**LỜI MỞ ĐẦU**

**1.Tính cấp thiết của đề tài luận án**

Trong giai đoạn phát triển nền kinh tế thị trường, mở cửa, hội nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và thế giới, hầu hết các doanh nghiệp đều thừa nhận trong mọi hoạt động đều phải có cạnh tranh và coi cạnh tranh không những là môi trường, động lực của sự phát triển, thúc đẩy sản xuất kinh doanh, tăng hiệu quả của các doanh nghiệp, mà còn là yếu tố quan trọng làm lành mạnh hoá các quan hệ xã hội khi Nhà nước bảo đảm sự bình đẳng trước pháp luật.

Hội nhập vào nền kinh tế thế giới, bắt buộc các doanh nghiệp phải tự nâng cao khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực của mình, mới có thể đủ sức đứng vững trên thương trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông đã chủ động trong hoạt động kinh doanh, tuy nhiên năng lực cạnh tranh còn nhiều hạn chế và yếu kém, khiến cho khả năng tồn tại và khẳng định trên thị trường không cao. Việc xác định các giải pháp hoạch định chiến lược cạnh tranh, trong một chừng mực nào đó, có thể được xem như các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho Doanh nghiệp Viễn thông, trong bối cảnh hội nhập kinh tế khu vực và thế giới.

Trước tình hình này, các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam không chỉ phải cạnh tranh với nhau mà còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài vốn rất mạnh về tiềm lực tài chính, công nghệ hiện đại ngay trên sân nhà. Đây thực sự là thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, đặt ra yêu cầu cấp bách là phải hoạch định chiến lược cạnh tranh như thế nào là phù hợp để doanh nghiệp Viễn thông không những chủ động kinh doanh, phát triển trên thị trường nội địa đồng thời chủ động tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới thông qua đầu tư trực tiếp ra nước ngoài. Đó chính là vấn đề cần thiết phải nghiên cứu để tìm ra câu trả lời. Đề tài ***“Đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong hội nhập quốc tế”***chính là nhằm tới việc trả lời câu hỏi đó.

**2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

***2.1.Các công trình nghiên cứu ngoài nước***

i) Michael.E.Porter, *Chiến lược cạnh tranh (2009)*, *Lợi thế cạnh tranh (2008),* biên dịch và xuất bản Nhà xuất bản Trẻ.

ii) Nhiều tác giả, Rowan Gibson biên tập, *Tư duy lại tương lai*, Nhà xuất bản Trẻ (2006).

iii) Chiến lược đại dương xanh: Năm 2005, hai tác giả A. Chan Kim và Mauborgne đã giới thiệu một chiến lược mới ngoài hai chiến lược chi phí thấp và tạo sự khác biệt mà Porter đã đề cập trước đây, đó là chiến lược cạnh tranh dựa vào việc tạo ra giá trị mới.

iv) Tái hoạch định chiến lược toàn cầu: Khác với quan điểm thông thường về toàn cầu hóa Giáo sư Pankaj Ghemawat của trường Đại học Harvard, một chuyên gia về chiến lược toàn cầu, lại cho rằng thế giới “không phẳng” như Thomas Friedman đã nói trong cuốn sách Thế giới phẳng.

v) Sách “Sự cạnh tranh trong dịch vụ viễn thông quốc tế” của John H Harwood, William T Lake, David M.Sohn (1997).

***2.2. Các công trình nghiên cứu trong nước***

i) Hoàng Văn Hải- *Quản trị chiến lược*- NXB Đại học quốc gia Hà Nội, (2010).

ii) Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương- Đề tài “*Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia* - NXB GTVT,(2003).

iii) Nguyễn Vĩnh Thanh - *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế* - NXB Lao động- xã hội, (2005).

iv)Vũ Trọng Lâm - *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.*-NXB Chính trị quốc gia, (2006).

v) Trần Sửu - *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa. -NXB Lao động*, (2006).

vi) Nguyễn Thế Nghĩa, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong hội nhập kinh tế*, Tạp chí Cộng sản Online 143.

vii) Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, *Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp Việt Nam*, Nghiên cứu khoa học trong Quản trị kinh doanh, NXB Thống kê, 2009.

viii) Bên cạnh đó, trong lĩnh vực Viễn thông, đã có một số công trình được công bố về vấn đề cạnh tranh. Có thể kể đến các công trình điển hình như sau:

- Trung tâm Thông tin Bưu điện, Cạnh tranh trong Viễn thông, NXB Bưu điện, 2001. Đây là sách do Mai Thế Nhượng biên dịch nên chưa nói rõ vấn đề cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của Viễn thông. Tên là Cạnh tranh trong Viễn thông. Nhưng nội dung lại bao gồm 7 chương với các vấn đề: Các vấn đề cơ bản; Quản lý khuyến khích; Phương tiện chủ yếu và truy nhập một chiều: lý thuyết; Phương tiện chủ yếu và chính sách truy nhập một chiều; các nút cố chai và truy nhập hai chiều; Dịch vụ phổ cập; Những kết luận cuối cùng.

- Bùi Xuân Phong, có công bố về vấn đề này trên một số bài viết trên ấn phẩm Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt nam như: Mô hình lựa chọn chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông (3/2004); Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông (2/2005); Chiến lược cạnh tranh và bí quyết thành công của một số Tập đoàn Kinh tế (9/2005).Các bài viết này chỉ dừng lại ở việc phân tích và đề xuất cho từng vấn đề riêng lẻ, không cụ thể cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại di động nào.

Mặc dù, trên thế giới và trong nước, có nhiều công trình nghiên cứu về chiến lược và hoạch định chiến lược cạnh tranh, nhưng các công trình đó vẫn có một số hạn chế nhất định đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và đặc biệt là doanh nghiệp Viễn thông nói riêng. Như vậy cần có một công trình nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh cho Doanh nghiệp Viễn thông. Để từ đó đưa ra giải pháp đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh cho Doanh nghiệp Viễn thông nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và giúp Doanh nghiệp Viễn thông đứng vững và giành thắng lợi trên thị trường kinh doanh dịch vụ Viễn thông trong và ngoài nước thời kỳ hội nhập quốc tế.

**3. Câu hỏi nghiên cứu**

- Doanh nghiệp viễn thông đã sử dụng những chiến lược cạnh tranh gì?

- Công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp viễn thông đã được thực hiện như thế nào?

- Doanh nghiệp Viễn thông cần đổi mới gì trong công tác hoạch định chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập quốc tế?

**4. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, luận án có các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

1)Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về chiến lược cạnh tranh, hoạch định chiến lược cạnh tranh, làm rõ khung lý thuyết về hoạch hoạch định chiến lược cạnh tranh trong một doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp viễn thông nói riêng.

2)Lựa chọn các phương pháp nghiên cứu như khảo sát, điều tra, phỏng vấn, thu thập dữ liệu (thứ cấp, sơ cấp).v.v.v. nhằm phân tích năng lực cạnh tranh, công tác hoach định chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông; xem xét đánh giá ưu nhược điểm các chiến lược cạnh tranh hiện tại mà doanh nghiệp đang sử dụng.

3)Đề xuất giải pháp và kiến nghị nhằm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh cho Doanh nghiệp viễn thông về cung ứng dịch vụ thông tin di động trong điều kiện hội nhập quốc tế ?

**5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

***5.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là: đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp viễn thông trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

***5.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung. Luận án nghiên cứu đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp viễn thông trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam.

- Về không gian: luận án nghiên cứu ở một doanh nghiệp Viễn thông là Vinaphone.

**-** Phạm vi về thời gian: Luận án nghiên cứu năng lực cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh của Doanh nghiệp Viễn thông thời gian từ 2010 đến nay.Từ đó có được những giải pháp để đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của Doanh nghiệp Viễn thông trong thời gian đến năm 2025.

**6. Đóng góp của luận án**

1) Hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý thuyết về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh của Doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp viễn thông nói riêng.

2) Thông qua các phương pháp nghiên cứu, phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh cũng như công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của Doanh nghiệp Viễn thông từ năm 2010 đến nay. Rút ra các thành tựu nổi bật và phát hiện ra các bất cập làm hạn chế khả năng cạnh tranh cũng như công tác hoạch định chiến lược canh tranh của Doanh nghiệp Viễn thông trong thời gian qua.

3) Trên cơ sở kết quả thu được từ việc phân tích, đánh giá ở trên Luận án đưa ra giải pháp nhằm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh hiệu quả cho Doanh nghiệp Viễn thông trong điều kiện hội nhập quốc tế.

**7. Kết cấu của luận án:**

Nội dung của luận án gồm bốn chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược cạnh tranh

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 3: Thực trạng hoạch định chiến lược canh tranh của doanh nghiệp Viễn thông

Chương 4: Giải pháp đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh cho Doanh nghiệp Viễn thông trong điều kiện hội nhập quốc tế.

**Chương 1**

**Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược cạnh tranh**

**1.1 Chiến lược cạnh tranh**

**1.1.1 Khái niệm chiến lược cạnh tranh**

Theo Michael E.Porter “Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo”. *Chiến lược cạnh tranh được xem là những cách thức chủ yếu doanh nghiệp dùng để cạnh tranh trong một ngành. Những chiến lược này bảo vệ doanh nghiệp trước áp lực cạnh tranh, giúp doanh nghiệp* (Michael E.Porter, 2008). Ngoài Michael Porter, Bruce Henderson chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh.Và đưa ra nhận định cùng quan điểm với Michael Porter:“ Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo”.

Từ những quan điểm trên, chúng ta có thể thấy điểm khác biệt căn bản giữa chiến lược cạnh tranh với các chiến lược khác chính là mục tiêu. Đối với chiến lược cạnh tranh thì mục tiêu chính là đạt được một vị thế cạnh tranh tốt hay đạt được [lợi thế cạnh tranh](https://www.ecoblader.com/2012/11/loi-the-canh-tranh-phan-1-chi-phi-thap/). Như vậy, có thể hiểu chiến lược cạnh tranh là: công cụ giúp tổ chức xác định được vị thế cạnh tranh tối ưu và cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu này hay chính là việc lựa chọn lợi thế cạnh tranh phù hợp để nhắm đến.

**1.1.2 Các loại chiến lược cạnh tranh**

1.1.2.1 *Chiến lược dẫn đầu về chi phí*

*1.1.2.2 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm*

*1.1.2.3.Chiến lược trọng tâm hóa*

*1.1.2.4 Kết hợp chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt*

**1.2 Hoạch định chiến lược cạnh tranh**

**1.2.1 Khái niệm, vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh**

**1.2.1.1 Khái niệm hoạch định chiến lược cạnh tranh.**

Hoạch định chiến lược cạnh tranh là một quá trình tư duy phức tạp, nỗ lực của tổ chức hay chính là của cấp quản trị doanh nghiệp. Nhằm vạch ra các mục tiêu chiến lược đồng thời phải chỉ ra được cách thức, công cụ đạt được mục tiêu đó. Nghĩa là hoạch định chiến lược cạnh tranh định hình và hướng dẫn cho tổ chức đó muốn trở thành cái gì, phục vụ cho ai, làm gì, lý do tại sao làm việc đó, và chú trọng đến tầm nhìn tương lai, đề ra các công việc cần thực hiện của công ty, nghiên cứu để xác định cơ hội và nguy cơ, chỉ rõ những điểm yếu, điểm mạnh từ những nhân tố của môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, xây dựng mục tiêu chiến lược, nghiên cứu các giải pháp chiến lược và lựa chọn giải pháp chiến lược phù hợp để thực hiện. Việc hoạch định chiến lược có hiệu quả không chỉ vạch ra đích đến mà tổ chức muốn đạt được và những gì cần phải làm để đi đến đó, mà còn nêu rõ cách thức đo lường mức độ thành công.

**1.2.1.2 Vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh**

Theo Fred R David, hoạch định chiến lược có các vai trò sau:

Tăng cường giao tiếp

a. Đối thoại

b. Tham gia

Hiểu sâu hơn/ cải thiện tốt hơn

a. Về nhận thức của người khác

b. Về những gì công ty đang làm/hoạch định và tại sao

Cam kết cao hơn

a. Để đạt mục tiêu

b. Để triển khai chiến lược

c. Để làm việc chăm chỉ hơn

KẾT QUẢ

Tất cả nhà quản lý và nhân viên thực hiện nhiệm vụ giúp doanh nghiệp thành công

*(Nguồn: Quản trị chiến lược, Fred R. David, NXB TP. Hồ Chí Minh , 2015, tr.16)*

**1.2.2 Quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh**

1.2.2.1. Mô hình hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là một trong ba giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược. Vì vậy để hiểu rõ hơn quy trình hoạch định chiến lược, trước hết cần làm rõ quy trình quản trị chiến lược . Fred R.David (1996), mô tả quy trình quản trị chiến lược theo mô hình sau:

Đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và môi trường bền vững

Vấn đề quốc tế/toàn cầu

Thực hiện đánh giá bên ngoài

Xây dựng bản tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh

Đo lường và đánh giá kết quả hoạt động

Thực hiện đánh giá bên trong

Thiết lập mục tiêu dài hạn

chiến lược Xây dựng đánh giá và lựa chọn

Triển khai chiến lược những vấn đề quản trị

Triển khai chiến lược Vấn đề Marketing, Tài chính, kế toán, R&D và MIS

Hoạch định chiến lược

Thực hiện chiến lược

Đánh giá chiến lược

Nguồn: Quản trị chiến lược, Fred R. David, NXB TP. Hồ Chí Minh , 2015,

Từ mô hình trên có thể tóm tắt quy trình hoạch định chiến lược như sau:

**Quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh**

Phân tích môi trường bên ngoài

Xác định sứ mệnh, mục tiêu chiến lược

Lựa chọn chiến lược

Phân tích chiến lược

Phân tích môi trường bên trong

*(Nguồn: tổng hợp của tác gỉa)*

Cũng theo Fred R.David, mô hình quản trị chiến lược nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng không đảm bảo chắc chắn thành công cho các chiến lược nhưng nó thể hiện cách tiếp cận khoa học, logic, rõ ràng và thực tế cho việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các chiến lược.

**1.2.3 Công cụ phân tích, lựa chọn chiến lược**

Những công cụ được sử dụng để phân tích và lựa chọn chiến lược có thể được hợp nhất thành mô hình ba giai đoạn ra quyết định như hình dưới đây:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GIAI ĐOẠN 1: GIAI ĐOẠN ĐẦU VÀO** | | | | | | |
| Ma trận EFE Ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài |  | | Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM) | |  | Ma trận đánh giá yếu tố bên trong (IFE) |
| **GIAI ĐOẠN 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP** | | | | | | |
| Ma trận Điểm mạnh - Điểm yếu - Cơ hội - Thách thức (SWOT) | | Ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE) | | Ma trận Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG) | Ma trận yếu tố bên trong - bên ngoài (IE) | Ma trận chiến lược chính (GS) |
| **GIAI ĐOẠN 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH** | | | | | | |
| Ma trận hoạch định chiến lược trên cơ sở định lượng (QSPM) | | | | | | |

*(Nguồn: Quản trị chiến lược, Fred R. David, NXB TP. Hồ Chí Minh , 2015, tr.74)*

Trong phạm vi của luận án này, chúng tôi chỉ tập trung phân tích ba công cụ được cho là quan trọng

đồng thời cũng phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án, đó là: Ma trận SWOT, ma trân

hình ảnh cạnh tranh và ma trân yếu tố bên trong, bên ngoài.

1.2.3.1 *Ma trân SWOT*

1.2.3.2 *Ma trận đánh giá yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I- E)*

1.2.3.3 *Ma trận hình ảnh cạnh tranh*

**Kết luận chương 1**

Chương này đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh một cách cơ bản, thấy được sự cần thiết phải hoạch định chiến lược cạnh tranh, quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh một cách khái quát. Bên cạnh đó, luận án cũng đã đưa ra các phương pháp để phân tích và nhận diện điểm mạnh, điểm yếu cơ hội và thách thức, cũng như phương pháp đánh giá và lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược được xem là bước khởi đầu của một quá trình kinh doanh.Trong giai đoạn hiện nay với cơ chế thị trường và hội nhập quốc tế thì vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh càng trở nên quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc hệ thống hóa lý thuyết về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh sẽ là tiền đề, là nền tảng lý thuyết cho việc phân tích tình hình hoạch định chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông nói chung và doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động nói riêng, khi Việt Nam đã là thành viên của WTO trong các chương tiếp theo của luận án. Để từ đó, luận án đưa ra căn cứ để hình thành các giải pháp đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh cho doanh nghiệp.

**Chương 2**

**Phương pháp nghiên cứu**

**2.1 Quy trình nghiên cứu:**

Để tiến hành nhiệm vụ nghiên cứu và đạt được mục tiêu đề ra, luận án thực hiện quy trình nghiên cứu như sau:

**a. Bước 1**: Tổng hợp, phân tích, kế thừa lý thuyết và mô hình về chiến lược cạnh tranh.

**b.** **Bước 2**: Thiết kế bảng hỏi, tiến hành khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp.

***- Số liệu sơ cấp được thu thập qua việc tiến hành khảo sát****:*

+ Khảo sát thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động theo đánh giá của khách hàng.

+ Khảo sát ý kiến của lãnh đạo doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động về chiến lược cạnh tranh và tình hình xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

***-Quy trình thu thập dữ liệu:***

Lập bảng hỏi Phát phiếu điều tra Thực hiện thu thập dữ liệu: phát bảng hỏi trực tiếp, phỏng vấn gửi email Sử dụng thang đo Likert 5 để phân tích dữ liệu.

**c. Bước 3**: Phân tích số liệu khảo sát thu được, đánh giá kết quả khảo sát.

**d. Bước 4**: Căn cứ kết quả điều tra, khảo sát để đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động.

**e. Bước 5**: Thông qua kết quả đánh giá, từ đó đưa ra những giải pháp nhằm đổi mới công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

**2.2 Phương pháp nghiên cứu:**

Để giúp các nội dung trong đề tài được giải quyết, trong luận án tác giả sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp kế thừa.

- Phương pháp định tính qua thu thập dữ liệu thứ cấp

- Phương pháp nghiên cứu định tính qua phỏng vấn chuyên gia.

- Phương pháp điều tra xã hội học qua bảng hỏi khảo sát.

**2.3 Nội dung khảo sát:**

**2.3.1 Khảo sát năng lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam**

**a. Thang đo trong khảo sát**

Thang đo sử dụng là các thang đo đa biến để đo các khái niệm chính. Các biến quan sát sử dụng cho các khái niệm trong mô hình được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ.

**b. Lập bảng hỏi**

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế dựa trên các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ. Xác định tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động trong khảo sát: *Chất lượng của dịch vụ*, *Gía cước dịch vụ*, *Hệ thống kênh phân phối dịch vụ* , *Sự khác biệt hóa dịch vụ*, *Thông tin và xúc tiến thương mại*, *Thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp.*

**c. Thu thập số liệu trong khảo sát:**

Thời điểm khảo sát tháng 12 năm 2014.

Từ việc phỏng vấn này, tác giả bổ sung, chỉnh sửa những nội dung còn thiếu và loại bỏ những câu hỏi không cần thiết cho việc thu thập thông tin.

**d. Đánh giá sơ bộ mẫu:**

Đối tượng được khảo sát: thuộc nhiều đối tượng, độ tuổi, nghề nghiệp khác nhau như các cán bộ quản lý, công nhân viên chức, sinh viên,..thuộc khách hàng của ba nhà mạng Mobifone, Viettel và Vinaphone.Hình thức điều tra: phát phiếu câu hỏi; Số lượng mẫu điều tra: 500 phiếu; Số lượng phiếu thu về và hợp lệ: 425 phiếu. Các nội dung tiến hành khảo sát:

1: Những nhà mạng Viễn thông mà khách hàng đã từng chọn sử dụng dịch vụ

2 : Mạng di động chính mà khách hàng đang sử dụng dịch vụ

3: Khách hàng đang sử dụng thuê bao trả trước hay trả sau:

4: Độ tuổi của khách hàng sử dụng dịch vụ di động

5 Giới tính của khách hàng sử dụng dịch vụ di động

6 Mức cước bình quân hàng tháng khách hàng chi trả cho dịch vụ

7 Chi trả cho cước phí thông tin di động hàng tháng của khách hàng

**2.3.2 Khảo sát tình hình xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động**

**a. Đánh giá sơ bộ mẫu**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bảng 2.8 Số lượng nhà lãnh đạo của các nhà mạng tham gia khảo sát:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Nhà mạng** | **Số lượng (người)** | **Tỷ lệ (%)** | | MobiFone | 115 | 33.3 | | Vinaphone | 105 | 30.4 | | Viettel | 125 | 36.3 | | **Tổng** | **345** | **100** | | **Bảng 2.9** **Chức danh của các nhà lãnh đạo:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Chức vụ** | **Số lượng (người)** | **Tỷ lệ (%)** | | Ban Lãnh đạo | 90 | 26.1 | | Trưởng Phòng | 105 | 30.4 | | Phó Phòng | 115 | 33.4 | | Chức vụ khác | 35 | 10.1 | | **Tổng** | **345** | **100** | |

*(Nguồn: số liệu khảo sát)*

**b.Lập bảng hỏi:**

Xác định tiêu chí đánh giá công tác xây dựng chiến lược trong doanh nghiệp Viễn thông

Các nghiên cứu về chiến lược thường có mục đích xây dựng các lý thuyết chuẩn tắc để doanh nghiệp có thể ứng dụng trong việc chọn lựa các chiến lược có khả năng hoàn vốn đầu tư cao. Trong đề tài này, tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát theo quy trình hoạch định chiến lược cơ bản gồm: Xác định mục tiêu và sứ mệnh; Phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài; Phân tích và lựa chọn chiến lược. Đồng thời, luận án sử dụng kết quả nghiên cứu về “Năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp Việt Nam” của nhóm nghiên cứu Nguyễn Đình Thọ để phục vụ khảo sát.Mô hình năng lực động biểu diễn mối quan hệ giữa các yếu tố chính tạo nên năng lực động và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các yếu tố chính tạo nên năng lực động của doanh nghiệp (thỏa mãn tiêu chí VRIN: có giá trị, hiếm, khó thay thế, khó bắt chước) bao gồm: năng lực marketing, năng lực sáng tạo, định hướng kinh doanh, định hướng học hỏi.

**c.Thu thập số liệu trong khảo sát:**

***Điều tra thử trực tuyến:*** khảo sát trực tuyến thông qua trang:

https://docs.google.com/forms/d/1QXzo0S22uT4RYnnq6ugdVtWuEa5cWQ8lOcfTzbMlQZM/viewform.

Số lượng phiếu điều tra thu thập được trong giai đoạn này là 55 phiếu. Kết thúc giai đoạn này, tác giả đã chỉnh sửa, hoàn thiện phiếu điều tra và tiến hành điều tra chính thức.

***Điều tra trực tuyến chính thức:*** sau khi có bảng câu hỏi chính thức, tác giả đã đưa bảng hỏi lên mạng qua địa chỉ:

<https://docs.google.com/forms/d/1o4gwyfKHi35E_4FYwoYEA8_3e6vvTLnnQaSm9Lh8ZnM/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link>

Bắt đầu từ tháng 9/2015. Bảng câu hỏi được gửi tới các lãnh đạo của ba doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động chiếm thị phần lớn nhất hiện nay. Kết quả đến tháng 12/2015, tác giả đã thu thập được 350 phiếu điều tra hợp lệ .

**Kết luận chương 2**

Trong chương hai, tác giả đã trình bày tổng quan về quy trình nghiên cứu gồm: Tổng hợp, phân tích, kế thừa lý thuyết và mô hình về chiến lược cạnh tranh. Trên cơ sở mô hình lý thuyết, tác giả đã xây dựng các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh. Và đưa ra các tiêu chí để đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động để tiến hành hai khảo sát:

Khảo sát 1: Khảo sát năng lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam.

Khảo sát 2: Khảo sát tình hình xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động.

Ngoài ra, số liệu dùng để phân tích còn được thu thập từ nguồn mạng Internet, trên phương tiện truyền thông, phỏng vấn, báo cáo kết quả kinh doanh của nhà mạng. Kết quả thu được sẽ được phân tích, đánh giá trong chương tiếp theo của luận án.

**Chương 3**

**Thực trạng hoạch định chiến lược canh tranh của doanh nghiệp Viễn thông**

**3. 1 Tổng quan về thị trường cung ứng dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam**

**3.1.1 Đặc điểm của thị trường cung ứng dịch vụ thông tin di động Việt Nam**

Thị trường Việt Nam đã từng có những bước phát triển mạnh nhờ có sự cạnh tranh của nhiều nhà mạng đối chọi với vị thế độc quyền của VNPT. Nhưng hiện nay thị trường đang ở giai đoạn cạnh tranh khá phức tạp, trên thị trường chỉ còn lại sáu mạng di động đang hoạt động, trong đó có ba mạng lớn là MobiFone, VinaPhone và Viettel, còn ba mạng nhỏ Gmobile, Vietnamobile và S-Fone đều đang phải chật vật, xoay xở thu hút và giữ chân thuê bao.Năm 2015, đề án Tái cơ cấu VNPT theo Quyết định số 888/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, MobiFone đã tách ra khỏi VNPT và trở thành Tổng công ty. Vinaphone cũng trở thành Tổng công ty Vinaphone- VNPT, chuyên trách trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ viễn thông của VNPT. Thị trường hiện tại đang trong thế gồm ba nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động lớn là: Vinaphone, Mobifone và Viettel.

**3.1.2 Đặc điểm về lĩnh vực cung ứng dịch vụ thông tin di động ở Việt Nam**

**3.1.2.1. Đặc điểm của dịch vụ thông tin di động:**

- Dịch vụ thông tin di động là một loại hình dịch vụ viễn thông có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu thông tin liên lạc của người tiêu dùng.

- Dịch vụ thông tin di động là dịch vụ liên lạc gồm: dịch vụ cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng.

- Dịch vụ cơ bản: Dịch vụ cơ bản của dịch vụ thông tin di động bao gồm dịch vụ thoại và tin nhắn SMS.

- Dịch vụ giá trị gia tăng là dịch vụ bổ sung, tạo ra những giá trị phụ trội thêm cho khách hàng, tạo những tính năng trên nền dịch vụ cơ bản.

- Dịch vụ thông tin di động mang đặc điểm chung của các loại hình dịch vụ viễn thông.

- Chất lượng dịch vụ thông tin di động phụ thuộc vào nhiều yếu.

- Dịch vụ thông tin di động có khả năng lưu động cao.

- Dịch vụ thông tin di động có tính bảo mật cao

- Dịch vụ thông tin di động có giá cước cao hơn so với dịch vụ viễn thông khác

- Dịch vụ thông tin di động là sản phẩm mang tính chất vùng.

- Dịch vụ thông tin di động từ quá trình cung ứng đến người sử dụng cuối cùng qua nhiều công đoạn.

**3.1.2.2. Đặc điểm kinh doanh về cung ứng dịch vụ thông tin di động:**

- Chi phí đầu tư cơ bản lớn.

- Công nghệ là yếu tố quan trọng.

- Mức độ cạnh tranh trong ngành cao.

**-** Con người đóng vai trò quan trọng.

- Quá trình tiêu thụ dịch vụ gắn liền với quá trình sản xuất.

- Quá trình truyền đưa tin tức là quá trình xác lập mối quan hệ đa chiều.

- Tính kịp thời của dịch vụ thông tin di động.

**3.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp Viễn thông ở Việt Nam**

**Qua kết quả số liệu khảo sát được phản ánh trong phần phụ lục của luận án, có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông lớn nhất ở Việt Nam như sau:**

3.2.1 Chất lượng dịch vụ

3.2.2. Gía cước dịch vụ

3.2.3.Hệ thống kênh phân phối

3.2.4. Sự đa dạng, khác biệt hóa dịch vụ

3.2.5.Thông tin và xúc tiến thương mại

3.2.6. Thương hiệu và uy tín Doanh nghiệp

Qua kết quả khảo sát nói trên, có thể tổng hợp và đánh giá năng lực cạnh tranh giữa các nhà mạng trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ viễn thông như sau:

**Bảng 3.1 Tổng hợp đánh giá năng lực cạnh tranh của các nhà mạng**

Đơn vị tính: điểm

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tiêu chí** | **Mobifone** | **Viettel** | **Vinaphone** | **Dẫn đầu** |
| 1 | Chất lượng dịch vụ | 3,47 | 3,36 | 3,34 | Mobifone |
| 2 | Giá cước dịch vụ trả sau | 3,44 | 3,38 | 3,38 | Mobifone |
| 3 | Giá cước dịch vụ trả trước | 3,32 | 3,46 | 3,39 | Viettel |
| 4 | Hệ thống kênh phân phối dịch vụ | 3,39 | 3,50 | 3,39 | Viettel |
| 5 | Sự khác biệt hoá dịch vụ | 3,45 | 3.33 | 3.40 | Mobifone |
| 6 | Thông tin và xúc tiến thương mại | 3,37 | 3,41 | 3,38 | Viettel |
| 7 | Thương hiệu và uy tín Doanh nghiệp | 3,44 | 3,39 | 3,38 | Mobifone |

*(nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)*

Như vậy, Mobifone là nhà mạng có năng lực cạnh tranh cao nhất so với Viettel, Vinaphone hay trong thị trường cạnh tranh dịch vụ di động Viêt Nam hiện nay.

**3.3 Thực trạng hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong điều kiện hội nhập**

**3.3.1. Về quy trình hoạch định chiến lược**

**a.Trước khi tái cơ cấu**

Nhà mạng Vinaphone được quản lý trực tiếp bởi Công ty dịch vụ viễn thông Vinaphone thuộc Tập đoàn VNPT. Khi được thành lập, đây là mạng di động đầu tiên và duy nhất trên thị trường trong nước, doanh nghiệp gần như hoạt động trong môi trường độc quyền. Công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp là xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh dựa trên những chỉ tiêu kế hoạch được giao từ Tập đoàn VNPT. Mọi kế hoạch chiến lược đều được Lãnh đạo Tập đoàn thông qua, quyết định và ban hành. Mặc dù đã bước vào thời kỳ cạnh tranh sôi nổi, do có sự ra đời của nhiều nhà mạng nhưng nhà mạng này vẫn hoạt động với cơ cấu tổ chức cồng kềnh, bộ máy hoạt động trì trệ, thiếu chiến lược dài hạn. Khi đối thủ thay đổi chiến lược trên thị trường thì nhà mạng này không kịp phản ứng lại.Số liệu về doanh thu và thị phần của nhà mạng Vinaphone qua các năm từ 2010 đến 2014 là minh chứng cho điều này.

**Bảng 3.2 Thống kê doanh thu, thị phần của ba nhà mạng Viễn thông từ năm 2010 đến 2014**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nhà mạng** | **Năm 2010** | | **Năm 2011** | | **Năm 2012** | | **Năm 2013** | | **Năm 2014** | |
|  | Doanh thu  (Tỷ vnđ) | Thị phần  % | Doanh thu  (Tỷ vnđ) | Thị phần  % | Doanh thu  (Tỷ vnđ) | Thị phần  % | Doanh thu  (Tỷ vnđ) | Thị phần  % | Doanh thu  (Tỷ vnđ) | Thị phần  % |
| Viettel | 91,134 | 36,72 | 116,674 | 40,45 | 141,418 | 40,05 | 162.886 | 43,5 | 196,650 | 40 |
| Mobifone | 36,034 | 29,11 | 39,000 | 30,7 | 40,800 | 21,4 | 39,488 | 31,7 | 36,605 | 29 |
| Vinaphone | 28,172 | 28,71 | 28,000 | 17,9 | 25,579 | 19,88 | 26,000 | 17,4 | 25,600 | 18,8 |

*(nguồn: Tổng hợp Sách Trắng CNTT-TT được Bộ TT&TT công bố từ 2010 đến 2014)*

**b.Sau khi tái cơ cấu:**

Thực hiện Quyết định số 888/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án [tái cơ cấu](http://baodautu.vn/tag/tai-co-cau-ngan-hang/) VNPT. VinaPhone là doanh nghiệp nằm trong tập đoàn VNPT. Vinaphone đã được thành lập thành Tổng Công ty VNPT Vinaphone. Qua nghiên cứu khảo sát của tác giả, có thể khái quát quy trình hoạch định chiến lược đang được nhà mạng áp dụng như sau**:**

Xác định mục tiêu, nhiệm vụ

Xây dựng và lựa chọn chiến lược

Đánh giá thị trường hoạt động

**3.3.2 Xác định sứ mệnh tầm nhìn, mục tiêu chiến lược**

**a.Trước khi tái cơ cấu :**

Việc xác định mục tiêu vẫn theo phương thức truyền thống đó là chỉ dựa trên số liệu kế hoạch Tập đoàn VNPT giao. Từ khi môi trường cung cấp dịch vụ thông tin di động bước vào thời kỳ cạnh tranh, nhà mạng Vinaphone mất đi ngôi vị đứng đầu thì một trong những mục tiêu của nhà mạng này là giành lại ngôi vị đã mất. Mục tiêu này được đánh giá là mục tiêu khó đạt nhất của nhà mạng Vinaphone. Vì nhà mạng Viettel và Mobifone đều có thị phần lớn hơn và doanh thu cao hơn trong suốt thời gian qua. Nhà mạng Viettel tuy ra đời sau hai nhà mạng Mobifone và Vinaphone nhưng qua bảng số liệu trên cho ta thấy nhà mạng Viettel đã nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường, giành thị phần và giành ngôi vị là nhà mạng số một Việt Nam.

**Bảng 3.3 Đánh giá định hướng kinh doanh của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| **Năng lực chủ động** |  |  |  |
| 1. Luôn kiên định trong tấn công đối thủ cạnh tranh. | 3.10 | 2.99 | 3.03 |
| 2. Luôn đưa ra sản phẩm sản phẩm/ dịch vụ mới trước đối thủ cạnh tranh. | 3.11 | 3.09 | 3.05 |
| 3. Luôn đứng ở vị trí tấn công đối thủ cạnh tranh. | 3.13 | 3.10 | 3.15 |
|  | 3.11 | 3.07 | 3.07 |
| **Năng lực mạo hiểm** |  |  |  |
| 4. Thích tham gia các dự án kinh doanh nhiều rủi ro nhưng có cơ hội thu lợi nhuận cao. | 2.87 | 2.86 | 2.92 |
| 5. Chấp nhận những thử thách của thị trường để đạt được mục tiêu kinh doanh. | 3.00 | 2.95 | 3.06 |
| 6. Luôn mạo hiểm để tận dụng được những cơ hội kinh doanh. | 2.97 | 2.85 | 2.98 |
|  | 2.94 | 2.89 | 2.99 |

*(Nguồn khảo sát phụ lục 4)*

Trong phần định hướng kinh doanh, hai năng lực được đưa ra để đánh giá là năng lực chủ động và năng lực mạo hiểm. Năng lực chủ động của MobiFone có số điểm cao hơn hai nhà mạng còn lại với 3.11, Viettel và Vinaphone lần lượt là: 3.06; 3.07. Về Năng lực mạo hiểm, Viettel lại có số điểm cao hơn hai nhà mạng Vinaphone và MobiFone là 2.98, Vinaphone là 2.85 và MobiFone là 2.97. Năng lực chủ động và chấp nhận rủi ro của Viettel về hai năng lực này tỷ lệ nghịch nhau. Điều này có thể được phân tích, mạng Viettel là mạng đầu tiên vượt ra khỏi ranh giới lãnh thổ Việt Nam, đầu tư ra nước ngoài. Nhà mạng Vinaphone điểm năng lực chủ động thấp hơn Mobifone nhưng lại bằng Viettel là 3.07, đây có lẽ là do cách đánh giá chủ quan của nhà mạng. Vì trong thời gian qua, so với hai nhà mạng MobiFone và Viettel, nhà mạng này không tăng nhiều về mặt thị phần, mặc dù là nhà mạng cũng đưa ra những gói dịch vụ mới.

**b.Sau khi tái cơ cấu**:

Tái cơ cấu cũng là một trong việc cần làm nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh cho nhà mạng. Chính vì vậy, sau khi được tái cơ cấu, với nhiệm vụ được giao nhà mạng đã đưa ra sứ mệnh và tầm nhìn cụ thể để đưa ra chiến lược phù hợp.

Tầm Nhìn: Dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi người dân Việt Nam. VinaPhone luôn là mạng điện thoại di động dẫn đầu ở Việt Nam, luôn ở bên cạnh khách hàng dù bất cứ nơi đâu.( Nguồn: Báo cáo kết quả SXKD của doanh nghiệp 2016)

Sứ Mệnh: VinaPhone luôn nỗ lực ứng dụng hiệu quả công nghệ viễn thông tiên tiến để mang dịch vụ thông tin di động đến cho khách hàng ở bất cứ nơi đâu, góp phần thúc đẩy kinh tế - xã hội của Việt Nam.( Nguồn: Báo cáo kết quả SXKD của doanh nghiệp 2016)

Mục tiêu : đưa VinaPhone trở lại vị thế số một trên thị trường, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bình quân tới năm 2020 là 49%/năm. Mục tiêu số một ở đây là về lượng người dùng (số thuê bao), lợi nhuận và chất lượng chăm sóc khách hàng. Mục tiêu này được đánh giá là không tưởng bởi: mục tiêu doanh thu của VinaPhone vào năm 2020 là 83.500 tỷ đồng, trong khi con số dự kiến của MobiFone là 100.000 tỷ đồng (cùng thời điểm), còn riêng Viettel đã là 230.000 tỷ đồng năm 2015 thì không thể có chuyện số một về lượng người dùng. Về “Chất lượng chăm sóc khách hàng của VinaPhone lên dẫn đầu thì giống như điều thần kỳ vậy bởi trước đó nhà mạng này chưa bao giờ được đánh giá cao về lĩnh vực này”.

**3.3.3. Phân tích môi trường kinh doanh**

**3.3.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài**

**a. Trước tái cơ cấu**:

Trong việc phân tích các tác động của môi trường bên ngoài thì nhà mạng chỉ chủ yếu dựa vào các thông tin có được từ con đường chính thống như chiến lược phát triển kinh tế xã hội của chính phủ, chiến lược của ngành, chưa chủ động tìm kiếm các thông tin riêng, các thông tin thể hiện sự thay đổi về chất của các đối thủ cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, của các sản phẩm dịch vụ thay thế nên chất lượng của công tác dự báo chưa cao. Phần lớn dữ liệu thu được chỉ là tổng hợp, thống kê, chưa chỉ ra được tác động ảnh hưởng của nó tới hoạt động của nhà mạng.

**Bảng 3.4 Đánh giá về khả năng thích nghi với môi trường vĩ mô của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Thường xuyên thu thập thông tin về môi trường vĩ mô (luật pháp, thuế, biến động kinh tế,…). | 3.17 | 3.15 | 3.19 |
| 2. Thường xuyên phân tích các thông tin về môi trường vĩ mô. | 3.16 | 3.10 | 3.18 |
| 3. Thông tin về môi trường vĩ mô luôn được trao đổi và thảo luận bởi các phòng chức năng. | 3.10 | 2.90 | 3.10 |
| 4. Thông tin về môi trường vĩ mô luôn được xem xét kỹ lưỡng khi ra quyết định kinh doanh. | 3.14 | 3.12 | 3.15 |
| 5. Phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của môi trường vĩ mô. | 3.20 | 3.17 | 3.18 |
| 6. Nhanh chóng thực hiện các kế hoạch kinh doanh liên quan đến sự thay đổi môi trường vĩ mô. | 3.17 | 3.14 | 3.19 |
| 7. Luôn điều chỉnh các hoạt động kinh doanh liên quan đến sự thay đổi môi trường vĩ mô. | 3.09 | 3.07 | 3.07 |
|  | 3.14 | 3.10 | 3.15 |

*( nguồn khảo sát phụ lục 4)*

**Bảng 3.5 Đánh giá về phản ứng đối với đối thủ cạnh trạnh của Doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Thường xuyên thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh. | 3.23 | 3.16 | 3.21 |
| 2. Thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn được trao đổi và thảo luận bởi các phòng chức năng. | 3.13 | 3.02 | 3.15 |
| 3. Thường xuyên phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh. | 3.18 | 3.15 | 3.20 |
| 4. Thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn được xem xét kỹ lưỡng khi ra quyết định kinh doanh. | 3.30 | 3.16 | 3.27 |
| 5. Hiểu biết rõ ràng về điểm mạnh và yếu của đối thủ cạnh tranh. | 3.29 | 3.25 | 3.23 |
| 6. Hiểu biết rõ ràng về sản phẩm / dịch vụ của đổi thủ cạnh tranh | 3.17 | 3.16 | 3.18 |
| 7. Phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của đối thủ cạnh tranh | 3.17 | 3.15 | 3.13 |
| 8. Nhanh chóng thực hiện các kế hoạch liên quan đến đối thủ cạnh tranh. | 3.19 | 3.15 | 3.22 |
| 9. Luôn điều chỉnh các hoạt động liên quan đến đối thủ cạnh tranh khi chúng không có hiệu quả. | 3.17 | 3.11 | 3.26 |
|  | 3.20 | 3.15 | 3.20 |

*( nguồn khảo sát phụ lục 4)*

Khi đánh giá về phản ứng của các nhà mạng với đối thủ cạnh tranh, ta thấy điểm của hai nhà mạng Viettel và MobiFone cho ra số điểm bằng nhau: 3.20, nhà mạng Vinaphone thấp hơn là 3.15. Nói chung trong chỉ tiêu này, các phản ứng với đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp thường nhanh mặc dù có thể là bị động hay chủ động. Khi một nhà mạng có một chiến dịch, chương trình như đưa ra sản phẩm mới, khuyến mãi, đưa ra hay cải tiến các gói dịch vụ gia tăng…. Thì các đối thủ cạnh tranh cũng nhanh chóng đưa ra những chương trình tương ứng phản ứng lại. Theo đánh giá khách quan của người tiêu dùng, các nhà mạng thường đưa ra phản ứng rất nhanh như cùng đợt khuyến mãi giá cước khi nạp tài khoản, hay các gói dịch vụ gia tăng tương ứng….

**b.Sau tái cơ cấu**:

Nhà mạng phân tích xác định được các yếu tố bên ngoài mà có khả năng là cơ hội hoặc thách thức đối với doanh nghiệp: Các yếu tố chính trị và luật pháp; yếu tố về kinh tế; các yếu tố xã hội; các yếu tố về kỹ thuật công nghệ. Kết hợp với việc phân tích, phán đoán các thế lực cạnh tranh của nhà mạng: đối thủ hiện tại, đối thủ tiềm năng, nhà cung cấp, khách hàng và sản phẩm thay thế. Thông qua phân tích những yếu tố từ môi trường bên ngoài đề cập trên, sử dụng ma trận EFE để tổng hợp và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố trên.

**Bảng 3.6 Phân tích Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của Vinaphone**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Các yếu tố về môi trường bên ngoài** | **Mức độ quan trọng** | **Tác động** | **Tổng điểm** |
|  | **Cơ hội** |  |  |  |
| 1 | Tốc độ tăng trưởng GDP | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 2 | Sự ổn định về kinh tế, chính trị và xã hội | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 3 | Chính sách công nghệ về viễn thông, tin học được ưu tiên phát triển | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4 | Sự phát triển nhanh của khoa học kỹ thuật và công nghệ | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5 | Dân số đông (hơn 94 triệu dân), thị trường lớn, một trong những thị trường viễn thông có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất thế giới | 0.1 | 4 | 0.4 |
|  | **Thách thức** |  |  | 0 |
| 6 | Môi trường cạnh tranh giữa các công ty viên thông di động | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 7 | Tốc độ phát triển thị trường viên thông di động chậm lại, lợi nhuận ngành giảm | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 8 | Áp lực từ phía khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông di động chuyển sang dùng của công ty khác | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 9 | Thách thức từ đối thủ mới gia nhập, hội nhập quốc tế trên thị trường viễn thông di động | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 10 | Sản phẩm thay thế dịch vụ di động truyền thống | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 11 | Yêu cầu về chất lượng sản phẩm dịch vụ | 0.12 | 3 | 0.36 |
|  | **Tổng cộng** | **1** |  | **2.71** |

*( Nguồn tác giả tổng hợp)*

Với tổng số điêm quan trọng của ma trận EFE là 2.71 là không cao so với mức trung bình của ngành (2.5 điểm). Kết quả này cho thấy mức độ phản ứng của nhà mạng Vinaphone đối với các yếu tố môi trường bên ngoài là chưa tốt. Vì vậy, mạng Vinaphone cần tiếp tục cải thiện để có thể nắm bắt tốt các cơ hội.

**3.3.3.2.Phân tích môi trường bên trong**

**a.Trước tái cơ cấu:** Công tác phân tích môi trường bên trong chưa thấy được điểm mạnh và điểm yếu của nhà mạng. Thêm vào đó nhà mạng không sử dụng các ma trận để phân tích, chỉ đưa ra theo cách nhìn nhận của lãnh đạo. Do nhà mạng hạn chế về nguồn lực quản lý nói chung và nguồn lực được đào tạo về phân tích đánh giá môi trường nói riêng nên mọi số liệu, đánh giá được đưa ra còn chủ quan theo quan điểm của lãnh đạo nhà mạng.

**Bảng 3.7 Đánh giá năng lực marketing của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| **Chất lượng quan hệ** |  |  |  |
| 1 Đã thiết lập được mối quan hệ tốt với khách hàng | 3.26 | 3.13 | 3.32 |
| 2. Đã thiết lập được mối quan hệ tốt với các đại lý phân phối | 3.26 | 3.10 | 3.32 |
| 3. Đã thiết lập được mối quan hệ tốt với nhà cung cấp thiết bị | 3.15 | 3.12 | 3.02 |
| 4. Đã thiết lập được mối quan hệ tốt với các cấp chính quyền | 2.97 | 3.15 | 2.94 |
|  | 3.16 | 3.13 | 3.15 |
| **Đáp ứng khách hàng** |  |  |  |
| 5. Thường xuyên tiếp xúc với khách hàng để hiểu biết nhu cầu của họ về sản phẩm/ dịch vụ mới | 3.24 | 3.13 | 3.26 |
| 6. Hiểu biết rất rõ về nhu cầu khách hàng của mình | 3.10 | 3.16 | 3.18 |
| 7. Thường xuyên sử dụng nghiên cứu thị trường để thu thập thông tin về khách hàng | 3.34 | 3.16 | 3.30 |
| 8. Các phòng chức năng thường xuyên chia xẻ và thảo luận với nhau về nhu cầu khách hàng | 3.29 | 3.10 | 3.30 |
| 9. Phản ứng nhanh nhạy với những gì quan trọng xẩy đến cho khách hàng | 3.26 | 3.27 | 3.30 |
| 10. Nhanh chóng thực hiện các kế hoạch liên quan đến khách hàng | 3.26 | 3.18 | 3.28 |
| 11. Điều chỉnh ngay các hoạt động phục vụ khách hàng nếu chúng không đem lại hiệu quả | 3.30 | 3.16 | 3.32 |
| 12. Phản ứng nhanh chóng với những thay đổi (nhu cầu, sở thích) của khách hàng | 3.22 | 3.15 | 3.26 |
|  | 3.25 | 3.17 | 3.28 |

*(nguồn khảo sát phụ lục 4)*

Nhìn vào số liệu thu được ta thấy, chỉ số năng lực marketing của hai mạng MobiFone và Viettel cao hơn của Vinaphone. Cụ thể năng lực marketing về chất lượng các mối quan hệ MobiFone là 3.16 và Viettel là 3.15, Vinaphone là 3.13; năng lực marketing về đáp ứng khách hàng: MobiFone là: 3.25, Vinaphone là:3.17, Viettel là: 3.28.Tuy điểm trung bình của Vinaphone có thấp hơn so với Viettel và MobiFone nhưng vẫn có tiêu chí điểm cao hơn là: đã thiết lập được mối quan hệ tốt với các cấp chính quyền 3.15 điểm, MobiFone: 2.97 điểm và Viettel: 2.94 điểm. Bên cạnh đó, chỉ tiêu đã thiết lập được mối quan hệ tốt với nhà cung cấp thiết bị của Vinaphone: 3.12 cũng cao hơn Viettel: 3.02. Nhưng hiện tại, các nhà mạng đang có định hướng nghiên cứu, sản xuất thiết bị cho chính nhà mạng của mình và Viettel cũng là một trong nhà mạng không nằm ngoài xu hướng này.

**Bảng 3.8 Đánh giá năng lực sáng tạo của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Luôn nhấn mạnh đến nghiên cứu và phát triển. | 3.30 | 3.14 | 3.28 |
| 2. Đã đưa ra nhiều sản phẩm và dịch vụ mới trong 3 năm vừa qua. | 3.33 | 3.24 | 3.24 |
| 3. Thay đổi sản phẩm/ dịch vụ mới luôn đem lại kết quả tốt đẹp. | 2.99 | 3.06 | 2.98 |
|  | 3.21 | 3.15 | 3.17 |

*(nguồn khảo sát phụ lục 4)*

Trong phần đánh giá về năng lực sáng tạo, điểm trung bình của MobiFone là cao nhất với 3.21, của Viettel là: 3.17 và Vinaphone là 3.15. MobiFone chú trọng đến việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm, đưa ra các sản phẩm và dịch vụ mới trong những năm qua nhưng không phải sản phẩm hay dịch vụ mới nào cũng đem lại kết quả tốt. Điều này cũng giống Viettel. Vinaphone tuy điểm trung bình thấp hơn so với hai nhà mạng MobiFone và Viettel nhưng hai chỉ tiêu về “ Đưa ra nhiều sản phẩm và dịch vụ mới trong 3 năm vừa qua” và “ Thay đổi sản phẩm/ dịch vụ mới luôn đem lại kết quả tốt đẹp” lại bằng và cao hơn. Có thể đây là ý kiến chủ quan của nhà mạng này. Thông thường, khi các nhà mạng đưa ra các gói dịch vụ mới thì đều thu được những kết quả nhất định như tăng doanh thu, tăng thị phần…Nhưng để giữ được kết quả đó thì lại là việc không dễ. Từ trước đến nay, các nhà mạng cạnh tranh nhau không những về giá mà còn cả về những gói dịch vụ gia tăng. Các gói dịch vụ gia tăng được đưa ra nhằm tạo lợi thế cho các nhà mạng nên thường được đưa ra cùng với các chiến dịch như marketing hay chiến dịch gia tăng thêm số mới… Đồng thời tương thích với sự ra đời của các sản phẩm đầu cuối mới như các máy điện thoại smart phone, để người dùng không chỉ sử dụng điện thoại với mục đích truyền thống như: nghe, gọi, nhắn tin,… mà bên cạnh đó máy điện thoại còn kết hợp được với dịch vụ tiện ích do nhà mạng tạo ra như các dịch vụ về giải trí, cung cấp thông tin tổng hợp..

Hoạt động nghiên cứu phát triển chưa được nhà mạng Vinaphone quan tâm đúng mức. Mặc dù, hoạt động này giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả cũng như gia tăng lợi thế cạnh tranh với các đối thủ trong việc nghiên cứu và cung cấp dịch vụ sản phẩm mới. Tuy nhiên, với nhà mạng Vinaphone bộ phận nghiên cứu mới chủ yếu tập trung vào hoạt động quản lý và đánh giá sáng kiến của các đơn vị trong nhà mạng. Thêm vào đó, nhân sự trong tổ quản lý đánh giá sáng kiến chưa có chuyên môn sâu về nghiên cứu. Và sự quan tâm của lãnh đạo đối với hoạt động này chưa được cao.

**Bảng 3.9 Đánh giá định hướng học hỏi của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Xem việc học hỏi là chìa khóa giúp cho công ty tồn tại và phát triển. | 3.07 | 3.05 | 3.10 |
| 2. Xem việc học hỏi là chìa khóa giúp cho công ty giữ vững vị trí cạnh tranh. | 3.06 | 3.05 | 3.10 |
| 3. Xem việc học hỏi của nhân viên là đầu tư của công ty chứ không phải là chi phí. | 3.01 | 3.00 | 3.01 |
| 4. Luôn động viên, khuyến khích ứng dụng kiến thức và ý tưởng mới vào công việc | 3.17 | 3.07 | 3.10 |
|  | 3.08 | 3.04 | 3.08 |

*( nguồn khảo sát phụ lục 4)*

Trong phần này, định hướng học hỏi của hai nhà mạng Viettel và MobiFone bằng điểm là: 3.08, nhà mạng Vinaphone là 3.02. Lĩnh vực viễn thông là một trong những lĩnh vực đòi hỏi luôn phải cập nhật và đầu tư về công nghệ. Nhất là trong thời kỳ hội nhập, cả thế giới chuyển động theo kỹ thuật số, rút ngắn khoảng cách nhờ công nghệ viễn thông. Việc học hỏi luôn cần được chú ý và đầu tư. Mặc dù việc đầu tư này là một khoản không hề nhỏ đối với các nhà mạng nhưng nó lại là một trong những giải pháp để các nhà mạng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Những năm qua, nhà mạng Viettel không ngừng phát triển, đang được đánh giá vị trí nhà mạng chiếm vị trí số 1 của Việt Nam, là minh chứng cho sự đầu tư về học hỏi của nhà mạng này. Nhà mạng Vinaphone chưa coi trọng vấn đề về đào tạo. Đây cũng là một trong những nguyên nhân lý giải cho chất lượng dịch vụ và chất lượng chăm sóc khách hàng của Vinaphone bị đánh giá thấp và xẩy ra hiện tượng chẩy máu chất xám.

**Bảng 3.10 Tình hình kết quả kinh doanh ba năm qua của Doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **MobiFone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Đạt được mức lợi nhuận mong muốn. | 3.11 | 3.11 | 3.17 |
| 2. Đạt được mức tăng trưởng doanh thu mong muốn. | 3.15 | 3.15 | 3.15 |
| 3. Đạt được thị phần mong muốn. | 3.13 | 3.16 | 3.14 |
| 4. Phát triển được nhiều thị trường như mong muốn | 3.15 | 3.16 | 3.16 |
| 5. Phát triển được nhiều sản phẩm/ dịch vụ mới như mong muốn | 3.17 | 3.12 | 3.19 |
|  | 3.14 | 3.14 | 3.16 |

*(nguồn khảo sát phụ lục 4)*

Theo con số công bố của VNPT, tổng lợi nhuận trong năm 2015 đạt 3.280 tỷ đồng và doanh thu đạt 89.122 tỷ đồng. Năm 2015, doanh thu MobiFone đạt 36.900 tỷ đồng và lợi nhuận 7.395 tỷ đồng.

Năm 2015, doanh thu của Viettel đạt 222.700 tỷ đồng, tăng 13% so với năm 2014 và lợi nhuận đạt 45.800 tỷ đồng, tăng trưởng 8,5% so với năm 2014. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu của Viettel cũng đạt mức 40,8%. Hiện Viettel là mạng di động duy nhất trên thị trường di động được xếp vào nhóm chiếm thị phần không chế. Số liệu về doanh thu và lợi nhuận trên cho thấy Viettel đang có tương quan lớn so với VNPT và MobiFone, cho dù trong năm 2015 cả VNPT và MobiFone đã nỗ lực để đẩy con số doanh thu và lợi nhuận của mình.

**Bảng 3.11 Lợi nhuận và doanh thu của ba nhà mạng năm 2015**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nhà mạng** | **Lợi nhuận (2015)** | **Doanh thu (2015)** |
| Viettel | 45.800 tỷ đồng | 222.700 tỷ đồng |
| VNPT | 3.280 tỷ đồng | 89.122 tỷ đồng |
| MobiFone | 7.395 tỷ đồng | 36.900 tỷ đồng |

*(Nguồn: tác giả tổng hợp)*

Mặc dù khoảng cách lợi nhuận giữa các nhà mạng là khá lớn và đều phải chịu áp lực của môi trường cạnh tranh nhưng các nhà mạng đều đạt được mức doanh thu như kế hoạch. Nhà mạng Viettel đạt được mức doanh thu và lợi nhuận cao nhất do nhà mạng này không chỉ kinh doanh trong nước mà còn mở rộng hoạt động kinh doanh ra hơn sáu nước trên thế giới. Mạng MobiFone là mạng tuy có doanh thu đứng thứ ba nhưng phần lợi nhuận lại đứng thứ hai. Năm 2014, nhà mạng Viettel đạt doanh thu hơn 197.000 tỉ đồng và có gần 57,5 triệu thuê bao; MobiFone đạt doanh thu hơn 36.600 tỉ đồng, có hơn 40 triệu thuê bao, thì VinaPhone chỉ có doanh thu hơn 25.600 tỉ đồng, với hơn 26 triệu thuê bao. Tuy doanh thu của Viettel, MobiFone, VinaPhone trong những năm qua vẫn duy trì được tốc độ phát triển, nhưng thời gian tới, các nhà mạng này sẽ đối mặt với nhiều thách thức lớn, như chính sách thắt chặt quản lý giá cước, thị trường bão hòa, sự bùng nổ của dịch vụ OTT, mạng xã hội…, dẫn đến việc giảm doanh thu từ di động.

**b.Sau tái cơ cấu:**

Nhà mạng sử dụng ma trận IFE để tổng hợp, tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản của nhà mạng.

Điểm yếu của doanh nghiệp được nhận định: chất lượng dịch vụ chưa đồng đều, chất lượng mạng chưa ổn định, cơ cấu tổ chức cồng kềnh, khách hàng trung thành giảm…

Điểm mạnh của doanh nghiệp được nhận định: tài chính ổn định, luôn dẫn đầu về công nghệ, mạng lưới phủ sóng rộng, thương hiệu được nhiều người biết…

Lãnh đạo và nhóm tư vấn chiến lược sau khi nhận định những nội dung trên, tiến hành đánh giá, cho điểm. Ma trận cho thấy, những điểm mạnh mà doanh nghiệp cần phát huy và những điểm yếu doanh nghiệp cần phải cải thiện, để nâng cao thành tích và vị thế cạnh tranh của mình.

**Bảng 3.12 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của Vinaphone:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Các yếu tố về môi trường bên trong** | **Mức độ quan trọng** | **Tác động** | **Tổng điểm** |
| 1 | Năng lực mạng lưới | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 2 | Công nghệ hiện tại | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Chất lượng nguồn nhân lực | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 4 | Chính sách phát triển nguồn nhân lực | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 5 | Năng lực quản lý, tầm nhìn của Ban lãnh đạo | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 6 | Thương hiệu và mối quan hệ với các cấp chính quyền địa phương | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 7 | Năng suất lao động | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 8 | Mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 9 | Hoạt động marketing | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 10 | Hoạt động quản lý chất lượng | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 11 | Hoạt động thông tin nội bộ | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 12 | Hoạt động tài chính | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 13 | Hoạt động nghiên cứu phát triển | 0.06 | 2 | 0.12 |
|  | **Tổng cộng** | **1** |  | **3.16** |

*( Nguồn tác giả tổng hợp)*

Với tổng số điêm quan trọng của ma trận IFE là 3.16 là cao so với mức trung bình của ngành (2.5 điểm). Kết quả này cho thấy tiềm lực nội bộ của nhà mạng Vinaphone là tốt nhưng nhà mạng chưa khai thác được hết. Hoạt động nghiên cứu phát triển chưa được quan tâm. Mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh chưa phù hợp như hệ thống phân phối, hệ thống quản lý đại lý còn yếu.Vì vậy, mạng Vinaphone cần tập trung khắc phục những điểm còn yếu, phát huy các điểm mạnh để có thể nắm bắt tốt các cơ hội.

**3.3.4. Lựa chọn chiến lược :**

**a. Trước tái cơ cấu :**

Các chiến lược được đưa ra chủ yếu là chiến lược ngắn hạn, nhằm phản ứng lại với những chiến dịch, chương trình của đối thủ cạnh tranh. Do công tác phân tích môi trường kinh doanh thiếu chuyên môn nên việc đưa ra chiến lược cũng không hiệu quả. Việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh dựa hoàn toàn vào cảm quan, nhận định cũng như kinh nghiệm của lãnh đạo.

**b. Sau tái cơ cấu :**

Việc lựa chọn chiến lược đã có cơ sở. Nhà mạng dựa vào các công cụ phân tích để lựa chọn chiến lược. Phân tích SWOT để đưa ra điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức cho nhà mạng. Kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để đưa ra những chiến lược phù hợp.

**Sau đây là các chiến lược cơ bản mà Vinaphone đã và đang sử dụng trong thời gian qua**

3.3.4.1.Chiến lược cạnh tranh giảm giá cước

3.3.4.2.Chiến lược cạnh tranh đa dạng hóa dịch vụ giá trị gia tăng

3.3.4.3.Chiến lược dám khác biệt

3.3.4.4.Chiến lược cạnh tranh chuyên biệt hóa vào đối tượng khách hàng

3.3.4.5.Chiến lược cạnh tranh bằng đón đầu công nghệ

**3.4 Đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone**

**3.4.1 Trước khi tái cơ cấu**

**a. Ưu điểm**

- Luôn bám sát nhiệm vụ và chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh mà Tập đoàn giao.

**b. Nhược điểm**

- Không phân khúc được thị trường nên chưa có chíến lược cạnh tranh rõ ràng, phù hợp.

- Không đánh giá được năng lực bên trong và xác định được lợi thế cạnh tranh của nhà mạng.

- Không đánh giá năng lực và dự báo chiến lược của đối thủ cạnh tranh, luôn bị động để đối phó với chiến lược của đối thủ cạnh tranh.

**c. Nguyên nhân**

- Nhà mạng đã không thực hiện nghiên cứu thị trường thường xuyên, định kỳ.

- Đội ngũ lao động quản lý tuy đã có bước phát triển mới về chất lượng và số lượng nhưng trình độ và năng lực vẫn còn hạn chế.

- Nhà mạng chưa tập trung xây dựng lợi thế cạnh tranh.

**3.4.2 Sau khi tái cơ cấu:**

**a. Ưu điểm**

- Quy trình được thực hiện một cách quy củ, có hệ thống cho thấy công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh đã được nhà mạng chú trọng.

- Công tác phân tích và nghiên cứu môi trường kinh doanh đã được thực hiện nghiêm túc.

**b. Hạn chế**

- Xác định sứ mệnh và mục tiêu: Nhà mạng đã thực hiện bước đầu quy trình của hoạch định chiến lược.Các yếu tố được đưa ra phân tích, đánh giá, cho điểm vẫn dựa trên quan điểm của lãnh đạo nên vẫn mang tính chủ quan của lãnh đạo.

- Phân tích môi trường kinh doanh: Áp dụng quy trình hoạch định chiến lược canh tranh hiện tại còn cơ bản và đơn giản.

- Các chiến lược cạnh tranh được xây dựng chỉ là những chiến lược cơ bản.

**c. Nguyên nhân**

- Sau tái cơ cấu, toàn thể lãnh đạo từ Tập đoàn đến các Tổng công ty đa số đều nhận thức được vai trò quan trọng của công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh. Bên cạnh đó vẫn còn nhiều cấp quản lý chưa kịp thay đổi tư duy để đón nhận cơ cấu mới. Chính vì vậy, cần phải có thời gian để từng cấp quản lý nhận thức được vai trò của công tác hoạch định.

- Quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh là một quy trình phức tạp, nó yêu cầu cả kiến thức, trình độ, chi phí và thời gian. Nhà mạng vẫn đang trong bước đầu thực hiện, chính vì vậy sẽ còn nhiều vấn đề nẩy sinh và cần khắc phục trong quá trình thực hiện.

**Kết luận chương 3**

Trong chương này, tác giả đã thực hiện hai khảo sát năng lực cạnh tranh và khảo sát về tình hình công tác hoạch định chiến lược của ba nhà mạng Mobifone, Vinaphone và Viettel. Đây là ba nhà mạng đang chiếm hơn 90% thị phần về cung cấp dịch vụ thông tin di động tại Việt Nam. Dựa trên kết quả khảo sát, tác giả đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranhvới trường hợp là nhà mạng Vinaphone. Nhà mạng này được thành lập trong giai đoạn đầu tiên của thị trường Viễn thông Việt Nam, với 100% vốn nhà nước.Trong thị trường Viễn thông nói chung và thị trường về cung cấp dịch vụ thông tin di động nói riêng, nhà mạng này đang chịu sức ép cạnh tranh rất lớn. Từ nhà mạng đứng số một Việt Nam về thị phần thì hiện nay nhà mạng này đang tụt xuống đứng thứ ba.Thị phần và doanh thu đều bị sụt giảm. Việc đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh đã giúp nhà mạng tìm ra nguyên nhân và đưa ra các giải pháp nhằm đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone.

**Chương 4**

**Giải pháp đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh cho Doanh nghiệp Viễn thông trong điều kiện hội nhập quốc tế**

**4.1Xu hướng và định hướng phát triển của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động**

**4.1.1 Xu hướng phát triển**

- Thị trường đã bước vào giai đoạn bão hòa.

- Doanh nghiệp Viễn thông có xu hướng phát triển các ứng dụng trên điện thoại thông minh.

- Khi kinh tế đã bước vào hội nhập, xu hướng phát triển của ngành cung cấp dịch vụ viễn thông không chỉ là thị trường trong nước mà có hướng phát triển ra thị trường quốc tế.

- Xu hướng hội tụ công nghệ dịch vụ giữa viễn thông-phát thanh truyền hình-công nghệ thông tin trên một nền tảng ngày càng rõ nét hơn.

-Xu hướng về các dịch vụ tính cá thể hóa ngày càng rõ rệt.

**4.1.2 Định hướng phát triển**

4.1.2.1 Định hướng phát triển công nghệ

4.1.2.2 Định hướng phát triển dịch vụ

4.1.2.3 Định hướng phát triển mạng lưới

4.1.2.4 Định hướng phát triển thị trường

4.1.2.5 Định hướng quy hoạch và sử dụng tài nguyên viễn thông

**4.2 Giải pháp đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh**

**4.2.1 Các giải pháp về đổi mới quy trình và nội dung hoạch định chiến lược**

Dựa trên kết quả khảo sát và phân tích dữ liệu thu được từ tình hình thực tế về năng lực cạnh tranh và công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng, tác giả đề xuất quy trình hoạch định cụ thể :

Dự báo môi trường kinh doanh

Phân tích môi trường bên ngoài

Phân tích môi trường bên trong

Tham khảo ý Tham khảo ý kiến

Xác định hệ thống mục tiêu và sứ mệnh

kiến chuyên gia chuyên gia

PhpPhân khúc thị trường

Xác định lợi thế cạnh tranh

Thiết lập chiến lược cạnh tranh

XxXây dựng chính sách ưu đãi

XXâxXây dựng các chương trình

Lập kế hoạch về ngân sách

Xác định và cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá hiệu quả

Theo quy trình đổi mới ở trên, công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh được thực hiện theo các bước chủ yếu sau :

**a.Xác định sứ mệnh và mục tiêu:** Trong quy trình mới, việc xác định sứ mệnh và mục tiêu của nhà mạng không tiến hành một cách biệt lập với quá trình phân tích các yếu tố môi trường và phân tích yếu tố nội lực mà được tiến hành đồng thời. Trước khi đi phân tích môi trường kinh doanh, nhà mạng đưa ra những dự báo về môi trường. Phân tích và dự báo môi trường vĩ mô, nhà mạng sử dụng phân tích PEST, để làm rõ các yếu tố vĩ mô: chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ; Phân tích môi trường ngành bằng mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Micheal Porter. Đánh giá điểm mạnh điểm yếu, cơ hội và thách thức bằng mô hình SWOT.Việc đưa ra dự báo sẽ giúp nhà mạng phải xem xét những vấn đề trong quá khứ. Từ đó rút kinh nghiệm để định hướng cũng như có những chiến lược đối phó với biến động trong tương lai.

**b.Xác định lợi thế cạnh tranh**: Từ việc phân tích năng lực bên trong, nhà mạng xác định được lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh xuất phát từ năng lực của nhà mạng khiến đối thủ khó bắt chước theo. Hiện nay, cạnh tranh là tạo ưu thế của nhà mạng so với đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, cạnh tranh đang có xu hướng chuyển mục đích từ phía cạnh tranh người tiêu dùng sang cạnh tranh đối thủ. Thích ứng với cạnh tranh đòi hỏi phải có sự sáng tạo và khai thác lợi thế cạnh tranh. Nhà mạng xác định lợi thế cạnh tranh theo các cách khác nhau: Hoặc là chọn tuyến thị trường khác với đối thủ cạnh tranh, hoặc là đầu tư giảm giá thành để cạnh tranh trong cùng một tuyến thị trường, hoặc khiểm soát hệ thống phân phối. Để khai thác lợi thế cạnh tranh nhà mạng cần:

- Xác định được chính xác đối thủ cạnh tranh, nắm vững tiềm lực khả năng của đối thủ. Đối thủ cạnh tranh của nhà mạng bao gồm cả nước ngoài và trong nước. Trước hết nhà mạng cần phải tập trung vào các đối thủ trong nước bởi các đối thủ này không chỉ giành giật thị trường mà còn giành giật cả con người, giành sự so sánh về uy tín, về sức mạnh của mình với các đối thủ khác. Hiện nay, qua kết quả khảo sát ở trên, cho ta thấy đối thủ cạnh tranh chính của Vinaphone là Viettel và Mobifone. Từ vị trí số một, thị phần và doanh thu của Vinaphone đã giảm sút và tụt xuống vị trí thứ ba.

- Nhà mạng phải xác định khu vực kinh doanh. Khu vực địa lý với những đặc điểm riêng có của thị trường đó giúp nhà mạng biết phải lựa chọn lợi thế cạnh tranh nào cho hiệu quả.Có thể tập trung chủ yếu: Sản phẩm, giá cả và dịch vụ. Để lựa chọn nhà mạng cần suy tính cân nhắc đến tài nguyên mà mình có, điều kiện của thị trường và những nhu cầu của khách hàng. Nếu lựa chọn là sản phẩm thì việc nghiên cứu sản phẩm phải mạnh, thiết kế dịch vụ phải phù hợp với người sử dụng. Chiến lược sản phẩm và việc kiểm soát chất lượng trở nên vô cùng quan trọng. Từng thời điểm nhất định nhà mạng Vinaphone vẫn phải sử dụng đồng thời cả dịch vụ và giá cả.

Ta có thể thấy nhà mạng Viettel khi mới xâm nhập vào thị trường đã chọn khởi đầu là giá cả, sau đó là sản phẩm rồi mới đến dịch vụ. Hầu hết các doanh nghiệp đều cho rằng cạnh tranh bằng sản phẩm là hiệu quả nhất bởi nó tác động trực tiếp đến người tiêu dùng. Cùng với sản phẩm là các dịch vụ phụ, cạnh tranh bằng giá cả được coi là biện pháp ít lựa chọn nhất bởi nó ảnh hưởng rất mạnh đến lợi nhuận của nhà mạng.

**c.Phân khúc thị trường**: Việc phân khúc thị trường là thiết lập hệ thống kinh doanh định hướng vào khách hàng. Từ đó, giúp cho doanh nghiệp có khả năng sử dụng các yếu tố nguồn lực để đáp ứng nhu cầu khách hàng, cải thiện một số phân đoạn nào đó có thể không bằng các đối thủ cạnh tranh, giúp doanh nghiệp có điều kiện tốt hơn trong việc nghiên cứu các điểm mạnh, điểm yếu các đối thủ cạnh tranh, làm cơ sở định vị và thiết lập các chính sách marketing hiệu quả hơn.

**d.Thiết lập chiến lược cạnh tranh:** Sau khi xây dựng lợi thế cạnh tranh và xác định phân khúc thị trường cho doanh nghiệp, nhà mạng sẽ thiết lập chiến lược cạnh tranh. Về cơ bản vẫn sử dụng

các chiến lược cạnh tranh chính đó là: chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, nhu cầu tiêu dùng và khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược phản ứng nhanh ...

**e.Xây dựng các chính sách ưu đãi:** Để các chiến lược cạnh tranh thực thi thêm hiệu quả, nhà mạng xây dựng các chính sách ưu đãi cho các phân khúc thị trường đã hướng tới. Các chính sách này với mục đích gia tăng số thuê bao và doanh thu. Hiện nay, việc tạo chính sách ưu đãi để khuyến khích các thuê bao di động trả trước tự động chuyển sang trả sau là một trong những mục tiêu mà Bộ Thông tin và Truyền thông đang định hướng cho các nhà mạng. Phát triển thuê bao di động trả sau là điều mà bất cứ nhà mạng nào cũng đều mong muốn vì đây là những thuê bao trung thành, gắn bó với nhà mạng. Chính vai trò quan trọng của các thuê bao trả sau, nhà mạng VinaPhone nên có kế hoạch chi tiết để chăm sóc và thu hút thêm thuê bao hòa mạng trả sau.

**f.Xây dựng các chương trình:** Các chương trình khuyến mãi như cho thuê bao nội mạng, tặng 50% giá trị thẻ nạp, chương trình “Khách hàng là những người thân yêu nhất” hay các quy định mới về giao dịch, giải quyết khiếu nại với khách hàng.

**g.Lập kế hoạch về ngân sách:** Việc lập kế hoạch về ngân sách là rất quan trọng. Nếu ngân sách ở mức quá cao sẽ gây ra sự lãng phí và tạo điều kiện cho quản lý lỏng lẻo, nhưng nếu quá thấp sẽ dẫn đến hạn chế thành quả và ảnh hưởng đến việc thực hiện nội dung trong hoạch định chiến lược cạnh tranh.

**h.Xác định và cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá hiệu quả:**

Kết thúc một quy trình cần phải đưa ra các tiêu chí đánh giá kết quả đạt được. Tiêu chí này thường được cụ thể hóa, mang tính định lượng để đánh giá dễ dàng và chính xác hơn. Việc đánh giá này, cho thấy kết quả của việc nhà mạng đã đánh giá, dự báo đúng môi trường kinh doanh chưa, đã lựa chọn được chiến lược cạnh tranh phù hợp không… từ đó sẽ có sự điều chỉnh kịp thời.

**4.2.2. Các giải pháp khác**

4.2.2.1. Giải pháp về mặt nhận thức vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh

4.2.3.2. Giải pháp về mặt tổ chức và con người gắn với hoạch định chiến lược cạnh tranh

4.2.3.3. Giải pháp về xây dựng hệ thống thông tin phục vụ cho hoạch định chiến lược cạnh tranh

4.2.3.4. Giải pháp xây dựng văn hóa về tư duy chiến lược

**4.3. Một số kiến nghị**

**4.3.1. Đối với nhà nước**

**4.3.2. Đối với Bộ Thông tin &Truyền thông và các Bộ liên quan**

**Kết luận chương 4**

Trong chương này, sau khi dự báo xu thế phát triển của ngành thông tin di động, tác giả đã phân tích các cơ hộ, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của các doanh nghiệp. Đồng thời đưa ra xu hướng và phương hướng phát triển của ngành cũng như của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ thông tin di động. Thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp cần vượt qua là năng lực cạnh tranh với các đối thủ trong và ngoài nước. Để vượt qua thách thức này và nắm bắt được cơ hội phát triển, các doanh nghiệp cần phải cần phải nhanh chóng áp dụng các giải pháp để gia tăng năng lực cạnh tranh cho mình, xây dựng chiến lược cạnh tranh phù hợp với năng lực của chính doanh nghiệp mình, lựa chọn các chiến lược phù hợp để phát triển kinh doanh theo từng thời kỳ. Áp dụng các giải pháp về công nghệ, phát triển mạng lưới, giải pháp về phát triển nguồn nhân lực, giải pháp về kiểm tra, kiểm soát… để bảo đảm dịch vụ cung cấp cho khách hàng đạt tiêu chuẩn chất lượng tốt nhất. Trong chương này cũng nêu lên các kiến nghị, với Nhà nước, Bộ Thông tin & Truyền thông, Bộ và ban ngành liên quan đến việc tạo hành lang pháp lý thông thoáng cho các công ty có một môi trường hoạt động, cung ứng dịch vụ công bằng, hợp lý.

**KẾT LUẬN**

Trong bối cảnh Việt Nam đã bước vào hội nhập với nền kinh tế thế giới thì cạnh tranh là vấn đề không tránh khỏi. Cạnh tranh diễn ra trên mọi lĩnh vực. Để đảm bảo duy trì ổn định, phát triển vững mạnh, thích ứng với bối cảnh mới, thành công trong kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường viễn thông trong nước và trên thế giới là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp Viễn thông nói chung và các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông nói riêng. Với việc nghiên cứu chiến lược cạnh tranh, công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông để đưa ra giải pháp nhằm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong hội nhập quốc tế là vấn đề mà luận án đã thực hiện. Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện, luận án đã được sự giúp đỡ, tạo điều kiện của cơ quan nơi công tác, sự hướng dẫn khoa học của thầy giáo hướng dẫn và sự nỗ lực của bản thân, luận án đã đạt được một số kết quả chủ yếu sau:

* Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh một cách cơ bản, thấy được sự cần thiết phải hoạch định chiến lược cạnh tranh, quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh một cách khái quát. Bên cạnh đó, luận án cũng đã đưa ra các phương pháp để phân tích và nhận diện điểm mạnh, điểm yếu cơ hội và thách thức, cũng như phương pháp đánh giá và lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp.
* Trên cơ sở mô hình lý thuyết, luận án xây dựng các tiêu chí để khảo sát về năng lực cạnh tranh và công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp. Luận án đã đánh giá được năng lực và thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Từ đó cho thấy những ưu điểm, nhược điểm và hạn chế từ quy trình cơ cấu tổ chức hiện tại.
* Dựa trên chính sách, nghị định của chính phù, cùng với việc đánh giá môi trường kinh doanh, Luận án đã xác định được xu hướng và định hướng phát triển của ngành cung cấp dịch vụ thông tin di động. Kết hợp với những phân tích, đánh giá dữ liệu thu được, luận án đã đưa ra những giải pháp nhằm đổi mới công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ. Và đưa ra các đề xuất, kiến nghị đối với nhà nước và Bộ TT& TT để có những chính sách phù hợp, tạo điều kiện cho doanh nghiệp đứng vững, phát triển trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận án, tác giả đã được tiếp cận và cập nhật thêm nhiều tài liệu của các nhà khoa học, thầy cô và các đồng nghiệp. Do điều kiện và thời gian nghiên cứu còn nhiều hạn chế nên luận án chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp và những người quan tâm.