

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

---

**VÕ ĐÌNH HOÀI THANH**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN  
CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH  
VIỄN THÔNG SÀI GÒN ĐẾN NĂM 2015**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2006

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

-----

**VÕ ĐÌNH HOÀI THANH**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN  
CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH  
VIỄN THÔNG SÀI GÒN ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

**PGS. TS. NGUYỄN THỊ LIÊN DIỆP**

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2006

## MỤC LỤC

### Lời mở đầu

<b>Chương 1.</b>	<b>Giới thiệu về thị trường viễn thông Việt Nam.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Đặc điểm ngành viễn thông: .....	1
1.1.1.	Đặc điểm dịch vụ viễn thông: .....	1
1.1.2.	Đặc điểm doanh nghiệp viễn thông: .....	2
1.2.	Vai trò của ngành viễn thông đối với sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước: .....	3
1.2.1.	Đóng góp vào ngân sách quốc gia: .....	3
1.2.2.	Phục vụ phát triển kinh tế - xã hội: .....	3
1.2.3.	Góp phần đảm bảo an ninh quốc gia, phòng chống thiên tai, cứu nạn: .....	4
1.2.4.	Phục vụ nhu cầu thông tin liên lạc vùng sâu, vùng xa, nơi có điều kiện kinh tế khó khăn: .....	4
1.3.	Quá trình phát triển ngành viễn thông Việt Nam: .....	5
1.3.1.	Độc quyền: .....	5
1.3.2.	Từ độc quyền sang cạnh tranh với sự xuất hiện của các doanh nghiệp mới: ..	7
1.3.3.	Trước thêm hội nhập: .....	8
<b>Chương 2.</b>	<b>Thực tiễn hoạt động của SPT trong thời gian qua.....</b>	<b>10</b>
2.1.	Giới thiệu về SPT: .....	10
2.1.1.	Quá trình thành lập và phát triển: .....	10
2.1.2.	Các dịch vụ cơ bản của SPT: .....	11
2.2.	Tình hình hoạt động của SPT: .....	12
2.2.1.	Kết quả kinh doanh: .....	12
2.2.2.	Tình hình tài chính: .....	17
2.2.3.	Tình hình sản xuất: .....	17
2.2.4.	Hoạt động tiếp thị: .....	17
2.2.5.	Năng lực mạng: .....	19
2.2.6.	Hoạt động đầu tư: .....	20
2.2.7.	Nguồn nhân lực: .....	20
2.2.8.	Các hoạt động khác: .....	21
2.3.	Tác động của môi trường bên ngoài đến hoạt động của SPT: .....	23
2.3.1.	Môi trường vĩ mô: .....	23
2.3.2.	Môi trường vi mô: .....	29
2.4.	Đánh giá vị thế của SPT trên thị trường: .....	58
<b>Chương 3.</b>	<b>Một số giải pháp nhằm phát triển Công ty SPT đến năm 2015 ...</b>	<b>59</b>
3.1.	Sứ mạng và mục tiêu của SPT: .....	59
3.1.1.	Sứ mạng của SPT: .....	59
3.1.2.	Mục tiêu của SPT: .....	59
3.2.	Một số giải pháp nhằm phát triển Công ty SPT đến năm 2015: .....	60
3.2.1.	Hình thành giải pháp: .....	60
3.2.2.	Lựa chọn giải pháp mang tính chiến lược: .....	62
3.3.	Một số kiến nghị đến Nhà nước: .....	76

**Tài liệu tham khảo**

**Phụ lục A**

**Phụ lục B**

**Phụ lục C**

**Phụ lục D**

**Danh mục từ viết tắt**

**Định nghĩa một số thuật ngữ chuyên ngành viễn thông**

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài:

Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế đang mở ra cho Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam nói riêng nhiều cơ hội và thách thức. Thị trường mở cửa và đặc biệt là yếu tố độc quyền bị bãi bỏ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mới thâm nhập thị trường. Đồng thời, càng nhiều doanh nghiệp có mặt trên thị trường thì cạnh tranh càng gay gắt. Đặt chân vào một thị trường trở nên dễ dàng hơn nhưng làm sao để trường tồn mới là điều căn bản và khó khăn.

Trong bối cảnh thị trường luôn không ngừng vận động và biến đổi, áp lực cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt, làm sao để tồn tại và khẳng định vị thế của mình trên thị trường là mục tiêu hàng đầu của Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT).

Để đạt được mục tiêu này, SPT cần phải xây dựng cho mình một chiến lược dài hạn trên cơ sở phát huy điểm mạnh, năng lực lõi, khắc phục điểm yếu. Thật vậy, một chiến lược lâu dài và đúng đắn có thể giúp một doanh nghiệp không những thích nghi được với những biến động của thị trường mà còn chủ động hạn chế những biến động xấu có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chiến lược hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp nắm bắt và khai thác tốt cơ hội, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực trong quá trình phát triển, tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường để nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh.

Xuất phát từ yêu cầu thiết thực trên, thông qua đề tài nghiên cứu này, người viết mong muốn được đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần phát triển Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn, cụ thể trong lĩnh vực viễn thông. Trên cơ sở nghiên cứu và đánh giá toàn diện các yếu tố của môi trường bên trong và bên ngoài của công ty, người viết hy vọng rằng những giải pháp đề ra tại đây mang tính thực tiễn và sẽ được xem xét ứng dụng tại Công ty SPT.

### 2. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu:

- Nghiên cứu các yếu tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài (bao gồm môi trường vi mô và vĩ mô) có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của SPT.

- Nghiên cứu kinh nghiệm của một số công ty viễn thông và nhà làm luật nước ngoài.

- Từ những nghiên cứu trên, đề xuất giải pháp góp phần phát triển Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn trong lĩnh vực viễn thông.

### **3. Phương pháp nghiên cứu:**

Luận văn sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, đồng thời dựa trên quy luật phát triển tất yếu khách quan của một số vấn đề kinh tế xã hội.

## Chương 1. Giới thiệu về thị trường viễn thông Việt Nam

### 1.1. Đặc điểm ngành viễn thông:

#### 1.1.1. Đặc điểm dịch vụ viễn thông:

Theo Pháp lệnh BCVT Việt Nam, dịch vụ viễn thông bao gồm:

- Dịch vụ cơ bản: là dịch vụ truyền đưa tức thời dịch vụ viễn thông qua mạng viễn thông<sup>1</sup> hoặc Internet mà không làm thay đổi loại hình hoặc nội dung thông tin;

- 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;

- 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.

- Dịch vụ truy nhập Internet: là dịch vụ cung cấp cho người sử dụng khả năng truy nhập Internet;

- 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.

Bên cạnh những đặc điểm cố hữu của sản phẩm dịch vụ, dịch vụ viễn thông còn có những đặc điểm riêng biệt, ảnh hưởng đến quy trình sản xuất kinh doanh dịch vụ, chẳng hạn:

- Thị trường viễn thông là thị trường độc quyền tự nhiên: Cơ cấu thị trường viễn thông theo chiều dọc được chia thành (1) Thiết bị; (2) Dịch vụ mạng; (3) Dịch vụ cho người dùng cuối. Trong đó, thị trường (2) và (3) thường tích hợp với nhau. Xuất phát từ các đặc thù như lợi thế về quy mô (economies of scale), lợi thế về mục đích (economies of scope), sự phát triển nhanh chóng của công nghệ nên thị trường (2) và (3) được xem là thị trường độc quyền tự nhiên. Đây là rào cản đối với các

---

<sup>1</sup> Định nghĩa

doanh nghiệp muốn gia nhập thị trường. Nói cách khác, cơ sở hạ tầng là “thắt cổ chai” hạn chế sự tham gia và phát triển của các doanh nghiệp mới.

- Quá trình sản xuất không tách rời khỏi quá trình tiêu thụ: Quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm hữu hình thường diễn ra theo trình tự sản xuất – phân phối – tiêu dùng. Tuy nhiên, đối với ngành dịch vụ, sản xuất và tiêu dùng xảy ra đồng thời. Do đặc điểm này, yếu tố chất lượng rất quan trọng và phải được quan tâm hàng đầu vì bất kỳ sai sót trong quá trình sản xuất sẽ ảnh hưởng ngay và trực tiếp đến khách hàng.

- Nhu cầu dịch vụ chịu ảnh hưởng bởi yếu tố mùa vụ, khu vực: Thông thường, nhu cầu thông tin liên lạc tăng đột biến vào mùa lễ, tết. Nếu nhà cung cấp không có kế hoạch phân bổ nguồn lực như năng lực mạng, nhân lực... kịp thời thì sẽ dễ dẫn đến sự cố. Xét yếu tố khu vực, nhu cầu dịch vụ viễn thông tập trung nhiều nhất ở các thành phố lớn. Điều này ảnh hưởng đến chiến lược đầu tư, phân phối của doanh nghiệp viễn thông.

### **1.1.2. Đặc điểm doanh nghiệp viễn thông:**

Doanh nghiệp viễn thông Việt Nam được chia thành hai loại:

- Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ mạng: Sản phẩm của doanh nghiệp này là dịch vụ cho thuê những yếu tố thuộc mạng viễn thông như đường truyền, công kết nối..., khách hàng là các công ty trong ngành hoặc ngoài ngành có nhu cầu. Theo quy định hiện hành của Nhà nước, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ mạng phải là doanh nghiệp nhà nước hoặc doanh nghiệp mà vốn góp của Nhà nước chiếm trên 50% mới được xem xét cấp giấy phép thiết lập hạ tầng mạng và cung cấp dịch vụ mạng.

- Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông: Sản phẩm của doanh nghiệp này là các dịch vụ viễn thông. Các quy định đối với những doanh nghiệp này được nới lỏng hơn doanh nghiệp cung cấp dịch vụ mạng và cạnh tranh giữa các doanh nghiệp này diễn ra gay gắt hơn.



## **1.2. Vai trò của ngành viễn thông đối với sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước:**

### **1.2.1. Đóng góp vào ngân sách quốc gia:**

Mỗi năm, nhất là những năm gần đây, ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã đóng góp đáng kể vào ngân sách Nhà nước, khoảng từ 3.000 tỷ đồng đến 5.000 tỷ đồng (năm 2004 là 4.900 tỷ và năm 2005 là 5.000 tỷ), đứng thứ 3 cả nước sau ngành dầu khí và điện lực. Tỷ lệ đóng góp trong GDP cũng tăng một cách khả quan từ 1,9% năm 2001 lên 2,3% năm 2002 và hơn 4% năm 2005.

### **1.2.2. Phục vụ phát triển kinh tế - xã hội:**

Thông tin liên lạc chính là một trong những yếu tố đầu vào quan trọng của các doanh nghiệp và là nhu cầu không thể thiếu của con người trong thời đại ngày nay. Với đặc điểm truyền đạt thông tin một cách nhanh chóng, an toàn, tiện lợi, bất kể thời gian, dịch vụ viễn thông giúp nâng cao hiệu quả giao dịch giữa các đối tác bất kể khoảng cách địa lý. Chính vì tầm quan trọng của dịch vụ viễn thông, các chỉ số về hạ tầng viễn thông, về khả năng tiếp cận dịch vụ viễn thông của một quốc gia được xem là một trong những yếu tố để đánh giá năng lực cạnh tranh của quốc gia đó.

Đối với xã hội, dịch vụ viễn thông vừa thỏa mãn nhu cầu thông tin liên lạc - một nhu cầu cố hữu - của con người, vừa góp phần nâng cao trình độ dân trí. Đặc biệt, dịch vụ truy cập internet đã đem một luồng ánh sáng mới cho văn minh nhân loại vì nó cho phép mọi người tiếp cận một kho tàng thông tin và kiến thức khổng lồ chỉ với một chiếc máy tính. Dịch vụ viễn thông cũng cung cấp cho xã hội một kênh giải trí phong phú với nhiều loại hình như trò chơi trực tuyến, xem phim và nghe nhạc trực tuyến, “game show” v.v. Cuối cùng, một mô hình quản lý hành chính công và kinh doanh thông qua môi trường dịch vụ viễn thông - đã rất phổ biến ở các nước phát triển - đã và đang được ứng dụng tại Việt Nam, đó là chính phủ điện tử (E-Government) và thương mại điện tử (E-Commerce). Chính phủ điện tử là giải pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả của hệ thống hành chính công, tiết kiệm thời gian giao dịch, giảm tiêu cực trong quá trình cấp phép v.v. Thương mại điện tử giúp

doanh nghiệp có thêm một kênh phân phối và quảng bá thương hiệu, nhanh chóng tiếp cận khách hàng trong nước và quốc tế v.v.

### **1.2.3. Góp phần đảm bảo an ninh quốc gia, phòng chống thiên tai, cứu nạn:**

Ngay từ khi mới thành lập, ngành Bưu chính Viễn thông đã đóng vai trò quan trọng trong các cuộc kháng chiến của nhân dân Việt Nam bảo vệ độc lập và chủ quyền của đất nước. Nhiệm vụ góp phần đảm bảo an ninh quốc gia tiếp tục duy trì cho đến hiện nay khi đất nước đã bước sang thời bình. Việc phủ sóng đến các vùng biên giới, hải đảo luôn được Nhà nước quan tâm, đóng góp tích cực vào sự nghiệp bảo vệ an ninh và chủ quyền quốc gia, nhanh chóng phát hiện và ngăn ngừa tội phạm, góp phần gìn giữ trật tự an toàn xã hội.

Bên cạnh đó, hoạt động phòng chống thiên tai, cứu nạn rất cần hạ tầng viễn thông. Hiện nay, Công ty Điện tử Viễn thông Hàng hải (Vishipel) đang có mạng lưới chuyên phục vụ hoạt động này.

### **1.2.4. Phục vụ nhu cầu thông tin liên lạc vùng sâu, vùng xa, nơi có điều kiện kinh tế khó khăn:**

Cách đây 6 năm, mô hình Bưu điện Văn hoá xã (BĐVHX) ra đời - mô hình kết hợp giữa kinh doanh và phát triển văn hoá tại vùng nông thôn - mở ra triển vọng đưa nhiều dịch vụ bưu chính viễn thông, Internet xuống cộng đồng, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội ở nông thôn, miền núi, hải đảo.

Từ khi có các điểm BĐVHX, khoảng cách bình quân tới các điểm giao dịch bưu điện của người nông dân đã giảm từ 8 – 10km xuống còn 1,6 km, tạo điều kiện thuận lợi để bà con sử dụng dịch vụ viễn thông, nâng cao chất lượng cuộc sống và mở mang kiến thức.

Năm 2004, dự án “Đưa Internet về các vùng nông thôn” đã được VNPT triển khai tại các điểm BĐVHX. Sau 1 năm VNPT triển khai giai đoạn I, với tổng kinh phí gần 28 tỷ đồng, đã có 2.000 điểm BĐVHX có dịch vụ Internet với 2.200 máy tính nối mạng, trong đó, 1.800 điểm sử dụng hình thức Internet quay số trực tiếp, 200 điểm sử dụng đường truyền tốc độ cao ADSL.

Tháng 5/2005, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Chương trình cung cấp dịch vụ viễn thông công ích trên phạm vi toàn quốc từ nay đến năm 2010. Chương trình

cung cấp dịch vụ viễn thông công ích này nhằm đẩy nhanh việc phổ cập dịch vụ viễn thông và Internet đến mọi người dân trên cả nước, trong đó tập trung phát triển phổ cập dịch vụ cho các vùng miền núi, vùng sâu, vùng xa có điều kiện kinh tế xã hội khó khăn. Theo đó, đến năm 2010, chương trình sẽ đảm bảo 100% số xã có điểm truy nhập dịch vụ điện thoại công cộng và có 70% số xã trên toàn quốc có điểm truy nhập dịch vụ Internet công cộng. Các dịch vụ viễn thông phổ cập bao gồm: dịch vụ điện thoại tiêu chuẩn; dịch vụ truy nhập Internet theo tiêu chuẩn. Dịch vụ viễn thông bắt buộc bao gồm: Dịch vụ liên lạc khẩn cấp như y tế, an ninh - trật tự xã hội, cứu hoả; Dịch vụ viễn thông phục vụ tìm kiếm, cứu nạn, phòng chống thiên tai theo quy định của cấp có thẩm quyền; Dịch vụ trợ giúp tra cứu số điện thoại cố định; Các dịch vụ viễn thông phục vụ các hoạt động khẩn cấp của Nhà nước theo quy định của cấp có thẩm quyền. Đến năm 2010, mật độ điện thoại tại các vùng được cung cấp dịch vụ viễn thông công ích cũng sẽ phải đạt trên 5 máy/100 dân, riêng các dịch vụ viễn thông bắt buộc (điện thoại khẩn cấp như y tế, an ninh – trật tự xã hội, cứu hoả; phục vụ tìm kiếm, cứu nạn, phòng chống thiên tai theo quy định của cấp có thẩm quyền...) được hỗ trợ trên phạm vi toàn quốc. Nguồn kinh phí thực hiện chương trình này ước tính khoảng 5.200 tỷ đồng. Trong đó, kinh phí từ Quỹ Dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam là 5.100 tỷ đồng (do các doanh nghiệp viễn thông đóng góp), còn lại là các nguồn vốn khác.

### **1.3. Quá trình phát triển ngành viễn thông Việt Nam:**

#### **1.3.1. Độc quyền:**

Trước năm 1945, Bưu điện Việt Nam nằm trong tay thực dân Pháp, tập trung chủ yếu ở các thành phố lớn, thị xã để phục vụ chính sách xâm lược và khai thác thuộc địa, bảo vệ chính quyền thực dân, đồng thời để đàn áp phong trào cách mạng của nhân dân ta.

Năm 1945, Cách mạng Tháng tám thành công, toàn bộ hệ thống tổ chức Bưu điện của chế độ cũ thuộc về chính quyền cách mạng. Nhiệm vụ của ngành Bưu điện thời kỳ này là phục vụ sự lãnh đạo của Đảng và Nhà nước để hoàn thành hai nhiệm vụ chiến lược là kháng chiến và kiến quốc.

Đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới, theo Nghị định của Chính phủ số 480/TTg ngày 8/3/1955, Tổng cục Bưu điện Việt Nam thuộc Bộ Giao thông Bưu điện ra đời trên cơ sở đổi tên Nha Bưu điện-Vô tuyến điện Việt Nam. Từ đây, hoạt động của Ngành từ quản lý hành chính sự nghiệp bắt đầu chuyển sang hoạt động có kinh doanh.

Để tạo điều kiện thuận lợi cho ngành Bưu điện hoàn thành nhiệm vụ của mình, góp phần vào sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc, ngày 13/5/1961 Hội đồng Chính phủ ra Quyết định số 63/CP tách Tổng cục Bưu điện ra khỏi Bộ Giao thông và Bưu điện, đặt thành cơ quan trực thuộc Chính phủ.

Năm 1976, Tổng cục Bưu điện đã chính thức tham gia 2 tổ chức quốc tế là: Liên minh Bưu chính thế giới (UPU) và Liên minh Viễn thông quốc tế (ITU) và tăng cường mở rộng quan hệ quốc tế với nhiều nước trên thế giới.

Ngày 15/8/1987, Hội đồng Bộ trưởng ra Nghị định số 121-HĐBT ban hành Điều lệ Bưu chính và Viễn thông, xác định: “Mạng lưới bưu chính và viễn thông quốc gia là mạng lưới thông tin liên lạc tập trung thống nhất trong cả nước, do Nhà nước độc quyền tổ chức và giao cho ngành Bưu điện quản lý, khai thác để phục vụ nhu cầu truyền tin của các cơ quan Đảng, Nhà nước các cấp, các lực lượng vũ trang, các tổ chức kinh tế, xã hội và nhân dân theo phương thức kinh doanh xã hội chủ nghĩa và chế độ hạch toán kinh tế.”

Ngày 7/4/1990, Hội đồng Bộ trưởng ra Nghị định số 115/HĐBT chuyển Tổng cục Bưu điện thành Tổng Công ty Bưu chính - Viễn thông Việt Nam, thuộc Bộ Giao thông vận tải và Bưu điện. Tuy nhiên, sau hai năm hoạt động theo mô hình tổ chức mới đã xuất hiện nhiều bất cập trong công tác quản lý Nhà nước về lĩnh vực bưu chính-viễn thông và sản xuất kinh doanh. Để tháo gỡ những vướng mắc trong cơ cấu tổ chức, ngày 26/10/1992, Chính phủ ra Nghị định số 03/CP về việc thành lập Tổng cục Bưu điện là cơ quan trực thuộc Chính phủ, có chức năng quản lý nhà nước về Bưu chính Viễn thông, kỹ thuật truyền dẫn tín hiệu Phát thanh Truyền hình và công nghiệp Bưu điện trong cả nước.

Để thay đổi cơ chế sao cho phù hợp hơn với chức năng sản xuất kinh doanh, công tác quản lý Nhà nước từng bước tách ra khỏi công tác quản lý điều hành sản

xuất kinh doanh. Ngày 7/5/1994, Thủ tướng Chính phủ ra Quyết định số 91/TTg chuyên Tổng công ty Bưu chính - Viễn thông Việt Nam thành tập đoàn kinh doanh của Nhà nước.

Như vậy, cho đến thời điểm này, Việt Nam chỉ có một tổ chức cung cấp dịch vụ viễn thông là Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

### **1.3.2. Từ độc quyền sang cạnh tranh với sự xuất hiện của các doanh nghiệp mới:**

Năm 1995, thị trường viễn thông Việt Nam khởi động cạnh tranh với việc thành lập hai doanh nghiệp mới là Công ty cổ phần dịch vụ BCVT Sài Gòn (SPT) và Công ty Viễn thông Quân Đội (Viettel). Tuy nhiên, thị trường vẫn chưa có gì thay đổi do các công ty này chưa thực sự cung cấp dịch vụ.

Ngày 11/11/2002, Chính phủ ra Nghị định số 90/2002/NĐ-CP quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Bưu chính, Viễn thông. Bộ Bưu chính, Viễn thông là cơ quan của Chính phủ thực hiện chức năng quản lý nhà nước về bưu chính, viễn thông, công nghệ thông tin, điện tử, internet, truyền dẫn phát sóng, tần số vô tuyến điện và cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia trong phạm vi cả nước; quản lý nhà nước các dịch vụ công và thực hiện đại diện chủ sở hữu phần vốn của nhà nước tại doanh nghiệp có vốn nhà nước trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông và công nghệ thông tin theo quy định của pháp luật.

Năm 2003, ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam thực sự bắt đầu chuyển từ độc quyền nhà nước sang cạnh tranh trên tất cả các loại dịch vụ. Thêm nhiều thành phần kinh tế được tham gia thị trường này. Đến nay, có tổng số 7 công ty hạ tầng mạng được thiết lập mạng lưới và cung cấp dịch vụ: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), Tổng Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel), Công ty Viễn thông Điện lực (EVN), Công ty Cổ phần Dịch vụ BCVT Sài Gòn (SPT), Công ty Cổ phần viễn thông Hà Nội (Hanoi Telecom), Công ty Thông tin điện tử Hàng Hải (Vishipel), Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (FPT Telecom). Trong đó, VNPT, Viettel và EVN được thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ viễn thông cố định quốc tế. Có 6 công ty được thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ thông tin di động gồm: VMS, Vinaphone, Viettel, SPT, EVN và Hanoi Telecom. Có 6 doanh nghiệp được cấp phép cung cấp dịch vụ kết nối Internet (IXP), trong đó có 5 doanh nghiệp đã

chính thức hoạt động và 9 nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP) được cấp phép và chính thức hoạt động đã làm cho thị trường BCVT trở nên rất sôi động.

Sự xuất hiện của các doanh nghiệp mới đã chấm dứt thời kỳ độc quyền của VNPT. Trong giai đoạn đầu, cuộc cạnh tranh vẫn còn là cuộc chiến không cân sức giữa một bên là một doanh nghiệp có quá nhiều lợi thế về hạ tầng mạng, thị phần, vốn đầu tư, kinh nghiệm và một bên là các doanh nghiệp mới yếu thế hơn. Tuy nhiên, với sự năng động và quyết tâm của người đi sau, cùng với một số chính sách hỗ trợ doanh nghiệp mới của Nhà nước, chỉ trong khoảng thời gian ngắn từ năm 2003, các doanh nghiệp mới đã dần làm thay đổi cục diện thị trường và dành được chỗ đứng nhất định. Đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ điện thoại di động, chỉ sau 2 năm khai trương dịch vụ, Viettel đã chiếm 30% thị phần xét về số lượng thuê bao. Trong lĩnh vực internet, Viettel và FPT đã chiếm trên gần 50% thị phần dịch vụ.

Cạnh tranh mang lại cho người sử dụng nhiều lợi ích: giá dịch vụ viễn thông giảm khoảng 30% - 50% so với thời kỳ trước cạnh tranh; các nhà cung cấp dịch vụ quan tâm hơn đến công tác chăm sóc khách hàng; khách hàng có nhiều dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng và gói cước để lựa chọn v.v. Giá giảm đáng kể giúp người dân dễ dàng tiếp cận dịch vụ viễn thông. Nhờ đó, mật độ điện thoại đã tăng từ 1% năm 1995 lên 9% năm 2003, 12% năm 2004 và hiện nay đạt 25%. Số người sử dụng internet cũng tăng đáng kể<sup>2</sup>.

Trong hai năm gần đây, ngành viễn thông Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng kỷ lục. Trong khi mức phát triển bình quân của khu vực châu Á chỉ vào khoảng 38% - 39% thì Việt Nam đạt khoảng 60%. Trong đó, dịch vụ internet và điện thoại di động tăng trên 100% trong năm 2005.

### **1.3.3. Trước thềm hội nhập:**

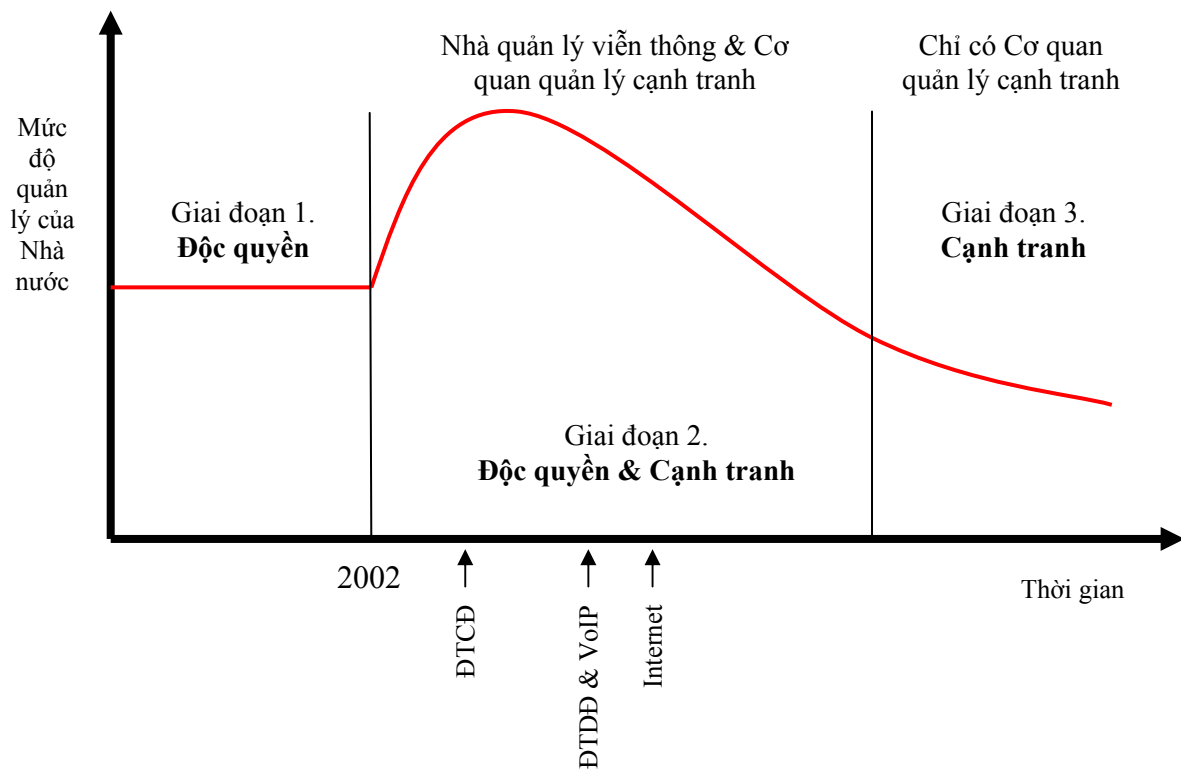
Không bao lâu nữa, Việt Nam sẽ trở thành một thành viên của WTO. Khi đó, các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông Việt Nam có thể sẽ phải chia sẻ thị phần với các công ty nước ngoài và sự cạnh tranh diễn ra càng gay gắt. Đón đầu xu hướng hội nhập, Chính phủ và Bộ BCVT đã xác định giai đoạn 2001 – 2010 là giai đoạn hội nhập phát triển của ngành Bưu chính Viễn thông và đề ra một số chính sách

---

<sup>2</sup> PHỤ LỤC B, Hình 1.2, Hình 1.3

chuẩn bị cho hội nhập như khuyến khích nhiều thành phần kinh tế tham gia ngành, hỗ trợ doanh nghiệp mới phát triển, xây dựng lộ trình mở cửa thị trường cho các nhà đầu tư nước ngoài v.v. Với năng lực hiện tại của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, chúng ta không dễ dàng cạnh tranh với các công ty viễn thông lớn trên thế giới. Vì vậy, không thể mở cửa thị trường tự do ngay lập tức mà cần có một lộ trình nhất định.

Hình 1.1. Tình hình cạnh tranh và quản lý nhà nước ngành viễn thông Việt Nam



Về phía doanh nghiệp, cần phải phát huy nội lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, chuẩn bị cho quá trình hội nhập quốc tế.

## Chương 2. Thực tiễn hoạt động của SPT trong thời gian qua

### 2.1. Giới thiệu về SPT:

#### 2.1.1. Quá trình thành lập và phát triển:

Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn, tên giao dịch là Saigon Postel Corp. (SPT), được thành lập ngày tháng 12/2005 theo quyết định số 064090 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp. Hồ Chí Minh cấp. Đây là công ty cổ phần đầu tiên trong ngành bưu chính viễn thông tại Việt Nam - một ngành vốn mang đậm tính độc quyền trong một thời gian dài với sự quản lý chặt chẽ của Nhà nước. Ra đời trong bối cảnh thị trường viễn thông bị độc quyền chi phối bởi VNPT, dịch vụ đơn điệu, chất lượng không ổn định, giá cước cao so với thu nhập bình quân của người dân Việt Nam, SPT được kỳ vọng tạo sự khởi sắc cho thị trường bưu chính viễn thông và báo hiệu sự ra đời tiếp theo của các nhà cung cấp mới.

Được sáng lập bởi Ban Tài chính Quản trị Thành ủy, đa số các cổ đông góp vốn của SPT là các công ty nhà nước thuộc Ban Tài chính Quản trị Thành ủy<sup>3</sup>. Dựa vào cơ cấu góp vốn trên, có thể nhận thấy SPT là một công ty cổ phần nhà nước do tỷ lệ góp vốn của các công ty nhà nước chiếm hơn 85%.

Bắt đầu với số vốn điều lệ 50 tỷ đồng, trong thời gian đầu SPT gặp rất nhiều khó khăn do thiếu kinh nghiệm, hạ tầng kỹ thuật, nhân sự. Đặc biệt là Nhà nước thiếu hành lang pháp lý, chưa có cơ chế hỗ trợ doanh nghiệp mới về thủ tục cấp phép, kết nối, sử dụng chung cơ sở hạ tầng... Năm 1997, SPT chính thức cung cấp dịch vụ truy cập internet với thương hiệu Saigonnet, trở thành một trong những nhà cung cấp dịch vụ internet đầu tiên. Năm 1999, SPT hợp tác với Công ty Spacebel (Vương quốc Bỉ), Phân viện Công nghệ thông tin tại Tp. HCM để thành lập Công ty TNHH Phát triển phần mềm Sài Gòn (SDC) với chức năng chính là sản xuất phần mềm và cung cấp giải pháp công nghệ thông tin. Sang năm 2001, Công ty triển khai các dịch vụ mới như dịch vụ điện thoại cố định tại khu đô thị mới Nam Sài Gòn, dịch vụ VoIP thương hiệu 177, tạo đà để phát triển hàng loạt các dịch vụ mới trong năm 2002 – 2003 như dịch vụ điện thoại cố định khai thác tại Tp. HCM thương hiệu

<sup>3</sup> PHỤ LỤC B, Bảng 2.14



S-Ring, dịch vụ điện thoại internet SnetFone, dịch vụ ADSL, kênh thuê riêng, dịch vụ điện thoại di động CDMA thương hiệu S-Fone.

Sau 10 năm thành lập và hoạt động, đến năm 2005, vốn điều lệ SPT tăng đến 150 tỷ đồng, gấp 3 lần thời điểm thành lập. Đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn và tay nghề cao hơn, hệ thống mạng đang từng bước được mở rộng. Sự góp mặt của SPT trên thị trường bưu chính viễn thông Việt Nam đã góp phần xóa bỏ cơ chế độc quyền, thúc đẩy cạnh tranh, đóng góp vào sự phát triển của ngành bưu chính viễn thông nói riêng và nền kinh tế cả nước nói chung.

### 2.1.2. Các dịch vụ cơ bản của SPT:

i. Các dịch vụ trên nền giao thức internet: dịch vụ thoại đường dài sử dụng giao thức IP (VoIP), dịch vụ truy cập internet và các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền internet v.v.

Thương hiệu:



ii. Dịch vụ điện thoại cố định, đầu số 4, đang được cung cấp tại một số khu vực ở Tp. HCM và dự kiến được mở rộng toàn quốc từ năm 2007.

Thương hiệu:



iii. Dịch vụ điện thoại di động công nghệ CDMA 2000-1x.

Thương hiệu:



iv. Dịch vụ chuyển phát bưu chính.

Thương hiệu:



v. Dịch vụ thông tin điện tử, quảng cáo trên mạng, thiết kế web, hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng cổng giao dịch điện tử v.v.

Thương hiệu:



vi. Kinh doanh thiết bị viễn thông; thiết kế, thi công lắp đặt và bảo trì mạng v.v.

Thương hiệu:



vii. Dịch vụ tư vấn, thiết kế và cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng cho các khách hàng doanh nghiệp như tổng đài giải đáp thắc mắc, phát hóa đơn và thu cước hộ v.v.

viii. Gia công phần mềm, viết phần mềm, cung cấp giải pháp công nghệ thông tin v.v.

Thương hiệu:



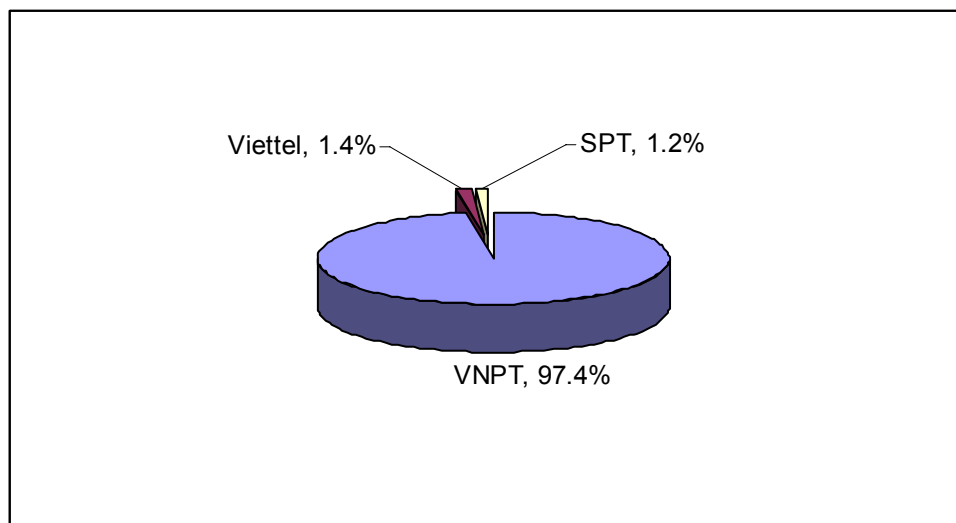
## 2.2. Tình hình hoạt động của SPT:

### 2.2.1. Kết quả kinh doanh:

Là một doanh nghiệp viễn thông vừa và nhỏ trong ngành, lại không có lợi thế về hạ tầng mạng nên SPT chưa tạo được thế mạnh trên thị trường viễn thông Việt Nam và không phải công ty có thể phá vỡ thế độc quyền của VNPT.

Hiện nay, SPT chỉ mới triển khai dịch vụ điện thoại cố định tại một số nơi trên Tp. HCM và đang có kế hoạch triển khai dịch vụ trên phạm vi toàn quốc, trước mắt là tại các tỉnh thành lân cận Tp. HCM. Do đặc thù của dịch vụ điện thoại cố định là chi phí đầu tư cao, thời gian triển khai chậm trong khi giá cước thấp nên giải bài toán đầu tư là rất khó với SPT. Vì vậy, đến nay, SPT chỉ mới chiếm 1,2% thị trường này.

Hình 2.1. Thị phần dịch vụ điện thoại cố định (tính đến 6/2005)

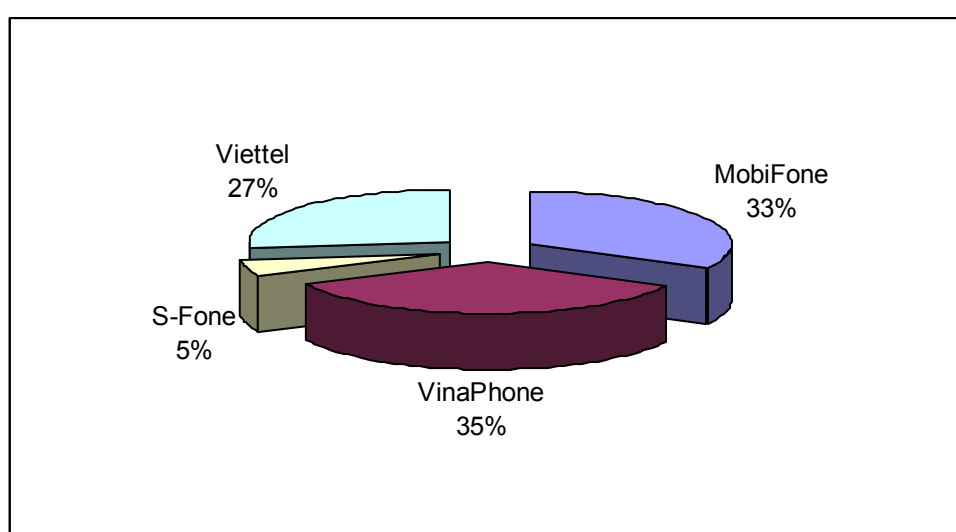


Nguồn: Thông tin tổng hợp

Thị trường dịch vụ điện thoại di động là thị trường màu mỡ nhất và mức độ cạnh tranh gay gắt nhất. S-Fone tự hào là nhà cung cấp đầu tiên sử dụng công nghệ CDMA 2000-1x với nhiều ưu điểm như chất lượng thoại rõ, độ bảo mật cao, tốc độ truyền dữ liệu cao... Khai trương dịch vụ tháng 7/2003, S-Fone đã khuấy động thị

trường bằng những gói cước mới, cách tính cước tiết kiệm hơn và các chương trình khuyến mãi mà trước đó không có nhà cung cấp nào thực hiện. Đến nay, S-Fone vẫn luôn dẫn đầu thị trường di động trong việc tung ra những gói cước rẻ và độc đáo như Free 1, Forever, Forever Couple. Tuy nhiên, do S-Fone từ đầu không chú trọng đến việc đầu tư mở rộng vùng phủ sóng, đến chất lượng, chủng loại máy điện thoại và đến dịch vụ giá trị gia tăng nên đã không thể thu hút được nhiều khách hàng.

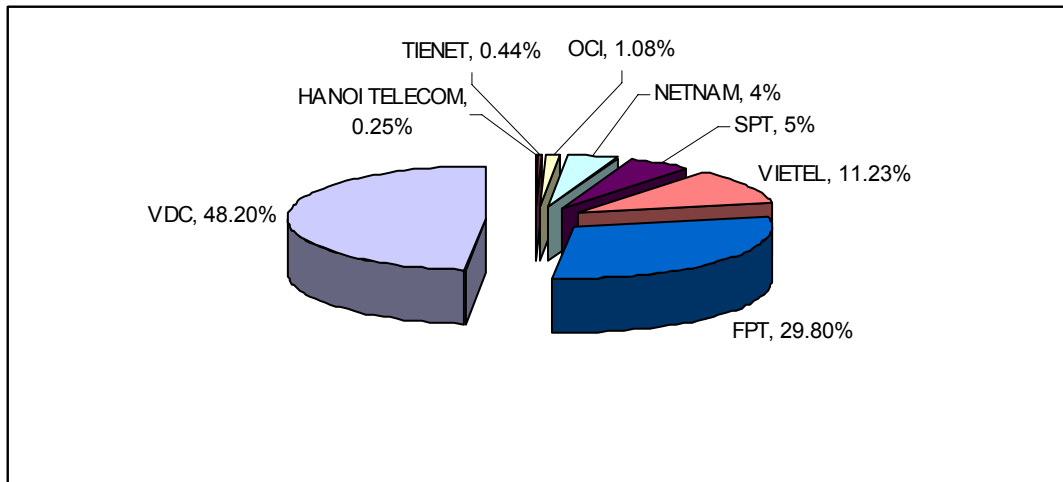
Hình 2.2. Thị phần dịch vụ điện thoại di động (tính đến 4/2006)



Nguồn: Thông tin tổng hợp

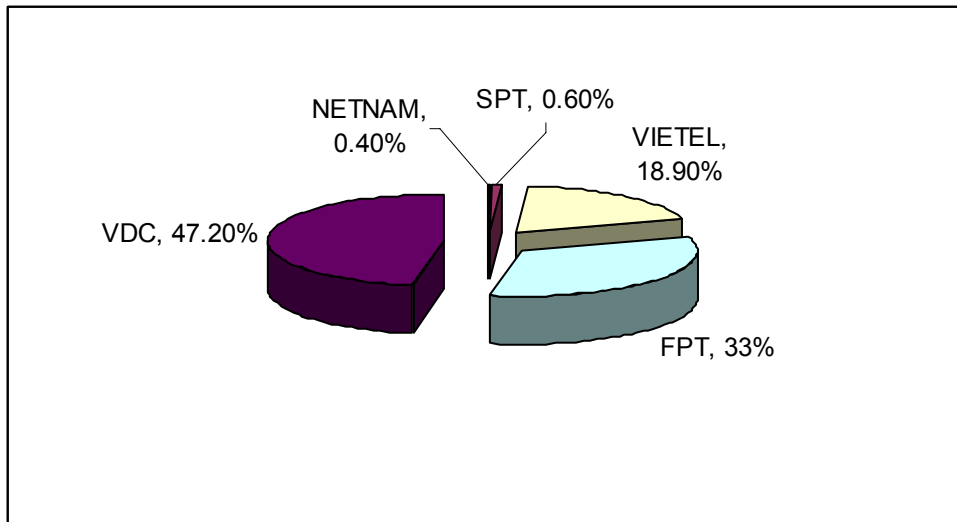
Dịch vụ truy cập internet đang được các đối thủ cạnh tranh như VNPT (VDC), FPT, Viettel rất quan tâm và xếp mức độ ưu tiên thứ hai sau dịch vụ điện thoại di động. Tuy nhiên, SPT chưa có chiến lược rõ ràng cho dịch vụ này. Thay vì tính toán để tập trung đầu tư cho mạng ADSL thì SPT vẫn chỉ đang cố gắng duy trì khách hàng truy cập internet bằng cách quay số (dial-up).

Hình 2.3. Thị phần dịch vụ truy cập internet (tính đến 12/2005)



Nguồn: Thông tin tổng hợp

Hình 2.4. Thị phần dịch vụ ADSL (tính đến 12/2005)

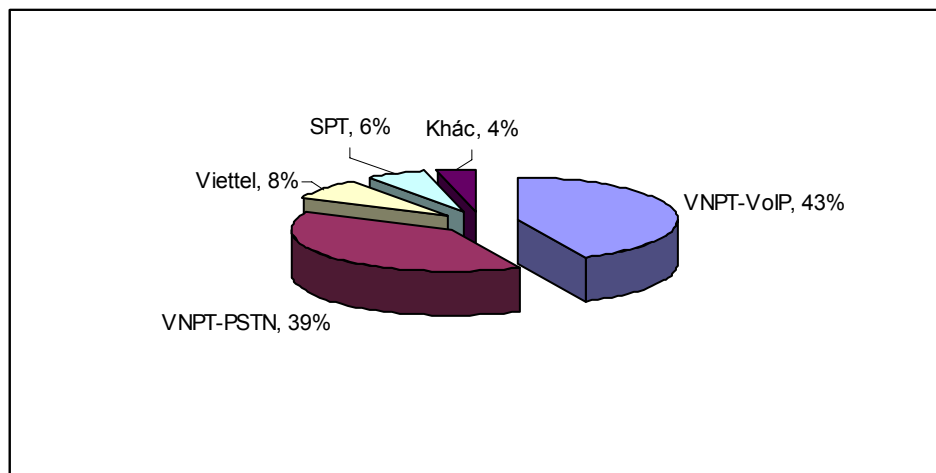


Nguồn: Thông tin tổng hợp

Dịch vụ VoIP đã từng là “con bò sữa” của SPT và bù lỗ cho tất cả những dịch vụ khác trong giai đoạn 2002 – 2004. Với đặc điểm chi phí đầu tư thấp, thời gian triển khai nhanh, lợi nhuận cao nên cả sáu nhà cung cấp đều nhảy vào thị trường này. Để cạnh tranh, các doanh nghiệp đua nhau giảm giá để thu hút khách hàng. Đặc biệt là dịch vụ VoIP quốc tế về, chỉ trong vòng 2 năm, giá đã giảm từ 40 – 50UScent/phút xuống còn bình quân 10USc/phút, khiến lợi nhuận doanh nghiệp bị xói mòn trầm trọng. Trong khi đó, giá dịch vụ gọi đường dài VoIP trong nước và quốc tế giảm chậm hơn, có nghĩa là lợi nhuận dịch vụ này cao hơn dịch vụ VoIP

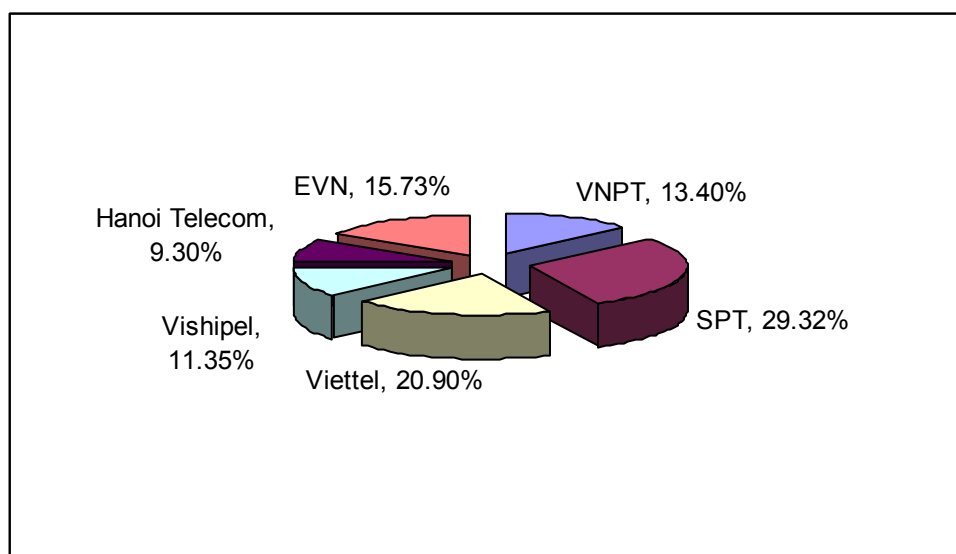
quốc tế về. Thế nhưng SPT vẫn tiếp tục dựa vào dịch vụ VoIP quốc tế về mà chưa có biện pháp để tăng thị phần dịch vụ VoIP đi trong nước và quốc tế.

Hình 2.5. Thị phần dịch vụ gọi điện đường dài truyền thống và VoIP (tính đến 12/2005)



Nguồn: VNPT

Hình 2.6. Thị phần dịch vụ VoIP quốc tế về 6 tháng đầu năm 2006



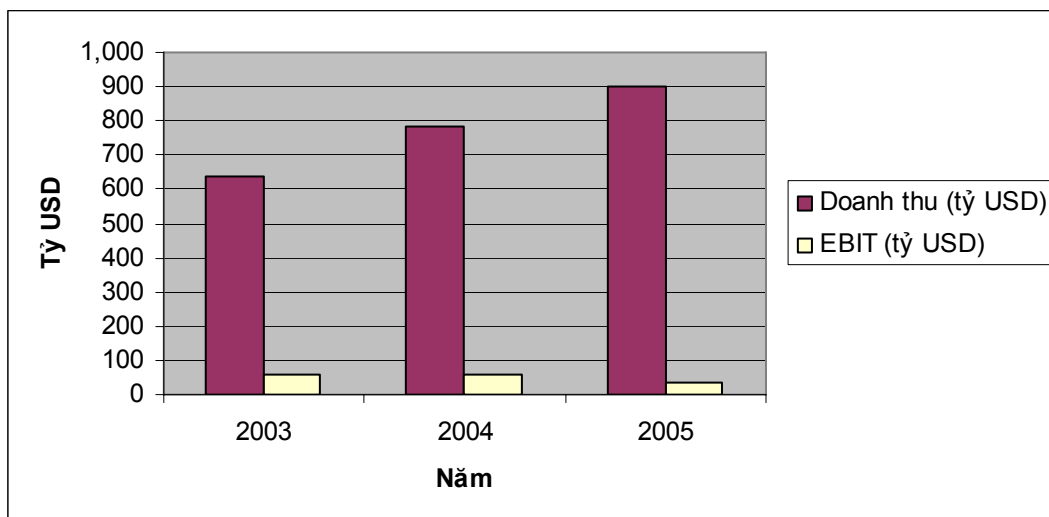
Nguồn: <http://www.vnpost.mpt.gov.vn>

Dịch vụ điện thoại internet gọi quốc tế cũng đang được SPT chú trọng. Tuy nhiên, lựa chọn phát triển dịch vụ này trong điều kiện thế lậu tràn lan là một rủi ro và khó khăn của SPT. Thực tế cho thấy các đối thủ lớn như FPT, VDC không còn

quan tâm đến dịch vụ này nữa, trong khi các đối thủ nhỏ vẫn tiếp tục đeo bám (OCI đã tung thẻ Vietvoice với tuyên bố giá thấp hơn giá thẻ lậu 10%).

Trên đây là một số dịch vụ tiêu biểu của SPT. Với tình hình kinh doanh đó, trong 3 năm gần đây, mặc dù doanh thu của SPT vẫn tăng nhưng tốc độ tăng trưởng doanh thu đang giảm dần. Cụ thể là doanh thu năm 2004 đạt 783 tỷ đồng, tăng 23,43% so với năm 2003 (635 tỷ đồng); doanh thu năm 2005 đạt 901 tỷ đồng, tăng 14,98% so với năm 2004. Tuy nhiên, điều này không đáng lo ngại bằng việc so với tốc độ tăng trưởng chung của ngành bưu chính viễn thông Việt Nam, tốc độ tăng trưởng doanh thu của SPT thấp hơn. Điều này chứng tỏ SPT đang chậm chân hơn so với đối thủ cạnh tranh, dẫn đến dễ mất thị trường vào tay đối thủ.

Hình 2.7. Doanh thu, lợi nhuận trước lãi suất và thuế năm 2003 – 2005



\* Lưu ý: Chưa bao gồm doanh thu của S-Fone và SDC

Nguồn: SPT

Doanh thu tăng nhưng EBIT của SPT trong giai đoạn 2003 – 2005 giảm dần, năm 2004 giảm 4,37% so với năm 2003 và năm 2005 giảm đáng kể 40,02% so với năm 2004, cho thấy hoạt động kinh doanh của SPT giai đoạn này không hiệu quả. Đối với một doanh nghiệp, doanh thu chỉ là con số trên bề mặt và không thể phản ánh đầy đủ kết quả kinh doanh bằng lợi nhuận, lợi nhuận là mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. Ban lãnh đạo Công ty cần tìm ra nguyên nhân của sự sụt giảm này để có giải pháp cải thiện tình hình.

### **2.2.2. Tình hình tài chính:**

Tính đến thời điểm này, tổng số vốn điều lệ của SPT là 10 triệu USD, tương đương 150 tỷ VND, cao gấp 3 lần thời điểm thành lập. Nguồn vốn của Công ty hình thành từ hai nguồn: vốn cổ phần và vốn vay. Trong đó, tỷ lệ vốn vay trên vốn cổ phần rất cao, do đó chi phí vốn thấp so với ngành và các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, phụ thuộc quá nhiều vào vốn vay lại không tốt trong tình hình của SPT hiện tại. Việc vay vốn ngân hàng đôi khi gặp khó khăn do giải ngân chậm. Bên cạnh đó, SPT đang còn nhiều dự án muốn triển khai nhưng chưa có khả năng về vốn. Nếu tỷ lệ vốn vay hiện tại quá cao thì SPT sẽ mất đi một phần lợi thế khi đi vay vốn. Và vốn vay tạo áp lực lớn cho Công ty nếu các dự án có hiệu quả không cao.

Thuế chưa phải là trở ngại của SPT do một số dự án của SPT vẫn đang trong thời gian được ưu đãi miễn thuế hoặc miễn 50% thuế.

### **2.2.3. Tình hình sản xuất:**

Toàn bộ máy móc thiết bị của SPT đều phải nhập khẩu do Việt Nam không có nhà cung cấp. Một phần nguyên vật liệu có thể mua tại thị trường trong nước như cáp đồng. Tuy nhiên, hiện nay cung cấp đồng tại Việt Nam không đủ để đáp ứng nhu cầu. Vì vậy, SPT không thể chủ động về nguồn cung cấp đồng để phục vụ cho việc phát triển mạng nội hạt.

Do không có mạng trục nên để thiết lập mạng viễn thông trong nước, SPT phải thuê lại đường truyền của các nhà cung cấp dịch vụ mạng như VNPT, EVN, Viettel. Để phục vụ cho nhu cầu truyền tải lưu lượng từ Việt Nam ra quốc tế, SPT phải thuê kênh thuê riêng quốc tế (IPLC), công internet... của đối tác nước ngoài. Ngoài ra, để kết nối với mạng viễn thông của các nhà cung cấp khác, SPT còn phải trả cước kết nối. Các chi phí này thường chiếm tỷ lệ cao hơn hẳn trong giá thành dịch vụ của SPT và là những chi phí rất khó kiểm soát. Đây là điều bất lợi của một công ty viễn thông không có mạng trục và quy mô nhỏ như SPT.

### **2.2.4. Hoạt động tiếp thị:**

Thực tế hoạt động cho thấy SPT chưa xây dựng được chiến lược kinh doanh bài bản và chuyên nghiệp. Vì vậy, SPT đang phản ứng rất thụ động với những thay đổi của thị trường. Theo các chuyên gia về marketing thì SPT là một “follower”

trong thị trường viễn thông. Tuy nhiên, cho dù là một “follower” thì SPT cũng cần xây dựng một chiến lược kinh doanh dài hạn. So với các đối thủ cạnh tranh khác, SPT chưa tạo được sự khác biệt:

- Sản phẩm: về cơ bản tương tự sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, chất lượng không vượt trội và chưa bắt kịp xu hướng chung của thế giới. Trong khi nhu cầu dịch vụ “data” (dữ liệu) ngày càng tăng thì SPT chưa có chính sách đầu tư hợp lý để phát triển mảng này. Dịch vụ điện thoại di động đang là sự lựa chọn ưu tiên của khách hàng thì S-Fone vẫn đang loay hoay với vấn đề vùng phủ sóng, chất lượng kém... Trong khi một số dịch vụ không còn sinh lợi (internet quay số...) hoặc lợi nhuận đang giảm nhanh chóng (VoIP quốc tế về...), báo hiệu một tương lai không mấy sáng sủa thì SPT lại không có sản phẩm thay thế. Trong cách dịch vụ cơ bản của SPT, dịch vụ di động S-Fone là có khả năng phát triển dịch vụ cộng thêm cao nhất nhờ công nghệ hiện đại nhưng chưa được khuếch trương.

- Giá: Trong các dịch vụ của SPT, dịch vụ S-Fone có sách lược về giá linh động nhất với nhiều gói cước độc đáo như VIP, Forever, Forever Couple... Tuy nhiên, những gì mà S-Fone đang làm cho thấy S-Fone đang định vị mình là nhà cung cấp giá rẻ, trái ngược với định vị ban đầu là dịch vụ cao cấp (hi-end). Tóm lại, SPT đang bị cuốn vào cuộc chiến giá cả. Chiến lược giá phụ thuộc vào chiến lược sản phẩm và định vị nhưng do SPT đều thiếu những yếu tố này nên để cạnh tranh, SPT buộc phải giảm giá để thu hút khách hàng.

- Kênh phân phối: tương tự các nhà cung cấp khác, SPT đã thiết lập một hệ thống kênh phân phối bao gồm chuỗi các cửa hàng trực tiếp và đại lý ở những nơi SPT có thể cung cấp dịch vụ.

- Khuyến mãi: S-Fone là dịch vụ có hoạt động quảng cáo khuyến mãi sôi nổi nhất trong các dịch vụ của SPT. Điều này đúng với xu hướng của thị trường. Theo thống kê của một số công ty nghiên cứu thị trường, tính đến tháng 11/2005, các doanh nghiệp viễn thông đã chi khoảng 9,7 triệu USD cho quảng cáo. Trong đó, 4 nhà cung cấp lớn như MobiFone, Viettel, VinaPhone và S-Fone chiếm 79% chi phí quảng cáo toàn ngành. Tuy nhiên, chi tiêu cho quảng cáo khuyến mãi ở S-Fone có hiệu quả hay không lại là một vấn đề. Nhìn chung, S-Fone không thua các đối thủ



ạnh tranh về tần suất các chương trình quảng cáo, khuyến mại nhưng tốc độ tăng trưởng thuê bao lại thấp nhất.

Công tác quảng bá thương hiệu của SPT chưa được chú trọng. Theo cuộc điều tra của người viết <sup>4</sup>, thương hiệu SPT không được nhiều người biết đến mặc dù đã có mặt trên thị trường hơn 10 năm qua.

Bảng 2.1. Nhà cung cấp nào được khách hàng biết đến nhiều nhất?

Tên Nhà cung cấp	Số KH biết NCC	Tỷ lệ
VNPT	267	89.0 %
Viettel	260	86.7 %
FPT	246	82.0 %
SPT	138	46.0 %
EVN	135	45.0 %
Netnam	70	23.3 %
Hanoi Telecom	54	18.0 %
OCI	26	8.7 %
Vishipel	6	2.0 %

Mặc dù xếp thứ tư nhưng SPT bị FPT bỏ lại rất xa trong cuộc điều tra này. Đặc biệt, EVN dù chỉ mới bắt đầu quảng bá thương hiệu trong vòng một năm nay nhưng tỷ lệ bình chọn chỉ thua SPT 1%. Cũng theo cuộc điều tra này, người viết nhận thấy Viettel có chiến lược xây dựng thương hiệu tốt nhất, thương hiệu con luôn gắn liền với thương hiệu mẹ.

### 2.2.5. Năng lực mạng:

SPT đứng sau VNPT, EVN và Viettel về năng lực mạng. Cụ thể là SPT hiện chỉ có mạng điện thoại cố định và ADSL tại một số khu vực ở Tp. HCM, mạng truy cập internet quay số tại 7 tỉnh thành lớn, mạng điện thoại di động tuy đã phủ sóng 64 tỉnh thành nhưng tỷ lệ phủ sóng chưa cao, tổng đài dịch vụ VoIP đường dài tại 56 tỉnh thành. Tuy nhiên, để các tổng đài của SPT kết nối với nhau và kết nối với các mạng khác, SPT thường phải thuê lại đường truyền của VNPT, EVN hoặc Viettel. Đây là điều bất lợi nhất hạn chế khả năng phát triển và khuếch trương dịch vụ của SPT, khó kiểm soát chi phí, do đó ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh...

Ba mạng riêng rẽ của SPT là mạng IP (tích hợp 2 mạng VoIP và Internet), mạng thoại cố định và mạng di động CDMA chưa có sự kết hợp chặt chẽ nên rất

<sup>4</sup> PHỤ LỤC A

khó khăn trong việc triển khai các gói dịch vụ tích hợp cũng như xây dựng hệ thống tính cước tổng thể. Trong tương lai, nếu SPT triển khai mạng NGN thì có thể tận dụng mạng thoại truyền thống và IP để tạo thành mạng thống nhất, cung cấp nhiều dịch vụ tích hợp cho khách hàng.

SPT có lợi thế của một doanh nghiệp đi sau là hệ thống thiết bị, máy móc khá hiện đại và đồng bộ, dễ dàng nâng cấp hoặc hòa nhập khi SPT triển khai NGN. Bên cạnh đó, SPT có thể học hỏi người đi trước kinh nghiệm xây dựng và triển khai hạ tầng mạng. SPT là công ty đầu tiên ứng dụng công nghệ CDMA 2000-1x tại Việt Nam. Đây là công nghệ có nhiều ưu điểm hơn so với công nghệ GSM như chất lượng thoại rõ, độ bảo mật cao, tốc độ truyền dữ liệu nhanh, dễ triển khai dịch vụ cộng thêm. CDMA 2000-1x là con đường đi lên 3G nhanh hơn, tiết kiệm hơn GSM. Tuy nhiên, đến nay SPT vẫn chưa khai thác được ưu thế về công nghệ này.

#### **2.2.6. Hoạt động đầu tư:**

Tốc độ và quy mô đầu tư tùy thuộc vào khả năng tài chính và chiến lược phát triển của công ty. Là một công ty vừa và nhỏ trong ngành, SPT không có tiềm lực tài chính bằng các đối thủ cạnh tranh lớn như VNPT, Viettel, EVN. Thêm vào đó, vấp phải sự cạnh tranh quyết liệt, nên tính bài toán đầu tư sao cho vừa không lãng phí, vừa đúng thời gian, đảm bảo đáp ứng nhu cầu phát triển dịch vụ, thuê bao và đảm bảo khả năng thu hồi vốn là một công việc rất khó. Vì vậy, hoạt động đầu tư của SPT chưa mạnh mẽ và chưa đáp ứng kịp nhu cầu phát triển mạng. Đây là một trong những nguyên nhân có thể khiến SPT chậm chân hơn đối thủ, mất đi lợi thế cạnh tranh. Có thể xem đây là một “thắt cổ chai” trong hoạt động của SPT.

#### **2.2.7. Nguồn nhân lực:**

Hiện tại SPT có khoảng 2000 nhân sự. Trong đó, nhân sự có trình độ cao đẳng trở lên chiếm 70% và cao học chiếm 4% trên tổng số nhân sự toàn công ty. Số nhân sự có độ tuổi từ 20 đến 30 chiếm đa số. Tổng số nhân sự có độ tuổi từ 20 tới 45 chiếm tỷ trọng 96%. Như vậy, đội ngũ nhân sự của SPT có trình độ và tuổi đời tương đối trẻ. Ưu điểm của lực lượng lao động trẻ là lòng nhiệt tình, năng động, sáng tạo nhưng nhược điểm là thiếu kinh nghiệm. Nếu có những người quản lý giàu

kinh nghiệm, có chiến lược tốt và biết dùng người thì chắc chắn lực lượng này sẽ phát huy được tiềm lực.

### **2.2.8. Các hoạt động khác:**

Hoạt động nghiên cứu và phát triển của SPT chưa được đầu tư đúng mức. Nhóm R&D của SPT có hơn 10 con người, không có phòng thí nghiệm (lab), ít có điều kiện được tham gia vào những hội thảo quốc tế về công nghệ, nguồn thông tin hạn hẹp. Trong công ty hoàn toàn không có môi trường nghiên cứu nên hầu như công ty nói chung và các cá nhân nói riêng không có đề án nghiên cứu nào. Công ty cũng chưa có chính sách rõ ràng để khuyến khích hoạt động nghiên cứu và sự sáng tạo trong đội ngũ nhân viên. Trong môi trường như thế, Nhóm R&D chưa thể thực hiện đúng chức năng của một phòng nghiên cứu phát triển, đó là đi đầu trong việc phát hiện và ứng dụng những công nghệ mới, dịch vụ mới, tham vấn cho những nhà xây dựng chiến lược của công ty.

Hoạt động chăm sóc khách hàng: mỗi trung tâm của SPT đều có đội ngũ chăm sóc khách hàng riêng. Theo kết quả điều tra thị trường của SPT, trong số các công ty viễn thông, SPT được đánh giá khá về công tác chăm sóc khách hàng. Để thuận tiện cho khách hàng trong việc đóng tiền cước, SPT phối hợp với VNPT để nhờ VNPT thu hộ cước dịch vụ VoIP 177, hoặc S-Fone tổ chức đội thu cước tại nhà. Tuy nhiên, theo người viết, công tác chăm sóc khách hàng ở SPT vẫn chưa thực sự chuyên nghiệp. Nhân viên chăm sóc khách hàng ít được tham gia các lớp huấn luyện về kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng. Ở tầm vĩ mô, SPT chưa có các chương trình ưu tiên dành cho các khách hàng cũ để làm hài lòng họ và duy trì lòng trung thành của họ.

Hoạt động hợp tác quốc tế được rất được Ban lãnh đạo quan tâm với mục tiêu thiết lập mối quan hệ hợp tác với nhiều đối tác nước ngoài, trong đó có những công ty viễn thông lớn trong khu vực và thế giới để mua bán dịch vụ hoặc hợp tác cùng cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Bên cạnh đó, SPT cũng đang xem xét kế hoạch phát triển ra thị trường nước ngoài, lựa chọn những thị trường tiềm năng có mối liên hệ với Việt Nam.

Mô hình quản trị của SPT là mô hình tập quyền. Mô hình này có ưu điểm là nhà quản trị cấp cao có thể đi sâu đi sát hoạt động của toàn công ty nhưng nhược điểm là sẽ làm chậm quá trình ra quyết định, không khuyến khích các nhà quản trị cấp trung mạnh dạn đưa ra sáng kiến, dám nghĩ dám làm dám chịu trách nhiệm. Với quy mô của SPT, mô hình quản trị này bộc lộ nhược điểm nhiều hơn ưu điểm. Ngoài ra, do SPT chưa xây dựng được một quy trình thống nhất nên sự phối hợp giữa các phòng ban, trung tâm không được suôn sẻ, làm giảm hiệu quả mọi hoạt động.

Nhận thức được tầm quan trọng của thông tin trong công tác quản lý, hệ thống thông tin quản lý đang được xây dựng.

Bảng 2.2. Ma trận các yếu tố bên trong

<b>Các yếu tố bên trong</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
1. Năng lực tài chính	0.09	1	0.09
2. Chất lượng dịch vụ	0.09	4	0.36
3. Năng lực mạng	0.09	1	0.09
4. Yếu tố đầu vào	0.07	2	0.14
5. Thương hiệu	0.06	2	0.12
6. Chiến lược sản phẩm	0.06	2	0.12
7. Chiến lược giá	0.06	2	0.12
8. Nguồn nhân lực	0.07	3	0.21
9. Nghiên cứu & phát triển	0.07	1	0.07
10. Chăm sóc khách hàng	0.07	4	0.28
11. Quy trình nội bộ	0.05	2	0.10
12. Mô hình quản lý	0.05	2	0.10
13. Chính sách nhân sự	0.07	2	0.14
14. Quảng cáo, khuyến mãi	0.05	2	0.10
15. Hệ thống thông tin	0.05	1	0.05
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>

Kết quả trên cho thấy SPT ở thế yếu về nội lực, đặc biệt là một số yếu tố quan trọng đối với một công ty viễn thông như năng lực tài chính, năng lực mạng, nghiên cứu và phát triển, chính sách nhân sự. Các yếu tố như chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng - những yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh của SPT – có vượt trội hơn

những yếu tố khác nhưng vẫn chưa vượt trội so với những đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, chưa tạo được sự khác biệt, dẫn đến khó chủ động khi xây dựng chiến lược giá. Đội ngũ nhân sự có trình độ, năng động, nhiệt tình nhưng chưa được sử dụng hiệu quả, dẫn đến chảy máu chất xám.

### **2.3. Tác động của môi trường bên ngoài đến hoạt động của SPT:**

Môi trường bên ngoài là những yếu tố, lực lượng, thể chế... nằm bên ngoài doanh nghiệp mà nhà quản trị không kiểm soát được nhưng chúng lại ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

#### **2.3.1. Môi trường vĩ mô:**

Phân tích môi trường vĩ mô cho ta biết SPT đang phải trực diện với những gì. Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động của SPT bao gồm các nhóm yếu tố sau:

##### **2.3.1.1. Nhóm yếu tố kinh tế:**

###### **i. Nền kinh tế tăng trưởng ổn định:**

Sau khi phục hồi từ cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997, nền kinh tế Việt Nam được xem là tăng trưởng với tốc độ khá cao và ổn định. Tốc độ tăng GDP bình quân trong những năm gần đây bình quân đạt gần 7,5%/năm<sup>5</sup>. Dự báo năm 2006 đạt mức 7,8% và năm 2007 sẽ tăng lên 8%. Nền kinh tế phát triển ổn định phản ánh sự phát triển ổn định của hầu hết các ngành nghề, trong đó có ngành bưu chính viễn thông.

Xuất khẩu tăng bình quân 15% hàng năm từ năm 2001 và được xem là một trong những động lực thúc đẩy nền kinh tế phát triển<sup>6</sup>.

Với đà phát triển kinh tế như thế, nhu cầu thông tin liên lạc ngày càng tăng, mở rộng thị trường cho các dịch vụ bưu chính viễn thông.

###### **ii. Đầu tư nước ngoài:**

Tính đến nay, Việt Nam hiện đã thu hút được hơn 50 tỷ USD vốn trong các dự án FDI vẫn còn có hiệu lực<sup>7</sup>. Có thể nói năm 2005 đã khởi đầu cho một làn sóng đầu tư mới kể từ sau cuộc khủng hoảng kinh tế châu Á năm 1997. Đây là dấu hiệu

<sup>5</sup> PHỤ LỤC B, Hình 2.9

<sup>6</sup> PHỤ LỤC B, Hình 2.10

<sup>7</sup> PHỤ LỤC B, Hình 2.11

đáng mừng cho thấy môi trường đầu tư tại Việt Nam đang được cải thiện theo hướng thông thoáng và thuận lợi hơn cho nhà đầu tư. Đầu tư nước ngoài cùng với đầu tư trong nước góp phần tạo thêm việc làm và tăng thu nhập cho người dân Việt Nam, do đó nâng cao chất lượng cuộc sống. Xét về cơ cấu ngành của FDI, ta thấy đầu tư trực tiếp nước ngoài vào lĩnh vực dịch vụ và công nghệ cao ngày càng tăng, trong đó có lĩnh vực dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin. Điển hình là các dự án mạng điện thoại di động CDMA trị giá 650 triệu USD của Hutchison hợp tác với Hanoi Telecom, dự án nhà máy sản xuất chip và linh kiện máy vi tính của Intel đầu tiên tại Việt Nam trị giá 605 triệu USD.

Bên cạnh sự đóng góp đáng kể từ nguồn vốn FDI, Việt Nam đang nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ của cộng đồng quốc tế bằng nguồn vốn ODA (cam kết tài trợ trong năm 2005 đã đạt mức kỷ lục 3,7 tỷ USD, dẫn đầu bởi Nhật Bản và Ngân hàng Thế giới).

Trong điều kiện Việt Nam còn là một nước nghèo, vốn đầu tư nước ngoài đã đóng vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng hạ tầng viễn thông tại Việt Nam và giúp các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam triển khai cung cấp dịch vụ. Bên cạnh đó, các dự án hợp tác liên doanh hoặc hợp tác kinh doanh với đối tác nước ngoài tạo là môi trường vô cùng thuận lợi để các nhà quản lý Việt Nam học hỏi kinh nghiệm điều hành và các kỹ sư Việt Nam tiếp cận công nghệ mới, nâng cao kỹ năng vận hành mạng. Tính đến cuối năm 2004, Việt Nam có 10 BCC trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông, trong đó có 8 BCC được ký kết giữa VNPT và đối tác nước ngoài mà điển hình nhất là mạng điện thoại di động đầu tiên của Việt Nam – Mobifone – khai trương năm 1995. Đây là Hợp đồng Hợp tác Kinh doanh giữa VNPT và tập đoàn Comvik của Thụy Điển. SPT cũng đã hợp tác theo hình thức Hợp đồng Hợp tác Kinh doanh với Công ty SLD Telecom để triển khai mạng điện thoại di động sử dụng công nghệ CDMA 2000-1x đầu tiên tại Việt Nam.

### iii. Lạm phát:

Năm 2005, nền kinh tế nước ta đã phải chịu mức lạm phát cao ở mức 8,4% (mức cao thứ 3 kể từ năm 1998), vượt xa chỉ tiêu 6,5% Chính phủ đề ra<sup>8</sup>. Giá cả tăng gây lo lắng trong dân chúng vì tiền lương chưa được điều chỉnh hợp lý để đuổi kịp giá cả, làm giảm khả năng chi tiêu của người Việt Nam.

### iv. Lãi suất:

Do một trong những đặc điểm của ngành viễn thông là đòi hỏi vốn đầu tư lớn. Vì vậy, lãi suất có tác động không ít đến hoạt động của các doanh nghiệp viễn thông nói chung và SPT nói riêng. Tuy nhiên, do nền kinh tế đang phát triển tương đối ổn định nên không có sự biến động đáng kể về lãi suất. Bên cạnh đó, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã thực hiện chính sách lãi suất sàn nên các ngân hàng thương mại có thể điều tiết mức lãi suất thích hợp. Điều này giúp cho các doanh nghiệp viễn thông dễ dàng tìm kiếm nguồn tài chính hơn.

### v. Tỷ giá:

Do các thiết bị mạng viễn thông hiện nay chủ yếu được nhập khẩu từ nước ngoài và sử dụng đồng tiền thanh toán là Đồng Đô la Mỹ nên tỷ giá cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của các doanh nghiệp viễn thông nói chung và SPT nói riêng. Tỷ giá càng cao thì doanh nghiệp càng gặp bất lợi khi nhập khẩu<sup>9</sup>.

### vi. Hội nhập kinh tế quốc tế:

Kể từ khi thực hiện chính sách Đổi mới năm 1986, Việt Nam đã có nhiều tiến bộ trong việc chuyển đổi nền kinh tế từ tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường, tham gia tích cực vào tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Được kết nạp thành viên ASEAN năm 1995 và APEC năm 2003, Việt Nam đã tạo dựng mối quan hệ hợp tác chặt chẽ về cả chính trị lẫn kinh tế với nhiều quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Không bao lâu nữa, Việt Nam sẽ trở thành một thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Để chuẩn bị cho việc gia nhập ngôi nhà kinh tế lớn nhất thế giới, Việt Nam đã phải trải qua một quá trình đàm phán song phương và đa

---

<sup>8</sup> PHỤ LỤC B, Hình 2.15

<sup>9</sup> PHỤ LỤC B, Hình 2.16

phương với các quốc gia. Theo đó, Việt Nam đã cam kết sẽ mở cửa thị trường cho các nhà cung cấp và đầu tư nước ngoài, dỡ bỏ các rào cản thương mại các chính sách hỗ trợ của chính phủ dành cho các doanh nghiệp nhà nước v.v.

Liên quan đến ngành viễn thông, Việt Nam đã cam kết mở cửa thị trường viễn thông cho nhà đầu tư Mỹ trong Thỏa thuận Thương Mại Việt Mỹ (BTA) ký ngày 13/7/2000 và có hiệu lực từ cuối năm 2001. Lộ trình mở cửa như sau:

- Từ 10/12/2003: cho phép liên doanh với tối đa 50% vốn góp từ phía Mỹ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng bao gồm email, voice-mail, trao đổi dữ liệu điện tử, chuyển fax giá trị gia tăng, xử lý dữ liệu và thông tin trực tuyến.

- Từ 10/12/2004: mở cửa các dịch vụ Internet, cho phép liên doanh có tối đa 50% vốn góp của Mỹ.

- Từ 10/12/2005: cho phép liên doanh có tối đa 49% vốn góp của Mỹ đối với các dịch vụ viễn thông cơ bản gồm chuyển bó, chuyển mạch, telex, fax, thuê mạch riêng, các dịch vụ dựa trên vô tuyến bao gồm dạng ô, di động, vệ tinh.

- Từ 10/12/2007: liên doanh tối đa 49% vốn góp của Mỹ với các dịch vụ điện thoại tiếng bao gồm nội hạt, đường dài, quốc tế.

Lộ trình mở cửa trên còn có thể được xem như một lộ trình chuẩn mà Việt Nam phải thực hiện với các đối tác khác khi trở thành một thành viên của WTO.

Trong bối cảnh thị trường viễn thông tại Việt Nam cạnh tranh ngày càng gay gắt, lộ trình mở cửa nói trên sẽ đặt thêm lên vai doanh nghiệp viễn thông Việt Nam nói chung và SPT nói riêng áp lực cạnh tranh với các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài – các doanh nghiệp đã có kinh nghiệm tại những thị trường phát triển hơn Việt Nam. Tuy nhiên, khó khăn có thể biến thành thuận lợi nếu SPT tận dụng cơ hội này để tìm kiếm đối tác nước ngoài chiến lược và hợp tác đầu tư cung cấp dịch vụ viễn thông tại Việt Nam cũng như bước ra thị trường nước ngoài để kinh doanh những dịch vụ mình có lợi thế.

### **2.3.1.2. Nhóm yếu tố pháp lý, chính sách của Nhà nước:**

Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và hoàn thiện nền kinh tế thị trường buộc Nhà nước phải có chính sách chuyển dần ngành bưu chính viễn thông từ cơ chế độc quyền Nhà nước sang tự do cạnh tranh dưới sự quản lý của Nhà nước. Đến nay, thị



trường viễn thông Việt Nam đang sôi động hơn với tổng cộng sáu nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và hơn mười lăm doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy cập internet. Một số văn bản luật đã được ban hành trên tinh thần khuyến khích cạnh tranh và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mới phát triển. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thị phần không chế (là doanh nghiệp chiếm 30% trở lên thị phần hoặc tổng doanh thu) của các dịch vụ (1) Điện thoại đường dài và quốc tế (PSTN, IP); (2) Di động; (3) Kênh thuê riêng nội hạt, liên tỉnh, quốc tế; (4) Truy cập và kết nối; (5) Inmarsat<sup>10</sup> không được quyền tự quyết định giá bán mà phải xin ý kiến của Bộ BCVT. Trong khi đó, doanh nghiệp không có thị phần không chế có thể tự quyết định giá dịch vụ với điều kiện giá bán không được dưới giá thành để đảm bảo cạnh tranh lành mạnh. Quy định này cho phép các doanh nghiệp mới có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp đã có chỗ đứng trên thị trường bằng chiến lược giá thấp hơn.

Tuy nhiên, khung pháp lý của Việt Nam nói chung và ngành viễn thông nói riêng đôi khi vẫn còn một số bất cập, mâu thuẫn và chông chéo. Điều này gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp khi thực thi. Hơn nữa, từ quy định đi đến quản lý của Nhà nước còn chưa nhất quán do các quy định chưa rõ ràng, chưa có chế tài đủ mạnh để các doanh nghiệp thực hiện nghiêm túc các quy định của Nhà nước. Đó là lý do những mâu thuẫn về kết nối vẫn thường xuyên diễn ra; hoặc chất lượng dịch vụ đang bị thả nổi, ảnh hưởng đến quyền lợi khách hàng.

Với gần 70% dân số sống ở nông thôn trong khi phần lớn thu nhập nằm trong tay người dân thành thị, chắc chắn có rất nhiều người ở nông thôn, vùng sâu vùng xa có nhu cầu sử dụng dịch vụ bưu chính viễn thông nhưng lại không có khả năng tiếp cận. Vì vậy, để phổ cập dịch vụ bưu chính viễn thông đến vùng sâu, vùng xa, hải đảo, phục vụ nhu cầu thông tin liên lạc của người dân cũng như an ninh thông tin quốc gia, Nhà nước đã thông qua chính sách phát triển viễn thông công ích<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Định nghĩa

<sup>11</sup> Đến năm 2010, 100% làng xã có điện thoại công cộng, 70% làng xã có điểm truy cập internet và mật độ điện thoại ở khu vực viễn thông công ích đạt ít nhất 5%. Bộ BCVT sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ ở vùng sâu vùng xa, công bố thông tin đầy đủ cho doanh nghiệp để tham gia đấu thầu cung cấp dịch vụ viễn thông công ích. Nguồn kinh phí sẽ được trích từ Quỹ viễn thông công ích. Quỹ này được thành lập từ cuối năm 2005 với nguồn thu là đóng góp từ các doanh nghiệp viễn thông theo tỷ lệ 3%-5% doanh thu.

Với chủ trương khuyến khích phát triển các ngành dịch vụ, tăng tỷ lệ đóng góp của ngành dịch vụ vào GDP quốc gia, Chính phủ đánh giá cao tầm quan trọng của ngành bưu chính viễn thông và xem đây là một ngành mũi nhọn của đất nước<sup>12</sup>.

Chính sách trên cho thấy Chính phủ sẽ tạo điều kiện để ngành bưu chính viễn thông phát triển. Các doanh nghiệp mới được khuyến khích mở rộng thị trường, đồng thời điều chỉnh giá cả sao cho bằng với giá bình quân trong khu vực và nâng cao chất lượng dịch vụ để mang dịch vụ đến cho nhiều người sử dụng hơn nữa.

### **2.3.1.3. Nhóm yếu tố văn hóa, xã hội, nhân khẩu:**

Với dân số khoảng 83 triệu người, Việt Nam được xem là một thị trường tiềm năng cho dịch vụ bưu chính viễn thông.

Do yếu tố lịch sử trước đây, hiện đang có một số lượng lớn kiều bào Việt Nam sống tại nước ngoài<sup>13</sup>. Bên cạnh đó, Việt Nam đang và sẽ tích cực xuất khẩu lao động đi nước ngoài càng làm tăng số lượng người Việt ở nước ngoài. Doanh nghiệp viễn thông Việt Nam nói chung và SPT nói riêng có thể xem đây là một phân khúc thị trường để khai thác.

Thu nhập bình quân đầu người tăng góp phần tăng khả năng chi tiêu dành cho dịch vụ viễn thông. Trong năm 2003-2004, thu nhập bình quân đầu người/tháng theo giá hiện hành đạt 484.000 đồng, tăng 36% so với năm 2001-2002. Mức chi tiêu cho đời sống năm 2003-2004 của cả nước đạt 370.000 đồng/người/tháng theo giá hiện hành, tăng 37,5% so với năm 2001-2002.

Nền kinh tế phát triển góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân, kéo theo nhu cầu giao lưu văn hóa, thông tin liên lạc trong nước và ngoài nước. Ban đầu, một số dịch vụ viễn thông như điện thoại di động và internet được xem là những dịch vụ xa xỉ và tạo vị thế cho người sử dụng. Tuy nhiên, các dịch vụ này ngày càng trở nên phổ biến và được xem như dịch vụ cơ bản, tương tự dịch vụ điện thoại cố định. Dịch vụ viễn thông không chỉ thiết yếu nơi công sở mà còn thiết yếu trong cuộc sống hàng ngày của con người. Đây là yếu tố quan trọng làm tăng nhu cầu sử dụng dịch vụ viễn thông.

---

<sup>12</sup> PHỤ LỤC D

<sup>13</sup> PHỤ LỤC B, Hình 2.17

#### **2.3.1.4. Yếu tố công nghệ:**

Ngành viễn thông được xem là một trong những ngành có tốc độ phát triển công nghệ nhanh nhất. Vì vậy, doanh nghiệp viễn thông cần nắm bắt xu hướng công nghệ trên thế giới để đón đầu công nghệ mới, có quyết định đúng đắn khi đầu tư, tránh đầu tư công nghệ lạc hậu. Công nghệ luôn được cải tiến đồng nghĩa với việc ngày càng có nhiều dịch vụ mới, dịch vụ thay thế và dịch vụ giá trị gia tăng. Do đó, doanh nghiệp phải luôn ở trong tư thế sẵn sàng với những thay đổi về công nghệ, dự báo xu hướng dịch vụ để xây dựng chiến lược sản phẩm phù hợp, tránh tung ra những dịch vụ đang ở giai đoạn cuối của vòng đời.

Hiện nay, cả thế giới đều đang hướng đến sự hội tụ kỹ thuật số (digital convergence). Hội tụ kỹ thuật số ở đây bao hàm ý nghĩa rất rộng: (1) hội tụ tính năng của nhiều thiết bị trong một thiết bị; (2) hội tụ dịch vụ điện thoại cố định và di động (fixed mobile convergence); (3) hội tụ dịch vụ thoại, dữ liệu, video (triple play); (4) hội tụ mạng truyền thống và mạng IP (mạng NGN, còn gọi là mạng thế hệ mới); (5) hội tụ viễn thông và truyền thông; (6) hội tụ luật và cơ quan quản lý viễn thông và truyền thông v.v. Doanh nghiệp viễn thông phải chú trọng công tác nghiên cứu và phát triển để bắt kịp xu hướng của thế giới cả về công nghệ lẫn dịch vụ, từ đó ứng dụng thích hợp vào thị trường Việt Nam và phù hợp với khả năng của doanh nghiệp.

#### **2.3.1.5. Yếu tố chính trị:**

Trong một môi trường chính trị ổn định, doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp viễn thông Việt Nam nói riêng có thể yên tâm để đầu tư và sản xuất. Trong mắt bạn bè quốc tế, Việt Nam được xem là một đất nước hòa bình, không có bất ổn chính trị và chiến tranh, và đang trở thành điểm đến của du lịch và đầu tư nước ngoài. Đây là yếu tố thuận lợi cho ngành bưu chính viễn thông Việt Nam phát triển.

#### **2.3.2. Môi trường vi mô:**

Môi trường vi mô của SPT bao gồm các yếu tố trong ngành BCVT Việt Nam, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. 5 yếu tố cơ bản của môi trường vi mô được gọi là 5 áp lực cạnh tranh và có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

### 2.3.2.1. Khách hàng:

Đối với mọi doanh nghiệp, khách hàng luôn là thượng đế. Vì vậy, trong hầu hết các lĩnh vực (ngoại trừ lĩnh vực độc quyền), khách hàng luôn tạo áp lực lớn đối với doanh nghiệp, đó là áp lực trả giá, đòi hỏi nâng cao chất lượng, cải tiến sản phẩm v.v.

Trước đây, khi cả “chợ” chỉ có một người bán, khách hàng không có chọn lựa nào khác là chấp nhận tất cả những gì do người bán đó cung cấp. Khi ấy, VNPT không phải chịu áp lực nhiều lắm từ phía khách hàng. Tuy nhiên, thị trường viễn thông Việt Nam ngày nay không còn là thị trường độc quyền. Với sự góp mặt của nhiều nhà cung cấp mới, khách hàng có nhiều lựa chọn hơn và dần có được thế mạnh của mình trong đối trọng với nhà cung cấp. Thâm nhuần chân lý khách hàng là thượng đế, các nhà cung cấp bằng cách này hay các khác phải tung “chiêu” để làm hài lòng khách hàng, nhằm thu hút càng nhiều khách hàng càng tốt, đồng nghĩa với việc duy trì sự tồn tại và củng cố vị thế của mình trên thị trường. Quá trình này diễn ra như là sự cạnh tranh tất yếu giữa các doanh nghiệp và mức độ khốc liệt của nó phụ thuộc vào khách hàng. Vì vậy, để cạnh tranh với đối thủ, doanh nghiệp cần hiểu rõ thượng đế của mình muốn gì và ưu tiên đáp ứng những mong muốn đó của họ. Với quan điểm trên, người viết đã tiến hành một cuộc điều tra thị trường nhỏ<sup>14</sup> để tìm hiểu xem khách hàng trông đợi điều gì ở nhà cung cấp dịch vụ viễn thông.

Khi được hỏi “Khách hàng lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ viễn thông dựa trên tiêu chí nào”, có rất nhiều ý kiến trả lời khác nhau cho một câu hỏi trên. Tuy nhiên, người viết đã thống kê những ý kiến của khách hàng đối với từng dịch vụ viễn thông khác nhau và có kết quả như sau:

 Dịch vụ điện thoại di động:

---

<sup>14</sup> PHỤ LỤC A

Bảng 2.3. Khách hàng lựa chọn NCC dịch vụ ĐTDD dựa trên tiêu chí nào

Đvt: %

Mức độ quan trọng của từng tiêu chí	TC 1	TC 2	TC 3	TC 4	TC 5	TC 6	TC 7	TC 8	TC 9	TC 10	TC 11	TC 12	TC 13
Quan trọng nhất	5.3	<b>29.7</b>	3.3	<b>38.0</b>	15.0	1.3	0.3	0.7	1.7	0.7	1.3	1.7	0.7
Quan trọng nhì	3.0	16.0	17.7	20.0	<b>29.0</b>	2.0	1.3	1.0	6.3	0.7	2.0	0.3	
Quan trọng ba	4.0	15.7	13.3	17.7	<b>22.0</b>	6.7	3.0	3.7	5.7	2.3	5.0	1.3	0.7
Quan trọng tư	5.3	13.0	12.7	7.3	<b>20.0</b>	5.7	2.0	9.7	13.0	4.3	5.7	0.3	0.7
Quan trọng năm	6.3	8.0	7.3	3.3	3.3	7.7	3.7	13.3	<b>22.0</b>	7.0	12.3	4.0	1.3
Quan trọng sáu	7.7	4.3	4.3	4.3	4.0	5.7	6.0	11.7	15.0	11.7	16.0	4.0	5.0
Không lựa chọn tiêu chí này	68.3	13.3	41.3	9.3	6.7	71.0	83.7	60.0	36.3	73.3	57.7	88.3	91.7
<b>Tổng cộng</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* Ghi chú:

Tiêu chí 1: Kênh phân phối rộng khắp

Tiêu chí 2: Giá cước rẻ hơn NCC khác

Tiêu chí 3: Cách tính cước có lợi hơn NCC khác

Tiêu chí 4: Chất lượng dịch vụ tốt

Tiêu chí 5: Vùng phủ sóng rộng

Tiêu chí 6: Dễ dàng tự thay đổi máy điện thoại di động mà không cần sự trợ giúp của NCC

Tiêu chí 7: Có nhiều chủng loại máy điện thoại để lựa chọn

Tiêu chí 8: Khuyến mãi hấp dẫn

Tiêu chí 9: Chăm sóc khách hàng tốt

Tiêu chí 10: Dịch vụ cộng thêm phong phú với nhiều tiện ích

Tiêu chí 11: Công nghệ tiên tiến

Tiêu chí 12: Thương hiệu quen thuộc

Tiêu chí 13: Bạn bè, người quen khuyên dùng

Xét về mức độ quan trọng, tiêu chí chất lượng dịch vụ tốt là tiêu chí quan trọng nhất ảnh hưởng đến quyết định chọn nhà cung cấp của khách hàng với tỷ lệ bình chọn 38% - cao nhất trong các tiêu chí được cho là quan trọng nhất. Tiếp theo, tiêu chí giá cước rẻ được 29,7% số người trả lời phỏng vấn chọn là tiêu chí quan trọng nhất. Như vậy, giá cước thường đi đôi với chất lượng dịch vụ.

Tuy nhiên, có một điều đáng chú ý đối với dịch vụ điện thoại di động là vùng phủ sóng cũng là yếu tố quan trọng không kém. Tiêu chí này được lựa chọn nhiều nhất với tỷ lệ gần 93% và điều này khá dễ hiểu vì không có sóng đồng nghĩa với việc khách hàng không thể sử dụng được dịch vụ.

Chăm sóc khách hàng là tiêu chí được lựa chọn nhiều thứ tư sau tiêu chí vùng phủ sóng, chất lượng, giá cước. Tuy nhiên, theo người viết, tiêu chí chăm sóc khách


hàng sẽ tăng dần mức độ quan trọng và trở thành một trong những công cụ cạnh tranh bên cạnh chất lượng và giá.

Thực tế thị trường viễn thông thời gian qua cho thấy cuộc cạnh tranh diễn ra khốc liệt hơn cả ở thị trường dịch vụ điện thoại di động. Kể từ khi SPT và Viettel khai trương dịch vụ điện thoại di động với giá cước thấp hơn, cách tính cước lợi hơn và nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn dành cho khách hàng, họ đã thu hút được không ít thuê bao từ hai mạng Vinaphone và MobiFone cũng như thuê bao mới. Đã có một giai đoạn hai đại gia trên thừa nhận thực trạng mỗi ngày có vài ngàn thuê bao hiện hữu của họ rời bỏ mạng. Vậy những thuê bao này đi đâu? Chắc chắn, một phần trong số các thuê bao đó chuyển sang hai nhà cung cấp còn lại. Viettel được khách hàng lựa chọn nhiều hơn vì tuy không chênh lệch nhau về giá cước, Viettel lại có vùng phủ sóng rộng hơn S-Fone. Điều này dẫn đến tốc độ tăng thị phần của hai nhà cung cấp Vinaphone, MobiFone sụt giảm. Để giành thị phần, Vinaphone và MobiFone buộc phải giảm giá cước, áp dụng cách tính cước mới, châm ngòi cho cuộc chiến giá cả giữa các nhà cung cấp.

Từ năm 2004, thị trường dịch vụ điện thoại di động có nhiều thay đổi đáng kể do tất cả các nhà cung cấp đều vào cuộc chạy đua. Bên cạnh việc giảm giá, tháng 5/2004, dịch vụ điện thoại di động được tính cước theo block 30 giây thay vì block 1 phút như trước đây. Đây là sự thay đổi lớn nhất vì với cách tính cước này, các thuê bao di động đã tiết kiệm được 50% cước cuộc gọi. Bên cạnh đó, các nhà cung cấp dịch vụ đã quyết định kéo dài thời hạn gọi đi của thẻ trả trước, chẳng hạn tăng thời hạn gọi đi của thẻ mệnh giá 300.000VND từ 45 ngày lên 75 ngày. Cước thuê bao trả sau cũng tiếp tục giảm xuống còn 80.000VND/tháng. Tháng 8/2005, Vinaphone và MobiFone bắt đầu tính cước một vùng. Theo đánh giá của các chuyên gia viễn thông, việc chuyển sang tính đồng nhất một mức cước theo một vùng cước, không phân biệt khoảng cách, vị trí thực hiện sẽ góp phần tiết kiệm hơn cho thuê bao thường gọi liên vùng 10% chi phí so với trước đây. Tháng 6/2006, năm nhà cung cấp đồng loạt áp dụng cách tính cước block 6 giây + 1. Theo ước tính, cách tính cước này giúp giảm 15% chi phí mà khách hàng phải trả so với trước đó.

Sau một giai đoạn giảm cước, giảm block tính cước, tăng thời hạn sử dụng thẻ trả trước, các doanh nghiệp chuyên hướng sang khuyến mãi liên tục bằng cách tặng tiền vào tài khoản, tặng cước thuê bao và các giải thưởng bốc thăm may mắn trị giá vô cùng lớn. Chiến thuật trên xét cho cùng là cách gián tiếp để giảm giá cho khách hàng. S-Fone đã có bước đột phá khi tung ra hai gói cước mới và độc đáo trong năm 2005, Forever và Forever Couple. Hai gói cước này giúp S-Fone tăng thuê bao đáng kể nhưng chắc chắn doanh thu mỗi thuê bao sẽ sụt giảm.

Xét những diễn biến của thị trường vừa qua, người viết nhận thấy các nhà cung cấp dịch vụ chỉ chú trọng đến việc giảm giá cước, tặng khuyến mãi để thu hút khách hàng. Trong khi đó, chất lượng dịch vụ, công tác chăm sóc khách hàng, mở rộng vùng phủ sóng - những vấn đề khách hàng rất quan tâm khi lựa chọn nhà cung cấp - không được quan tâm đúng mức. Như vậy, cho đến nay, các nhà cung cấp hầu như vẫn sử dụng cùng một công cụ cạnh tranh là giá và khuyến mãi. Đó là lý do xảy ra cuộc chiến giá cả, mà điều này chỉ làm cho tình hình ngày càng bất lợi cho doanh nghiệp. Bằng chứng là doanh thu trung bình của mỗi thuê bao di động của mạng Vinaphone đã giảm từ 18USD/thuê bao vào năm 2002 xuống còn 12USD/thuê bao vào năm 2005. Với những nhà cung cấp chiếm thị phần không chế (30%), số lượng thuê bao lớn có thể phần nào bù đắp sự sụt giảm doanh thu nói trên, nhưng với những nhà cung cấp còn lại như S-Fone, EVN, Hanoi Telecom thì khó khăn càng chồng chất khó khăn.

 Dịch vụ internet:

Bảng 2.4. Khách hàng lựa chọn NCC dịch vụ internet dựa trên tiêu chí nào

Đvt: %

Mức độ quan trọng của từng tiêu chí	TC 1	TC 2	TC 3	TC 4	TC 5	TC 6	TC 7	TC 8	TC 9
Quan trọng nhất	7.3	<b>30.3</b>	<b>43.3</b>	0.7	2.7	1.7	8.3	4.0	1.7
Quan trọng nhì	6.7	<b>27.7</b>	<b>33.0</b>	4.0	10.3	2.3	13.7	1.0	1.3
Quan trọng ba	9.0	17.7	12.7	8.3	<b>28.7</b>	10.3	11.0	2.0	0.7
Quan trọng tư	11.0	9.3	6.7	8.7	<b>22.3</b>	14.3	21.7	3.3	2.3
Quan trọng năm	10.3	8.0	2.3	14.3	18.3	18.7	17.7	6.0	4.3
Quan trọng sáu	14.7	3.3	2.0	18.3	8.3	19.3	12.3	8.3	13.0
Không lựa chọn tiêu chí này	41.0	3.7		45.7	9.3	33.3	15.0	75.3	76.7
<b>Tổng cộng</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* Ghi chú:

Tiêu chí 1: Kênh phân phối rộng khắp

Tiêu chí 2: Giá cước rẻ hơn NCC khác

Tiêu chí 3: Chất lượng dịch vụ tốt

Tiêu chí 4: Khuyến mãi hấp dẫn

Tiêu chí 5: Chăm sóc khách hàng tốt

Tiêu chí 6: Dịch vụ cộng thêm phong phú với nhiều tiện ích

Tiêu chí 7: Công nghệ tiên tiến

Tiêu chí 8: Thương hiệu quen thuộc

Tiêu chí 9: Bạn bè, người quen khuyên dùng

Tiêu chí chất lượng tốt đạt tỷ lệ bình chọn tuyệt đối 100%. Đồng thời, tiêu chí này cũng đạt tỷ lệ cao nhất nếu xét ở mức độ quan trọng nhất (43,3%) và mức độ quan trọng nhì (33%). Theo sau tiêu chí chất lượng tốt là tiêu chí giá cước rẻ với các tỷ lệ tương ứng là 96,3%; 30,3%; 27,7%. Tiêu chí chăm sóc khách hàng được đánh giá quan trọng tiếp theo sau hai tiêu chí trên với 90,7% số người trả lời phỏng vấn bình chọn, trong đó 28,7% chọn mức độ quan trọng ba và 22,3% chọn mức độ quan trọng tư.

Nhìn nhận lại thị trường dịch vụ internet thời gian vừa qua, ta thấy thị trường này có tốc độ tăng trưởng thuê bao cao nhất trong ngành viễn thông (150% - 200%). Ngày càng nhiều khách hàng có cơ hội sử dụng dịch vụ internet nhờ giá dịch vụ đã giảm đáng kể và phù hợp với khả năng chi trả của đông đảo khách hàng. Ngoài ra, những dịch vụ phát triển trên nền internet như email, tra cứu thông tin, game online, mạng riêng ảo, đàm thoại truyền hình v.v. đáp ứng nhu cầu thông tin liên lạc, giải trí của doanh nghiệp, cá nhân, nhờ đó kích thích nhu cầu đăng ký dịch vụ truy cập



internet. Tuy nhiên, tình hình cạnh tranh giữa các nhà cung cấp dịch vụ internet cũng phần nào tương tự dịch vụ điện thoại di động - giảm giá nhanh và thiếu quan tâm đến chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng.

 Dịch vụ điện thoại cố định:

Bảng 2.5. Khách hàng lựa chọn NCC dịch vụ ĐTCD dựa trên tiêu chí nào

Đvt: %

Mức độ quan trọng của từng tiêu chí	TC 1	TC 2	TC 3	TC 4	TC 5	TC 6	TC 7	TC 8	TC 9	TC 10	TC 11
Quan trọng nhất	20.3	2.0	27.3	2.3	<b>38.3</b>	0.3	2.0	0.3	2.7	3.0	1.3
Quan trọng nhì	9.0	6.7	<b>31.3</b>	13.0	20.0	1.7	9.3	1.7	5.7	1.0	0.7
Quan trọng ba	9.0	7.3	14.3	12.3	<b>22.0</b>	5.7	17.7	3.7	6.0	1.3	1.3
Quan trọng tư	14.3	7.3	8.3	13.7	8.7	9.3	<b>20.7</b>	6.0	10.0	1.7	1.7
Quan trọng năm	10.3	6.7	6.0	10.3	3.3	10.7	<b>20.3</b>	11.3	14.0	4.0	1.7
Quan trọng sáu	12.3	9.0	3.0	7.7	2.7	8.7	13.7	12.0	16.0	7.7	6.3
Không lựa chọn tiêu chí này	24.7	61.0	9.7	40.7	5.0	63.7	16.3	65.0	45.7	81.3	87.0
<b>Tổng cộng</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* Ghi chú:

Tiêu chí 1: Đăng ký DV dễ dàng, nhanh chóng

Tiêu chí 2: Kênh phân phối rộng khắp

Tiêu chí 3: Giá cước rẻ hơn NCC khác

Tiêu chí 4: Cách tính cước có lợi hơn NCC khác

Tiêu chí 5: Chất lượng dịch vụ tốt

Tiêu chí 6: Khuyến mãi hấp dẫn

Tiêu chí 7: Chăm sóc khách hàng tốt

Tiêu chí 8: Dịch vụ cộng thêm phong phú với nhiều tiện ích

Tiêu chí 9: Công nghệ tiên tiến

Tiêu chí 10: Thương hiệu quen thuộc

Tiêu chí 11: Bạn bè, người quen khuyên dùng

Chất lượng một lần nữa chứng tỏ tầm quan trọng của mình, dẫn đầu tỷ lệ bình chọn 95%. Nếu xét về mức độ quan trọng của từng tiêu chí, chất lượng dịch vụ tốt cũng là tiêu chí được đánh giá là tiêu chí quan trọng nhất ảnh hưởng đến quyết định chọn nhà cung cấp của khách hàng với tỷ lệ bình chọn 38% - cao nhất trong các tiêu chí được cho là quan trọng nhất. Tiêu chí giá cước rẻ có tỷ lệ bình chọn cao thứ nhì trong số 11 tiêu chí (90,3%) và được nhiều người nhất chọn là tiêu chí quan trọng nhì (31,3%). Có thể nói đây là hai tiêu chí then chốt để khách hàng lựa chọn nhà cung cấp. Chăm sóc khách hàng tuy không được đánh giá là tiêu chí quan trọng nhưng cũng xếp thứ ba sau tiêu chí chất lượng và giá cước về tỷ lệ được lựa chọn

(83,7%). Điều này cho thấy nhà cung cấp cũng rất cần quan tâm đến việc chăm sóc khách hàng.

Thời gian qua, trong khi dịch vụ điện thoại di động bùng nổ thì dịch vụ điện thoại cố định lại rơi vào cảnh trầm lắng. Năm 2004, số thuê bao điện thoại cố định chiếm hơn nửa tổng số thuê bao điện thoại. Đến hết năm 2005 số thuê bao di động đã hoán ngôi ở vị trí 57%. 7 tháng đầu năm 2006 vẫn chứng kiến sự bứt phá mạnh mẽ của dịch vụ ĐTDD với thị phần 63,8% và đẩy thị phần của dịch vụ cố định xuống còn 36,2%.

Thực ra, thị trường dịch vụ điện thoại cố định trầm lắng không phải do nhu cầu đã bão hòa mà trái lại, nhu cầu này vẫn còn rất lớn. Tuy nhiên, có một nghịch lý đang xảy ra là nhu cầu khách hàng có nhưng doanh nghiệp không mặn mà cung cấp. Sở dĩ như vậy là vì theo các doanh nghiệp, chi phí đầu tư cho dịch vụ điện thoại cố định rất lớn, nhưng thu hồi vốn lại rất khó khăn. Bên cạnh đó, dịch vụ cố định đang phải chịu sức ép từ dịch vụ di động. Giá dịch vụ di động giảm ảnh hưởng dây chuyền đến dịch vụ cố định, cụ thể là một phần doanh thu của dịch vụ cố định dịch chuyển sang dịch vụ di động khiến các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định phải giảm giá trong điều kiện giá đã rất thấp. Thực tế cho thấy, trong hai năm gần đây, giá dịch vụ VoIP đã giảm hơn 20%, giá lắp đặt điện thoại cố định giảm 50%... Từ ngày 15/8/2006, VNPT bắt đầu thực hiện tính cước theo phương thức 6 giây + 1 đổi với dịch vụ điện thoại cố định liên tỉnh và giảm giá tới 30% cho các cuộc gọi thực hiện từ 23 giờ đến 6 giờ sáng ngày hôm sau cùng các ngày lễ và Chủ nhật. Vùng cước phí liên tỉnh cũng giảm từ ba xuống còn hai tương ứng với 909 đồng và 1.636 đồng/phút, đồng thời Bộ Bưu chính Viễn thông đã bật đèn xanh cho VNPT được giảm tối đa 20% so với mức kể trên.

Như vậy, thị trường dịch vụ điện thoại cố định không có sự cạnh tranh gay gắt giữa các nhà cung cấp. Khách hàng ít than phiền về chất lượng dịch vụ vì đặc điểm của dịch vụ này là tín hiệu được truyền trên mạng cáp nên chất lượng luôn được đảm bảo. Vấn đề ở đây là sự mất cân đối một cách bất lợi giữa chi phí đầu tư và doanh thu dịch vụ khiến các nhà cung cấp không mặn mà với dịch vụ này. Theo người viết, các nhà cung cấp chưa thực hiện các biện pháp kích thích nhu cầu sử

dụng dịch vụ của các thuê bao để tăng doanh thu trung bình của mỗi thuê bao như bổ sung dịch vụ cộng thêm, chăm sóc khách hàng tốt hơn để làm hài lòng khách hàng.

Thông qua kết quả nghiên cứu về “khách hàng trông đợi điều gì ở nhà cung cấp dịch vụ viễn thông”, có thể kết luận khách hàng rất quan tâm đến chất lượng và giá cả dịch vụ. Hai yếu tố này luôn được khách hàng xem xét khi lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, trong đó chất lượng dịch vụ được quan tâm nhiều hơn. Để kiểm chứng điều khách hàng dành nhiều sự quan tâm cho chất lượng hơn giá cả, người viết đã thống kê ý kiến của những người được phỏng vấn về phát biểu: “Khách hàng sẵn sàng chọn NCC dịch vụ viễn thông có giá cước thấp hơn bất kể chất lượng dịch vụ như thế nào”. Kết quả như sau:

Bảng 2.6. Thống kê ý kiến của khách hàng về phát biểu trên

<b>Quan điểm</b>	<b>Số khách hàng</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Rất đồng ý	8	2.7 %
Đồng ý	16	5.3 %
Chưa chắc	86	28.7 %
Không đồng ý	124	41.3 %
Rất không đồng ý	66	22.0 %
<b>Tổng cộng</b>	<b>300</b>	<b>100.0 %</b>

Với 92% số khách hàng được phỏng vấn không hoàn toàn đồng ý hoặc hoàn toàn không đồng ý với phát biểu trên, ta kết luận khách hàng rất quan tâm đến chất lượng dịch vụ hơn giá cước.

Bên cạnh hai mối quan tâm trên, khách hàng còn quan tâm đến yếu tố chăm sóc khách hàng. Và riêng dịch vụ di động, khách hàng còn quan tâm đến yếu tố vùng phủ sóng.

Tuy nhiên, thực tế thị trường viễn thông vừa qua cho thấy chiến lược của các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lại không được xây dựng trên cơ sở mong muốn của khách hàng. Họ chỉ sử dụng giá làm công cụ cạnh tranh mà chưa quan tâm đến chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng, vùng phủ sóng. Bên cạnh đó, các nhà cung cấp chưa thực hiện các biện pháp kích thích nhu cầu sử dụng của khách hàng hiện hữu như bổ sung dịch vụ cộng thêm... để tăng doanh thu trung bình của mỗi

thuê bao. Do đó, khi được phỏng vấn mức độ hài lòng của khách hàng dành cho nhà cung cấp hiện tại của họ, chỉ có ít hơn 50% khách hàng tỏ ra hài lòng với nhà cung cấp.

Bảng 2.7. Mức độ hài lòng của khách hàng

Mức độ hài lòng	Số khách hàng	Tỷ lệ
Rất hài lòng	9	3.0 %
Hài lòng	114	38.0 %
Hơi hài lòng	131	43.7 %
Không hài lòng	38	12.7 %
Rất không hài lòng	3	1.0 %
Không trả lời	5	1.7 %
<b>Tổng cộng</b>	<b>300</b>	<b>100.0 %</b>

Vậy khách hàng không hài lòng với nhà cung cấp của mình ở điểm nào?

Bảng 2.8. Những yếu tố khiến khách hàng chưa hài lòng

	Chất lượng	Giá cước	Cách tính cước	Chăm sóc KH	DV GTGT	Khuyến mãi	Kênh phân phối	Khác
Chọn	70.3%	47.1%	24.7%	32.0%	12.6%	13.9%	4.6%	3.5%
Không chọn	29.7%	52.9%	75.3%	68.0%	87.4%	86.1%	95.4%	96.5%

Trong số 172 khách hàng không hài lòng với NCC hiện tại của mình, cuộc điều tra cho thấy 70,3% số khách hàng không hài lòng về chất lượng dịch vụ. Tiếp theo, 47,1% cho biết không hài lòng về giá cước và 32% không hài lòng về Chăm sóc khách hàng. Kết quả thống kê này một lần nữa khẳng định những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp và thứ tự ưu tiên của các yếu tố này từ cao đến thấp là chất lượng, giá cả, chăm sóc khách hàng. Đây cũng chính là những yếu tố mà khách hàng muốn nhà cung cấp ưu tiên cải tiến để làm hài lòng khách hàng.

Bảng 2.9. Khách hàng muốn nhà cung cấp ưu tiên cải tiến yếu tố nào

<b>Yếu tố</b>	<b>Số KH lựa chọn</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Chất lượng dịch vụ	144	48.0 %
Giá cước	77	25.7 %
Chăm sóc khách hàng	29	9.7 %
Cách tính cước	19	6.3 %
Dịch vụ GTGT	15	5.0 %
Khuyến mãi	12	4.0 %
Kênh phân phối	3	1.0 %
Khác	1	0.3 %
<b>Tổng cộng</b>	<b>300</b>	<b>100.0 %</b>

Đến đây, ta có thể nhận thấy rằng đòi hỏi chất lượng dịch vụ tốt là một nhu cầu hết sức bức bách của khách hàng hiện nay. Nó càng bức bách hơn nữa khi công tác chăm sóc khách hàng của nhà cung cấp chưa được quan tâm đúng mức, đặc biệt là trong khâu giải quyết khiếu nại, khiến quyền lợi của khách hàng không được bảo vệ. Vậy, các nhà cung cấp nếu muốn duy trì lòng trung thành của khách hàng, hãy quan tâm hơn nữa đến những mong muốn của khách hàng và làm hài lòng họ đến mức tốt nhất có thể. Bằng không, thượng đế cũng sẽ rời bỏ chúng ta ngay khi có thể. Cuộc điều tra cho thấy trong những khách hàng tỏ ra hơi hài lòng với nhà cung cấp hiện tại, có 31,3% số khách hàng muốn chuyển sang nhà cung cấp khác. Càng không hài lòng thì khách hàng càng muốn chuyển sang NCC khác.

Bảng 2.10. Tỷ lệ khách hàng muốn chuyển sang nhà cung cấp khác

<b>Mức độ hài lòng</b>	<b>Muốn chuyển sang NCC khác</b>			
	<b>Có</b>		<b>Không</b>	
	<b>Số KH</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Số KH</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Rất hài lòng			9	100.0 %
Hài lòng			114	100.0 %
Hơi hài lòng	42	31.3 %	92	68.7 %
Không hài lòng	30	76.9 %	9	23.1 %
Rất không hài lòng	2	66.7 %	1	33.3 %

Tuy nhiên, nếu có thể chuyển sang nhà cung cấp khác mà vẫn được giữ nguyên số điện thoại liên lạc thì khách hàng sẽ quyết định như thế nào?

Bảng 2.11. Tỷ lệ khách hàng muốn chuyển sang nhà cung cấp khác mà vẫn giữ nguyên số điện thoại

Mức độ hài lòng	Muốn chuyển sang NCC khác & giữ nguyên số			
	Có		Không	
	Số KH	Tỷ lệ	Số KH	Tỷ lệ
Rất hài lòng	2	22.2 %	7	77.8 %
Hài lòng	60	52.6 %	54	47.4 %
Hơi hài lòng	87	64.9 %	47	35.1 %
Không hài lòng	33	84.6 %	6	15.4 %
Rất không hài lòng	2	66.7 %	1	33.3 %

Kết quả điều tra cho thấy nếu được giữ nguyên số khi thay đổi nhà cung cấp, tỷ lệ khách hàng muốn chuyển sang nhà cung cấp khác tăng rõ rệt và kể cả những khách hàng đang hài lòng với nhà cung cấp hiện tại cũng muốn thử chuyển sang nhà cung cấp khác. Điều này cho thấy đặc điểm của dịch vụ viễn thông là chi phí chuyển đổi nhà cung cấp nằm chủ yếu ở vấn đề đổi số điện thoại liên lạc. Nếu được phép chuyển đổi nhà cung cấp mà không phải đổi số điện thoại liên lạc, đồng nghĩa với chi phí chuyển đổi thấp, khách hàng sẵn sàng chuyển sang nhà cung cấp khác. Đây là cơ hội cho đối thủ cạnh tranh của một nhà cung cấp và là cái giá phải trả nếu nhà cung cấp đó không quan tâm đến việc làm hài lòng khách hàng bằng cách nâng cao chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng, chiến lược giá hợp lý.

### 2.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh:

“Thương trường là chiến trường”. Vì vậy, sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp để tồn tại là điều tất yếu. Ngành viễn thông Việt Nam hiện có 7 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông có mạng viễn thông và một số nhà cung cấp không có mạng viễn thông<sup>15</sup>.

#### i. Tập đoàn BCVT Việt Nam - VNPT:

Dẫn đầu thị trường viễn thông Việt Nam về thị phần, doanh thu, quy mô, kinh nghiệm hoạt động là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), trước đây là Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Được thành lập theo Quyết định số 249/TTg ngày 29/5/1995 của Thủ tướng Chính phủ thông qua việc tách đơn vị

<sup>15</sup> PHỤ LỤC B, Bảng 2.18

kinh doanh ra khỏi Tổng cục Bưu điện. Với nguồn vốn 2.500 tỷ đồng, VNPT đảm nhận vai trò là đầu tàu của ngành Bưu chính Viễn thông, vừa tự kinh doanh vừa thực hiện nhiệm vụ do Chính phủ giao phó là phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông của đất nước và phổ cập dịch vụ bưu chính viễn thông đến mọi người dân. So với các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông khác, VNPT có rất nhiều lợi thế như (1) thừa hưởng mạng trục quốc gia từ nguồn vốn đầu tư của Nhà nước; (2) mạng lưới kỹ thuật và kinh doanh đứng đầu về phạm vi địa lý; (3) độc quyền kinh doanh trong một thời gian dài; (4) được sự hỗ trợ của Chính phủ; (5) là lựa chọn số một của nguồn nhân lực v.v. Như đã phân tích ở phần 1.1.1, mạng trục là “thắt cổ chai” của ngành viễn thông. Do đó, doanh nghiệp nào sở hữu mạng trục sẽ có lợi thế vượt trội hơn những doanh nghiệp khác. Chính vì thế, có thể xem mạng trục quốc gia là năng lực lõi của VNPT.

Tính đến tháng 6/2006, VNPT nắm giữ khoảng hơn 80% thị phần toàn bộ dịch vụ viễn thông. Cụ thể khoảng 97% thị trường dịch vụ điện thoại cố định với gần 8 triệu thuê bao, 68% dịch vụ điện thoại di động (hơn 8 triệu thuê bao), 48% dịch vụ internet (trong đó có khoảng 120.000 thuê bao ADSL). Như vậy, xét theo tiêu chuẩn của Bộ BCVT, VNPT là doanh nghiệp chiếm thị phần không chế.

Doanh thu của VNPT là con số mơ ước của các doanh nghiệp khác, 33.781 tỷ đồng trong năm 2005, tăng 10% so với năm 2004. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế / tổng doanh thu năm 2005 đạt 34,39%; tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bình quân giai đoạn 2001 – 2005 là 18,6%. Năng suất lao động tính theo doanh thu đạt 375,34 triệu đồng/người/năm, tăng 13,66%. Điều này cho thấy bộ máy của VNPT khá cồng kềnh và hiệu suất lao động chưa cao.

Là doanh nghiệp chủ đạo, VNPT hiện có hệ thống mạng và kênh phân phối rộng lớn nhất:

- Sở hữu mạng trục quốc gia, dịch vụ điện thoại cố định do VNPT cung cấp đã có mặt ở gần 100% số xã trên cả nước.
- Dịch vụ điện thoại di động phủ sóng 64/64 tỉnh thành. Vinaphone đã lắp đặt trạm thu phát sóng ở 100% số huyện trên cả nước, đang chuẩn bị dự án xây dựng trạm thu phát sóng ở huyện đảo Trường Sa nhằm phục vụ nhu

cầu thông tin liên lạc giữa Trường Sa - đất liền và ngư dân đánh cá ở khu vực xung quanh. MobiFone dự kiến sẽ hoàn tất việc lắp đặt trạm thu phát sóng ở 100% số huyện trên cả nước và cuối năm 2006.

- Dịch vụ truy cập internet băng rộng ADSL của VDC đã có mặt ở 57 tỉnh thành và gần như 100% địa bàn các thành phố lớn.
- Công ty Viễn thông Quốc tế (VTI) thuộc VNPT hiện đang quản lý và khai thác các hệ thống cáp quang quốc tế kết nối tại Việt Nam là T-V-H, SEA-ME-WE 3 và hệ thống CSC phục vụ nhu cầu truyền dữ liệu giữa Việt Nam và nước ngoài. Ngoài ra, VTI còn quản lý và khai thác các hệ thống cáp quang quốc tế không kết nối tại Việt Nam nhằm cung cấp dung lượng nối tiếp các hệ thống T-V-H và SAE-ME-WE 3 đi các quốc gia khác trong khu vực, châu Mỹ và châu Âu như hệ thống APC, APCN, RJK, China-US... VNPT vẫn đang tiếp tục đầu tư mở rộng và nâng cấp mạng cáp quang biển quốc tế, Bắc – Nam, dự kiến phóng vệ tinh Vinasat vào năm 2008.

Hệ thống mạng của VNPT không chỉ là yếu tố đầu vào của VNPT mà còn là yếu tố đầu vào của các nhà cung cấp khác. Nói cách khác, bên cạnh vai trò là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, VNPT còn là nhà cung cấp dịch mạng viễn thông bằng cách cho các nhà cung cấp dịch vụ khác thuê lại đường truyền trong nước, đường truyền quốc tế để phục vụ hoạt động kinh doanh của họ.

VNPT luôn là đơn vị dẫn đầu về ứng dụng và phát triển công nghệ mới, đón đầu công nghệ hiện đại, là doanh nghiệp đầu tiên tại Việt Nam triển khai mạng NGN. VNPT có tập dịch vụ phong phú và đa dạng nhất và được đánh giá chung là có chất lượng ổn định nhất. MobiFone đã được nhận danh hiệu Nhà cung cấp dịch vụ ĐTDD tốt nhất năm 2005 trong một cuộc bình chọn do tuần báo eChip Mobile tổ chức với tỷ lệ bình chọn là 53,8%. Tiếp theo là VinaPhone (tỷ lệ bình chọn 29,7%), Viettel (13,6%) và S-Fone (2,8%).

Để xây dựng mạng lưới rộng khắp và hạ tầng kỹ thuật hiện đại, VNPT rất chú trọng đến vấn đề đầu tư. Theo báo cáo tổng kết của VNPT năm 2005, tổng vốn đầu tư thực hiện là 6.200 tỷ đồng, giai đoạn 2001 – 2005 là 32.000 tỷ đồng, tốc độ tăng bình quân 6%/năm.



Hoạt động hợp tác và kinh doanh quốc tế được đẩy mạnh:

- Không chỉ dừng lại ở thị trường trong nước, VNPT đang chuẩn bị kế hoạch mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài mà đích ngắm trước tiên là Mỹ. Bắt đầu bằng việc đăng ký thương hiệu VNPT với Cơ quan Quản lý Nhân hiệu và Sáng chế Hoa Kỳ năm 2002, sau đó VNPT đã mở văn phòng đại diện tại Mỹ và tiến hành khảo sát thị trường. Theo các quan chức VNPT, họ kỳ vọng có thể khai thác dịch vụ thoại và dữ liệu, chuyển phát bưu phẩm và tiền giữa Mỹ và Việt Nam, tiếp cận khách hàng là cộng đồng Việt kiều...
- Cuối năm 2005, VNPT đã đạt được thỏa thuận với đối tác Lào (Công ty ELT) đầu tư xây dựng nhà máy liên doanh sản xuất cáp đồng tại Lào, trị giá 7 triệu USD.
- Mới đây, VNPT đã ký hợp đồng với Acasia, theo đó VNPT sẽ trở thành một thành viên của Acasia và cùng với 6 thành viên khác của Acasia - đều là các công ty viễn thông chủ đạo của 6 nước Asean – cung cấp dịch vụ viễn thông cho các công ty đa quốc gia.

Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp đua nhau giảm giá để thu hút khách hàng, VNPT cũng không thể đứng ngoài vòng xoáy này. Giá cước của VNPT hiện nay đã thấp hơn giai đoạn độc quyền rất nhiều, tuy vẫn đang là nhà cung cấp có giá cao nhất. Điều này, không biết khách quan hay chủ quan, giúp VNPT định vị mình trên thị trường với phân khúc thị trường là nhóm khách hàng có chi tiêu cao hơn. Bên cạnh đó, VNPT đang bắt đầu thay đổi hình ảnh của mình theo hướng năng động và hướng về khách hàng, cộng đồng nhiều hơn. Hoạt động tiếp thị, quảng cáo, quảng bá thương hiệu được thực hiện thường xuyên, chuyên nghiệp hơn. Để các công ty con hoạt động hiệu quả hơn nữa, VNPT đang có kế hoạch cổ phần hóa một số công ty, trong đó việc cổ phần hóa Vinaphone và MobieFone rất được các nhà đầu tư trong và ngoài nước quan tâm.

Mục tiêu của VNPT từ nay đến 2010 là “xây dựng VNPT trở thành Tập đoàn kinh tế hàng đầu Việt Nam, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hoá cao ngang tầm các nước trong khu vực; kinh doanh đa ngành trong đó bưu

chính, viễn thông và công nghệ thông tin là ngành kinh doanh chính với nhiều loại hình sở hữu, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với khoa học, công nghệ, nghiên cứu, đào tạo; nâng cao năng lực cạnh tranh, chủ động hướng ra thị trường khu vực và thế giới; phát triển nhanh và bền vững trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, phấn đấu tổng doanh thu của Tập đoàn trong giai đoạn 2006 - 2010 dự kiến là 229.420 tỷ đồng, tốc độ tăng bình quân 10,7%/năm, riêng năm 2010, dự kiến doanh thu của Tập đoàn đạt 55.700 tỷ đồng; trên cơ sở phấn đấu phát triển mới 21,1 triệu máy điện thoại các loại, nâng tổng số máy điện thoại trên mạng của VNPT vào năm 2010 lên 34 triệu máy; phát triển mới thêm 5 triệu thuê bao Internet, trong đó chủ yếu là thuê bao băng rộng”.

Tóm lại, VNPT đã và đang là doanh nghiệp chủ đạo trong ngành viễn thông Việt Nam. Những thay đổi khả quan ở VNPT cũng như sự hỗ trợ của Chính phủ càng khẳng định rằng trong tương lai, doanh nghiệp này sẽ cố gắng tiếp tục giữ vững vị trí chủ đạo ở thị trường trong nước và tiên phong ở thị trường nước ngoài.

#### **ii. Tổng Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội - Viettel:**

Tổng Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội, tiền thân là Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội, thành lập ngày 1/6/1989, là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Quốc phòng. Với ưu thế là một doanh nghiệp quân đội, Viettel thừa hưởng cơ sở hạ tầng sẵn có và đội ngũ cán bộ kỹ thuật của Bộ Tư lệnh Binh chủng Thông tin.

Doanh thu của Viettel năm 2004 đạt 1.415,9 tỉ đồng, tăng 38,8% so với năm 2003. Tính đến tháng 6/2006, Viettel đã nắm giữ 1,4% thị trường dịch vụ điện thoại cố định (120.000 thuê bao), 27% dịch vụ điện thoại di động (gần 4 triệu thuê bao), 12% dịch vụ internet (trong đó có khoảng 80.000 thuê bao ADSL), tiếp tục là công ty viễn thông lớn thứ hai tại Việt Nam sau VNPT. Kể từ khi chính thức cung cấp dịch vụ điện thoại di động (cuối năm 2004), Viettel Mobile được đông đảo khách hàng biết đến mặc dù sinh sau đẻ muộn nhờ giá cước cạnh tranh và nhanh chóng phủ sóng 64/64 tỉnh thành. Viettel Mobile trở thành đối thủ đáng gờm của người khổng lồ Vinaphone, MobiFone. Chỉ trong vòng 1 năm, đến cuối năm 2005, Viettel đã có 1,5 triệu thuê bao, lập kỷ lục về tốc độ tăng trưởng của một mạng di động.

Không dừng ở đó, Viettel đặt mục tiêu đón thuê bao di động thứ 5 triệu vào cuối năm 2006.

Tuy không có lợi thế như VNPT về hạ tầng mạng nhưng sau khi được cấp giấy phép thiết lập mạng trục, Viettel đã tự đầu tư một số tuyến cáp quang phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình và cho doanh nghiệp khác thuê lại. Đối với một doanh nghiệp mới như Viettel, rất khó có thể giải bài toán đầu tư mạng để cho ra một đáp số là hiệu quả, tiết kiệm và nhanh chóng. Việc tự đầu tư xây dựng một mạng viễn thông độc lập đòi hỏi chi phí rất cao, thời gian dài trong khi lượng khách hàng chưa đủ lớn để có thể bù đắp chi phí buộc nhà cung cấp này phải tính toán theo hướng khác có lợi hơn. Chính vì vậy, Viettel đã chủ động hợp tác với EVN để chia sẻ cơ sở hạ tầng. Cuối năm 2003, hai doanh nghiệp đã xây dựng xong công kết nối quốc tế đi Trung Quốc qua cửa khẩu Móng Cái với dung lượng 2,5Gbps. Sự hợp tác còn thể hiện trong việc xây dựng các tuyến đường trục qua việc trao đổi các sợi cáp quang trên tuyến cáp quang 1B (đường sắt Bắc – Nam) và trao đổi sợi quang trên tuyến đường dây 500 KV, xây dựng các tuyến viba đi các đảo xa như Phú Quốc, Côn Đảo, Cát Bà. Trong năm 2005, Viettel cũng đã hợp tác với EVN Telecom xây dựng tuyến cáp quang Bắc – Nam (1A). Trong đó hai bên hợp tác xây dựng tuyến cáp quang Hà Nội – Huế, dự kiến hoàn thành vào cuối năm 2006. Với sự hợp tác này, Viettel và EVN sẽ có 3 tuyến truyền dẫn từ Hà Nội vào Tp. HCM. Bên cạnh việc chia sẻ các tuyến cáp quang, Viettel và EVN còn hợp tác dùng chung các nhà trạm, trạm BTS để mở rộng vùng phủ sóng nhanh và tiết kiệm được chi phí đầu tư. Tuy việc phát triển hạ tầng mạng của Viettel đôi khi chưa theo kịp tốc độ phát triển thuê bao, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ nhưng thông qua việc hợp tác sử dụng chung cơ sở hạ tầng với EVN, Viettel đã khắc phục được phần nào yếu điểm về hạ tầng mạng của mình. Hiện nay, mạng di động của Viettel đã phủ sóng 64/64 tỉnh thành. Theo một quan chức của Viettel, họ sẽ ưu tiên phủ sóng những khu vực mà mạng khác chưa phủ sóng như là một phần của chiến dịch khẳng định thương hiệu Viettel. Dịch vụ điện thoại cố định và internet của Viettel đã vươn tới 45 tỉnh thành.

Có thể nói trong các công ty viễn thông Việt Nam, Viettel là một trong những công ty đi đầu về giá cước, hoạt động quảng cáo, khuyến mãi và quảng bá thương hiệu:

- Ngay khi mới tham gia thị trường, tháng 10/2004, Viettel Mobile là mạng duy nhất tính cước theo block 6 giây kể từ những giây đầu tiên, mở màn cho “cuộc cách mạng block 6 giây”. Từ tháng 5/2006, Viettel thực hiện tính cước theo block 6s+1 cho tất cả các dịch vụ cố định, di động, VoIP đường dài trong nước và quốc tế.
- Viettel xây dựng thương hiệu con gắn liền với thương hiệu mẹ, chẳng hạn Viettel Mobile, Viettel Internet.... Vì vậy, thương hiệu Viettel dễ dàng đọng lại trong tâm trí khách hàng. Bất kỳ mẫu quảng cáo của bất kỳ dịch vụ nào đều nhắc khách hàng nhớ đến thương hiệu Viettel. Theo cuộc điều tra của người viết <sup>16</sup> về “nhà cung cấp dịch vụ viễn thông nào được khách hàng biết đến nhiều nhất”, Viettel (tỷ lệ bình chọn 86,7%) xếp thứ hai sau VNPT (tỷ lệ bình chọn 89%), vượt qua FPT, SPT... cho thấy sự thành công của Viettel trong việc xây dựng thương hiệu.
- Ngoài yếu tố giá cước cạnh tranh, khuyến mãi hấp dẫn cũng là một công cụ cạnh tranh của Viettel, đặc biệt là đối với dịch vụ điện thoại di động. Các chương trình khuyến mãi được tung ra gần như liên tục trong năm với nhiều hình thức phong phú, chẳng hạn miễn phí hòa mạng, tặng cước thuê bao trong một khoảng thời gian nhất định, tặng thêm tiền vào tài khoản, bốc thăm trúng thưởng nhiều phần quà giá trị lớn...
- Bên cạnh việc đem lại cho khách hàng những lợi ích trực tiếp như giá cước rẻ nhất, khuyến mãi lớn... Viettel Mobile còn đem lại cho khách hàng “những giá trị mang tính nhân bản cao” như phối hợp với Đài truyền hình Việt Nam thành lập quỹ từ thiện "Viettel - Tấm lòng Việt", tham gia chương trình tiếp lửa truyền thống "Vang mãi khúc quân hành”...

Không những tập trung khai thác thị trường trong nước, Viettel đã bắt đầu chuẩn bị cho kế hoạch khai phá thị trường nước ngoài. Cụ thể là gần đây, Viettel đã

---

<sup>16</sup> PHỤ LỤC A

xin được giấy phép thành lập công ty 100% vốn nước ngoài tại Cam-pu-chia để cung cấp dịch vụ VoIP với vốn đầu tư trên 10 triệu USD. Và để phục vụ dự án này, Viettel đã xin phép đầu tư xây dựng hai tuyến cáp quang đất liền Việt Nam – Campuchia. Ngoài ra, Viettel cũng đang nghiên cứu khả năng đầu tư mạng điện thoại di động GSM tại Campuchia.

Xét về chất lượng dịch vụ, Viettel chưa được đánh giá cao. Với phương châm biến dịch vụ viễn thông thành dịch vụ bình dân để mọi người đều có cơ hội sử dụng, công cụ cạnh tranh chính của Viettel là giá cước và khuyến mãi nhằm thu hút nhiều khách hàng trước mắt.

Nhìn chung, mặc dù còn gặp một số khó khăn về năng lực mạng và kiểm soát chất lượng dịch vụ, Viettel đã đạt được những thành công nhất định nhờ định hướng chiến lược đúng đắn, tốc độ triển khai nhanh chóng.

### **iii. Công ty Viễn thông Điện lực - EVN:**

Thành lập năm 2000, trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Việt Nam, EVN là doanh nghiệp non trẻ nhất ngành viễn thông Việt Nam. Bắt đầu cung cấp dịch vụ năm 2005, theo số liệu do EVN cung cấp, tính đến trung tuần tháng 8/2006, dịch vụ CDMA và Internet của mạng viễn thông điện lực đã có hơn 160.000 khách hàng, trong đó dịch vụ điện thoại cố định không dây (E-Com) có hơn 84.000 khách (chiếm 53%), dịch vụ điện thoại di động nội vùng (E-Phone) có hơn 32.000 khách (chiếm 20%), điện thoại di động toàn quốc (E-Mobile) có gần 21.000 khách (chiếm 31%), 22.000 khách hàng Internet và cố định có dây (chiếm 14%).

Xét cơ cấu doanh thu theo dịch vụ trong 8 tháng đầu năm 2006:

- Dịch vụ điện thoại VoIP đường dài trong nước và quốc tế vẫn là nguồn thu chính với doanh thu đạt gần 250 tỷ đồng.
- Dịch vụ thuê kênh trong nước và quốc tế mà đối tượng khách hàng là các công ty viễn thông không có hạ tầng mạng truyền dẫn như Hanoi Telecom, SPT, FPT, khách hàng doanh nghiệp... cũng được triển khai mạnh với doanh thu đạt gần 60 tỷ đồng.
- Dịch vụ internet ADSL khai thác trên mạng truyền hình cáp của SCTV và VCTV và internet trực tiếp đạt 10 tỷ đồng.

- Dịch vụ E-Tel đạt hơn 5 tỷ đồng.

Lợi thế lớn nhất của EVN khi tham gia thị trường viễn thông là cơ sở hạ tầng viễn thông, cụ thể là hệ thống tuyến cáp quang trên đường dây điện 500kV, 220kV, 110kV trải dài khắp đất nước. Như vậy, xét về năng lực mạng, EVN chỉ đứng sau VNPT. Hiện hệ thống cáp quang do EVN đầu tư là 13.030km, trong đó có khoảng 5.260km cáp quang nội hạt và 7.770km cáp quang liên tỉnh. Bên cạnh đó, việc kết hợp với VNPT và Viettel đã nâng hệ thống truyền dẫn quang của EVN lên tới 18.000km và đã kết nối đến tất cả các tỉnh thành. Triển khai mạng CDMA 2000-1x từ cuối năm 2004, đến nay EVN đã xây dựng 6 tổng đài và 600 trạm thu phát sóng, phủ sóng tất cả các tỉnh thành với dung lượng mạng khoảng 1 triệu thuê bao (bao gồm các loại hình dịch vụ E-Com, E-Phone, E-Mobile).

Theo EVN, họ lựa chọn công nghệ CDMA 2000-1x, tần số 450MHz là nhờ vào tính ưu việt của công nghệ này: dễ dàng triển khai ở vùng núi, nông thôn; tầm phủ sóng rộng giúp tiết kiệm chi phí đầu tư, khả năng truyền dữ liệu tốc độ cao, dung lượng lớn, chất lượng thoại tốt, giảm đáng kể các cuộc gọi bị rớt, độ bảo mật cao, cho phép cung cấp nhiều dịch vụ giá trị gia tăng và ứng dụng băng thông rộng trên mạng điện thoại di động. Một số ưu thế trên đây giúp EVN có thể giảm giá thành dịch vụ và định giá dịch vụ thấp hơn các nhà cung cấp khác. Hiện nay, EVN đang tiến hành thử nghiệm công nghệ CDMA 2000 – 1x EV-DO<sup>17</sup>, thế hệ di động thứ 3 hiện đại trên thế giới, cho phép truyền dữ liệu tốc độ cao trên mạng di động.

Mục tiêu của EVN đến cuối năm 2006 là “phấn đấu hoàn thành chỉ tiêu đạt 500.000 khách hàng, trong đó dịch vụ CDMA đạt 450.000 khách hàng; doanh thu đạt hơn 1.000 tỷ đồng; bảo đảm phát triển kinh doanh chiếm lĩnh thị phần tất cả các dịch vụ đã được cấp lấy phép”.

#### **iv. Công ty Cổ phần Viễn thông Hà Nội (Hanoi Telecom):**

Hanoi Telecom là công ty cổ phần viễn thông được thành lập dựa trên sự hợp tác giữa Công ty Điện tử Hà Nội (Hanel) thuộc UBND thành phố Hà Nội và Liên hiệp công ty HTI thuộc Trung tâm Khoa học tự nhiên và Công nghệ Quốc gia. Hanoi Telecom đã có đầy đủ các giấy phép cung cấp các dịch vụ viễn thông như

---

<sup>17</sup> Định nghĩa

IXP/ISP, VoIP (“172”), điện thoại cố định/IDD và điện thoại di động CDMA2000 băng tần 800 MHz. Tuy nhiên, đến nay Hanoi Telecom chỉ mới triển khai dịch vụ truy cập internet (thị phần 0,25%), VoIP trong nước và chiều đi quốc tế (thị phần dưới 4%), VoIP quốc tế chiều về (thị phần 9,33%). Với thị phần không đáng kể, Hanoi Telecom được xếp vào nhóm những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông không có ảnh hưởng đến thị trường. Sự kiện đáng ghi nhận nhất của Hanoi Telecom là việc ký Hợp đồng Hợp tác Kinh doanh (BCC) với đối tác Hutchison Telecommunications Vietnam S.à r.l<sup>18</sup> - đăng ký thành lập tại Luxembourg. Đây là dự án điện thoại di động CDMA 2000-1x có tổng vốn đầu tư lớn nhất từ trước đến nay trong lĩnh vực viễn thông tại Việt Nam, trị giá 655,9 triệu USD và thời hạn 15 năm. Theo Tổng Giám đốc Hanoi Telecom Trịnh Minh Châu, trong tổng số gần 656 triệu USD vốn đầu tư, sẽ dành khoảng 571 triệu USD cho thiết bị, công nghệ, mua máy điện thoại di động công nghệ 3G và lắp đặt các trạm thu phát sóng. Tuy nhiên Hanoi Telecom và Hutchison sẽ không đầu tư 100% cơ sở hạ tầng cho riêng mình, mà sẽ đàm phán thuê lại hạ tầng hiện có của các công ty khác. Đây là giải pháp hữu hiệu để tiết kiệm chi phí đầu tư ban đầu, tuy nhiên, tính khả thi của nó phụ thuộc rất nhiều vào đối thủ cạnh tranh của họ. Thật không dễ dàng!

Ban đầu, Hanoi Telecom dự định khai trương dịch vụ vào cuối năm 2005. Tuy nhiên, rút kinh nghiệm từ người đi trước S-Fone, và sau hàng loạt những sự cố về chất lượng dịch vụ của các mạng di động không làm hài lòng khách hàng, Hanoi Telecom và đối tác đã thống nhất phương án củng cố toàn diện hệ thống, vùng phủ sóng, chất lượng dịch vụ... trước khi chính thức cung cấp dịch vụ. "Mục tiêu của công ty là phát triển 3 triệu thuê bao trong vòng 10 năm". Theo dự báo của Bộ BCVT, mật độ thuê bao điện thoại ở Việt Nam sẽ đạt 42 máy/100 dân vào năm 2010, trong đó khoảng 2/3 là thuê bao di động. Điều đó có nghĩa là tổng số thuê bao di động thời điểm đó sẽ tăng hơn 50% so với thời điểm hiện tại, tương đương 26 triệu thuê bao. Như vậy, mục tiêu của Hanoi Telecom phát triển 3 triệu thuê bao trong vòng 10 năm là không hề tham vọng, nếu không nói là hơi khiêm tốn. Điều

<sup>18</sup> Hutchison Telecom Vietnam S.à r.l là công ty con trực thuộc Hutchison Telecommunications International Limited (“Hutchison Telecom”), nhà cung cấp các dịch vụ viễn thông lớn trên thế giới có trụ sở chính đặt tại Hồng Kông.

này khiến người viết thắc mắc, có phải họ đang theo đuổi chiến lược tập trung vào khách hàng cao cấp. Tuy nhiên, Hanoi Telecom vẫn là một ẩn số. Hiện tại, chưa ai có thể biết nhà cung cấp này sẽ định vị mình như thế nào. Có điều chắc chắn là thêm một nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động thì sẽ làm cho thị trường vốn đã rất sôi động này càng thêm sôi động. Cuộc cạnh tranh giữa các nhà cung cấp càng trở nên khốc liệt hơn. Khách hàng sẽ có thêm một sự lựa chọn, thêm nhiều dịch vụ giá trị gia tăng và hưởng lợi từ việc hạ giá cước.

**v. Công ty Thông tin Điện tử Hàng hải (Vishipel):**

Tiền thân của Vishipel là Đài Vô tuyến điện Cảng Hải Phòng được thành lập từ năm 1955, đến năm 1992 đổi tên thành Công ty Thông tin Điện tử Hàng hải Việt Nam (Vishipel). Vishipel là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng hải và dịch vụ viễn thông công cộng của Việt Nam.

Vishipel quản lý và khai thác một số cơ sở hạ tầng mạng viễn thông quan trọng của Việt Nam bao gồm Hệ thống các Đài Thông tin Duyên hải (TTDH) Việt Nam, Đài vệ tinh Inmarsat LES, Đài vệ tinh Cospas-Sarsat LUT/MCC, hệ thống mạng IP diện rộng của ngành Hàng hải, hệ thống mạng VoIP 175... Hệ thống các Đài TTDH Việt Nam bao gồm 32 đài được xây dựng dọc bờ biển đất nước, phục vụ hiệu quả thông tin an toàn và cứu nạn trên biển, đồng thời góp phần đảm bảo an ninh trên biển, an toàn quốc gia và toàn vẹn lãnh thổ. Đài Thông tin Vệ tinh Mặt đất Inmarsat Hải Phòng (LES Hải Phòng) (thuộc dự án TTDH), theo các tiêu chuẩn của tổ chức Inmarsat, ITU. Đài LES Hải Phòng là một trong 32 Đài LES trên thế giới, cung cấp thông tin vệ tinh di động toàn cầu với chất lượng thông tin và tính bảo mật cao, phục vụ thông tin cho mọi tổ chức kinh tế-xã hội, cơ quan chính phủ, thông tin cho các vùng không được mạng viễn thông thông thường phủ sóng tới, thông tin phục vụ tìm kiếm cứu nạn, phòng chống thiên tai... Ngoài ra, Vishipel đang triển khai cung cấp dịch vụ VoIP trong nước và quốc tế với mã số 175 tại 15 tỉnh thành. Thị phần VoIP quốc tế về của Vishipel trong sáu tháng đầu năm 2006 đạt 11,35%. Mục tiêu của Vishipel là hướng đến mạng viễn thông đa dịch vụ, có khả năng cung cấp đa dịch vụ trên cả nước.



**vi. Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (FPT Telecom):**

Công ty Cổ phần Viễn thông FPT là một trong sáu công ty chi nhánh thuộc Công ty cổ phần phát triển đầu tư công nghệ FPT, được thành lập trên cơ sở chuyển đổi Công ty Truyền thông FPT, vừa được Bộ Bưu chính Viễn thông trao giấy phép thiết lập hạ tầng mạng viễn thông cố định nội hạt trên phạm vi toàn quốc để cung cấp dịch vụ Internet. Kể từ năm 1999 cho đến nay, FPT Telecom đã được chính phủ Việt Nam cấp giấy phép ICP, ISP, OSP, IXP, giấy phép thiết lập mạng và Cung cấp dịch vụ Viễn thông.

Các dịch vụ mà FPT Telecom cung cấp bao gồm truy cập internet quay số (dial-up), internet băng rộng ADSL, điện thoại internet, IPTV, kênh thuê riêng, trò chơi trực tuyến (game online), thư điện tử dùng riêng, thư điện tử ảo, đăng ký tên miền, thiết kế web, lưu trữ web, giải pháp điện tử, thuê chỗ đặt máy chủ (colocation), quảng cáo internet... Tính đến tháng 12/2005, FPT là ISP đứng thứ hai sau VNPT về thị phần với 29,8%; riêng thị phần ADSL chiếm 33%. Hệ thống báo điện tử VnExpress.net và các trang thông tin Ngoisao.net, Dandung.net, Sohoa.net đã lọt vào Top 10 Website thông tin tiếng Việt trên Internet, trong đó VnExpress đang tiến gần đến Top 500 Website có số lượng người truy cập đông nhất trên toàn thế giới (theo Alexa). Những công ty hàng đầu tại Việt Nam đều lựa chọn hệ thống báo điện tử của FPT để quảng bá hình ảnh, dịch vụ của mình.

Công ty FPT Telecom có những định hướng lâu dài cho việc phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng trên Internet, định hướng phát triển chủ đạo là cung cấp dịch vụ Hội tụ số. Vì vậy, FPT Telecom đã đầu tư nâng cấp mạng internet băng rộng từ công nghệ ADSL lên ADSL 2+, chuẩn bị cho việc triển khai các dịch vụ giá trị gia tăng trên internet. Gần đây nhất, FPT Telecom là nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên tại Việt Nam triển khai dịch vụ IPTV. Trong tương lai, FPT sẽ thử nghiệm dịch vụ Wimax di động. FPT Telecom định hướng phát triển công nghệ dựa trên hạ tầng mạng NGN và hướng đến việc cung cấp đa dịch vụ (dữ liệu, thoại, video).

Trong nhiều năm liên tiếp, FPT Telecom được độc giả PC World bình chọn là ISP có chính sách dịch vụ tốt nhất tại Việt Nam. Từ năm 2006 đến 2012, FPT

Telecom dự kiến cung cấp hạ tầng kết nối cho khoảng 1 triệu thuê bao ADSL. Ngay trong giai đoạn 1 (2006 - 2008), tổng số thuê bao ADSL sẽ đạt trên 200.000.

Trên đây là một số đối thủ cạnh tranh chính của SPT. Ngoài ra, còn có một nhà cung cấp dịch vụ khác cũng là đối thủ cạnh tranh của SPT nhưng quy mô nhỏ nên không được nêu trên đây như OCI (dịch vụ điện thoại internet), Netnam (dịch vụ truy cập internet)... Mỗi công ty đều có điểm mạnh và điểm yếu nhất định, định hướng chiến lược và phương cách thực hiện. SPT cần tìm hiểu kỹ thông tin về đối thủ cạnh tranh để có chiến lược và kế hoạch hành động thích hợp.

### **2.3.2.3. Nhà cung cấp:**

Nhà cung cấp của doanh nghiệp viễn thông có thể chia thành ba nhóm sau:

#### **i. Nhà cung cấp các yếu tố đầu vào (vật tư, thiết bị, giải pháp, đường truyền...):**

Do đặc thù về công nghệ của ngành, nhà cung cấp các yếu tố đầu vào đóng một vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của các nhà khai thác dịch vụ viễn thông. Bởi vì nếu những yếu tố đầu vào không đảm bảo chất lượng thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và rất dễ nhận biết bởi khách hàng. Hơn nữa, hệ thống mạng có thể hiểu như một dây chuyền sản xuất, nếu một yếu tố trong dây chuyền gặp sự cố thì sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ dây chuyền. Vì vậy, các công ty viễn thông nói chung và SPT nói riêng thường lựa chọn những nhà cung cấp đã có tiếng tăm trên thị trường, đặc biệt là đối với nhà cung cấp thiết bị. Cũng do đặc thù của ngành sản xuất thiết bị viễn thông, số lượng nhà cung cấp có uy tín trong lĩnh vực này không lớn (có thể kể đến như Ericsson, Tekelec, Siemen, Motorola, Acatel, NEC, Nortel, Huawei...). Hơn nữa, mỗi nhà cung cấp hoặc nhóm hai đến ba nhà cung cấp chỉ có thể mạnh trong một lĩnh vực như mạng di động công nghệ GSM, công nghệ CDMA, mạng NGN, mạng băng rộng không dây... Bên cạnh đó, để đảm bảo sự tương thích của hệ thống mạng trong quá trình mở rộng mạng hiện có, đôi khi nhà khai thác dịch vụ không thể liêu lĩnh để thay đổi nhà cung cấp thiết bị mà vẫn phải tiếp tục mua thiết bị và nâng cấp phần mềm từ nhà cung cấp trước đây. Vì vậy, quyền lựa chọn nhà cung cấp của doanh nghiệp viễn thông sẽ bị hạn chế. Điều này cho thấy doanh nghiệp viễn thông sẽ phải chịu áp lực

về giá cả và một số điều kiện thương mại khác từ phía nhà cung cấp yếu tố đầu vào. Nói cách khác, họ ít có cơ hội để trả giá hơn các trong các ngành khác.

Các nhà cung cấp yếu tố đầu vào của SPT gồm có Ericsson, Cisco, LG, Samsung... (thiết bị viễn thông); Sacom... (vật tư, phụ kiện); VTN, EVN, Viettel, PCCW (đường truyền) v.v. So với các công ty viễn thông Việt Nam khác, quy mô đầu tư của SPT còn nhỏ nên nhìn chung SPT chưa phải là khách hàng lớn của các nhà cung cấp. Vì vậy, SPT không có lợi thế để trả giá.

Riêng đối với mạng điện thoại di động, SPT gặp rất nhiều bất lợi khi mua thiết bị từ nhà cung cấp nước ngoài. Đây là dự án BCC mà đối tác nước ngoài đầu tư 100% thiết bị nên họ nhìn hơn SPT về quyền lựa chọn nhà cung cấp thiết bị mạng, thiết bị đầu cuối. Vì vậy, nhà cung cấp được chọn cho dự án này thường là nhà cung cấp Hàn Quốc, hoặc đối tác của đối tác nước ngoài. Trong trường hợp đó, SPT rất khó kiểm soát được giá và chất lượng sản phẩm.

#### **ii. Cộng đồng tài chính:**

SPT là một công ty cổ phần, trong đó trên 80% vốn điều lệ là của các công ty nhà nước và phần còn lại do một số cá nhân đóng góp. Vốn vay ngân hàng đóng vai trò khá quan trọng trong nguồn vốn hoạt động của SPT. Nhìn chung, SPT nhận được sự ủng hộ của các cổ đông góp vốn và được một số ngân hàng tạo điều kiện thuận lợi cho vay vốn.

#### **iii. Nguồn lao động:**

Với quy mô đào tạo của các trường Đại học, Cao đẳng ngày càng phát triển, lực lượng lao động có trình độ trong ngành viễn thông, công nghệ thông tin, kinh tế, tài chính kế toán không phải là ít. Tuy nhiên, để tìm người có trình độ và kinh nghiệm viễn thông thì không dễ chút nào. Chẳng hạn trong trường hợp của SPT, vị thế của SPT trên thị trường phần nào cho ta thấy SPT sẽ ít có lợi thế hơn các công ty lớn trong nước hoặc công ty nước ngoài trong việc thu hút người tài.

SPT là nơi thu hút lao động trẻ tuổi. Ưu điểm của lực lượng lao động trẻ là sự năng động và sáng tạo. Ngược lại, nhược điểm của các bạn trẻ là thiếu kinh nghiệm trong khi điều này cũng rất cần thiết do đặc thù của ngành. Khi tuyển dụng lao động trẻ tuổi, SPT cần mất một thời gian để đào tạo và huấn luyện cho các bạn trẻ. Tuy

nhiên, sau khi đào tạo, việc giữ được nhân viên hay không tùy thuộc rất nhiều yếu tố, trong đó có phần đóng góp đáng kể của môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ, lương bổng... Thực tế cho thấy SPT chưa xây dựng được một môi trường làm việc của một công ty kinh doanh năng động và hướng về khách hàng; chính sách đãi ngộ và lương bổng chịu ảnh hưởng nặng nề của cơ chế nhà nước, ưu tiên thâm niên và bằng cấp. Vì vậy, SPT khó có thể duy trì được lòng trung thành của đội ngũ nhân viên.

#### **2.3.2.4. Sản phẩm thay thế:**

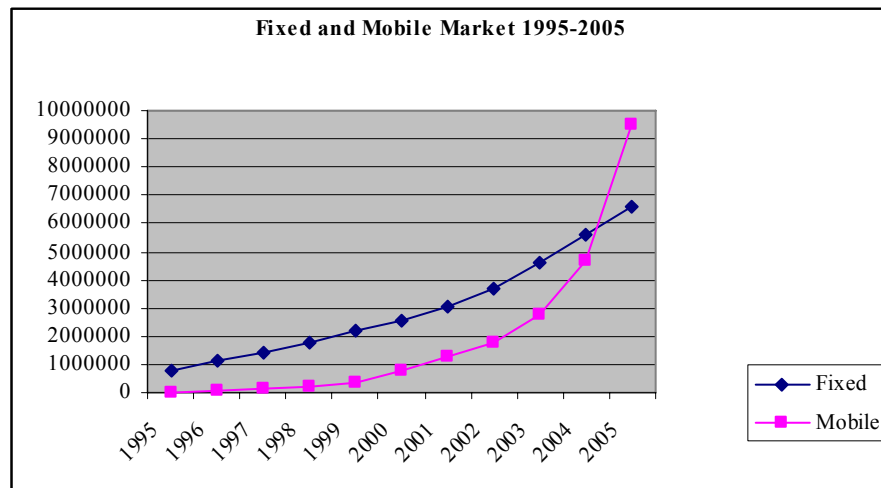
Ngành viễn thông được xem là ngành có tốc độ phát triển công nghệ nhanh nhất. Cùng với đà phát triển của công nghệ, ngày càng có nhiều dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng ra đời. Do đó, một số dịch vụ có nguy cơ bị thay thế. Các dịch vụ thay thế sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp do giá của dịch vụ hiện tại đã bị khống chế. Nếu doanh nghiệp không lường trước được xu hướng phát triển của sản phẩm để có chiến lược sản phẩm phù hợp thì doanh nghiệp đó sẽ mất đi khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Người viết xin đưa ra một số ví dụ về các dịch vụ viễn thông thay thế hiện nay:

- Điện thoại cố định truyền thống đang bị lấn át bởi rất nhiều dịch vụ khác như điện thoại di động, VoIP, điện thoại internet.

Bằng chứng cho thấy tốc độ phát triển dịch vụ điện thoại di động tại Việt Nam từ năm 2005 cao hơn dịch vụ điện thoại cố định. Đây cũng là xu hướng chung của thế giới.

Hình 2.8. So sánh tốc độ tăng trưởng dịch vụ ĐTDĐ và ĐTCD



- Theo tiên đoán của Công ty Nghiên cứu Evalueserve, doanh thu từ điện thoại cố định và quốc tế tại Mỹ và châu Âu sẽ giảm 40% trong vòng hai năm tới. Còn theo một kết quả nghiên cứu thị trường của Informa Telecoms & Media, doanh thu thoại truyền thống trên toàn thế giới sẽ giảm khoảng 16,7%, tương đương 100 tỷ USD vào năm 2011 so với hiện nay. Nguyên nhân của sự sụt giảm này là khách hàng lựa chọn dịch vụ VoIP, điện thoại internet tiết kiệm chi phí hơn. Về chất lượng, các dịch vụ VoIP có thể kém hơn nhưng do giá cước sử dụng dịch vụ quá rẻ (thấp hơn dịch vụ truyền thống từ 50% trở lên) nên khách hàng rất ưa chuộng những dịch vụ này.
- Mặc dù dịch vụ điện thoại internet đã rất rẻ nhưng vẫn phải chia sẻ thị trường với ứng dụng “chat” và “voice chat” miễn phí của các mạng Skype, Yahoo, Google... Theo thống kê chưa đầy đủ, cho đến nay đã có khoảng 70 triệu người trên thế giới tải phần mềm Skype và mỗi ngày có thêm khoảng 190.000 người đăng ký sử dụng.
- Dịch vụ truyền dữ liệu sẽ chiếm ưu thế hơn dịch vụ thoại.
- Dịch vụ truy cập internet băng rộng không dây như Wifi, Wimax... sẽ cạnh tranh với dịch vụ băng rộng có dây như ADSL. Đặc biệt ở những khu vực chưa có cáp hoặc khó lắp đặt cáp, Wifi và Wimax là một lựa chọn hữu hiệu.

- Dịch vụ Wimax được đánh giá cao hơn Wifi về độ rộng phủ sóng và tốc độ truyền tín hiệu và được dự báo là sẽ vượt qua dịch vụ Wifi khi được cung cấp chính thức.
- Dịch vụ IPTV <sup>19</sup> sẽ cạnh tranh với dịch vụ truyền hình cáp.
- Hội tụ đang là xu thế công nghệ hiện nay với hội tụ giữa dịch vụ điện thoại cố định và di động; hội tụ giữa thoại, dữ liệu và video...

#### **2.3.2.5. Đối thủ tiềm ẩn:**

Đối thủ tiềm ẩn là những đối thủ cạnh tranh sẽ gia nhập ngành, họ có thể đem đến công nghệ mới, năng lực sản xuất mới, mong muốn chiếm lĩnh thị trường... Điều này tạo áp lực cho các doanh nghiệp cũ như thu hẹp thị trường, giảm doanh thu, lợi nhuận.

Thị trường dịch vụ thông tin di động Việt Nam sẽ đón nhận nhà cung cấp mới là Hanoi Telecom trong tương lai gần. Tuy chưa chính thức cung cấp dịch vụ, nhưng các nhà phân tích đều dự báo rằng sự ra đời của dịch vụ 092 một lần nữa sẽ khuấy động thị trường và nếu các nhà cung cấp hiện tại không có chiến lược đúng đắn thì sẽ rất dễ bị ảnh hưởng.

Mặc dù đã có mặt trên thị trường với hệ thống thông tin chủ yếu phục vụ ngành hàng hải, Công ty Vishipel với mục tiêu phát triển mạng và kinh doanh đa dịch vụ trên phạm vi cả nước cũng được xem là một đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn trên thị trường viễn thông Việt Nam.

Tổng Công ty truyền thông đa phương tiện (VTC): nhận thức được xu thế hội tụ của truyền hình và viễn thông, VTC đã triển khai công nghệ phát thanh truyền hình internet trực tuyến. VTC cho biết sẽ phát triển theo hướng kinh doanh đa ngành, đa dịch vụ, trong đó lấy trọng tâm là các dịch vụ truyền thông hiện đại, tích hợp công nghệ truyền hình, công nghệ thông tin, viễn thông. VTC quyết tâm xây dựng mạng truyền thông 4G sử dụng công nghệ vô tuyến Wimax để thu hẹp khoảng cách số giữa Việt Nam và các nước phát triển.

FPT cũng đã định hướng sẽ triển khai dịch vụ mobile Wimax.

---

<sup>19</sup> Định nghĩa

Trên đây là những yếu tố của môi trường bên ngoài có thể ảnh hưởng đến hoạt động của công ty viễn thông nói chung và SPT nói riêng. Để đánh giá SPT phản ứng như thế nào trước những tác động của môi trường bên ngoài, ta sử dụng ma trận các yếu tố bên ngoài.

Bảng 2.12. Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)

<b>Các yếu tố bên ngoài</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
1. Nền kinh tế tăng trưởng ổn định	0.07	4	0.28
2. Thu nhập bình quân đầu người	0.08	3	0.24
3. Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế	0.08	2	0.16
4. Chính sách, quy định của Nhà nước	0.08	3	0.24
5. Nhân khẩu	0.07	4	0.28
6. Sự phát triển của công nghệ	0.09	2	0.18
7. Mong muốn của khách hàng	0.13	2	0.26
8. Hành vi của đối thủ cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh bằng giá, phát triển thị trường, mở rộng mạng...)	0.13	2	0.26
9. Đối thủ tiềm ẩn	0.11	2	0.22
10. Sản phẩm thay thế	0.09	2	0.18
11. Ngành liên quan (IT, truyền thông, điện tử)	0.07	2	0.14
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Kết quả trên cho thấy mức phản ứng của SPT đối với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài chỉ ở mức trung bình. SPT phản ứng khá tốt trước những cơ hội, đặc biệt là những cơ hội ở tầm vĩ mô như nền kinh tế ổn định, thu nhập bình quân đầu người tăng, dân số. Ngược lại, SPT chỉ phản ứng ở mức trung bình đối với những mối đe dọa từ đối thủ tiềm ẩn, đối thủ cạnh tranh và sản phẩm thay thế. Hai yếu tố “sự phát triển của công nghệ” và “mong muốn của khách hàng” vừa có thể là cơ hội vừa có thể là mối đe dọa của SPT, là cơ hội lớn nếu SPT biết khai thác nó và ngược lại. Thế nhưng, SPT chỉ phản ứng ở mức trung bình với hai yếu tố này. Nếu trong tương lai, SPT không tìm cách cải thiện để đáp ứng mong muốn của khách hàng hoặc đón đầu xu hướng công nghệ thì hai yếu tố này có thể trở thành mối đe dọa lớn cho SPT.

#### 2.4. Đánh giá vị thế của SPT trên thị trường:

Bảng 2.13. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố chủ yếu	Mức độ QT	SPT		Viettel		EVN		Hanoi Telecom	
		Ploại	Số điểm QT	Ploại	Số điểm QT	Ploại	Số điểm QT	Ploại	Số điểm QT
Chất lượng dịch vụ	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28
Chiến lược giá	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Chiến lược sản phẩm	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11
Khuyến mãi	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Năng lực mạng	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56	1	0.14
Chăm sóc khách hàng	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Năng lực tài chính	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14
Thương hiệu	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.22</b>		<b>2.96</b>		<b>2.50</b>		<b>1.53</b>

Do VNPT vẫn là nhà cung cấp thống lĩnh thị trường nên SPT không xem đây là đối thủ cạnh tranh ngang tầm. So sánh SPT với Viettel, EVN – hai nhà cung cấp được xem là có khả năng gây ảnh hưởng đến thị trường – và Hanoi Telecom - đối thủ cạnh tranh tương đối ngang tầm, ta thấy SPT đứng thứ ba về năng lực cạnh tranh, sau Viettel và EVN. Như vậy, bên cạnh VNPT, Viettel là đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất của SPT. Viettel phản ứng khá tốt trước những tác động của yếu tố bên ngoài và sử dụng có hiệu quả nội lực. Với những lợi thế về khả năng tài chính, năng lực mạng và thương hiệu, Viettel đã áp dụng chiến thuật đánh nhanh thắng nhanh để thâm nhập và mở rộng thị trường một cách nhanh nhất có thể. EVN tuy bắt đầu chính thức cung cấp dịch vụ cách đây không lâu nhưng nhờ vào năng lực mạng vượt trội và kinh nghiệm rút ra được từ những người đi trước, EVN đang tạo cho mình một nền tảng vững chắc để cạnh tranh. Hanoi Telecom chưa thể vượt qua SPT về năng lực cạnh tranh. Nhưng trong mảng dịch vụ điện thoại di động, với sự hậu thuẫn về vốn và kinh nghiệm rất lớn của Hutchison, và sự chuẩn bị kỹ lưỡng về mọi mặt, họ là một đối thủ tiềm ẩn mà SPT cần phải nghiên cứu kỹ và đề phòng.



### **Chương 3. Một số giải pháp nhằm phát triển Công ty SPT đến năm 2015**

#### **3.1. Sứ mạng và mục tiêu của SPT:**

##### **3.1.1. Sứ mạng của SPT:**

Thông tin liên lạc là một trong những nhu cầu không thể thiếu ngày nay. SPT tự hào góp phần thỏa mãn nhu cầu thiết yếu đó của con người, gắn kết con người mọi lúc mọi nơi. Đối tượng khách hàng của SPT không giới hạn doanh nghiệp hoặc cá nhân, thu nhập hoặc độ tuổi.

SPT chú trọng giá trị ngoại sinh mang lại cho khách hàng thông qua chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng, đa dạng hóa dịch vụ và gói cước, duy trì các yếu tố này như là năng lực lõi của SPT.

Không dừng lại ở địa bàn chính là Tp. Hồ Chí Minh, SPT sẽ mở rộng mạng lưới cung cấp dịch vụ trên cả nước và một số thị trường nước ngoài trọng điểm.

Nguồn nhân lực luôn được xem là nhân tố quan trọng đối với sự thành công của SPT. Chính họ tạo ra nguồn thu nhập cho công ty và vì vậy, lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh sẽ được công ty trích xuất để tưởng thưởng xứng đáng cho những đóng góp của họ.

Xây dựng văn hóa công ty hướng đến khách hàng. Sự thỏa mãn và tin dùng của khách hàng đối với dịch vụ của SPT quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của SPT.

Duy trì sự phát triển bền vững. Là đối tác đáng tin cậy của các công ty viễn thông lớn trong khu vực thế giới. Tiếp tục là nhà cung cấp dịch vụ lớn thứ ba tại thị trường viễn thông Việt Nam.

##### **3.1.2. Mục tiêu của SPT:**

Để tiếp tục đứng vững trước cuộc cạnh tranh và khẳng định vị trí của mình trên thị trường viễn thông Việt Nam, SPT cần đạt được các mục tiêu sau:

- Đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn 2007 – 2015 là 20%/năm, duy trì EBIT ở tỷ lệ 20% doanh thu.

- Lấy IP làm định hướng phát triển dịch vụ. Tập trung thúc đẩy dịch vụ truy cập internet băng rộng có dây và không dây, dịch vụ điện thoại cố định, làm nền tảng để phát triển các dịch vụ VoIP, dữ liệu, các dịch vụ giá trị cộng thêm như dịch

vụ giải trí, truyền thông, thương mại điện tử. Duy trì vốn góp trong liên doanh điện thoại di động CDMA để bên cạnh quyền lợi của cổ đông góp vốn được hưởng, có thể tận dụng lượng thuê bao của mạng này.

- Thị phần dịch vụ đến năm 2015:

- Chiếm 10% thị phần dịch vụ điện thoại cố định, đạt 2.400.000 thuê bao.
- Chiếm 10% thị phần dịch vụ internet.
- Chiếm 20% thị phần dịch vụ VoIP trong nước, 20% thị phần VoIP quốc tế đi và 30% thị phần VoIP quốc tế về.

- Đầu tư xây dựng và đưa vào sử dụng mạng NGN (mạng thế hệ mới) vào cuối năm 2007. Sẵn sàng hòa nhập mạng mới phát triển và các mạng đã thiết lập để tạo thành mạng thống nhất. Trên cơ sở đó, phát triển nhiều dịch vụ tích hợp, gói cước tích hợp, dịch vụ giá trị gia tăng để thu hút khách hàng.

- Bằng mọi cách phải chủ động được 50% nhu cầu đường truyền của mình.

- Nâng cao năng suất và hiệu suất lao động của nhân viên từ con số doanh thu bình quân được tạo ra từ một nhân viên là 525 triệu đồng/năm lên 660 triệu đồng/năm (tăng khoảng 25%).

- Nâng cao khả năng nhận diện và tạo uy tín cho thương hiệu mẹ SPT và các thương hiệu con trên thị trường.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm phát triển Công ty SPT đến năm 2015:**

#### **3.2.1. Hình thành giải pháp:**

Bảng 3.1. Ma trận SWOT

	<p><b>Điểm mạnh – S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Đứng thứ ba trên thị trường</li> <li>2. Nhân sự có trình độ</li> <li>3. Chăm sóc khách hàng khá tốt</li> <li>4. Chất lượng dịch vụ khá ổn định</li> <li>5. Hệ thống mạng đầu tư mới, đồng bộ</li> <li>6. Thương quyền mạnh</li> <li>7. Tập dịch vụ đa dạng</li> </ol>	<p><b>Điểm yếu – W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Năng lực tài chính yếu</li> <li>2. Năng lực mạng yếu</li> <li>3. Thiếu sự năng động</li> <li>4. Giá thành cao</li> <li>5. Hoạt động R&amp;D chưa phát triển</li> <li>6. Chảy máu chất xám</li> <li>7. Quảng bá thương hiệu kém</li> </ol>
<p><b>Cơ hội – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thị trường tiềm năng</li> <li>2. Đầu tư nước ngoài</li> <li>3. Chính sách Nhà nước thông thoáng hơn</li> <li>4. Công nghệ mới</li> <li>5. Thị trường mới trong và ngoài nước</li> </ol>	<p><b>Kết hợp SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Giải pháp SO(1)</b> = S1+S3+ S4+O1: Thâm nhập thị trường.</li> <li>2. <b>Giải pháp SO(2)</b> = S1+S3+S4+O1+O5: Phát triển thị trường.</li> <li>3. <b>Giải pháp SO(3)</b> = S2+S7+S5+O4: Phát triển sản phẩm.</li> <li>4. <b>Giải pháp SO(4)</b> = S6+O2+O3: Thu hút đầu tư nước ngoài</li> </ol>	<p><b>Kết hợp WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Giải pháp WO(1)</b> = W1+W2+O2+O3: Tăng vốn bằng cách kêu gọi đầu tư nước ngoài, cổ phần hóa SBU, phát hành cổ phiếu.</li> <li>6. <b>Giải pháp WO(2)</b> = W4+O4: Tận dụng các công nghệ mới để giảm chi phí.</li> </ol>
<p><b>Đe dọa – T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Đối thủ tiềm ẩn</li> <li>2. Đối thủ cạnh tranh</li> <li>3. Cuộc chiến giá cả</li> <li>4. Dịch vụ thay thế</li> <li>5. Dịch vụ mới của đối thủ</li> <li>6. Áp lực trả giá của khách hàng ngày càng lớn</li> </ol>	<p><b>Kết hợp ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. <b>Giải pháp ST(1)</b> = S3+S4+T2+T3+T6: Khác biệt hóa sản phẩm để cạnh tranh.</li> <li>8. <b>Giải pháp ST(2)</b> = S2+S5+S7+T4+T5: Phát triển sản phẩm để hạn chế ảnh hưởng của dịch vụ thay thế và dịch vụ mới của đối thủ.</li> </ol>	<p><b>Kết hợp WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. <b>Giải pháp WT(1)</b> = W1+W2+W3+W4+T1+T2+T3: Phải khắc phục các điểm yếu này thì mới chống chọi được những mối đe dọa kia.</li> <li>10. <b>Giải pháp WT(2)</b> = W5+W6+T4+T5: Phải thúc đẩy hoạt động R&amp;D và chính sách giữ người hợp lý, nếu không sẽ bị tụt hậu.</li> <li>11. <b>Giải pháp WT(3)</b> = W4+W7+T6: Giá thành cao và thương hiệu kém càng làm tăng áp lực trả giá của khách hàng.</li> </ol>

### 3.2.2. Lựa chọn giải pháp mang tính chiến lược:

🚦 Thông qua ma trận QSPM cho nhóm SO:

Bảng 3.2. Ma trận QSPM, nhóm SO

Các yếu tố quan trọng	Các giải pháp có thể thay thế								
	Phân loại	Giải pháp SO(1)		Giải pháp SO(2)		Giải pháp SO(3)		Giải pháp SO(4)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>									
1. Năng lực tài chính	1	2	2	3	3	3	3	4	4
2. Chất lượng dịch vụ	4	4	16	3	12				
3. Năng lực mạng	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4. Yếu tố đầu vào	2	3	6	3	6	2	4		
5. Thương hiệu	2	3	6	3	6	3	6		
6. Chiến lược sản phẩm	2					4	8		
7. Chiến lược giá	2	3	6	3	6	3	6		
8. Nguồn nhân lực	3					4	12		
9. Nghiên cứu & phát triển	1			3	3	4	4		
10. Chăm sóc khách hàng	4	4	16	4	16				
11. Quy trình nội bộ	2	3	6	3	6	3	6	4	8
12. Mô hình quản lý	2	3	6	3	6	3	6	4	8
13. Chính sách nhân sự	2			3	6	4	8		
14. Quảng cáo, khuyến mãi	2	4	8	4	8	3	6		
15. Hệ thống thông tin	1	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>									
1. Nền kinh tế tăng trưởng ổn định	4	4	16	4	16	2	8		
2. Thu nhập bình quân đầu người	3	4	12	4	12	2	6		
3. Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế	2			3	6			4	8
4. Chính sách, quy định của Nhà nước	3	3	9	3	9	1	3	4	12
5. Nhân khẩu	4	4	16	4	16	1	4		
6. Sự phát triển của công nghệ	2	2	4	3	6	4	8		
7. Mong muốn của khách hàng	2	4	8	4	8	4	8		
8. Hành vi của đối thủ cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh bằng giá, phát triển thị trường, mở rộng mạng...)	2	4	8	4	8	3	6	2	4
9. Đối thủ tiềm ẩn	2	2	4	2	4	2	4		
10. Sản phẩm thay thế	2	2	4	2	4	3	6		
11. Ngành liên quan (IT, truyền thông, điện tử)	2					4	8		
<b>Tổng cộng</b>			<b>160</b>		<b>174</b>		<b>137</b>		<b>51</b>

Lựa chọn giải pháp SO2 “Phát triển thị trường” và SO1 “Thâm nhập thị trường” do hai giải pháp này có số điểm hấp dẫn cao hơn (TAS tương ứng là 174 và 160 điểm).

 **Thông qua ma trận QSPM cho nhóm WO:**

Bảng 3.3. Ma trận QSPM, nhóm WO

Các yếu tố quan trọng	Các giải pháp có thể thay thế				
	Phân loại	Giải pháp WO(1)		Giải pháp WO(2)	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Năng lực tài chính	1	4	4	3	3
2. Chất lượng dịch vụ	4				
3. Năng lực mạng	1	4	4	3	3
4. Yếu tố đầu vào	2			4	8
5. Thương hiệu	2	3	6		
6. Chiến lược sản phẩm	2				
7. Chiến lược giá	2				
8. Nguồn nhân lực	3			4	12
9. Nghiên cứu & phát triển	1	4	4	4	4
10. Chăm sóc khách hàng	4				
11. Quy trình nội bộ	2	4	8	3	6
12. Mô hình quản lý	2	4	8	3	6
13. Chính sách nhân sự	2			4	8
14. Quảng cáo, khuyến mãi	2				
15. Hệ thống thông tin	1	3	3	3	3
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Nền kinh tế tăng trưởng ổn định	4	4	16		
2. Thu nhập bình quân đầu người	3	2	6		
3. Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế	2	4	8		
4. Chính sách, quy định của Nhà nước	3	4	12	2	6
5. Nhân khẩu	4				
6. Sự phát triển của công nghệ	2			4	8
7. Mong muốn của khách hàng	2				
8. Hành vi của đối thủ cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh bằng giá, phát triển thị trường, mở rộng mạng...)	2	2	4	2	4
9. Đối thủ tiềm ẩn	2				
10. Sản phẩm thay thế	2				
11. Ngành liên quan (IT, truyền thông, điện tử)	2				
<b>Tổng cộng</b>			<b>83</b>		<b>71</b>

Lựa chọn giải pháp WO1 “Tăng vốn bằng cách kêu gọi đầu tư nước ngoài, cổ phần hóa SBU, phát hành cổ phiếu” do giải pháp này có tổng số điểm hấp dẫn TAS cao hơn là 83.

 **Thông qua ma trận QSPM cho nhóm ST:**

Bảng 3.4. Ma trận QSPM, nhóm ST

Các yếu tố quan trọng	Các giải pháp có thể thay thế				
	Phân loại	Giải pháp ST(1)		Giải pháp ST(2)	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Năng lực tài chính	1	2	2	3	3
2. Chất lượng dịch vụ	4	4	16		
3. Năng lực mạng	1	3	3	4	4
4. Yếu tố đầu vào	2	2	4	2	4
5. Thương hiệu	2	3	6	3	6
6. Chiến lược sản phẩm	2	3	6	4	8
7. Chiến lược giá	2	3	6	3	6
8. Nguồn nhân lực	3	4	12	4	12
9. Nghiên cứu & phát triển	1	4	4	4	4
10. Chăm sóc khách hàng	4	4	16		
11. Quy trình nội bộ	2	3	6	3	6
12. Mô hình quản lý	2	3	6	3	6
13. Chính sách nhân sự	2	4	8	4	8
14. Quảng cáo, khuyến mãi	2	2	4	3	6
15. Hệ thống thông tin	1	3	3	3	3
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Nền kinh tế tăng trưởng ổn định	4	2	8	2	8
2. Thu nhập bình quân đầu người	3	3	9	2	6
3. Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế	2	2	4		
4. Chính sách, quy định của Nhà nước	3			1	3
5. Nhân khẩu	4			1	4
6. Sự phát triển của công nghệ	2	3	6	4	8
7. Mong muốn của khách hàng	2	4	8	4	8
8. Hành vi của đối thủ cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh bằng giá, phát triển thị trường, mở rộng mạng...)	2	3	6	3	6
9. Đối thủ tiềm ẩn	2	4	8	2	4
10. Sản phẩm thay thế	2	2	4	4	8
11. Ngành liên quan (IT, truyền thông, điện tử)	2			4	8
<b>Tổng cộng</b>			<b>155</b>		<b>139</b>

Lựa chọn giải pháp ST1 “Khác biệt hóa sản phẩm để cạnh tranh” do giải pháp này có tổng số điểm hấp dẫn TAS cao hơn là 155.

Qua phân tích ma trận QSPM, người viết xin rút ra một số giải pháp sau:

### **3.2.2.1. Giải pháp mang tính chiến lược:**

#### **i. Giải pháp SO(2) “Phát triển thị trường”:**

Hiện nay, thị trường của SPT còn rất hẹp về phạm vi địa lý. Dịch vụ điện thoại cố định, internet băng rộng, dữ liệu chỉ được cung cấp tại một số địa bàn ở Tp. HCM. Tp. HCM là thị trường lớn và phát triển nhanh nhất nhưng lại là nơi cạnh tranh khốc liệt nhất với quá nhiều nhà cung cấp lớn nhỏ. Trong khi đó, các dịch vụ này đang có nhu cầu cao ở một số thị trường trọng điểm như các tỉnh thành Bình Dương, Đồng Nai, Long An... do nhu cầu phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ các khu công nghiệp, khu dân cư mới.

Cùng với sự phát triển của quan hệ thương mại, hợp tác đầu tư giữa Việt Nam với các nước, nhu cầu gọi điện thoại từ nước ngoài về Việt Nam và ngược lại ngày càng cao. Bên cạnh đó, cộng đồng kiều bào, sinh viên học sinh, công nhân xuất khẩu lao động trên ba triệu người ở các nước có nhu cầu gọi điện về Việt Nam rất lớn. Đây là một thị trường mới mà SPT có thể khai thác trên cơ sở tận dụng thế mạnh về dịch vụ VoIP quốc tế về và dịch vụ điện thoại internet để cung cấp dịch vụ gọi điện thoại quốc tế hai chiều cho người dùng cuối. Trước mắt ưu tiên các thị trường Mỹ, Pháp, Đài Loan, Hàn Quốc... Không chỉ phát triển thị trường, đây là con đường nhanh nhất để SPT đặt chân ra thị trường quốc tế, tạo dựng nền móng, học hỏi kinh nghiệm để bước những bước xa hơn trong tương lai.

#### **ii. Giải pháp SO(1) “Thâm nhập thị trường”:**

Trong tình hình hiện nay, phát triển thị trường mới đôi khi thuận lợi hơn tăng thị phần hiện tại do ít vấp phải áp lực cạnh tranh hơn. Và nếu phát triển tốt, SPT có thể trở thành “challenger” trong khi nếu chỉ khu trú ở thị trường hiện tại thì SPT mãi mãi chỉ là một “follower”. Vì vậy, giải pháp thâm nhập thị trường chỉ là ưu tiên thứ hai và phải được thực hiện một cách chọn lọc. Những gì SPT đã làm như mô hình dịch vụ và giá, mô hình tổ chức, mô hình kinh doanh... đều mô phỏng có hiệu chỉnh chút ít theo mô hình của nhà cung cấp dẫn đầu. Để tăng thị phần hiện tại, SPT

không nên chỉ mô phỏng mà phải tạo cho mình một số lợi thế cạnh tranh đặc biệt. Vậy, lợi thế cạnh đặc biệt nên là lợi thế nào? Theo người viết, SPT không nên áp dụng chiến lược dẫn đầu giá thấp để tạo lợi thế cạnh tranh vì khả năng tài chính của SPT không cho phép theo đuổi chiến lược này. Ngoài ra, giảm giá là công cụ cạnh tranh rất dễ gây sự chú ý của đối thủ và chúng ta không nên “chọc tức” họ để rồi bị “trả đũa”. Theo người viết, SPT nên tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng để tạo lợi thế cạnh tranh, đồng thời duy trì cơ chế giá linh hoạt. Đây là yếu tố mà khách hàng rất quan tâm nhưng các nhà cung cấp lại thiếu quan tâm.

### iii. Giải pháp ST(1) “Khác biệt hóa để cạnh tranh”:

Theo Micheal Porter, chiến lược khác biệt hóa là tạo ra các sản phẩm và chương trình marketing có sự khác biệt rõ rệt so với các đối thủ cạnh tranh. Khi lợi thế cạnh tranh có được nhờ khách hàng ưa thích điểm khác biệt của sản phẩm, doanh nghiệp có thể định giá sản phẩm cao hơn và thu lợi nhuận nhiều hơn khi chênh lệch giá sản phẩm lớn hơn chi phí bỏ ra để tạo sự khác biệt. SPT hiện nay chưa tạo được sự khác biệt cho các dịch vụ của mình như điện thoại cố định, internet, VoIP. Dịch vụ điện thoại di động có sự khác biệt nhờ vào công nghệ CDMA nhưng công nghệ này không được khai thác hiệu quả bởi SPT nên không mang lại cho khách hàng điều họ mong muốn. Do không có được lợi thế cạnh tranh nhờ sự khác biệt, SPT không thể chủ động trong cuộc chiến với các đối thủ. Đó là lý do SPT khó thoát khỏi vòng xoáy của cuộc chiến giá cả.

Để tạo ra những sản phẩm khác biệt, SPT cần phải có chiến lược phát triển sản phẩm (sẽ được phân tích ở phần 3.2.2.2,i). Ở đây, người viết xin đề xuất ý tưởng tạo sự khác biệt về chương trình marketing, đó là xây dựng gói cước mới. Thực tế ở các nước có ngành viễn thông phát triển cho thấy thước đo tính giá đã thay đổi. Cách tính giá dịch vụ thoại dựa trên thời gian kết nối không còn phổ biến vì khách hàng không ước lượng được họ sẽ phải chi tiêu bao nhiêu mỗi tháng cho cước điện thoại. Thay vào đó, gói cước dạng một giá (flat rate) hoặc gói cước tích hợp nhiều hơn một dịch vụ (bundle tariff) được ưa thích. Với gói cước dạng này, mọi việc trở nên đơn giản hơn cho khách hàng vì họ biết trước được chi phí hàng tháng, và cho nhà



cung cấp vì họ có thể thiết kế nhiều gói cước khác nhau dựa trên ý tưởng này cho nhiều đối tượng khách hàng. Ví dụ:

- Một loại gói cước di động ở Thụy Điển:

3 Fri 120	3 Fri 300	3 Fri 600	3 Fri SMS & MMS
27US\$	43US\$	57US\$	27US\$
120 phút 0 \$/phút	300 phút 0 \$/phút	600 phút 0 \$/phút	30 phút 0 \$/phút 300 phút đầu

- Một gói cước di động của Công ty Swisscom (Thụy Sĩ): 0,39US\$/cuộc gọi, bất kể thời lượng cuộc gọi.
- Công ty Verizon (Mỹ) và Wind (Ý): không giới hạn sử dụng dịch vụ dữ liệu không dây với cước cố định trong tháng.
- Công ty MCI (Mỹ) cho phép khách hàng sử dụng dịch vụ thoại cố định gọi nội hạt, liên bang và ADSL không giới hạn với 49,99USD/tháng.

Qua cuộc nghiên cứu của người viết <sup>20</sup>, có khoảng 30% số khách hàng được phỏng vấn chọn hình thức trả cước điện thoại cố định hàng tháng theo cách trả một số tiền cố định và được sử dụng dịch vụ không giới hạn thời gian, còn lại 70% chọn hình thức trả theo thời gian thực. Theo người viết, 30% không phải là con số nhỏ. Tuy hình thức gói cước này rất phổ biến ở các nước nhưng chưa có nhà cung cấp nào ở Việt Nam áp dụng. Vì vậy, SPT có thể thiết kế gói cước theo hình thức này để đánh vào ngách thị trường (niche) mà các nhà cung cấp khác chưa quan tâm đến.

Qua đây ta thấy tạo lợi thế cạnh tranh nhờ khác biệt hóa là công cụ hữu hiệu để cạnh tranh nhưng nó chỉ có hiệu quả nếu doanh nghiệp đã xác định được thị trường mục tiêu, hiểu rõ mong muốn của khách hàng, và sự khác biệt hóa phải được khách hàng chấp nhận.

#### iv. Giải pháp WO(1) “Tăng vốn bằng nhiều nguồn khác nhau”:

Như đã phân tích, vốn là một điểm yếu của SPT. Nguồn vốn hoạt động hiện nay của SPT chủ yếu là vốn vay. Vì vậy, việc tiếp tục vay vốn để đầu tư xây dựng hệ thống mạng không phải là dễ dàng. Đón đầu xu hướng đầu tư nước ngoài và

<sup>20</sup> PHỤ LỤC A

chính sách mở cửa của Nhà nước trong ngành viễn thông, SPT nên tận dụng nguồn vốn này để phát triển mạng internet băng rộng, đặc biệt là mạng băng rộng không dây. Bên cạnh đó, với sự phát triển của thị trường tài chính và thị trường chứng khoán, SPT nên xem xét khả năng cổ phần hóa một số đơn vị kinh doanh. Việc cổ phần hóa không chỉ để thu hút vốn đầu tư từ nhiều nguồn mà còn buộc đơn vị kinh doanh có hiệu quả hơn.

Bên cạnh việc thu hút vốn từ các nguồn bên ngoài, công ty cũng nên tạo cơ hội để các nhân viên của mình trở thành những người chủ doanh nghiệp. Bằng cách này, không những công ty có thể thu hút được nguồn vốn nhân rồi của nhân viên, mà còn tạo điều kiện cho nhân viên chịu trách nhiệm với thành quả lao động của mình.

### **3.2.2.2. Giải pháp hỗ trợ:**

#### **i. Phát triển sản phẩm:**

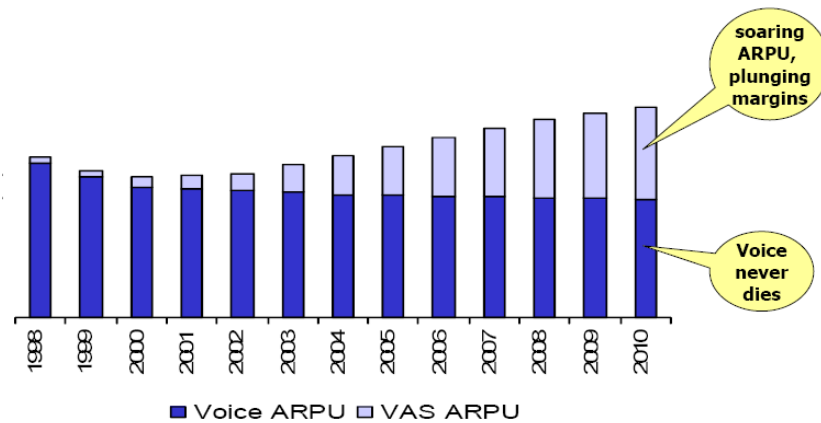
Hiện nay, tập dịch vụ của SPT khá phong phú, bao gồm gần như đầy đủ các dịch vụ cơ bản. Đây có thể xem là một điểm mạnh của SPT. Nhưng qua phân tích ma trận BCG<sup>21</sup>, ta thấy SPT có quá nhiều dịch vụ dấu hỏi và các dịch vụ này đều có tỷ lệ thị phần tương đối so với đối thủ dẫn đầu rất thấp. Theo người viết, một trong những nguyên nhân khiến các dịch vụ dấu hỏi của SPT không thể tăng thị phần là các dịch vụ này không có lợi thế cạnh tranh đặc biệt. Vì vậy, SPT nên xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm, ưu tiên cải tiến các dịch vụ hiện hữu để tạo sự khác biệt trước, sau đó là phát triển mới dịch vụ giá trị gia tăng.

Để xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm, cần phải xem xét nhiều yếu tố: xu thế phát triển công nghệ, dịch vụ trên thế giới; thị trường mục tiêu, thị hiếu của khách hàng; nguồn lực, năng lực lõi và tay nghề tiềm ẩn của công ty v.v. Xu thế hiện nay cho thấy nhu cầu dịch vụ không thoại (non-voice) tăng đáng kể so với dịch vụ thoại (voice) nhưng thoại vẫn tồn tại và tiếp tục là dịch vụ cơ bản.

Hình 3.1 Xu hướng doanh thu dịch vụ thoại và không thoại

---

<sup>21</sup> PHỤ LỤC C, Bảng 3.5



Nguồn: Erricson

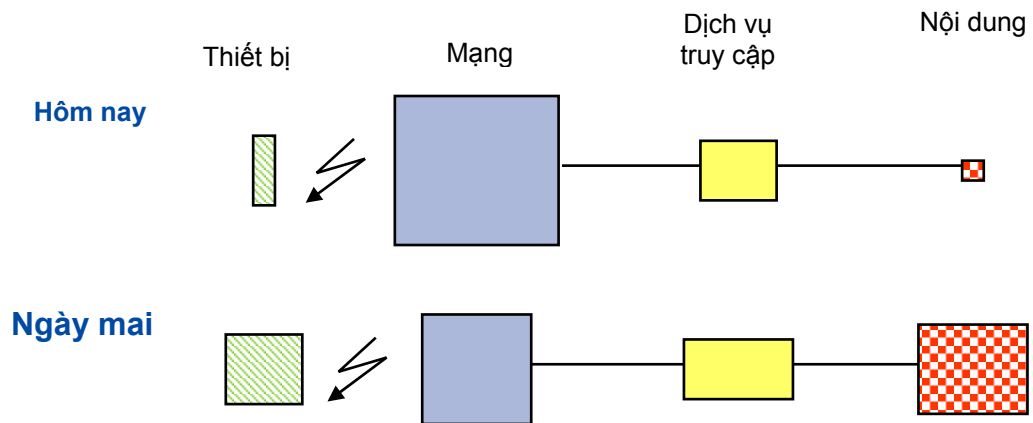
Do đối tượng khách hàng của nhà cung cấp và nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng, phong phú; để chống lại những mối đe dọa của cạnh tranh; cùng với sự phát triển nhanh chóng của các ngành liên quan như sản xuất thiết bị điện tử, truyền thông, nên xu hướng hội tụ lên ngôi:

- Hội tụ dịch vụ (service convergence): thoại, dữ liệu, video (triple play); triple play và di động (quadruple play); thoại và di động (FMC) v.v.
- Hội tụ hệ thống mạng (network convergence): hội tụ mạng di động và cố định (Fixed Mobile Convergence); mạng IMS (IP Multimedia Subsystem) <sup>22</sup>.
- Hội tụ thiết bị (device convergence): máy điện thoại di động tích hợp công nghệ CDMA và GSM; máy điện thoại tích hợp tính năng điện thoại cố định và di động v.v.
- Hội tụ ngành: viễn thông + truyền thông + IT

Giá trị giao dịch trong ngành viễn thông đang thay đổi theo hướng tăng dần giá trị nội dung và giảm dần giá trị thiết bị, mạng.

Hình 3.2 Xu hướng giá trị kinh doanh (business value)

<sup>22</sup> Định nghĩa



Nguồn: Ericsson

SPT cần nắm bắt xu hướng của thế giới để có chiến lược phát triển sản phẩm phù hợp. Đồng thời, để tạo sự khác biệt trong sản phẩm, người viết rất tâm đắc với hai quan điểm “You either be very big or very very niche: Hoặc anh là khổng lồ, hoặc anh chọn một ngách rất riêng để phát triển” và “Being the best to become the biggest: Hãy là người giỏi nhất để thành người lớn nhất”<sup>23</sup>. Các “case study” của Nokia, Samsung đã chứng minh sự thành công của họ nhờ chiến lược phát triển sản phẩm dựa trên năng lực lõi và tay nghề chuyên môn để trở thành những công ty hàng đầu thế giới.

Dĩ nhiên, nguồn lực của SPT không thể phân bổ để cải tiến toàn bộ các dịch vụ dấu hỏi mà cần chọn lọc dịch vụ chiến lược để đầu tư. Theo người viết, trong chiến lược của các đối thủ cạnh tranh đều đã thể hiện rõ họ chú trọng phát triển dịch vụ nào. VNPT với vị thế là nhà cung cấp thống lĩnh thị trường từ trước đến nay và tiềm lực vốn khá mạnh, họ luôn muốn tiếp tục đứng đầu thị trường về sự đa dạng, phong phú của tập dịch vụ cũng như thị phần của từng dịch vụ. Viettel cho thấy rõ dịch vụ điện thoại di động và ADSL được tập trung phát triển thành thế mạnh. EVN tâm đắc với những ưu điểm của công nghệ CDMA 2000-1x tần số 450MHz và chiến lược của họ là đưa các dịch vụ di động, cố định giá rẻ đến cho người dùng ở khắp Việt Nam, đặc biệt là vùng nông thôn, vùng núi – những nơi đang khó tiếp cận dịch vụ viễn thông. Định hướng dịch vụ của FPT Telecom là dịch vụ số. Đây cũng là một trong những xu hướng của ngành viễn thông và truyền thông thế giới - nội

<sup>23</sup> Sách Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu của tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

dung số (digital content), dữ liệu (data) và các dịch vụ nền để cung cấp dịch vụ nội dung số, dữ liệu. Hanoi Telecom và Hutchison sẽ củng cố mạng và chất lượng dịch vụ điện thoại di động tốt nhất có thể trước khi khai trương dịch vụ. Với những động thái của đối thủ cạnh tranh, SPT cần phải định hướng dịch vụ chiến lược để đầu tư. Theo người viết, dựa trên kinh nghiệm của SPT, xu hướng công nghệ và dịch vụ của ngành viễn thông thế giới, SPT nên lấy các dịch vụ trên nền IP làm định hướng phát triển, trước mắt ưu tiên dịch vụ internet băng rộng, làm nền tảng để cung cấp các dịch vụ dữ liệu, nội dung. Song song, đầu tư cho dịch vụ điện thoại cố định thông qua đầu tư mạng NGN để có thể tích hợp mạng IP và mạng điện thoại truyền thống, hướng đến xem mạng NGN là năng lực lõi của SPT. Dịch vụ VoIP quốc tế đi hiện nay không cần đầu tư nhiều do cơ sở hạ tầng sẵn có, vì vậy, SPT chỉ cần xây dựng chiến lược kinh doanh cho dịch vụ này để tăng doanh thu của dịch vụ này, giảm gánh nặng cho VoIP quốc tế về. Dịch vụ điện thoại di động đang là dịch vụ nóng của thị trường viễn thông, không nhà cung cấp nào muốn bỏ qua mảng dịch vụ này. Tuy nhiên, do mô hình hợp tác của SPT và đối tác nước ngoài hiện nay không hiệu quả, và dự án này đòi hỏi quá nhiều vốn đầu tư nên đây thực sự là gánh nặng cho SPT. Để giảm bớt gánh nặng này, SPT cần phải thay đổi mô hình hợp tác. Dịch vụ điện thoại internet là dịch vụ có nhu cầu cao, nhưng doanh thu thấp và gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt của các công ty viễn thông nhỏ và lẻ. Tuy nhiên, SPT có thể ứng dụng công nghệ mới để tạo ra những sản phẩm khác biệt, phục vụ khách hàng doanh nghiệp để dẫn đầu trong thị trường này.

## **ii. Nâng cao năng lực mạng:**

Như đã phân tích, hệ thống mạng là “thắt cổ chai” của ngành viễn thông, là lý do giới hạn sự gia nhập của các doanh nghiệp mới vào ngành. Vì vậy, doanh nghiệp có hệ thống mạng lớn là xem như có một lợi thế hơn doanh nghiệp khác trên thị trường. Ở một số nước trên thế giới, các công ty trước đây chỉ chuyên cho thuê mạng cáp quang cũng đang dần chuyển sang kinh doanh dịch vụ viễn thông. Đây là mối đe dọa đối với các công ty viễn thông. Vậy, các doanh nghiệp viễn thông không có hoặc yếu thế về hạ tầng mạng phải làm thế nào để tồn tại? Kinh nghiệm của các nước cho thấy chính sách nhà nước trong việc hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ tiếp cận và

được chia sẻ hệ thống mạng của doanh nghiệp lớn là rất quan trọng. Tuy nhiên, trong điều kiện nhà làm luật Việt Nam chưa thể hiện rõ lắm vai trò của mình, những doanh nghiệp như SPT phải tự xoay sở bằng cách thỏa hiệp với các công ty khác để cùng chia sẻ hạ tầng mạng. Cạnh tranh không có nghĩa là không thỏa hiệp. Ở các nước vẫn có các đối thủ cạnh tranh liên minh với nhau để cùng đầu tư và chia sẻ hạ tầng mạng, chống lại sự độc quyền của nhà cung cấp thống lĩnh thị trường.

### **iii. Củng cố hoạt động chăm sóc khách hàng:**

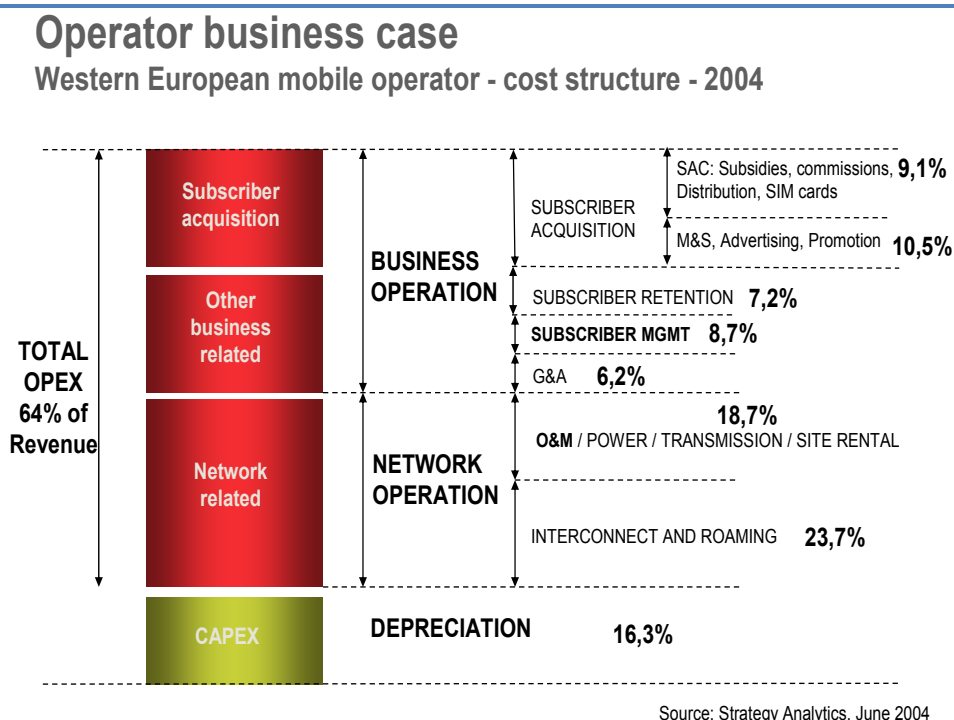
Như đã đề xuất, chú trọng chăm sóc khách hàng là một trong những biện pháp mà SPT cần thực hiện để tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Ở Mỹ - thị trường viễn thông phát triển nhất thế giới, các nhà cung cấp lớn như Verizon, SBC, Qwest, Bell South đều xem chăm sóc khách hàng là yếu tố chính trong chiến lược cạnh tranh của họ. Do sự cạnh tranh quá khốc liệt (hypercompetition), các công ty Mỹ bắt đầu chú ý đến chăm sóc khách hàng. Họ tăng chi cho công nghệ liên quan đến hệ thống tính cước từ 2,3 tỷ USD năm 1997 lên 5 tỷ USD năm 2003. Verizon đã đào tạo đội ngũ điện thoại viên kỹ lưỡng hơn, thiết kế lại hóa đơn cước và cải tiến nhiều quy trình, giúp giảm số lời than phiền của khách hàng ở 29 bang giảm 18% vào năm 2005 so với năm 2003. Qwest đã rút ngắn thời gian lắp đặt và sửa chữa, kéo dài thời gian làm việc của tổng đài giải đáp thắc mắc và kết quả là 74% khách hàng đánh giá dịch vụ của Qwest tốt so với 58% vào năm 2002<sup>24</sup>. Để làm tốt công tác chăm sóc khách hàng, SPT phải xây dựng quy trình chăm sóc khách hàng sao cho nhanh nhất và thuận tiện nhất cho khách hàng, chú trọng khâu giải quyết khiếu nại. Ngoài ra, chăm sóc khách hàng không chỉ dừng lại ở việc giải đáp thắc mắc và khiếu nại của khách hàng mà còn phải chủ động làm hài lòng khách hàng, duy trì lòng trung thành của khách hàng bằng những chương trình chăm sóc như khách hàng thân thiết, bảo trì và sửa chữa mạng nhanh chóng khi nhận được yêu cầu... Nhân sự phải được huấn luyện kỹ năng giao tiếp, chăm sóc khách hàng một cách chuyên nghiệp. Thực hiện hương châm: Nhanh, Uy tín, Một cửa.

### **iv. Kiểm soát chi phí:**

<sup>24</sup> [http://www.businessweek.com/technology/content/mar2004/tc2004032\\_8278\\_tc076.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2004/tc2004032_8278_tc076.htm)

Theo nghiên cứu của các chuyên gia chiến lược, chi phí OPEX chiếm trên 50% cơ cấu chi phí của một doanh nghiệp viễn thông. Vì vậy, giảm OPEX là điều nên làm để tăng lợi nhuận biên.

Hình 3.3 Cơ cấu chi phí của các nhà cung cấp dịch vụ ĐTDD châu Âu năm 2004



Nguồn: LTM Spring 2006

Giảm chi phí là một trong những kênh nâng cao khả năng cạnh tranh. Một trong những giải pháp để giảm chi phí đã được áp dụng thành công ở các công ty lớn, trong đó có Toyota là Lean. Nguyên tắc cơ bản của Lean là “làm tăng giá trị cho khách hàng thông qua việc liên tục loại bỏ lãng phí trong suốt quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ”. Lãng phí ở đây được hiểu là sản xuất dư thừa, quản lý tồn kho kém, thời gian chờ đợi giữa các khâu lâu, thao tác chưa hợp lý, chất lượng không ổn định, lãng phí con người... Theo phương pháp này, SPT cần phải lập sơ đồ chuỗi giá trị, ghi nhận lại toàn bộ từng hoạt động, thời gian từng hoạt động để nhận ra khuyết điểm cần cải tiến.

#### v. **Đẩy mạnh hoạt động R&D:**

Ngành viễn thông là ngành có tốc độ cải tiến công nghệ và dịch vụ nhanh. Nếu không nghiên cứu để nắm bắt xu hướng công nghệ, dịch vụ thì doanh nghiệp sẽ trở

nên lạc hậu. Vì vậy, hoạt động R&D rất cần thiết. Mục đích của hoạt động này là nhằm tìm hiểu xu hướng phát triển công nghệ, dịch vụ trong nước và trên thế giới, dựa trên kết quả nghiên cứu thị trường, năng lực lõi và tay nghề của công ty để đề xuất các dịch vụ mới, dịch vụ chiến lược. Như vậy, hoạt động R&D phải là hoạt động đi đầu trong một công ty viễn thông. Để thực hiện tốt chức năng này, SPT cần củng cố Nhóm R&D cả về con người lẫn trang bị, xây dựng ngân sách dành cho hoạt động R&D. Kinh nghiệm cho thấy các công ty lớn dành ngân sách cho R&D rất lớn. Chẳng hạn, ngân sách R&D của Logitech là 7% doanh thu, ngân sách R&D của mặt hàng điện thoại di động của Samsung chiếm 7% doanh thu.

#### **vi. Cải cách chính sách nhân sự:**

Nhân sự của SPT có tuổi đời trung bình tương đối trẻ, trình độ học vấn khá đồng đều. Tuy nhiên, nhìn chung hiệu quả làm việc chưa cao và xảy ra tình trạng chảy máu chất xám. Đây là sự lãng phí vô hình và vì vô hình nên ban lãnh đạo công ty chưa nhận thấy được mức độ nghiêm trọng của nó. Một trong những lý do của tình trạng này là chính sách nhân sự của SPT không còn phù hợp với điều kiện thực tế. Sau đây là một số đề xuất:

- Cải cách chế độ lương và thưởng: Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá (KPI) để xét lương và thưởng. Trong đó, bên cạnh bằng cấp và thâm niên chỉ là một phần cơ sở để đánh giá, phải bổ sung các chỉ tiêu hiệu quả công việc, tầm quan trọng của vị trí trong tổ chức, thái độ làm việc, tinh thần hợp tác, hỗ trợ nội bộ...

- Đối với bộ phận kinh doanh tiếp thị phải có chỉ tiêu và chính sách hoa hồng rõ ràng để khuyến khích nhân viên.

- Phát động phong trào thi đua sáng kiến cải tiến và có chính sách động viên, tuyên dương, khen thưởng cho từng sáng kiến dù lớn hay nhỏ. Như ta đã biết, tổ chức trước hết là tập hợp những con người. Vì vậy, để cải tiến tổ chức, bên cạnh những công cụ cải tiến thì con người là nhân tố quan trọng nhất quyết định sự thành công. Vì chính họ mới có thể chỉ ra những khiếm khuyết trong quá trình lao động và đề xuất sáng kiến cải tiến để hoàn thiện tổ chức và cũng chính là nâng cao hiệu quả lao động của mình. Tại Việt Nam, công ty Toyota là một ví dụ điển hình về áp dụng thành công phương pháp Kaizen. Theo một phóng sự gần đây, Toyota cho biết, sau



khi áp dụng Kaizen, toàn thể nhân viên tại Toyota Việt Nam đã có hàng trăm sáng kiến khác nhau, giúp công ty giảm chi phí, tăng năng suất và giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi. Chẳng hạn, tại xưởng dập mui xe, trước Kaizen, mỗi dây chuyền cần có hai công nhân khiêng mui xe từ điểm chờ ra máy dập thì sau Kaizen, với sáng kiến là một chiếc cần cầu nhỏ, chỉ cần 1 người đưa mui xe đến máy dập, thời gian cũng giảm đi một nửa và đặc biệt là hạn chế đáng kể va đập, tai nạn. Ở Toyota Việt Nam, sáng kiến có thể xuất phát từ bất kỳ ai, anh công nhân hoặc người làm vệ sinh. Tùy tính thực tiễn của sáng kiến mà người sáng kiến được thưởng xứng đáng bằng hình thức tuyên dương, bằng khen, giấy chứng nhận, hiện kim hoặc được cử tham dự các khóa đào tạo ở nước ngoài. Đến nay, Toyota Việt Nam đã có hai sáng kiến được ứng dụng trong hệ thống Toyota toàn cầu. Điều này chứng tỏ người Việt Nam không thiếu sáng kiến. Vấn đề là làm thế nào để tạo cho họ một môi trường mà ở đó họ cảm thấy thoải mái khi đưa ra sáng kiến, làm cho họ nghĩ rằng sáng kiến của họ không chỉ để phục vụ công ty mà trên hết là phục vụ cho chính bản thân họ.


**vii. Đẩy mạnh công tác quảng bá thương hiệu:**

Hiện nay, khả năng nhận diện của thương hiệu SPT rất kém. Trong các thương hiệu con, chỉ có thương hiệu S-Fone và 177 là được nhiều người biết đến. Nhưng họ lại không biết thương hiệu đó là của những dịch vụ do SPT cung cấp. SPT cần phải thực hiện một chiến dịch quảng bá thương hiệu để tăng khả năng nhận diện thông qua các kênh truyền thông, hoạt động tài trợ cộng đồng. Tuy nhiên, trước tiên thực hiện chương trình này, cần phải hệ thống hóa lại thương hiệu mẹ và thương hiệu con để chiến dịch quảng bá đạt hiệu quả cao hơn.

**viii. Xây dựng văn hóa công ty:**

Là một công ty dịch vụ, SPT phải xây dựng được văn hóa hướng về khách hàng. Khái niệm khách hàng ở đây không chỉ hiểu là khách hàng sử dụng dịch vụ của công ty, đối tác của công ty (khách hàng bên ngoài) mà mỗi phòng ban, trung tâm đều là khách hàng của các phòng ban, trung tâm còn lại (khách hàng nội bộ). Chỉ khi khách hàng nội bộ được phục vụ tốt thì công ty mới phục vụ khách hàng bên ngoài tốt.

### 3.3. Một số kiến nghị đến Nhà nước:

- Tiếp tục đảm bảo sự ổn định về kinh tế, chính trị, xã hội của đất nước để ngành viễn thông tiếp tục phát triển vững mạnh.
  - Nhanh chóng xây dựng Luật BCVT trên cơ sở sửa đổi và bổ sung Pháp lệnh BCVT ban hành năm 2002 với phương châm: (1) Minh bạch, công khai, (2) Phù hợp với tình hình và tốc độ phát triển của ngành, (3) Tạo sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp, (4) Bảo vệ quyền lợi của khách hàng, (5) Bảo vệ tài nguyên quốc gia, (6) Có chế tài rõ ràng và công khai khi các doanh nghiệp phạm luật.
  - Bãi bỏ dần các biện pháp quản lý hành chính đối với doanh nghiệp viễn thông như giới hạn đối tượng tham gia góp vốn, tỷ lệ góp vốn của tư nhân và đối tác nước ngoài. Nhanh chóng xây dựng hành lang pháp lý để khuyến khích các doanh nghiệp viễn thông cổ phần hóa, chủ động tìm kiếm nguồn vốn đầu tư thông qua thị trường vốn.
  - Tách doanh nghiệp viễn thông ra khỏi cơ quan quản lý ngành viễn thông để tạo thế cân bằng trong cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.
  - Xem xét và phê duyệt phương án tách đường trục viễn thông quốc gia ra khỏi VNPT và đặt dưới sự quản lý của một công ty kinh doanh đường trục độc lập, để các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cùng ở vị thế ngang bằng nhau khi thuê lại đường trục để phục vụ hoạt động kinh doanh. Đây là một trong những biện pháp đảm bảo cạnh tranh lành mạnh trên thị trường và cũng là đảm bảo lợi ích của khách hàng, nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên quốc gia.
  - Tăng cường vai trò pháp lý của Luật cạnh tranh và cơ quan quản lý cạnh tranh để giám sát hoạt động cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, đảm bảo cạnh tranh lành mạnh và quyền lợi của người tiêu dùng.
  - Đón đầu xu thế hội tụ giữa các ngành viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông, xem xét khả năng hội tụ về cơ quan quản lý và luật của ba ngành này để có sự phát triển đồng bộ.
-  **Riêng đối với Bộ BCVT:**
- Đảm bảo tính minh bạch, công khai, rõ ràng trong chính sách, trong việc ban hành các quy định dưới luật, cấp phép.

- Giám sát chặt chẽ việc thực thi Pháp lệnh BCVT, các quy định ngành của các doanh nghiệp viễn thông, đặc biệt trong hoạt động kết nối và chất lượng dịch vụ. Hướng dẫn cụ thể, rõ ràng việc thực thi các quy định ngành để các doanh nghiệp thực hiện. Thực thi nghiêm khắc các biện pháp chế tài đối với các doanh nghiệp vi phạm các quy định của ngành.
- Cải tiến quy trình cấp phép theo hướng đấu thầu để đảm bảo tính minh bạch, công khai, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp cạnh tranh công bằng khi xin cấp phép. Như thế mới có thể lựa chọn được doanh nghiệp có thực lực, hạn chế tình trạng tiêu cực trong ngành.
- Tạo điều kiện để các doanh nghiệp mới và nhỏ ứng dụng công nghệ mới để cung cấp dịch vụ. Bãi bỏ dần cơ chế doanh nghiệp phải xin phép Bộ BCVT mỗi khi muốn ra mắt một dịch vụ mới mặc dù dịch vụ này là một dạng của dịch vụ cơ bản đã được cấp phép.
- Công khai các chương trình phát triển dịch vụ viễn thông công ích để các doanh nghiệp đấu thầu tham gia cung cấp dịch vụ.
- Công bố chi tiết cam kết với các tổ chức quốc tế liên quan đến ngành viễn thông để các doanh nghiệp có kế hoạch chuẩn bị đón đầu xu thế hội nhập.

## KẾT LUẬN

Cũng như các doanh nghiệp viễn thông khác, SPT đang đứng trước vô vàn cơ hội và thách thức. Thế nhưng không phải cứ nắm bắt cơ hội là đảm bảo thành công mà cơ hội đó phải được khai thác dựa trên năng lực lõi, tay nghề tiềm ẩn của SPT. Cũng như thách thức không hoàn toàn là khó khăn mà đôi khi có thể trở thành cơ hội nếu SPT luôn ở trong tư thế sẵn sàng ứng phó.

Tạo được một chỗ đứng nhất định trên một thị trường vốn mang tính độc quyền nhà nước đã là một thành công của SPT. Tuy nhiên, thị trường luôn vận động với sự xuất hiện của ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh đặt SPT trước cuộc cạnh tranh cam go và đầy khó khăn. Thời gian qua, SPT thực sự hơi chậm chân trước những thay đổi của thị trường. Nếu để tình trạng này kéo dài thì vị trí thứ ba trên thị trường viễn thông Việt Nam có thể sẽ bị đe dọa bởi các nhà cung cấp mới. Người viết mong rằng ban lãnh đạo công ty và toàn thể cán bộ công nhân viên SPT sớm nhận thấy tính bức bách của vấn đề, đồng tâm hiệp lực cải tổ toàn diện công ty, quyết tâm giữ vững vị trí thứ ba trên thị trường viễn thông Việt Nam - một trong những thị trường được đánh giá là đang có tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới.

Luận văn này được hoàn thành với sự nỗ lực của bản thân người viết và sự hỗ trợ quý báu của Quý thầy cô Trường Đại học Kinh tế, Ban Lãnh đạo Công ty, các đồng nghiệp và bạn học. Thông qua luận văn này, người viết hy vọng rằng những giải pháp được đề xuất có thể được xem xét ứng dụng trong thực tế. Cuối cùng, người viết xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ quý báu của Quý thầy cô, Ban Lãnh đạo Công ty, đồng nghiệp và các bạn trong thời gian qua để người viết hoàn tất luận văn và rất mong tiếp tục nhận được các góp ý để luận văn này được hoàn chỉnh và khả thi hơn.

*Xin chân thành cảm ơn!*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Sách tiếng Việt:

1. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S. Nguyễn Văn Nam (2003), *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, NXB Thống Kê.
2. Fred R. David (2003), *Khái luận về Quản trị Chiến lược*, NXB Thống Kê.
3. TS. Hồ Tiến Dũng (2005), *Quản trị Điều hành Doanh nghiệp vừa và nhỏ*, NXB Thống Kê.
4. PSG. TS. Lê Thanh Hà (2006), *Tâm lý và Nghệ thuật lãnh đạo*, Trường Đại học Kinh tế Tp. HCM – Khoa Quản trị Kinh doanh.
5. TS. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phạm Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống Kê.
6. GS. TS. Hồ Đức Hùng (2003), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*.
7. GS. TS. Hồ Đức Hùng (2004), *Quản trị Marketing*, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, Viện Nghiên cứu Kinh tế Phát triển.
8. TS. Trần Xuân Kiêm, Th.S. Nguyễn Văn Thi (2001), *Nghiên cứu Tiếp thị*, NXB Thống Kê.
9. David J. Luch, Ronald S. Rubin (2004), *Nghiên cứu Marketing*, NXB Thống Kê.
10. Th.S. Hoàng Ngọc Nhậm (2004), *Phân tích Dữ liệu và Dự báo thống kê*, Trường Đại học Kinh tế Tp. HCM – Khoa Toán Thống kê.
11. Michael E. Porter (1998), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Thống Kê.
12. Don Taylor, Jeanne Smalling Archer (2003), *Đế cạnh tranh với những người khổng lồ*, NXB Thống Kê.
13. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường - Chiến lược – Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Tp. Hồ Chí Minh.
14. TS. Nguyễn Quang Thu (2005), *Quản trị tài chính căn bản*, NXB Thống Kê.

15. Hoàng Trọng (2002), *Xử lý Dữ liệu nghiên cứu với SPSS for Windows*, NXB Thống Kê.

**Văn bản luật:**

1. Chiến lược phát triển viễn thông đến 2010 và định hướng đến 2020 ([www.mpt.gov.vn](http://www.mpt.gov.vn)).
2. Chính sách phát triển viễn thông công ích ([www.mpt.gov.vn](http://www.mpt.gov.vn)).
3. Hướng dẫn số 16 /BBCVT-KHTC do Bộ trưởng Bộ BCVT ban hành ngày 6/1/2004.
4. Nghị định số 160/2004/ND-CP do Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 3/9/2004
5. Nghị định số 55/2001/NĐ-CP do Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 23/8/2001.
6. Nghị định số 12/2006/QĐ-BBCVT Bộ trưởng Bộ BCVT ban hành ngày 26/4/2006.
7. Quyết định số 217/2003/QĐ-TTg do Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 27/10/2003.
8. Quy hoạch phát triển viễn thông và Internet Việt Nam đến năm 2010 ([www.mpt.gov.vn](http://www.mpt.gov.vn)).
9. Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông số 43/2002/PL-UBTVQH10 do Chủ tịch Quốc hội ban hành ngày 25/5/2002.

**Nguồn thông tin từ các trang thông tin điện tử:**

1. Trang web của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam: [www.vnpt.com.vn](http://www.vnpt.com.vn)
2. Trang web của Tổng Công ty Viễn thông Quân đội: [www.viettel.com.vn](http://www.viettel.com.vn)
3. Trang web của Công ty Viễn thông Điện lực: [www.icon.evn.com.vn](http://www.icon.evn.com.vn)
4. Trang web của Công ty Viễn thông Hàng hải: [www.vishipel.com.vn](http://www.vishipel.com.vn)
5. Trang web của Công ty Viễn thông Hà Nội: [www.hinet.net.vn](http://www.hinet.net.vn)

6. Trang web của Tập đoàn FPT: [www.fpt.com.vn](http://www.fpt.com.vn)
7. Trang web của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT: [www.fpt.net](http://www.fpt.net)
8. Báo điện tử [www.vietnamnet.vn](http://www.vietnamnet.vn)
9. Báo điện tử [www.xahoithongtin.com.vn](http://www.xahoithongtin.com.vn)
10. Báo điện tử [www.vnpost.mpt.gov.vn](http://www.vnpost.mpt.gov.vn)
11. Báo điện tử [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
12. Báo điện tử [www.vneconomy.com.vn](http://www.vneconomy.com.vn)
13. Báo điện tử [www.dantri.com.vn](http://www.dantri.com.vn)
14. Báo điện tử [www.thanhnien.com.vn](http://www.thanhnien.com.vn)
15. Báo điện tử [www.dddn.com.vn](http://www.dddn.com.vn)
16. Báo điện tử [www.vnexpress.net](http://www.vnexpress.net)
17. Báo điện tử [www.pcworld.com.vn](http://www.pcworld.com.vn)
18. Website của Bộ BCVT: [www.mpt.gov.vn](http://www.mpt.gov.vn)
19. Website của Bộ Tài chính: [www.mof.gov.vn](http://www.mof.gov.vn)
20. Webside của tổ chức UNDP: [www.undp.org.vn](http://www.undp.org.vn)

**Tài liệu khác:**

1. Bài giảng Môn Quản trị Chiến lược toàn diện của PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp.
2. Bài giảng Môn Quản trị Marketing của GS. TS. Hồ Đức Hùng.
3. Bài giảng Môn Phương pháp Nghiên cứu Khoa học của thầy Nguyễn Hùng Phong.
4. Nguồn thông tin nội bộ của SPT.

## PHỤ LỤC A

### ĐIỀU NGHIÊN THỊ TRƯỜNG

1. Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu mô tả
2. Mục tiêu nghiên cứu: Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định chọn nhà cung cấp dịch vụ viễn thông của khách hàng cá nhân.
3. Tổng thể nghiên cứu: Cá nhân đang và sẽ sử dụng dịch vụ viễn thông tại Tp. HCM.
4. Đối tượng được phỏng vấn: 18 tuổi đến 55 tuổi
5. Địa bàn phỏng vấn: Tp. HCM
6. Phương pháp chọn mẫu: Phi xác suất dựa vào phán đoán  
Mẫu: 300

Trong đó, phân nhóm theo thu nhập có tỷ lệ như sau:

<b>Thu nhập</b>	<b>Tần số</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Dưới 1.000.000VND	30	10 %
Từ 1.000.000VND đến dưới 2.500.000VND	69	23.0 %
Từ 2.500.000VND đến dưới 4.000.000VND	106	35 %
Từ 4.000.000VND đến dưới 6.000.000VND	44	15 %
Từ 6.000.000VND đến dưới 10.000.000VND	33	11 %
Từ 10.000.000VND trở lên	18	6 %
<b>Tổng cộng</b>	<b>300</b>	<b>100 %</b>

Phát tổng cộng 500 bảng câu hỏi và thu lại 350 bảng câu hỏi.

7. Câu hỏi nghiên cứu:
  1. Trong các dịch vụ viễn thông sau đây, dịch vụ nào được khách hàng lựa chọn sử dụng nhiều nhất?
    - a. Điện thoại cố định
    - b. Điện thoại di động
    - c. Internet
  2. Nhà cung cấp nào được biết đến nhiều nhất?



3. Nhà cung cấp nào sẽ được lựa chọn nhiều nhất đối với từng dịch vụ cố định, di động, internet?
4. Khách hàng lựa chọn nhà cung cấp dựa trên tiêu chí nào và mức độ quan trọng của từng tiêu chí?
  - a. Giá
  - b. Chất lượng
  - c. Chăm sóc khách hàng
  - d. Cách tính cước
  - e. Vùng phủ sóng
  - f. Dịch vụ cộng thêm phong phú
  - g. Công nghệ
  - h. Thương hiệu
  - i. Khuyến mãi
  - v.v.
5. Khách hàng sẵn sàng chọn nhà cung cấp dịch vụ viễn thông có giá cước rẻ mà không cần quan tâm đến chất lượng dịch vụ?
6. Đối với những khách hàng đang sử dụng dịch vụ viễn thông, họ có hài lòng với nhà cung cấp hiện tại không? Nếu không hài lòng thì họ không hài lòng ở điểm nào?
7. Nhà cung cấp nên cải thiện điều gì để làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng?
8. Đối với những khách hàng không hoàn toàn hài lòng với nhà cung cấp hiện tại, họ có muốn thay đổi nhà cung cấp không?

## BẢNG CÂU HỎI

Phiếu số: \_\_\_\_\_

Ngày: \_\_\_\_\_

Xin chào! Tôi tên là Võ Đình Hoài Thanh. Tôi đang thực hiện một cuộc nghiên cứu nhỏ về “Khách hàng trông đợi điều gì từ các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông”. Rất mong Anh/Chị dành 15 phút để trả lời những câu hỏi dưới đây. Phản hồi của Anh/Chị sẽ là những thông tin vô cùng quý giá đối với tôi. Tôi xin chân thành cảm ơn.

- Xin vui lòng cho biết tuổi của Anh/Chị?
 

<input type="checkbox"/> Dưới 18 (dừng)	<input type="checkbox"/> 18 - 55	<input type="checkbox"/> Trên 55 (dừng)
---	----------------------------------	---
- Thu nhập hàng tháng của Anh/Chị thuộc nhóm nào sau đây?
 

<input type="checkbox"/> Chưa có thu nhập	<input type="checkbox"/> Dưới 1.000.000 VND
<input type="checkbox"/> 1.000.000 VND - ít hơn 2.500.000 VND	<input type="checkbox"/> 2.500.000 VND - ít hơn 4.000.000 VND
<input type="checkbox"/> 4.000.000 VND - ít hơn 6.000.000 VND	<input type="checkbox"/> 6.000.000 VND - ít hơn 10.000.000 VND
<input type="checkbox"/> Từ 10.000.000 VND trở lên	
- Anh/Chị đang sử dụng dịch vụ nào trong các dịch vụ viễn thông sau đây?
 

<input type="checkbox"/> Cố định (chuyển sang câu 5)	<input type="checkbox"/> Di động (chuyển sang câu 5)
<input type="checkbox"/> Internet (chuyển sang câu 5)	<input type="checkbox"/> Không sử dụng dịch vụ nào
- Anh/Chị có dự định sẽ đăng ký sử dụng dịch vụ viễn thông không?
 

<input type="checkbox"/> Có	<input type="checkbox"/> Có thể	<input type="checkbox"/> Không (dừng)
-----------------------------	---------------------------------	---------------------------------------
- Trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tại Việt Nam dưới đây, Anh/Chị biết nhà cung cấp nào? (Có thể chọn **nhều hơn một** nhà cung cấp)
 

<input type="checkbox"/> VNPT	<input type="checkbox"/> SPT	<input type="checkbox"/> Viettel
<input type="checkbox"/> EVN	<input type="checkbox"/> Hanoi Telecom	<input type="checkbox"/> Vshipel
<input type="checkbox"/> FPT	<input type="checkbox"/> OCI	<input type="checkbox"/> Netnam
<input type="checkbox"/> Khác (vui lòng cho biết tên)	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Không biết nhà cung cấp nào		
- Nếu chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định, Anh/Chị sẽ xem xét lựa chọn nhà cung cấp nào? (Chỉ chọn **một** nhà cung cấp)
 

<input type="checkbox"/> VNPT	<input type="checkbox"/> SPT	<input type="checkbox"/> Viettel
<input type="checkbox"/> EVN	<input type="checkbox"/> Không biết	
- Anh/Chị lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định dựa trên các tiêu chí nào? (Vui lòng **chọn 6 tiêu chí** mà Anh/Chị cho là quan trọng nhất và **đánh số thứ tự từ 1 – 6** theo mức độ quan trọng giảm dần)
 

<input type="checkbox"/>	Đăng ký sử dụng dịch vụ dễ dàng và nhanh chóng
<input type="checkbox"/>	Kênh phân phối (cửa hàng, điểm đăng ký) rộng khắp
<input type="checkbox"/>	Giá cước (cước thuê bao và cước cuộc gọi) rẻ hơn nhà cung cấp khác
<input type="checkbox"/>	Cách tính cước (đơn vị tính cước) có lợi hơn nhà cung cấp khác
<input type="checkbox"/>	Chất lượng dịch vụ tốt
<input type="checkbox"/>	Khuyến mãi hấp dẫn
<input type="checkbox"/>	Chăm sóc khách hàng tốt
<input type="checkbox"/>	Dịch vụ cộng thêm phong phú với nhiều tiện ích
<input type="checkbox"/>	Công nghệ tiên tiến

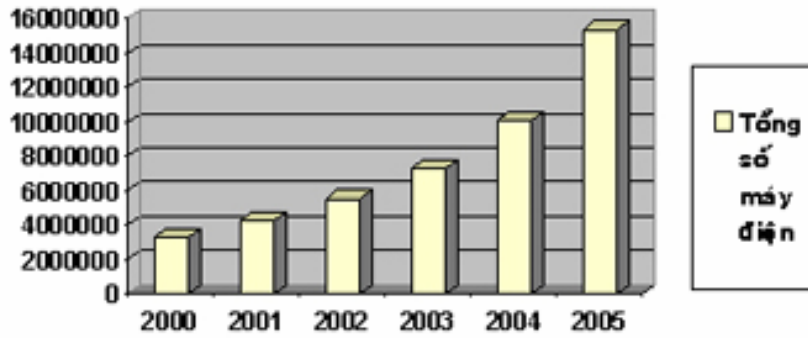
- Thương hiệu quen thuộc
- Bạn bè, người quen khuyên dùng
8. Nếu chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ internet, Anh/Chị sẽ xem xét lựa chọn nhà cung cấp nào? (Chỉ chọn **một** nhà cung cấp)
- VDC  Viettel  EVN
- FPT  SPT  Netnam
- Khác (vui lòng cho biết tên)
- Không biết
9. Anh/Chị lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ internet dựa trên các tiêu chí nào? (Vui lòng **chọn 6 tiêu chí** mà Anh/Chị cho là quan trọng nhất và **đánh số thứ tự từ 1 – 6** theo mức độ quan trọng giảm dần)
- Kênh phân phối (cửa hàng, điểm đăng ký) rộng khắp
- Giá cước (cước thuê bao và cước sử dụng) rẻ hơn nhà cung cấp khác
- Chất lượng dịch vụ tốt
- Khuyến mãi hấp dẫn
- Chăm sóc khách hàng tốt
- Dịch vụ cộng thêm phong phú với nhiều tiện ích
- Công nghệ tiên tiến
- Thương hiệu quen thuộc
- Bạn bè, người quen khuyên dùng
10. Nếu chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động, Anh/Chị sẽ xem xét lựa chọn nhà cung cấp nào? (Chỉ chọn **một** nhà cung cấp)
- VinaPhone  MobiFone  Viettel Mobile
- S-Fone  E-Mobile  Cityphone
- Không biết
11. Anh/Chị lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động dựa trên các tiêu chí nào? (Vui lòng **chọn 6 tiêu chí** mà Anh/Chị cho là quan trọng nhất và **đánh số thứ tự từ 1 – 6** theo mức độ quan trọng giảm dần)
- Kênh phân phối (cửa hàng, điểm đăng ký) rộng khắp
- Giá cước (cước thuê bao và cước cuộc gọi) rẻ hơn nhà cung cấp khác
- Cách tính cước (đơn vị tính cước) có lợi hơn nhà cung cấp khác
- Chất lượng dịch vụ tốt
- Vùng phủ sóng rộng
- Dễ dàng tự thay đổi máy điện thoại di động mà không cần sự trợ giúp của nhà cung cấp
- Có nhiều chủng loại máy điện thoại di động để lựa chọn
- Khuyến mãi hấp dẫn
- Chăm sóc khách hàng tốt
- Dịch vụ cộng thêm phong phú với nhiều tiện ích

- Công nghệ tiên tiến
- Thương hiệu quen thuộc
- Bạn bè, người quen khuyên dùng
12. Anh/Chị vui lòng cho biết quan điểm của mình về phát biểu sau đây: “Khách hàng sẵn sàng chọn nhà cung cấp dịch vụ viễn thông có giá cước thấp hơn bất kể chất lượng dịch vụ như thế nào?”
- Rất đồng ý                       Đồng ý                       Chưa chắc
- Không đồng ý                       Rất không đồng ý
13. Anh/Chị có cảm thấy hài lòng với nhà cung cấp đang cung cấp dịch vụ viễn thông cho Anh/Chị không?
- Rất hài lòng                       Hài lòng                       Hơi hài lòng
- Không hài lòng                       Rất không hài lòng
14. Anh/Chị chưa hài lòng hoặc chưa thật hài lòng với nhà cung cấp hiện tại ở một hoặc những điểm nào?
- Chất lượng dịch vụ                       Giá cước                       Cách tính cước
- Chăm sóc khách hàng                       Dịch vụ cộng thêm                       Khuyến mãi
- Kênh phân phối
- Khác (vui lòng cho biết cụ thể)
15. Giả sử nhà cung cấp của Anh/Chị sẽ cải thiện để làm hài lòng khách hàng, Anh/Chị muốn nhà cung cấp ưu tiên cải thiện yếu tố nào trước tiên? (Chỉ chọn **một** yếu tố)
- Chất lượng dịch vụ                       Giá cước                       Cách tính cước
- Chăm sóc khách hàng                       Dịch vụ cộng thêm                       Khuyến mãi
- Kênh phân phối
- Khác (vui lòng cho biết cụ thể)
16. Anh/Chị có muốn chuyển sang nhà cung cấp khác không?
- Có     Không
17. Anh/Chị có muốn chuyển sang nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định hoặc di động khác mà vẫn được giữ nguyên số điện thoại liên lạc không?
- Có     Không
18. Anh/Chị muốn trả tiền cước dịch vụ viễn thông hàng tháng theo hình thức nào? (Chỉ chọn **một** hình thức)
- Trả theo thời gian sử dụng thực tế (dùng bao nhiêu trả bấy nhiêu)
- Trả một khoản tiền cố định và được sử dụng không giới hạn thời gian / dung lượng

***Xin cảm ơn!***

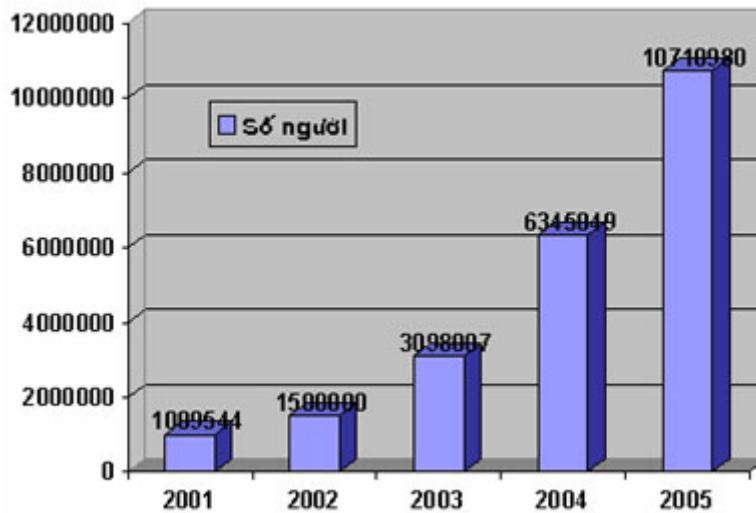
## PHỤ LỤC B

Hình 1.2. Số lượng thuê bao điện thoại hàng năm



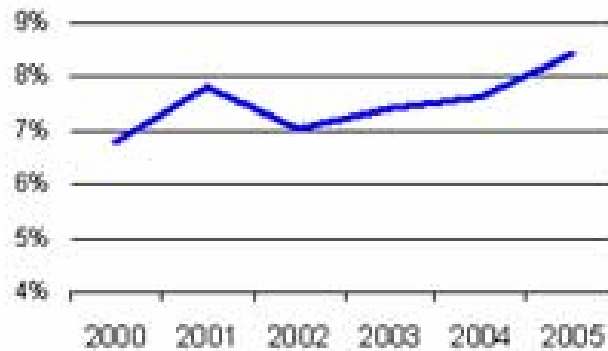
Nguồn: Bộ Bưu chính Viễn thông

Hình 1.3. Số người sử dụng internet hàng năm



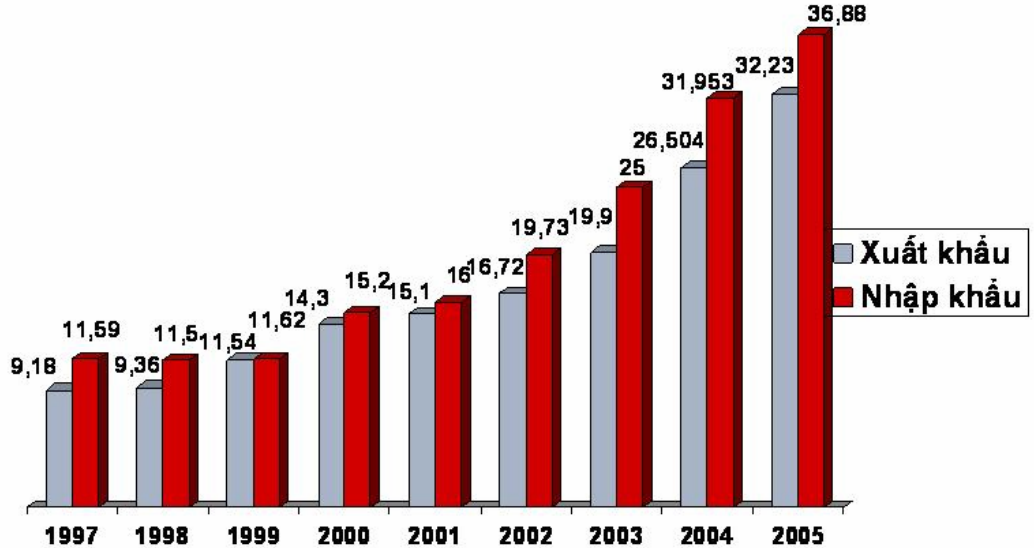
Nguồn: Bộ Bưu chính Viễn thông

Hình 2.9. Tỷ lệ tăng trưởng GDP 2000 - 2005



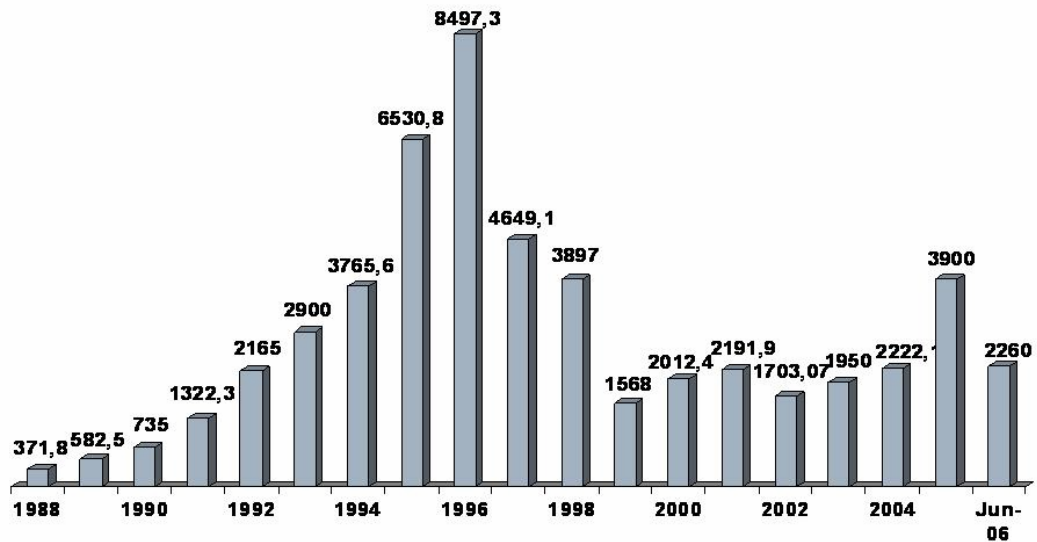
Nguồn: <http://www.dddn.com.vn>

Hình 2.10. Xuất nhập khẩu của Việt Nam thời kỳ 1997-2005 (tỷ USD)



Nguồn: Tổng cục Thống kê

Hình 2.11. Tình hình thu hút vốn FDI qua các năm (triệu USD)



Nguồn: Tổng cục Thống kê

Bảng 2.14. Danh sách cổ đông của SPT

Stt	Cổ đông	Tỷ lệ góp vốn
1	Công ty Phát triển Nhà Quận 1	20,09%
2	VNPT	18,66%
3	SUNIMEX	5,31%

4	KYHOA TRADE & TOURISM	5,27%
5	SAIGONPETRO	5,19%
6	Đảng ủy Quận 1	5,18%
7	Đảng ủy Tp. HCM	5,18%
8	T.N.T	5,14%
9	CORESCO	5,02%
10	SAVICO	5%
11	MGICO	2,68%
12	TIE	2,60%
13	BEN THANH INCORPORATION	1,96%
14	Cá nhân	12,72%

Nguồn: SPT

Bảng 2.15. Tỷ lệ lạm phát của Việt Nam giai đoạn 1998 – 2006

Năm	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Dự báo 2006
<b>Tỷ lệ lạm phát</b>	9,2	0,1	-0,6	0,8	4,0	3,0	9,5	8,4	8,0

Nguồn: Niên giám thống kê 2005

Bảng 2.16. Tỷ giá USD/VND giai đoạn 1998 – 2005

Năm	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Tỷ giá</b>	13.930	14.050	14.750	15.450	15.440	15.690	15.990

Nguồn: Tổng cục thống kê

Bảng 2.17. Số kiều bào Việt Nam sống tại nước ngoài (người)

Stt	Tên nước hoặc vùng lãnh thổ	Số kiều dân (1994-1995)	Chiều hướng tăng, giảm	Số kiều dân (2004-2005)
1.	Hoa Kỳ	950.000	↑	1.300.000
2.	Pháp	400.000	↓	300.000
3.	Úc	160.000	↑	250.000
4.	Canada	150.000	↑	200.000
5.	Trung Quốc	300.000	↓	180.000
6.	Cam-pu-chia	100.000	↑	130.000
7.	Đài Loan	15.000	↑	120.000
8.	Thái Lan	120.000	↓	110.000
9.	Đức	100.000	=	100.000
10.	Nga	100.000	=	100.000

Nguồn: Bộ KHĐT

Bảng 2.18. Danh sách các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông chính thức tại Việt Nam

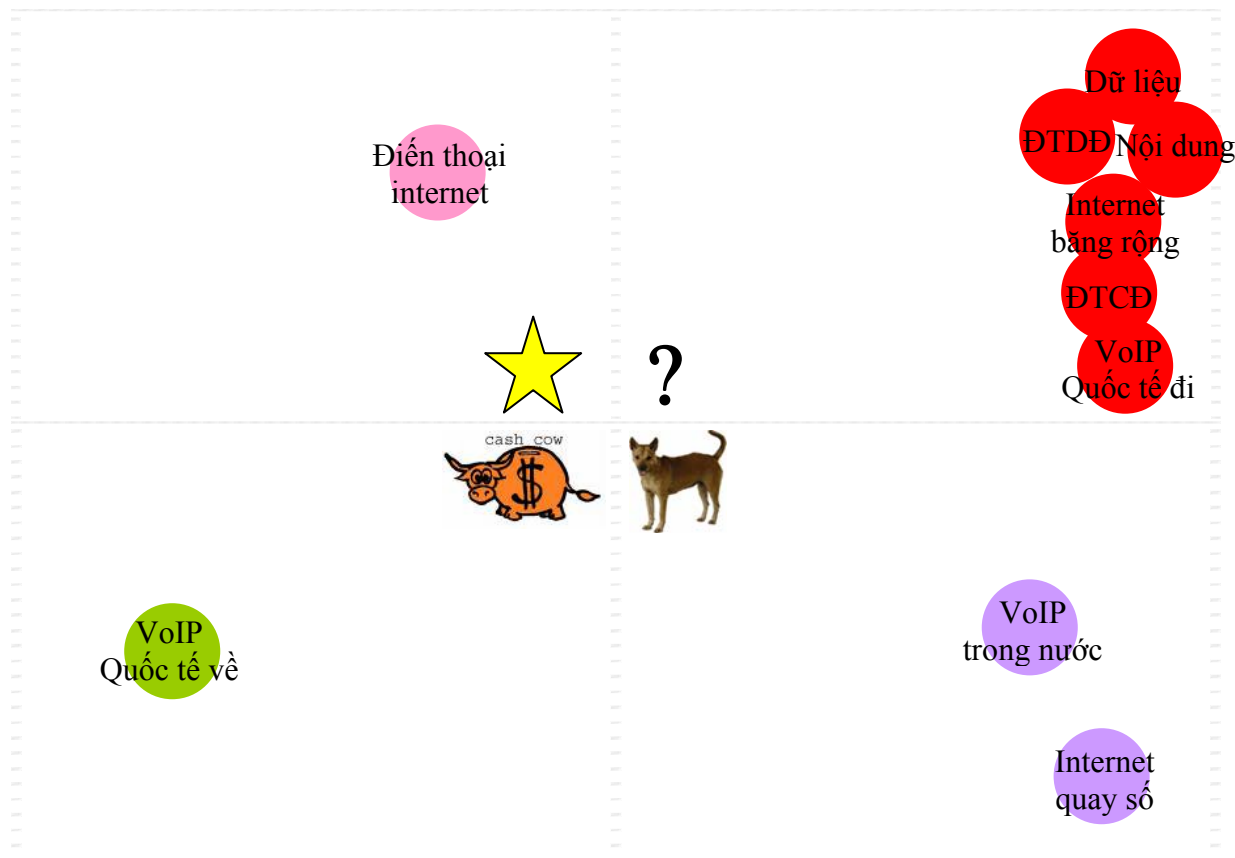
<b>Dịch vụ</b> <b>Nhà cung cấp</b>	<b>ĐTCD</b>	<b>ĐTDD</b>	<b>Viễn thông quốc tế</b>	<b>VoIP đường dài trong nước và quốc tế</b>	<b>IXP</b>	<b>ISP</b>	<b>OSP</b>
Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Công ty Điện tử Viễn thông quân đội (VIETTEL)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Công ty cổ phần dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (Saigon Postel)	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Công ty viễn thông điện lực (EVN Telecom)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Công ty cổ phần Viễn thông Hà Nội (Hanoi Telecom)	✓	✓		✓		✓	
Công ty Thông tin điện tử Hàng Hải (Vishipel)				✓			
Công ty cổ phần phát triển đầu tư công nghệ FPT					✓	✓	✓
Công ty Một Kết Nối (OCI)						✓	✓
Công ty SXKD Điện, Điện tử quận 10 TP. HCM (TIENET)						✓	✓
Công ty Netnam (NETNAM)						✓	✓

Nguồn: Bộ Bưu chính Viễn thông



## PHỤ LỤC C

Bảng 3.5. Ma trận BCG



Nhận xét:

Dịch vụ VoIP trong nước và internet quay số không có khả năng sinh lời, tuy nhiên vẫn còn khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của SPT có nhu cầu sử dụng. Vì vậy, SPT không nên đầu tư thêm vào hai dịch vụ này mà chỉ duy trì như dịch vụ cộng thêm cho khách hàng.

Có quá nhiều dịch vụ dẫu hỏi nhưng chưa dịch vụ nào được đầu tư thích đáng để trở thành ngôi sao. Trong khi đó, chỉ có một dịch vụ đẻ ra tiền để nuôi 7 dịch vụ còn lại, đây là sức ép quá lớn. Nếu SPT không có chiến lược phát triển dịch vụ đúng đắn thì sẽ rơi vào khủng hoảng vì lợi nhuận của dịch vụ VoIP quốc tế về đã bị giảm thê thảm trong vòng 2 năm trở lại đây do giá thị trường giảm. Dự kiến trong năm 2007, giá vẫn tiếp tục giảm đến mức 0,03 – 0,04USD/phút, lợi nhuận không còn nữa. Thực tế này đã xảy ra tại rất nhiều nước khi mở cửa thị trường như Mỹ, Thái Lan, Ấn Độ... Giá đến các nước này đụng sần 0,02USD/phút và không thể giảm hơn

được nữa. Điều này cho thấy dịch vụ VoIP quốc tế về sẽ nhanh chóng chuyển vị trí. Nếu SPT không nhanh chóng phát triển dịch vụ để dự phòng thì sẽ khó xoay xở với những dịch vụ còn lại.

## PHỤ LỤC D

Theo chiến lược phát triển BCVT của Bộ BCVT đến năm 2010, Việt Nam sẽ:

- phát triển nhanh, đa dạng hoá, khai thác có hiệu quả các loại hình dịch vụ trên nền cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia nhằm cung cấp cho người sử dụng các dịch vụ bưu chính, viễn thông, Internet với chất lượng cao, an toàn, bảo mật, giá cước thấp hơn hoặc tương đương mức bình quân của các nước trong khu vực, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng, công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

- đẩy nhanh tốc độ phổ cập các dịch vụ bưu chính, viễn thông, Internet trong cả nước. Bên cạnh các dịch vụ cơ bản cố định, đẩy mạnh phát triển dịch vụ di động, Internet, thương mại điện tử, dịch vụ phục vụ Chính phủ điện tử, dịch vụ công, dịch vụ cộng đồng và các dịch vụ giá trị gia tăng khác.

- năm 2010, mật độ điện thoại bình quân đạt 32 - 42 máy/dân; mật độ thuê bao Internet đạt 8 - 12 thuê bao/100 dân; tỷ lệ người sử dụng Internet đạt 25%-35% dân số; Trong 5 năm tới, Nhà nước và các doanh nghiệp sẽ đầu tư 10.000 tỷ đồng để phát triển điện thoại vùng xa xôi, hẻo lánh; 2.000 tỷ đồng nhằm phổ cập Internet tới nông thôn, cung cấp rộng rãi dịch vụ Internet tới các viện nghiên cứu, các trường đại học, trường phổ thông, bệnh viện trong cả nước.

- tiếp tục xoá bỏ những lĩnh vực độc quyền doanh nghiệp, chuyển mạnh sang thị trường cạnh tranh, tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế tham gia các hoạt động dịch vụ bưu chính, viễn thông, Internet trong mối quan hệ giữ vững vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước. Các doanh nghiệp mới (ngoài doanh nghiệp chủ đạo) đạt khoảng 25 - 30% vào năm 2005, 40 - 50% vào năm 2010 thị phần thị trường bưu chính viễn thông và Internet Việt Nam.

- tích cực khai thác thị trường trong nước, đồng thời vươn ra hoạt động trên thị trường quốc tế. Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế theo lộ trình đã được cam kết đa phương và song phương.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ASEAN	Association of South East Asian Nations	Hiệp hội các nước Đông Nam Á
AFTA	Asean Free Trade Area	Khu vực thương mại tự do khối Asean
BTA	Bilateral Trade Agreement	Hiệp định thương mại song phương
BCVT		Bưu chính Viễn thông
BCC	Business Cooperation Contract	Hợp đồng Hợp tác Kinh doanh
CDMA	Code Division Multiple Access	Đa truy cập phân chia theo mã
DV		Dịch vụ
DN		Doanh nghiệp
ĐTCD		Điện thoại cố định
ĐTDD		Điện thoại di động
EV-DO	Evolution Data Only	Giao thức truyền dữ liệu trên mạng băng rộng vô tuyến không dây
EBIT	Earnings before Interests & Taxes	Lợi nhuận trước lãi suất và thuế
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
GSM	Global Service Mobilization	Dịch vụ di động toàn cầu
GTGT		Giá trị gia tăng
IP	Internet Protocol	Giao thức internet
ISP	Internet Service Provider	Nhà cung cấp dịch vụ truy cập internet
IMS	IP Multimedia Subsystem	Mạng phụ đa phương tiện IP
ICP	Internet Content Provider	Nhà cung cấp thông tin internet
IDD	International Direct Dialing	Quay số trực tiếp đi quốc tế
IXP	Internet Exchange Provider	Nhà cung cấp dịch vụ kết nối internet
IPTV	Internet Protocol Television	Truyền hình internet
IPLC	International Private Leased Circuit	Kênh thuê riêng quốc tế
KH		Khách hàng

KHĐT		Kế hoạch đầu tư
NCC		Nhà cung cấp
NGN	Next Generation Network	Mạng thế hệ mới
ODA	Official Development Assistance	Quỹ hỗ trợ phát triển chính thức
OSP	Online Service Provider	Nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng internet
PSTN	Public switched Telephone Network	Mạng điện thoại chuyển mạch công cộng
SBU	Strategic Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
TC		Tiêu chí
VoIP	Voice over IP	Thoại sử dụng giao thức internet
WTO	World Trade Organization	Tổ chức Thương mại Thế giới

## **ĐỊNH NGHĨA**

- **Mạng viễn thông:** bao gồm mạng viễn thông công cộng, mạng viễn thông dùng riêng, mạng viễn thông chuyên dùng; là tập hợp các thiết bị viễn thông được liên kết với nhau bằng các đường truyền dẫn.
  - Mạng viễn thông công cộng: là mạng viễn thông do doanh nghiệp viễn thông thiết lập để cung cấp các dịch vụ viễn thông. Mạng viễn thông công cộng được xây dựng và phát triển theo chiến lược, quy hoạch, kế hoạch đã được cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt.
  - Mạng viễn thông dùng riêng: là mạng viễn thông do cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam thiết lập để bảo đảm thông tin cho các thành viên của mạng, bao gồm các thiết bị viễn thông được lắp đặt tại các địa điểm xác định khác nhau và được kết nối với nhau bằng các đường truyền dẫn do cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp thuê hoặc tự xây dựng.
  - Mạng viễn thông chuyên dùng: là mạng viễn thông dùng để phục vụ thông tin đặc biệt của các cơ quan Đảng, Nhà nước, phục vụ thông tin quốc phòng, an ninh. Chính phủ quy định cụ thể về việc thiết lập và hoạt động của các mạng viễn thông chuyên dùng.
- **Dịch vụ Inmarsat:** là dịch vụ thông tin liên lạc trực tiếp qua vệ tinh Inmarsat di động toàn cầu, cho phép người sử dụng thiết bị đầu cuối Inmarsat duy trì thông tin - liên lạc (nhận và truyền tín hiệu thoại, fax, dữ liệu) không phụ thuộc vào thời gian, vị trí địa lý và điều kiện môi trường xung quanh. Dịch vụ này được ứng dụng trong ngành hàng hải, hàng không, thăm dò và khai thác dầu khí..., ở những nơi mà không có dịch vụ viễn thông nào khác có thể xâm nhập như các vùng xa xôi, hẻo lánh, hải đảo, trên máy bay, dàn khoan, tàu thuyền...
- **EV-DO** (nói đầy đủ là CDMA20001x EVDO; đôi khi còn được viết tắt là EV-DO, EvDO, 1xEV-DO hay 1xEvDO). Đây chính là công nghệ CDMA2000-1x

nhưng được thiết kế phát triển tối ưu hoá cho truyền tải dữ liệu. Đây thực chất là một giao thức dữ liệu băng rộng trong mạng vô tuyến đang được áp dụng rộng rãi trên thế giới như Nhật Bản, Hàn Quốc, Mỹ, Brazil, Canada, Australia, khu vực Đông Nam Á... và được coi là một phần của chuẩn CDMA2000. Nếu đem so với mạng cơ sở của CDMA2000 là CDMA20001xRTT (Radio Transmission Technology - đang hiện hữu ở mạng S-Fone, hỗ trợ tốc độ gói dữ liệu 144 kbps) hay so với mạng GPRS hoặc EDGE của mạng di động GSM của Vinaphone và Mobilephone (được biết như là mạng 2G và 2,5G) thì thực sự là EVDO đã vượt quá xa. Ngay cả so với mạng truy cập Internet bằng Wi-Fi đang phổ biến khá rộng rãi trên thế giới, CDMA20001x EVDO được đánh giá là còn tốt hơn.

- **Truyền hình Internet (IPTV):** là hệ thống dịch vụ truyền hình kỹ thuật số được truyền đến khách hàng thuê bao bằng giao thức Internet băng thông rộng ADSL.
- **IP Multimedia Subsystem (IMS):** là mạng lõi điện thoại và đa phương tiện trên nền IP được định nghĩa bởi tổ chức 3GPP và 3GPP2. IMS được thiết kế thống nhất, hỗ trợ hàng loạt dịch vụ IP trên mạng chuyển mạch dây và chuyển mạch gói, sử dụng nhiều công nghệ truy cập cố định và không dây khác nhau. Ví dụ: một khách hàng có thể trả tiền và tải một đoạn phim đến một máy cố định hoặc di động họ chọn và tạo tin nhắn để gửi file này cho bạn của mình ở một mạng khác.