chiếc sim mới, họ có thể gọi được nhiều hơn, với giá rẻ hơn chiếc sim di động hiện có do chương trình khuyến mại mang lại, do đó một bộ phận lớn khách hàng đã sử dụng hiện một lúc hai sim di động. Cuộc chạy đua khuyến mại giữa các mạng thông tin di động không tập trung vào việc giành giật các khách hàng mới hòa mạng lần đầu tiên mà thực chất là giành giật các khách hàng chiếc sim di động thứ hai. Chính vì vậy mà có hiện tượng thuê bao ảo trên mạng, nhất là thời kỳ mạng Viettel bắt đầu tham gia thị trường viển thông, với các chương trình khuyến mãi có các gói cước giá rẻ kèm theo các chương trình hậu mãi, số lượt thuê bao lũy lượt rời từ mạng nọ sang mạng kia. Theo tính toán của các chuyên gia trong lĩnh vực viển thông số thuê bao di động ảo chiếm khoảng 35% trong tổng số thuê bao di động trên mạng và số tiền phải bỏ ra để nuôi các thuê bao ảo này lên tới hàng tỷ đồng, hơn nữa tài nguyên số cho các thuê bao ảo bị lãng phí trầm trọng¹⁵. Để tránh tình trạng này, mới đây các mạng di động lại đều chuyển hướng khuyến mãi đem lại lợi ích lâu dài cho thuê bao, vì theo tính toán nếu thuê bao hoạt động từ 06 tháng trở lên thì khả năng rời mạng của thuê bao là rất ít.

Đó là mạng di động, tình hình trên cũng không khác gì mấy so với thị trường dịch vụ điện thoại cố định và Intrenet. Do chương trình khuyến mãi cho thuê bao mới hấp dẫn, nhiều khách hàng đã đang là thuê bao của mạng này, vì bất kỳ lý do nào không hợp ý người sử dụng sẵn sàng từ bỏ dịch vụ này để nhảy sang mạng khác. Mặt khác cơ quan quản lý bưu chính viển thông chậm duyệt giảm giá cước của doanh nghiệp viển thông cũ và cũng do áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng đối với cả doanh nghiệp cũ và mới, đây cũng là một lý do khiến cho các doanh nghiệp đua nhau đưa ra các chương trình khuyến mãi, khuyến mãi nối tiếp khuyến mãi chính là một dạng giảm giá cước trá hình.

Tung ra các chương trình khuyến mãi rầm rộ, các nhà khai thác còn đua nhau giảm giá và thay đổi phương thức tính cước nhằm lôi kéo khách hàng. Có thể nói hiện nay cạnh tranh giữa các nhà khai thác thông tin di động là cạnh

¹⁵ Nguồn : Tin Nhanh Tập Đoàn Bưu Chính Viển Thông số 35 năm 2006 [27].

tranh về giá. Tổng hợp lộ trình giảm cước trong hai năm qua, Bộ Bưu Chính Viễn thông vẫn giữ lập trường tiếp tục ủng hộ các doanh nghiệp mới bằng cách chủ yếu chỉ cho phép VNPT giảm giá cước thuê bao và điều chỉnh cách tính cước theo một lộ trình nhất định, để cho các doanh nghiệp viễn thông mới ra đời có sức hấp dẫn về giá hơn so với doanh nghiệp đã tồn tại trên thị trường lâu năm. Chính vì vậy mà các doanh nghiệp mới ra đời không ngừng khai thác thế mạnh về giá cước, liên tục không ngừng tạo ra các gói cước rất hấp dẫn thu hút khách hàng, hệ quả tất yếu trong xu thế phát triển, các doanh nghiệp mới tham gia thị trường viễn thông đã mạnh lên trông thấy, cụ thể mạng Viettel trong vòng chưa đầy hai năm mới đi vào khai thác mà đã đạt được con số thuê bao đi động là 02 triệu, một con số mà VNPT nằm mơ cũng chưa thấy, vì so ra hai mạng MobiFone và Vinaphone đã hoạt động trên mười năm số thuê bao đạt được cũng chỉ gấp đôi hoặc hơn một chút, điều này báo hiệu sẽ có những cuộc cạnh tranh quyết liệt về giá cước theo chiều sâu và đương nhiên là khách hàng cũng được hưởng lợi. Cuộc cạnh tranh càng gay gắt hơn khi thời điểm ngày 01/06/2006, Bộ Bưu chính Viễn Thông chấp nhận đề nghị của VNPT cùng một lúc vừa thay đổi phương thức tính cước, vừa giảm giá cước cuộc gọi tất cả các hướng và dịch vụ của VNPT. Việc này khiến cho các doanh nghiệp viễn thông mới rất lo ngại, muốn tồn tại các doanh nghiệp này lại tiếp tục giảm cước hoặc tính toán lại các phương án về giá cước, cuộc chiến về giá cước lại tiếp tục. Một đặc điểm cạnh tranh trong thời gian này là chất lượng viễn thông giảm do cạnh tranh hỗn loạn, đồng thời với hiện tượng khuyến mãi giảm giá, doanh nghiệp thu về được số thuê bao mới, thì số lượng khách hàng phàn nàn do chất lượng dịch vụ, sóng yếu nghẽn mạch, sóng chập chờn, không kết nối được tăng lên. Đây chính là một trong những những lý do thị trường viễn thông đang có một nghịch lý là hầu hết vật giá đều tăng¹⁶, thì riêng giá cước viễn thông lại giảm kinh khủng nhờ các chương trình khuyến mãi giảm giá của các mạng. Việc giảm giá đồng thời với việc giảm chất lượng của các mạng là một yếu điểm rõ ràng cho thấy tất cả các doanh nghiệp viễn thông hiện nay chưa có một định hướng chiến lược cạnh tranh lâu dài, thấy doanh nghiệp bạn đưa ra một chương trình khuyến mãi thì cũng đưa ra một chương trình khuyến mãi hấp dẫn hơn để thu hút ‘nóng’ khách hàng mới. Ở đây sử dụng từ ‘nóng’ là do chính sách cạnh tranh cho thuê bao trên mạng lâu dài hiện nay chưa được chú ý, mà chỉ thực hiện thu hút số lượng thuê bao nổi theo số lượng phát triển ban đầu, do đó số thuê bao ảo trên

¹⁶ Chỉ số CPI năm 2005 của Việt Nam được Tổng Cục Thống Kê công bố là 8,4%, và năm 2006 8,2%.

mạng viễn thông là một vấn đề hiện nay mạng nào cũng còn tồn tại, gây lãng phí về chi phí và nguồn tài nguyên số.

Việc thay đổi phương thức tính cước cũng là một hình thức giảm giá, tính sát hơn với thời lượng khách hàng sử dụng, không làm tròn lên đơn vị thời gian lớn hơn, doanh thu doanh nghiệp giảm, nhưng đổi lại hấp dẫn thuê bao khi thời gian tính cước sát với thời gian gọi. Do đó các doanh nghiệp ngoài việc giảm giá, khuyến mãi, còn cạnh tranh không kém sôi nổi trong vấn đề thay đổi phương thức tính cước. Trào lưu tính cước 6 giây, đi đầu là Viettel, họ đã tạo ra tính cước block 6 giây cho cả dịch vụ điện thoại cố định và di động khiến cho S-Fone từ block 10 giây cũng hạ xuống thành 6 giây. Vinaphone và Mobifone cũng thực hiện tính cước theo block 6 giây sau 30 giây đầu tiên. Ngoài ra dịch vụ VoIP của Viettel 178 và Saigon Postel 177 cũng thực hiện tính cước theo block 6 giây cho điện thoại đường dài liên tỉnh và quốc tế ngay từ những giây đầu tiên.

Ngoài việc thay đổi phương thức tính cước thì các doanh nghiệp viễn thông còn chiêu kéo dài thời hạn sử dụng của các thẻ trả trước, vì số lượng thuê bao trả trước thường thì chiếm đến hai phần ba mạng, nên chiêu này được các doanh nghiệp đua nhau áp dụng. Từ 1/1/2006 VNPT quyết định thay đổi thời hạn sử dụng mệnh giá thẻ nạp tiền cho điện thoại di động trả trước. Mệnh giá 200.000 đồng tăng thêm 50% thời gian (từ 45 ngày tăng lên thành 70 ngày), mệnh giá 100.000 đồng tăng lên 100% (từ 15 ngày thành 30 ngày). Lập tức S-Fone quyết định gia tăng hơn 70% thời hạn sử dụng cho tất cả các loại thẻ cào với giá không đổi cũng từ 1/1/2006. Viettel cũng không thua kém tăng gần 100% thời hạn thẻ trả trước của mạng 098.

Sau khi để VNPT “đi trước” trong chiến lược gia tăng thời hạn sử dụng của thẻ trả trước, Viettel Mobile là doanh nghiệp đầu tiên giảm giá cước trong năm 2006 từ 1/1/2006 giảm 100 đồng/phút (mỗi block 6 giây giảm 10 đồng) đối với cả trả trước và trả sau, mức cước này so với VNPT thấp hơn 10%. Lập tức VNPT không thua kém, cũng đề nghị Bộ Bưu Chính Viễn Thông thực hiện giai đoạn hai của việc giảm cước. Giai đoạn 1 đã áp dụng từ ngày 1/10/2005 áp dụng phương thức 30”+ 6” và giảm thuê bao tháng ngày, đề nghị giảm 636-727 đồng/30 giây, thuê bao trả trước 1.000-1.182 đồng/ ngày và cước dự dưng 682-818 đồng/30”, cước hoà mạng giảm xuống 50.000 đến 100.000 đồng/ máy/ lần, nguồn tin VNPT tiếp tục xin Bộ Bưu Chính Viễn Thông áp dụng phương thức tính cước 6”+6”, đây là một động thái khiến cho Viettel và S-Fone hết sức quan tâm, vì nếu Bộ đồng ý thì hai mạng này cũng phải điều chỉnh giá cước thấp hơn nữa mới có khả năng thu hút thuê bao. Theo các chuyên gia ngoài chính sách giá cước của VNPT, thì sự tham gia thị trường điện thoại di động của hai mạng mới

092 và 096 sẽ đóng vai trò quan trọng đến việc giá cước di động sẽ được giảm như thế nào.

Một thời gian tạm lắng, cuộc chiến giảm giá lại bùng lên dữ dội, khi Bộ Bưu Chính Viễn Thông cho phép VNPT giảm giá. Chưa chờ tuyên bố chính thức cho VNPT giảm giá các mạng di động khác đua nhau liên tục đưa ra các chương trình khuyến mãi để giành giật khách hàng S-Fone giới thiệu dịch vụ Forever vào ngày 14/03/2006, không giới hạn thời hạn gọi và thời hạn nghe. Từ 1/3 đến 31/3/2006 cho phép các thuê bao mới nhân đôi tài khoản, Vinaphone tặng thêm 10% giá trị nạp thẻ cho các thuê bao mới hoà mạng, MobiFone tặng thêm 30% giá trị nạp thẻ đối với 3 thẻ nạp liên tiếp. Vừa kết thúc chương trình nhân đôi tài khoản, MobiFone lại chuyển qua chương trình “Cả nhà đều vui” kéo dài suốt tháng 4/2006, giảm 10% cước cuộc gọi tới các thành viên trong nhóm cùng hộ khẩu. Không chịu thua kém Viettel Mobile tung ra chương trình “những số 6” từ 26/3 đến 26/5/06 giảm 60% cước hoà mạng, giảm liên tục 6 tháng cước thuê bao liên tiếp và tặng thêm 25% giá trị của 6 thẻ nạp liên tiếp, ngoài ra Viettel Mobile còn tổ chức bốc thăm trúng thưởng 6 xe Innova J. Từ ngày 01/06/2006 Viettel Mobile lại tung ra gói cước Z60, giảm tới 10% so với mức cước trước đây, gói cước này tương tự như gói cước forever của S-Fone nhắm tới khách hàng chuyên nghe nhận mà không gọi đi. VNPT có hai mạng lớn cũng đưa ra một gói cước đê’ cạnh tranh từ 1/6/2006 chỉ có giá 200.00 đồng sử dụng 5.000 block 1 giây và 50 tin nhắn miễn phí. Tiếp theo ngày 14/8/2006 S-Fone ra mắt gói cước mới Forever Couple cùng với chương trình “Thứ 6, Cinema cho đôi ta”. Do áp lực cạnh tranh, mà giá lại bị nhà nước quản lý do đó VNPT buộc phải khuyến mại theo kiểu mới, tiếp tục đến 1/10/2006 VNPT tiếp tục giảm 5% cước di động nội mạng để tăng phần hấp dẫn về giá trong khi các mạng di động khác giảm giá và khuyến mãi quá mạnh tay.

Hậu quả của các đợt giảm giá và khuyến mãi liên tiếp là gì? Các mạng di động liên tục xảy ra nghẽn mạng tại diện rộng làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới thông tin liên lạc của người tiêu dùng, đầu năm 2005 hai mạng lớn Vinaphone và Mobifone bị nghẽn mạng trầm trọng do không lường trước nhu cầu tăng đột biến của khách hàng và do có khó khăn trong đầu tư của hai mạng này. Tiếp đó đến việc nghẽn mạng của Viettel Mobile do đợt khuyến mại “miễn phí cuộc gọi nội mạng”. Liên tục trong năm, khách hàng của các mạng di động vẫn phàn nàn rất khó thực hiện các cuộc gọi¹⁷. Chính vì khuyến mãi rầm rộ Viettel Mobile đạt tốc độ phát triển thuê bao chưa từng có, trong khi mạng lưới

¹⁷ Nguồn tin nhanh 2, 2006[43].

chưa đủ năng lực phục vụ sau đó nhà cung ứng phải chính thức xin lỗi báo chí và khách hàng. S-Fone với tham vọng tiến sâu hơn vào thị trường di động cũng đã sớm đổ bể vì mới chỉ quan tâm tối khuyến mãi mà chưa chú trọng đến phát triển dịch vụ mở rộng vùng phủ sóng.

Tết Bính Tuất mặc dù đã có nhiều phương án chuẩn bị đối phó với nghẽn mạng như:

Ngày 04/01/2006 VNPT đề nghị giảm 50% cước điện thoại cố định trong dịp tết Bính Tuất để giảm tải mạng di động;

Viettel giảm 30% cước điện thoại đường dài trong nước từ ngày 22/01 đến 05/02/2006 cũng nhằm mục đích giảm tải cho các mạng thông tin di động.

Nhưng 15 % số máy thu phát của MobileFone nghẽn trong giờ cao điểm trong khi tỷ lệ này của Vinaphone là 3%. Tại thành phố Hồ Chí Minh việc gọi vào thuê bao Viettel xảy ra tình trạng nghẽn mạng là nặng hơn cả¹⁸. Hiện tượng sóng đầy nhưng không kết nối; ngắt quãng kết nối; tín hiệu thoại chập chờn ... liên tục diễn ra và có chiều hướng gia tăng trong năm 2006, chính là hệ quả của việc gia tăng đột biến số lượng thuê bao, và có thể nói các doanh nghiệp trong năm 2005, 2006 đã chăm sóc các chiêu khuyến mãi hơn là chăm sóc đến chất lượng mạng lưới¹⁹.

¹⁸ Tin nhanh 4-5-6, năm 2006 [62],[65].

¹⁹ Nguồn: báo Lao Động 24/8/2006.

BẢNG SO SÁNH GIÁ CƯỚC VIỆT NAM VÀ CÁC NƯỚC TRONG KHU VỰC VÀ TRÊN THẾ GIỚI

Nước	Loại cước	Tiền		Giá cước Việt Nam tương đương	Ghi chú- Kết luận
		Giá gốc	Qui đổi VNĐ		
Châu Âu	Cước quốc tế trong khu vực Châu Âu	5,1-5,9 P/M	10710- 12390 Đ/M	8667 - 9630 Đ/M	Dave Bailey, IT Week, 12 Apr 2007 Giá cước coi như tương đương Châu Âu
		Euro 0.40/M outgoing	8400 Đ/M		
		Euro 0.40/M outgoing	3150 Đ/M		
China	Cước mobile trong nước	0.2 yuan /M outging	400 Đ/ P	1363 Đ/M	UPDATED: 08:18, May 10, 2006 Việt Nam đắt hơn Trung Quốc gấp 3 lần
		0.02 yuan/M incomming	40 Đ/ P		
Indonesia	Cước quốc tế (I-Việt Nam) Prepaid VoIP	\$1.48/M (Indonesia-VietNAM)	23754 Đ/M	8667 - 9630 Đ/M	Giá cước Việt Nam rẻ hơn Indonesia
		\$1.63 /M (I-V)	26160 Đ/M	10344-11312 Đ/M	
		69c /M(I-V)	11075 Đ/M	8025 Đ/M	
Mỹ	Cước quốc tế	\$0.285/M (VIETNAM)	4603 Đ/M	8667 - 9630 Đ/M	Giá cước Việt Nam đắt gấp hai lần Mỹ
		\$0.335/M (VIETNAM Mobile)	5410 Đ/M	10030- 10993 Đ/M	
Nhật	Cước mobile trong nước	15 Yen /M All domestic in Japan	2055 Đ/M	1363 Đ/M	Giá cước Việt Nam nội địa rẻ hơn Nhật ,nhưng giá cước quốc tế đắt hơn Nhật
	Cước quốc tế	15 Cent /M From overseas	2423 Đ/M	8667 - 9630 Đ/M	
Philippines	Cước quốc tế	\$ 0.59 /M	9470 Đ/M	8667 - 9630 Đ/M	Giá cước Việt Nam ngang với Phillipine
	Cước mobile (Philippine-Việt Nam)	\$ 0.59 /M	9470 Đ/M	10030- 10993 Đ/M	
Singapore	Cước mobile	15.75¢/M	1575 Đ/M	1363 Đ/M	Cước Việt Nam rẻ hơn Singapore
Thailand	Cước quốc tế	Euro 0.267 / M	4285 Đ/M	8667 - 9630 Đ/M	Cước Việt Nam đắt hơn Thailand

Tóm lại: Giá cước Việt Nam rẻ hơn so với các nước Singapore, Indonesia, Nhật
 Giá cước Việt Nam ngang với các nước thuộc khối Châu Âu, Phillipine.
 Giá cước Việt Nam đắt hơn các nước Mỹ, Thái Lan, Trung Quốc.

Giá cước cuộc gọi trong thời điểm hiện tại Việt Nam hầu hết ngang với các nước trong khu vực và trên thế giới, tuy nhiên có đắt hơn so với một số nước có hạ tầng viễn thông phát triển lâu đời như Mỹ , Trung Quốc , Thái Lan , nhưng đánh giá chung là ngang bằng giá trong khu vực và trên thế giới, do đó xu hướng giảm giá cước nữa là khó hoặc nếu có thì rất chậm và hơn nữa Việt nam hiện nay chỉ tính cước một chiều gọi đi đối với điện thoại di động, trong khi các nước khác trên thế giới như Châu Âu và Trung Quốc

PHỤ LỤC C

Mục đích điều tra về năm áp lực cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter trong ngành viễn thông Việt Nam hiện nay. Số lượng bảng câu hỏi phát ra là 200, mẫu được lựa chọn là các chuyên gia trong lĩnh vực viễn thông bao gồm: chuyên viên tiếp thị bán hàng, chuyên gia kinh tế và các chuyên gia kỹ thuật trong lĩnh vực viễn thông. Số lượng bảng câu hỏi thu về là: 133

Sau đây là: chi tiết nguyên văn nội dung câu hỏi và kết quả phân tích số liệu sơ cấp điều tra, được xử lý bằng phần mềm SPSS.

I/Phần I: Chi tiết nguyên văn bản câu hỏi điều tra số liệu sơ cấp về năm áp lực cạnh tranh của ngành viễn thông trong tình hình hiện nay.

BẢNG CÂU HỎI

Nhà em tìm hiểu mục tiêu cạnh tranh trong ngành viễn thông hiện nay, rất mong các anh chị giúp em làm một cuộc khảo sát điều tra nhằm một số khía cạnh liên quan đến mục tiêu cạnh tranh trong ngành viễn thông. Xin cảm ơn!

Thông tin của người được phỏng vấn

Họ và tên: _____ Tuổi: _____

Nghề nghiệp: _____

Địa
chỉ: _____

Điện thoại nhà: _____ĐT
ĐD: _____

Hướng dẫn trả lời

Đề nghị đánh dấu “X” vào câu trả lời.

Mỗi câu hỏi có một câu trả lời duy nhất.

Câu hỏi có dạng: thủ tục lắp đặt điện thoại của VNPT có thuận lợi?

Rất phiền hà

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Rất thuận lợi

Gạch chéo ô số 1: hoàn toàn đồng ý với câu trả lời bên trái.

Gạch chéo ô số 2: đồng ý phần lớn với ô trả lời bên trái.

Gạch chéo ô số 3: hơi nghiêng về câu trả lời bên trái.

Gạch chéo ô số 4: ý kiến trung lập không nghiêng về bên nào.

Gạch chéo ô số 5: hơi đồng ý với câu trả lời bên phải.

Gạch chéo ô số 6: đồng ý phần lớn với câu trả lời bên phải.

Gạch chéo ô số 7: hoàn toàn đồng ý với câu trả lời bên phải.

CHƯƠNG 4 A. Tìm hiểu mức độ cạnh tranh trong nội bộ ngành

1. Theo bạn số lượng các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông là có quá nhiều hay không? (Hiện nay có 06 doanh nghiệp: VNPT, Viettel, HT, SPT, ETC, Vishipel)

Rất ít

Rất nhiều

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Các doanh nghiệp viễn thông hiện có chia sẻ thị phần theo khu vực địa lý, hay tập trung tại các thành phố lớn?

Khoảng chia sẻ

Chia sẻ nhiều

3. Có sự cạnh tranh giữa các sản phẩm của các doanh nghiệp viễn thông hay không? (Hay các doanh nghiệp đều có sản phẩm viễn thông đặc biệt của mình mà đối thủ cạnh tranh không có hay không?)

Khoảng có

Có

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Tổng năng lực của các doanh nghiệp viễn thông có đáp ứng được thị trường nội địa và có khả năng cạnh tranh thị trường nước ngoài hay không?

Không

Có

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Theo bạn các doanh nghiệp viễn thông hiện nay có dễ dàng rút ra khỏi thị trường ngành vì một lý do gì đó không?

Khoảng

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Còn

6. Theo bạn tỷ lệ chi phí cố định/chi phí biến đổi trong ngành viễn thông có xu hướng tăng hay giảm?

Ghiảm

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Tăng

CHƯƠNG 5 B. Sức ép từ người mua

7. Giữa chất lượng dịch vụ và chi phí, theo bạn khách hàng chọn lựa tiêu chí nào đầu tiên khi sử dụng dịch vụ viễn thông?

Chi phí

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Chất lượng

8. Khách hàng có tốn nhiều chi phí để chuyển đổi sản phẩm dịch vụ của các doanh nghiệp viễn thông hiện nay hay không?

Khoảng toán

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Rất toán

9. Theo bạn chi phí quảng cáo khuyến mãi, thu hút khách hàng/ chi phí bán ban đầu của ngành viễn thông nói chung hiện nay là cao hay là thấp?

Thấp

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Cao

10. Theo bạn các doanh nghiệp viễn thông hiện nay có chiến lược quản lý thông tin của các khách hàng tiềm năng hay không?

Không

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

11. Khách hàng viễn thông còn nhiều hay ít?

tiềm năng chưa sử dụng dịch vụ

Ít

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nhiều

12. Có khả năng liên kết giữa khách hàng để làm áp lực giá đối với ngành viễn thông hay không?

Không

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

CHƯƠNG 6

CHƯƠNG 7 C. Sức ép từ nhà cung cấp

13. Có dễ dàng thay đổi nhà cung cấp thiết bị đài trạm cho các doanh nghiệp hay không?

Khó

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Dễ

14. Có khả năng các nhà cung cấp thiết bị đầu cuối liên kết với nhau để gây biến động thị trường thiết bị đầu cuối hay không?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

15. Các doanh nghiệp viễn thông hiện nay có nắm thông tin của tất cả các nhà cung cấp thiết bị đài trạm trên thế giới hay không?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

16. Các nhà cung cấp thiết bị cho ngành viễn thông Việt Nam hiện nay tại Việt Nam hay nước ngoài?

Việt Nam

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nước ngoài

D. Sức ép từ sản phẩm thay thế

17. Theo bạn có dịch vụ nào khác ngành viễn thông có khả năng thay thế các dịch vụ viễn thông hay không? (Hay chỉ có các dịch vụ viễn thông thay thế cho nhau)

Không

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

18. Theo bạn dịch vụ viễn thông trong tương lai có khả năng thay thế các dịch vụ khác hay không? (máy tính, tivi, bộ nhớ điện tử..)

Không

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

E. Rào cản đối với các đối thủ tiềm năng

19. Ngành viễn thông là ngành thu hút các nhà đầu tư về tỷ suất lợi nhuận hay không?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

20. Các Nhà đầu tư mới vào ngành viễn thông có gặp cản trở từ chính sách, từ cam kết ra nhập WTO trong lĩnh vực viễn thông của chính phủ không?

Không	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Có
1	2	3	4	5	6	7			

21. Vốn đầu tư có là một trở ngại cho các doanh nghiệp có ý định tham gia thị trường ngành viễn thông hay không?

Không	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Có
1	2	3	4	5	6	7			

22. Thị trường viễn thông hiện nay có lợi ích kinh tế từ việc mở rộng qui mô hay không? (Tăng dung lượng tổng đài, vươn xa ra các vùng sâu, vùng xa)

	Có							
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7		

23. Thị trường viễn thông tiềm năng của Việt Nam hiện nay còn sức hấp dẫn nào đối với các nhà đầu tư mới không?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Có

Câu hỏi mở: để tăng lợi thế cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam hiện nay, cần phải xây dựng và bổ sung thêm mặt còn yếu nào?

I/Phần II: kết quả phân tích số liệu sơ cấp điều tra

A/ Kết quả tìm hiểu mức độ cạnh tranh trong nội bộ ngành :

- 1) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình số lượng hiện nay của các nhà doanh nghiệp viễn thông hiện nay trong khoảng [4,09; 4,64], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận hiện nay với số lượng 06 nhà doanh nghiệp viễn thông được coi như là vừa đủ không ít, không nhiều.
- 2) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự chia sẻ thị phần giữa các doanh nghiệp viễn thông trong khoảng [2,92; 3,59], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận hiện nay hầu như không có sự chia sẻ thị phần giữa các doanh nghiệp viễn thông.
- 3) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự cá biệt hóa sản phẩm giữa các doanh nghiệp viễn thông trong khoảng [3,16; 3,78], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận hiện nay giữa các doanh nghiệp viễn thông chưa có sự cá biệt hóa các sản phẩm mạnh, nếu có thì rất là mờ nhạt.
- 4) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của tổng năng lực ngành viễn thông hiện nay trong khoảng [3,16; 3,83], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận hiện nay tổng năng lực ngành viễn thông là trung bình yếu, chưa cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài được, mặc dù về số lượng được xem như là đủ.

- 5) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự dễ dàng rút ra khỏi thị trường ngành của các doanh nghiệp viễn thông trong khoảng [2,56; 3,21], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận sự rút khỏi thị trường ngành là hơi nghiêng về phần khó.
- 6) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự tăng giảm chi cố định/chi phí biến đổi trong ngành viễn thông hiện nay trong khoảng [3,68; 4,38], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận chỉ số trên có xu hướng không tăng không giảm hơi nghiêng về bên có giảm nhẹ.

Tóm lại: tổng năng lực cạnh tranh trong ngành viễn thông hiện nay là chưa cao, số lượng các doanh nghiệp tuy đủ số lượng nhưng chất lượng còn kém chưa đáp ứng đòi hỏi nhu cầu thị trường nội địa và chưa đủ mạnh để cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài. Nhưng mặt khác sự cạnh tranh trong nội bộ ngành lại gay gắt do các doanh nghiệp không chia sẻ thị phần và cạnh tranh bằng kiểu theo đuôi chưa có sự dị biệt hoá sản phẩm. Hai vấn đề đáng quan tâm là đã tham gia thị trường viễn thông thì việc rút ra khỏi thị trường ngành là hơi khó do đó các doanh nghiệp viễn thông hiện tại phải nâng cao năng lực cạnh tranh để tồn tại và phát triển, nhất là nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng sự dị biệt hoá sản phẩm.

B/ Sức ép từ người mua:

- 7) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự lựa chọn sản phẩm viễn thông hiện nay của khách hàng theo tiêu chí chất lượng hay chi phí trong khoảng [4,61; 5,31], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận khách hàng lựa chọn sản phẩm nghiêng về chất lượng hơn chi phí.
- 8) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của mức tốn chi phí khi thay đổi các sản phẩm viễn thông của khách hàng giữa các dịch vụ trong khoảng [3,84; 3,44], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận khách hàng hầu như không tốn hoặc tốn chi phí không đáng kể cho việc thay đổi giữa các doanh nghiệp viễn thông.
- 9) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá tỷ lệ giữa chi phí quảng cáo khuyến mãi, trên chi phí bán ban đầu là cao hay thấp trong khoảng [4,56; 5,20], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận tỷ lệ trên có xu hướng tăng.

- 10) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của chiến lược quản lý thông tin khách hàng tiềm năng của các doanh nghiệp viễn thông trong khoảng [3,39; 4,03, trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận các doanh nghiệp viễn thông hầu như không quan tâm đến thông tin khách hàng tiềm năng, hoặc có quan tâm chỉ ở mức độ rất trung bình.
- 11) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá số lượng khách hàng tiềm năng của thị trường viễn thông trong khoảng [4,53; 5,1], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận số lượng khách hàng tiềm năng của thị trường viễn thông hiện nay là còn nhiều.
- 12) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá sự liên kết của khách hàng để làm áp lực giá trong khoảng [2,68; 3,24], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận hầu như không có sự liên kết, nếu có chỉ ở mức độ riêng lẻ và mờ nhạt.

Tóm lại: khách hàng viễn thông hiện nay chưa có khả năng mạnh để ép giá viễn thông, vì lý do giá thị trường viễn thông Việt Nam hiện nay cũng ngang bằng trong khu vực và trên thế giới, nhưng do không tốn chi phí hoặc tốn ít để chuyển đổi nhà khai thác và sự lựa chọn sản phẩm viễn thông nghiêng về chất lượng hơn chi phí là một sức ép cho các nhà khai thác phải cải tiến chất lượng dịch vụ không ngừng. Cũng chính vì sức ép này từ phía khách hàng, mà ngành viễn thông có xu hướng tăng chi phí bán trên một đơn vị sản phẩm. Khách hàng tiềm năng còn nhiều, nhưng một điểm yếu của các doanh nghiệp viễn thông chưa có chiến lược quản lý thông tin khách hàng tiềm năng, đây cũng là một lý do khách hàng không có lý do gì trung thành với một mạng nào đặc biệt, các doanh nghiệp muốn nâng cao năng lực cạnh tranh không nên bỏ qua việc đón đầu trước thông tin của các khách hàng tiềm năng.

C/ Sức ép từ nhà cung cấp

- 13) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự dễ dàng thay đổi nhà cung cấp thiết bị đài trạm trong khoảng [2,58; 3,18], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận sự thay đổi từ khó đến rất khó.
- 14) Với độ tin cậy 95%, điểm trung bình của sự đánh giá sự liên kết của các nhà cung cấp thiết bị đầu cuối để gây biến động thị trường, trong khoảng [3,32; 3,99], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận không có sự liên kết.

- 15) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình về đánh giá sự am hiểu thông tin các nhà cung cấp thiết bị của các doanh nghiệp viễn thông trong khoảng [3,95; 4,57], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận các doanh nghiệp hầu như không có nhiều thông tin hoặc không am hiểu về các nhà cung cấp.
- 16) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá nhà cung cấp thiết bị trong nước hay ngoài nước trong khoảng [5,42; 6,00], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận đa số nhà cung cấp thiết bị là nước ngoài.

Tóm lại: thị trường viễn thông hiện nay không chịu sức ép từ các nhà cung cấp thiết bị đầu cuối, nhưng ngược lại với nhà cung cấp thiết bị đài trạm sẽ gặp ba trở ngại lớn là: nhà cung cấp đa số đều từ thị trường nước ngoài, khả năng thay đổi nhà cung cấp khó và thông tin các nhà cung cấp tại thị trường nước ngoài lại không đầy đủ, điều này có thể là một sức ép lớn ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam hiện nay, cạnh tranh không hoàn hảo, mất cân đối về thông tin thương thảo hợp đồng.

D/ Sức ép từ sản phẩm thay thế:

- 17) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá khả năng thay thế sản phẩm viễn thông của các ngành khác trong khoảng [2,84; 3,51], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận hầu như không có sản phẩm của ngành nào có thể thay thế được ngành viễn thông.
- 18) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá khả năng thay thế các sản phẩm các ngành khác của dịch vụ viễn thông trong khoảng [4,62; 5,23], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận sản phẩm của ngành viễn thông có thể thay thế được các sản phẩm của các ngành khác.

Tóm lại: khả năng sản phẩm viễn thông có khả năng thay thế sản phẩm các ngành khác lớn hơn nhiều so với khả năng sản phẩm ngành khác thay thế sản phẩm viễn thông, do đó ngành viễn thông nói chung sẽ được tăng khả năng cạnh tranh, do thị trường tiềm năng trong tương lai còn đường rộng mở.

E/ Rào cản đối với các đối thủ tiềm năng:

- 19) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá khả năng thu hút đầu tư vào ngành viễn thông do tỷ suất lợi nhuận trong khoảng [5,53; 5,98],

trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận tỷ suất lợi nhuận của ngành viễn thông có sức hút rất lớn đối với các nhà đầu tư.

- 20) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá sự cản trở về chính sách đối với các nhà đầu tư trong khoảng [4,14 ; 4,73], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận sự cản trở về mặt chính sách là không có, nếu có chỉ ở một mức độ hoặc khía cạnh nào đó thôi.
- 21) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá trở ngại về vốn đầu tư ra nhập thị trường viễn thông trong khoảng [4,57; 5,22], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận các nhà tư mới gia nhập thị trường viễn thông thì trở ngại về vốn đầu tư là đáng kể.
- 22) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá lợi ích kinh tế từ việc tăng qui mô doanh nghiệp cả về dung lượng và vùng phủ sóng trong khoảng [5,11; 5,64], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận việc tăng qui mô kinh doanh hiện nay của các doanh nghiệp viễn thông là hoàn toàn có lợi ích kinh tế .
- 23) Với độ tin cậy 99%, điểm trung bình của sự đánh giá về sự hấp dẫn của thị trường viễn thông tiềm năng trong khoảng [5,56; 6,01], trong thang điểm từ 1 đến 7, kết luận thị trường viễn thông tiềm năng hiện nay của Việt Nam còn rất nhiều sức hấp dẫn với các nhà đầu tư.

Tóm lại: thị trường Việt Nam được đánh giá là thị trường viễn thông đầy tiềm năng, thêm vào đó tỷ suất lợi nhuận ngành lại có sức hấp dẫn lớn, nên thu hút các nhà đầu tư tham gia thị trường ngành rất cao, nhất là đối với các doanh nghiệp nước ngoài vì vốn đầu tư tham gia thị trường ngành được coi là một quan tâm lớn đối doanh nghiệp mới. Do đó việc mở rộng qui mô doanh nghiệp và tăng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam hiện nay là điều cấp bách, thứ nhất là để thu lợi ích kinh tế từ thị trường tiềm năng và thứ hai là phải chuẩn bị đối phó với các đối thủ đang lăm le ra nhập thị trường ngành. (tất nhiên là những lĩnh vực phạm vi của ngành, cụ thể là cam kết gia nhập WTO ngành viễn thông của Việt Nam).

PHỤ LỤC D

Làm thế nào để hình thành thị trường mới ngay trong lòng thị trường về viễn thông đang diễn ra cạnh tranh mạnh mẽ giữa các đối thủ cạnh tranh, mà các chiến lược thay đổi kinh doanh hầu như đều bị đối thủ bắt chước nắm bắt, có khi còn tung ra trước khi bộ phận kinh doanh triển khai cho các đơn vị nội bộ để thực hiện cho khách hàng. Rồi một vấn đề mới nữa đặt ra là khi đã tạo ra được thị trường mới rồi thì mục tiêu của doanh nghiệp là gì và thị trường mới có bền vững dài lâu bao nhiêu cho doanh nghiệp khai thác. Một quy luật cần nắm bắt để tận dụng mọi cơ hội kinh doanh, đó là dù mới đến đâu, cách mạng đến đâu chẳng nữa mới rồi cũng biến thành cũ, các đối thủ cạnh tranh và các đối thủ tiềm năng cũng nhảy vào và chia sẻ thị phần, do đó một khi chiến lược thị trường mới được hình thành phải nắm vững nguyên tắc sau để làm chậm quá trình biến đổi từ mới thành cũ, làm nản lòng các đối thủ cạnh tranh trong vấn đề bắt chước và tận dụng tối đa thời cơ để thu lợi về cho doanh nghiệp.

- 1) Một lịch sử kinh doanh của VNPT trong ngành viễn thông lâu đời nhất Việt Nam, gắn liền với lịch sử hai cuộc cách mạng, góp phần tạo nên thắng lợi của đất nước.
- 2) Với thị phần hiện có trong tay, cộng với việc thực hiện đổi mới chiến lược trong kinh doanh và chăm sóc khách hàng sẽ tạo được danh tiếng lớn và khách hàng trung thành với VNPT làm nản lòng đối thủ cạnh tranh trong việc lôi kéo thuê bao trên mạng của VNPT.
- 3) Nghiên cứu phát triển dịch vụ, trước khi đi vào khai thác đăng ký bản quyền, bằng phát minh sáng chế cũng là một phương pháp để có độc quyền khai thác sản phẩm mới trên thị trường trong một thời gian.
- 4) Việc đổi mới không chỉ dựa trên logic chiến lược thông thường là căn cứ vào một nền công nghệ mới, một sản phẩm của kỹ thuật mới, một mạng viễn thông mới ra đời, mà ngay trong nền dịch vụ và kỹ thuật hiện có tạo ra những dịch vụ đón bắt được nhu cầu khách hàng, bắt gặp được với những mong muốn thỏa mãn lợi ích của khách hàng, hay một triết lý đơn giản hơn là thị trường mới được mở ra không tìm đâu xa nằm ngay trong lòng thị trường cũ.
- 5) Tạo ra những điều kiện ngoại lai để làm nền tảng cho thị trường mới, khiến cho các đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước do điều kiện không thể thực hiện được.

- 6) Một văn hóa doanh nghiệp riêng có, một tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh lâu đời và khổng lồ đem lại hiệu quả kinh tế cao cũng khiến cho đối thủ không thể bắt chước.

Tuy nhiên các nguyên tắc trên chỉ là rào cản hạn chế các đối thủ cạnh tranh bắt chước chứ không loại bỏ được hoàn toàn, mặt khác do tác động của quy luật vòng đời sản phẩm: có sinh ra lớn lên, phát triển đến đỉnh vinh quang, xuống dốc và lụi tàn. Do đó phải giám sát đường giá trị trên bản đồ chiến lược. Việc giám sát đường giá trị như vậy có thể chỉ ra khi nào nên tiến hành tái đổi mới, khi nào không. Việc giám sát đường giá trị sẽ tránh được tìm một thị trường mới trong khi thị trường hiện tại vẫn còn có lợi nhuận, khi đường giá trị của doanh nghiệp còn chưa trùng với các đối thủ, thay vì đổi mới giá trị một lần nữa, nên tập trung vào những hướng kinh doanh hiện tại bằng cách cải tiến các hoạt động vận hành và sự mở rộng về địa lý để đạt được lợi ích kinh tế theo quy mô và thị phần hơn nữa, việc này có ích lợi càng làm nản lòng các đối thủ cạnh tranh bắt chước có tác dụng kéo dài chu kỳ của sản phẩm.

Nguyên tắc thứ nhất đã được VNPT đưa vào bản sắc thương hiệu, bản sắc thương hiệu VNPT thể hiện: tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi. Giá trị cốt lõi lại thể hiện ở ba khía cạnh: giá trị lịch sử, tính nhân văn và tính kết nối. Nội dung ngắn gọn của giá trị cốt lõi là: VNPT đã cùng đất nước qua nhiều biến cố lịch sử, cam kết những giá trị tốt đẹp hướng đến con người, kết nối những con người vượt thời gian không gian gần nhau hơn chia sẻ với nhau trong cuộc sống. Vậy thì bản sắc thương hiệu có quảng cáo thành công sẽ dễ dàng gợi nhớ trong tri thức của khách hàng về hình ảnh của VNPT gắn với hình ảnh lịch sử của đất nước, nhưng để tạo được ấn tượng thành kết quả hiện thực cần phải gắn với chính sách kinh doanh thực tế. Chính sách đặt ra cho thuê bao sử dụng lâu đời là mang tính cố định ít thay đổi, như tích lũy điểm theo năm sẽ có những chương trình tham quan về những di tích lịch sử như Điện Biên, thành phố Buôn Mê Thuột, thành phố Hồ Chí Minh, nếu khách hàng không đi chi phí sẽ được chuyển qua các chương trình hỗ trợ xây dựng các di tích lịch sử hoặc cứu trợ các nạn nhân chiến tranh.

Nguyên tắc thứ hai, chi phí kết nối cũng là một khoản chi phí đáng kể, do đó cước gọi trong mạng VNPT giảm xuống thấp hơn so với các mạng bên ngoài, thuê bao trên mạng vẫn có thể đáp ứng được 80% nhu cầu thông tin liên lạc với giá cước nội mạng rẻ hơn 10%, vì hiện nay thuê bao VNPT di động cố định vẫn chiếm đa số thị phần. Hoặc khách hàng hoặc hộ gia đình nào đã sử dụng tổng cộng 10 các sản phẩm dịch vụ của VNPT trở lên sẽ trở thành thành viên của hội khách hàng VNPT. Hội khách hàng VNPT có quyền lợi được lắp đặt các dịch vụ của VNPT miễn phí bất cứ lúc nào khi có yêu cầu.

Đổi mới ngay trong phong cách phục vụ, các dịch vụ VNPT có thể thu cước nhắc nợ lập giấy báo cước chung một đầu mối, không phân tán theo từng dịch vụ như hiện nay theo yêu cầu của khách, vì nhiều gia đình hiện nay sử dụng nhiều dịch vụ của VNPT một lúc: cố định, Vinaphone, Mobifone, ADSL..., không muốn bị các dịch vụ đòi các thu cước nhắc nợ riêng lẻ. Hoặc ghép những đặc tính dịch vụ viễn thông với những nhu cầu sinh hoạt của mỗi con người và mỗi gia đình. Ví dụ: máy cố định tại nhà thực hiện chức năng nhắc thời khoá biểu cho người già trẻ em, máy di động ngoài nhu cầu thông tin liên lạc người gọi đến còn biết vị trí của người nhận ở đâu để kiểm soát con, hoặc người thân trong gia đình.

Những điều kiện ngoại lai của VNPT rất dễ khác biệt với các doanh nghiệp viễn thông khác, ví dụ trong tháng sử dụng tùy theo mức độ phần trăm giấy báo cước trong nội mạng VNPT sẽ được giảm tương ứng bấy nhiêu phần trăm cước gọi. Hội viên của VNPT sẽ được giảm cước theo mức độ năm là hội viên, điều này vừa khuyến khích khách hàng sử dụng nhiều, vừa khuyến khích thuê bao theo hội chứng di chuyển sẽ có nhiều thành viên khách hàng VNPT mới. Đây cũng là một cách để thu hút thuê bao mới gián tiếp, không qua chi phí trực tiếp khuyến mãi ban đầu để tăng thuê bao trên mạng, vừa tăng được số lượng khách hàng trung thành.

Đặc biệt văn hoá doanh nghiệp VNPT hiện nay chưa có một nét gì là đặc sắc để tương ứng với tầm vóc to lớn của Tập đoàn. “Vui vẻ hòa nhã, nhanh chóng, đáp ứng thông tin liên lạc mọi lúc mọi nơi không “, nếu xây dựng được văn hoá doanh nghiệp VNPT như câu khẩu hiệu trên cộng với chính sách chăm sóc khách hàng tốt, một thương hiệu uy tín trên thị trường, thì không thể nào một khách hàng đang là khách hàng của VNPT lại có thể bỏ để đi qua một doanh nghiệp viễn thông khác. Điều kiện trở thành hội viên khách hàng VNPT, nếu đạt được sẽ trở thành niềm tự hào của người tiêu dùng.

Bảng điểm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh ngành viễn

thông Việt Nam hiện tại theo phương pháp 05 lực cạnh tranh của

Michael Porter

Điểm đánh giá: thang điểm đánh giá 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Sử dụng chương trình SPSS để phân tích số liệu:

-Các đại lượng thống kê mô tả: trung bình cộng, độ lệch chuẩn, sai số chuẩn khi ước lượng giá trị trung bình.

-Kiểm định giả thuyết về trị trung bình của một tổng thể, bằng cách sử dụng

One-Sample T-Test

STT	Đánh Giá Các Yếu Tố	Cỡ mẫu	Điểm Trung Bình	Độ Lệch Chuẩn	Giả thuyết điểm TB tổng thể	Kết luận	Độ Tin cậy	Trong khoảng	
1	Số lượng các doanh nghiệp viễn thông (Ít/Nhiều)	133	4.37	1.598	5	Điểm TB tổng thể <5	99%	4.09	4.64
2	Chia sẻ thị phần giữa doanh nghiệp viễn thông	133	3.26	1.957	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	2.92	3.59
3	Sự cá biệt hoá sản phẩm giữa các doanh nghiệp viễn thông	125	3.47	1.735	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	3.16	3.78
4	Sự đáp ứng nhu cầu thị trường của ngành viễn thông	128	3.49	1.916	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	3.16	3.83

5	Sự rút ra khỏi thị trường ngành viễn thông	128	2.88	1.86	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	2.56	3.21
6	Tỷ lệ chi phí cố định/ chi phí biến đổi	127	4.03	1.996	5	Điểm TB tổng thể <5	99%	3.68	4.38
7	Sự lựa chọn của khách hàng giữa chất lượng và chi phí	127	4.96	1.998	4	Điểm TB tổng thể >4	99%	4.61	5.31
8	Tổn chi phí chuyển đổi sản phẩm viễn thông	126	3.14	1.7	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	2.84	3.44
9	Chi phí quảng cáo khuyến mãi thu hút khách /CP bán ban đầu	127	4.88	1.828	4	Điểm TB tổng thể >4	99%	4.56	5.2
10	Chiến lược quản lý thông tin khách hàng tiềm năng	127	3.71	1.804	5	Điểm TB tổng thể <5	99%	3.39	4.03
11	Số lượng khách hàng tiềm năng trong viễn thông	123	4.81	1.58	4	Điểm TB tổng thể >4	99%	4.53	5.1
12	Khách hàng liên kết làm áp lực giá	128	2.96	1.604	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	2.68	3.24
13	Sự dễ dàng thay đổi nhà cung cấp thiết bị đài trạm	126	2.88	1.686	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	2.58	3.18
14	Sự liên kết các nhà cung cấp thiết bị đầu cuối	128	3.66	1.917	4	Điểm TB tổng thể <4	95%	3.32	3.99
15	Am hiểu thông tin các nhà cung cấp thiết bị	128	4.26	1.785	5	Điểm TB tổng thể <5	99%	3.95	4.57
16	Nhà cung cấp thiết bị là nước ngoài	128	5.71	1.637	5	Điểm TB tổng thể >5	99%	5.42	6

17	Khả năng sản phẩm thay thế viễn thông	128	3.17	1.908	4	Điểm TB tổng thể <4	99%	2.84	3.51
18	Khả năng sản phẩm viễn thông thay thế sản phẩm khác	132	4.92	1.776	4	Điểm TB tổng thể >4	99%	4.62	5.23
19	Sự thu hút đầu tư viễn thông do tỷ suất lợi nhuận	132	5.76	1.314	5	Điểm TB tổng thể >5	99%	5.53	5.98
20	Sự cản trở về chính sách đối với các nhà đầu tư	129	4.43	1.686	5	Điểm TB tổng thể <5	99%	4.14	4.73
21	Vốn đầu tư là trở ngại ra nhập thị trường	131	4.89	1.882	6	Điểm TB tổng thể <6	99%	4.57	5.22
22	Lợi ích kinh tế từ việc tăng qui mô	131	5.37	1.556	6	Điểm TB tổng thể <6	99%	5.11	5.64
23	Sự hấp dẫn của thị trường viễn thông tiềm năng	131	5.79	1.295	7	Điểm TB tổng thể <7	99%	5.56	6.01