

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

TRẦN THỊ ANH THƯ

**TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM
TRONG ĐIỀU KIỆN VIỆT NAM LÀ THÀNH VIÊN CỦA
TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, năm 2012

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

TRẦN THỊ ANH THU'

**TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM
TRONG ĐIỀU KIỆN VIỆT NAM LÀ THÀNH VIÊN CỦA
TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI**

Chuyên ngành: Quản lý Kinh tế

Mã số: 62.34.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- 1. PGS.TS Nguyễn Đình Tài**
- 2. TS. Nguyễn Mạnh Hải**

Hà Nội, năm 2012

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan Luận án *“Tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới”* là công trình nghiên cứu độc lập được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Nguyễn Đình Tài và TS. Nguyễn Mạnh Hải. Công trình được tác giả nghiên cứu và hoàn thành tại Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương từ năm 2007 đến năm 2011.

Các tài liệu tham khảo, các số liệu thống kê phục vụ mục đích nghiên cứu công trình này được sử dụng đúng quy định, không vi phạm quy chế bảo mật của Nhà nước.

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả có công bố một số kết quả trên các tạp chí khoa học của ngành và của lĩnh vực kinh tế. Kết quả nghiên cứu của Luận án này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác ngoài các công trình nghiên cứu của tác giả.

Tác giả xin cam đoan những vấn đề nêu trên là hoàn toàn đúng sự thật. Nếu sai, tác giả xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Tác giả

Trần Thị Anh Thư

LỜI CẢM ƠN

Được sự hướng dẫn, giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo của Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, đặc biệt là của hai thầy hướng dẫn khoa học, những người truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm quản lý, hướng dẫn về nội dung và phương pháp nghiên cứu khoa học, NCS đã hoàn thành Luận án *“Tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới”*.

NCS xin trân trọng cảm ơn Ban Lãnh đạo, các thầy, các cô tại Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Trung tâm Tư vấn Quản lý và Đào tạo đã tạo điều kiện giúp đỡ NCS trong suốt quá trình học tập.

NCS xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới Phó giáo sư, Tiến sĩ Nguyễn Đình Tài và Tiến sĩ Nguyễn Mạnh Hải, những người Thầy tâm huyết đã tận tình hướng dẫn, động viên khích lệ, dành nhiều thời gian trao đổi và định hướng cho NCS trong quá trình thực hiện luận án.

NCS xin cảm ơn Ban giám đốc Quỹ Dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam và các đồng nghiệp nơi NCS làm việc, Bộ Thông tin và Truyền thông các doanh nghiệp viễn thông đặc biệt là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho NCS trong quá trình nghiên cứu, thu thập số liệu và hoàn thành luận án này.

Cuối cùng, NCS xin gửi tấm lòng ân tình tới Gia đình là nguồn động viên và truyền nhiệt huyết để NCS hoàn thành luận án.

Do điều kiện chủ quan và khách quan, bản Luận án chắc chắn còn có thiếu sót. NCS rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để tiếp tục hoàn thiện, nâng cao chất lượng vấn đề được lựa chọn nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Trần Thị Anh Thư

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	III
LỜI CẢM ƠN	IV
MỤC LỤC	V
CÁC CHỮ VIẾT TẮT	IX
DANH MỤC BẢNG BIỂU	XIII
DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ	XIV
MỞ ĐẦU.....	1
<u>CHƯƠNG I:</u> CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	8
1.1 Cơ sở lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh.....	8
<i>1.1.1 Cơ sở lý luận về cạnh tranh.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.2 Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh</i>	<i>16</i>
1.2 Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	21
<i>1.2.1. Các yếu tố bên ngoài.....</i>	<i>21</i>
<i>1.2.2 Các yếu tố bên trong</i>	<i>23</i>
1.3 Các tiêu chí và phương pháp đánh giá tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	23
<i>1.3.1 Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp</i>	<i>23</i>
<i>1.3.2 Các phương pháp phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp</i>	<i>29</i>
1.4 Các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	33
<i>1.4.1 Ma trận SWOT.....</i>	<i>33</i>
<i>1.4.2 Mô hình 5 áp lực</i>	<i>35</i>
<i>1.4.3 Mô hình Kim cương.....</i>	<i>37</i>
<i>1.4.4 Đề xuất áp dụng một số mô hình lý thuyết về phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT.....</i>	<i>39</i>
1.5 Kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Tập đoàn Viễn thông Quân đội.....	43
<i>1.5.1 Bưu chính Úc (Australia Post).....</i>	<i>43</i>
<i>1.5.2 Tập đoàn Điện tử Viễn thông Hàn Quốc (Korea Telecom -KT)</i>	<i>45</i>
<i>1.5.3 Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo, Inc (Nhật Bản).....</i>	<i>46</i>

1.5.4 Tập đoàn Viễn thông Trung Quốc (China Telecom)	47
1.5.5 Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội	49
1.5.6 Bài học vận dụng đối với VNPT	50
1.5.7 Điều kiện để VNPT vận dụng các bài học thành công	53
Kết luận chương I.....	54
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM.....	55
2.1 Tổng quan về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....	55
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	55
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của VNPT.....	56
2.1.3 Mô hình tổ chức quản lý của VNPT.....	56
2.1.4 Tổng quan về kết quả kinh doanh của VNPT giai đoạn 2006-2010.....	59
2.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....	60
2.2.1. Năng lực tài chính.....	60
2.2.2. Năng lực quản lý và điều hành	64
2.2.3 Tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp).....	65
2.2.4 Trình độ trang thiết bị, công nghệ	66
2.2.5 Năng lực Marketing	67
2.2.6 Về cơ cấu tổ chức	68
2.2.7 Về nguồn nhân lực.....	69
2.2.8 Năng lực đầu tư nghiên cứu và triển khai.....	72
2.2.9 Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế:.....	73
2.3 Phân tích thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....	73
2.3.1 Các biện pháp tăng cường năng lực cạnh tranh mà VNPT đã thực hiện trong thời gian qua.....	73
2.3.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT.....	74
2.3.3 Thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT.....	89
2.4. Tổng hợp so sánh về năng lực cạnh tranh của VNPT và các đối thủ cạnh tranh trong nước.....	101
2.5 Đánh giá chung về kết quả tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong thời gian qua.....	104

2.5.1 Những ưu điểm.....	104
2.5.2 Những hạn chế bất cập.....	105
2.5.3 Nguyên nhân của những yếu kém, tồn tại	106
Kết luận chương II.....	108
CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN VIỆT NAM LÀ THÀNH VIÊN CỦA WTO	109
3.1 Cơ hội, thách thức đối với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.....	109
3.1.1 Nội dung cam kết gia nhập WTO của Việt Nam trong lĩnh vực BCVT.....	109
3.1.2 Các cơ hội, thách thức đối với VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.....	111
3.2 Mục tiêu, định hướng phát triển bưu chính, viễn thông trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.....	121
3.2.1 Mục tiêu, định hướng phát triển của Nhà nước trong lĩnh vực BCVT	121
3.2.2 Mục tiêu phát triển của VNPT giai đoạn 2011-2020.....	123
3.3 Quan điểm của tác giả về nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO	127
3.3.1 Quan điểm phát triển của VNPT.....	127
3.3.2 Quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT	128
3.4 Các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.....	129
3.4.1 Tập trung đổi mới mô hình tổ chức, phát huy nội lực và không ngừng đổi mới công tác quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn 2011-2020.....	129
3.4.1.1 Hoàn thiện cơ cấu và mô hình tổ chức của VNPT, phát huy vai trò một Tập đoàn mạnh trong lĩnh vực BCVT	129
3.4.1.2 Nâng cao nội lực và hiệu quả hoạt động tài chính.....	130
3.4.1.3 Đổi mới công nghệ, trang thiết bị và nâng cao chất lượng mạng lưới, chất lượng dịch vụ.....	132
3.4.1.4 Đổi mới và nâng cao năng lực R&D	133
3.4.1.5 Các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực	134
3.4.1.6. Nâng cao năng lực quản lý và điều hành.....	135
3.4.1.7. Khuyến khích các ĐVTN tự nâng cao năng lực cạnh tranh.....	136

3.4.2 <i>Nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng</i>	136
3.4.2.1 Không ngừng nâng cao tiềm lực vô hình, chủ động nâng cao giá trị thương hiệu, hình ảnh và uy tín của VNPT và các dịch vụ do VNPT cung cấp.....	136
3.4.2.2 Tập trung phát triển các loại hình kinh doanh chính	138
3.4.2.3 Nâng cao năng lực Marketing và lựa chọn thị trường mục tiêu	138
3.4.2.4 Đa dạng và linh hoạt trong các chính sách giá cước.....	140
3.4.3 <i>Chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện Chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu</i>	141
3.4.2.1 Nâng cao năng lực hợp tác trong nước và quốc tế.....	141
3.4.3.2 Tích cực thực hiện Chiến lược đại dương xanh và tăng cường tham gia chuỗi giá trị toàn cầu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông.....	143
3.5. Các kiến nghị, đề xuất với cơ quan quản lý nhà nước	144
3.5.1 <i>Kiến nghị với Nhà nước và các cơ quan QLNN</i>	144
3.5.2 <i>Kiến nghị đối với Bộ Thông tin và Truyền thông</i>	145
Kết luận chương III	145
KẾT LUẬN	147
CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ	149
TÀI LIỆU THAM KHẢO	150
CÁC PHỤ LỤC	155

CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Tiếng Việt

BC	: Bưu chính
BCVT	: Bưu chính viễn thông
BĐTT	: Bưu điện tỉnh thành
CAC	: Luật về cơ quan quản lý Công ty của khối liên hiệp Anh
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CLKD	: Chiến lược kinh doanh
CNH	: Công nghiệp hóa
CNTT	: Công nghệ thông tin
CPH	: Cổ phần hóa
CPN	: Chuyển phát nhanh
CSDL	: Cơ sở dữ liệu
CSKH	: Chăm sóc khách hàng
DN	: Doanh nghiệp
DNNN	: Doanh nghiệp Nhà nước
DNVT	: Doanh nghiệp viễn thông
ĐTCD	: Điện thoại cố định
ĐTDD	: Điện thoại di động
ĐVTV	: Đơn vị thành viên
DVVT	: Dịch vụ viễn thông
DVVTCI	: Dịch vụ viễn thông công ích
EVN Telecom	: Công ty Viễn thông Điện lực
FTTB	: Cáp quang tới building
FTTC	: Cáp quang tới khu vực dân cư
FTTH	: Cáp quang tới nhà thuê bao
GATS	: Hiệp định chung về thương mại dịch vụ
GTel Mobile	: Công ty cổ phần viễn thông di động
GTGT	: Giá trị gia tăng
Hanoi Telecom	: Công ty Cổ phần Viễn thông Hà Nội
HDCI	: Hoạt động công ích

HDH	: Hiện đại hóa
HTĐL	: Hạch toán độc lập
HTPT	: Hạch toán phụ thuộc
KHCN	: Khoa học công nghệ
KHKT	: Khoa học kỹ thuật
KTQD	: Kinh tế quốc dân
MMS	: Dịch vụ nhắn tin đa phương tiện
NSLĐ	: Năng suất lao động
NSNN	: Ngân sách nhà nước
NXB	: Nhà xuất bản
PHBC	: Phát hành báo chí
QLNN	: Quản lý nhà nước
SMS	: Dịch vụ bản tin ngắn
SPT	: Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TT&TT	: Thông tin và Truyền thông
UPU	: Liên minh Bưu chính Thế giới
VĐT	: Vốn đầu tư
Viettel	: Tập đoàn Viễn thông Quân Đội
Vinaphone	: Công ty Dịch vụ viễn thông
VMS	: Công ty Thông tin di động
VNPT	: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VT	: Viễn thông
VTF	: Quỹ Dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam

Tiếng Anh

	Tiếng Anh	Tiếng Việt
2G	Second Generation Mobile Network	Mạng điện thoại di động thế hệ thứ 2
2G+ or 2.5 G	Second Generation Enhanced	Mạng điện thoại di động thế hệ 2 mở rộng
3G	Third Generation Mobile Network	Mạng điện thoại di động thế hệ thứ 3

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line	Đường dây thuê bao số không đối xứng
AFTA	Asean Free Trade Area	Khu vực mậu dịch tự do Asean
AMPS/NMT	Advanced Mobile phone System/Nordic Mobile Telephony	Dịch vụ điện thoại di động tiên tiến
APC	Law of the Australian Postal company	Luật về công ty Bưu chính Úc
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation	Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á-Thái Bình Dương
BCC	Business Co-operation Contract	Hợp đồng hợp tác kinh doanh
BTS	Base Transceiver Station	Trạm thu phát gốc BTS
CDMA	Code division multiple access	Đa truy nhập phân chia theo mã
CDMA	Code Division Multiple Access	Đa truy nhập phân chia theo mã
EDGE	Enhanced Data Rate for Global Evolution	Tốc độ dữ liệu nâng cao đối với phát triển toàn cầu
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FOMA	Freedom of Mobile Multimedia Access	Điện thoại di động đa phương tiện tự do truy cập
GPRS	General Packet Radio Service	Dịch vụ vô tuyến gói chung
GSM	Global System for Mobile Communications	Hệ thống di động truyền thông toàn cầu
HSCSD	High-speed Circuit Switched Data	Dữ liệu chuyển mạch kênh tốc độ cao
ICT	Information and communications technology	Công nghệ thông tin và Truyền thông
IMT-2000/UMTS	International Mobile Telecommunications 2000/ Universal Mobile Telecommunications System	Tiêu chuẩn thông tin di động quốc tế
ITU	International Telecommunication Union	Liên minh Viễn thông quốc tế
KT	Korea Telecom	Tập đoàn Điện tử Viễn thông Hàn Quốc
NGN	Next Generation Network	Mạng thế hệ kế tiếp

PDC	Personal Digital Cellular	Tế bào số cá nhân
PHS	Personal Handyphone System	Hệ thống điện thoại cầm tay cá nhân
PSTN	Public Switched Telephone Network	Mạng điện thoại công cộng
R&D	Research & development	Nghiên cứu và triển khai
TDMA	Time Division Multiple Access	Đa truy nhập phân chia theo thời gian
Viettel	Viettel group	Tập đoàn Viễn thông Quân Đội
VNPT	Vietnam Post and Telecommunications Group	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VoIP	Voice over Internet Protocol	Dịch vụ điện thoại sử dụng công nghệ IP
WEF	World Economic Forum	Diễn đàn Kinh tế Thế giới
WTO	<i>World Trade Organization</i>	Tổ chức Thương mại Thế giới

DANH MỤC BẢNG BIỂU

		Trang
Bảng 1.1	Thứ hạng của Việt Nam năm 2010 trong xếp hạng “Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu 2010-2011 của WEF”	19
Bảng 1.2	Các chỉ số đo lường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	33
Bảng 1.3	Ma trận SWOT	35
Bảng 2.1	Tổng hợp kinh phí hỗ trợ tài chính thực hiện cung cấp DVVTCI của VNPT đoạn 2005-2010	64
Bảng 2.2	Thực trạng lực lượng lao động của VNPT giai đoạn 2006-2010	73
Bảng 2.3	Cơ cấu lực lượng lao động BC và VT tính đến hết 2010	74
Bảng 2.4	Tổng hợp kinh phí đầu tư cho hoạt động R&D của VNPT giai đoạn 2006-2010	76
Bảng 2.5	Tổng hợp kết quả đóng góp nghĩa vụ tài chính của VNPT vào VTF giai đoạn 2005-2010	84
Bảng 2.6	Một số chỉ tiêu về năng lực tài chính của VNPT giai đoạn 2006-2010	85
Bảng 2.7	Điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực bưu chính - PHBC	96
Bảng 2.8	Điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông & Internet	99
Bảng 2.9	Ma trận SWOT trong kinh doanh bưu chính và PHBC	103
Bảng 2.10	Ma trận SWOT trong kinh doanh viễn thông và Internet	104
Bảng 2.11	So sánh giá trị năng lực cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính Viettel và EVN Telecom	107
Bảng 2.12	Tổng hợp kết quả phân tích so sánh lợi thế cạnh tranh của VNPT với các doanh nghiệp khác	108

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

		Trang
Hình 1.1	Các yếu tố tác động tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo quan điểm tổng thể	32
Hình 1.2	Mô hình 5 yếu tố cạnh tranh của Michael Porter	37
Hình 1.3	Mô hình Kim cương của M.E Porter	39
Hình 1.4	Các chiến lược phát triển của Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo	49
Hình 2.1	Mô hình tổ chức hiện tại của VNPT	61
Hình 2.2	Thị phần kinh doanh của các doanh nghiệp bưu chính theo doanh thu tính đến 31/12/2010	65
Hình 2.3	Thị phần thuê bao ĐTCD đến 31/12/2010	65
Hình 2.4	Thị phần thuê bao điện thoại di động tính đến 31/12/2010	65
Hình 2.5	Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Internet đến 31/12/2010	66
Hình 2.6	Năng suất lao động theo doanh thu của VNPT và Viettel giai đoạn 2006-2010	74
Hình 2.7	Tỷ trọng đóng góp theo kế hoạch Nhà nước giao cho VNPT so với các doanh nghiệp viễn thông	84
Hình 2.8	Tỷ trọng kinh phí hỗ trợ cho các DNVT thực hiện cung ứng DVVTCI giai đoạn 2005-2010	85
Hình 2.9	Các yếu tố bên trong	86
Hình 2.10	So sánh về cơ cấu lao động VT của VNPT với Viettel	87

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Cạnh tranh là xu hướng chung của mọi nền kinh tế. Nó ảnh hưởng tới tất cả các lĩnh vực, các thành phần kinh tế và các doanh nghiệp. Ngày nay, hầu hết các quốc gia đều thừa nhận trong mọi hoạt động đều phải cạnh tranh, coi cạnh tranh không những là môi trường và động lực của sự phát triển, thúc đẩy sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả, mà còn là yếu tố quan trọng làm lành mạnh hoá các quan hệ kinh tế-chính trị-xã hội.

Bưu chính viễn thông (BCVT) vừa là công cụ thông tin của Đảng và Nhà nước, vừa là một ngành dịch vụ thuộc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế quốc dân, một bộ phận không thể thiếu của người dân trong thời đại ngày nay, đồng thời là ngành kinh tế mũi nhọn, một trong bốn trụ cột làm ra hiệu quả đóng góp vào sự tăng trưởng của nền kinh tế quốc dân. Trong cơ chế thị trường định hướng XHCN, hội nhập kinh tế thế giới và khu vực đã và sẽ xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh, cùng chia sẻ trong hoạt động BCVT, vừa hợp tác vừa cạnh tranh. Điều này đem lại nhiều khó khăn mới cho ngành BCVT nói chung, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) nói riêng.

Sự kiện Việt Nam gia nhập WTO đã đánh dấu bước ngoặt trong tiến trình hội nhập quốc tế của nước ta. Sự kiện này đã đem lại những tác động mạnh mẽ và sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống KT-XH, trong đó có lĩnh vực BCVT và công nghệ thông tin (CNTT). Các cam kết của Việt Nam với WTO trong lĩnh vực BCVT cho phép các doanh nghiệp nước ngoài được tham gia cung cấp các dịch vụ BCVT thông qua các hình thức liên doanh, góp vốn và phát triển một số dịch vụ chưa từng có trong nước. Điều này buộc VNPT phải nhận thức được các tác động tiềm ẩn, phải đổi mới với áp lực cạnh tranh không chỉ bởi các doanh nghiệp BCVT trong nước mà với cả các doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và đặc biệt là kinh nghiệm trong quản lý....

Xu thế tất yếu của hoạt động cạnh tranh đang diễn ra không chỉ trên thị trường trong nước mà còn diễn ra trên toàn cầu, bên cạnh áp lực, thách thức lớn mà VNPT phải đối mặt trong thời gian tới khi hội nhập quốc tế và thực hiện các cam kết WTO cùng với yêu cầu của Nhà nước về sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp, đã đang và sẽ tạo nhiều áp lực, khó khăn đối với VNPT, đòi hỏi Ban lãnh đạo VNPT cũng như mỗi CBCNV phải nhận thức được tầm quan trọng của việc tăng cường năng lực cạnh tranh. Xuất phát từ những lý do trên, Đề tài ***“Tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong***

điều kiện Việt Nam là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới” được NCS lựa chọn làm đề tài nghiên cứu Luận án tiến sĩ.

2. Tình hình nghiên cứu đề tài trong và ngoài nước

Cạnh tranh là một chủ đề nghiên cứu không phải là mới. Nó đã được nhiều cá nhân và tổ chức nghiên cứu cả về những vấn đề chung, bao quát cho một quốc gia cho đến một lĩnh vực, một ngành, một doanh nghiệp cụ thể. Tuy nhiên, việc nghiên cứu này ở mỗi thời kỳ khác nhau có đóng góp khác nhau và có các ý nghĩa thực tiễn khác nhau. Kể từ khi chuyển sang cơ chế thị trường định hướng XHCN thì cạnh tranh đã diễn ra mạnh mẽ đối với từng doanh nghiệp, từng sản phẩm, đồng thời nó diễn ra ở mọi mặt trong xã hội. Những kết quả nghiên cứu trước khi Việt Nam gia nhập WTO đã có những đóng góp nhất định, cụ thể như:

+ Các luận án tiến sĩ kinh tế “Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho cà phê Việt Nam” của TS. Trần Ngọc Hưng năm 2003; “Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành công nghiệp điện tử Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế” của TS. Hoàng Thị Hoan năm 2004; “Nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập của các ngân hàng thương mại đến năm 2010” của TS. Trịnh Quốc Trung năm 2004; “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế” của TS. Lê Đình Hạc năm 2005; “National competitiveness of Vietnam: determinations, emerging key issues and recommendations” của TS. Nguyễn Phúc Hiền năm 2008; “Giải pháp tài chính nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Giấy Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế” của TS. Vũ Duy Vĩnh năm 2009; “Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty xăng dầu Việt Nam” của TS. Phạm Văn Công năm 2009; “Hệ thống chính sách kinh tế của nhà nước nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập” của TS. Đinh Thị Nga năm 2010... Kết quả nghiên cứu của các luận án nêu trên đã tập trung vào việc đánh giá thực trạng, đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của một ngành, một lĩnh vực hoặc một số dịch vụ cơ bản như công nghiệp điện tử, cà phê, giấy, xăng dầu và ngân hàng thương mại và một số luận án tập trung đề xuất năng lực cạnh tranh của một quốc gia.

+ Sách tham khảo “Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế” của TS. Nguyễn Vĩnh Thanh, NXB Lao động - xã hội (2005), “Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế” của TS. Vũ Trọng Lâm, NXB Chính trị quốc gia (2006), “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa” của tác giả Trần Sửu, NXB Lao động (2006) là những công trình đã làm

rõ một số lý luận về sức cạnh tranh của doanh nghiệp, doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế thị trường, trình bày kinh nghiệm trong nước và quốc tế về nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp và đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, doanh nghiệp thương mại Việt nam trong thời gian qua trên cơ sở đó đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh các doanh nghiệp Việt Nam.

+ Đề tài KHCN cấp Nhà nước VIE/02/009: “Năng lực cạnh tranh và tác động của tự do hoá thương mại ở Việt Nam: Ngành Viễn thông” chủ nhiệm là TS. Đinh Văn Ân, Viện trưởng Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương đã thể hiện được tổng quan về ngành viễn thông Việt Nam, khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hoá thương mại trong lĩnh vực viễn thông, từ đó có những kiến nghị phân tích về những điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và thách thức của ngành dịch vụ Viễn thông Việt Nam.

Với 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:

i) Cuốn sách “Cạnh tranh trong viễn thông” của Trung tâm Thông tin Bưu điện. NXB Bưu điện (2001) do Ông Mai Thế Nhượng biên dịch nên chưa nói rõ vấn đề cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của viễn thông

ii) Một số bài viết của GS.TS Bùi Xuân Phong công bố trên ấn phẩm Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện thuộc VNPT như: “Mô hình lựa chọn chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông” (tháng 3/2004); “Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp Bưu chính viễn thông” (tháng 2/2005); “Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của TCT BCVT Việt Nam trong cung cấp dịch vụ Viễn thông” (tháng 4/2005); “Chiến lược cạnh tranh và bí quyết thành công của một số Tập đoàn Kinh tế” (tháng 9/2005); “Sử dụng tốt công cụ cạnh tranh - Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông” (tháng 11/2005); “Xây dựng Văn hoá doanh nghiệp - Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp viễn thông” (tháng 4/2006); “Suy nghĩ về năng lực cạnh tranh của dịch vụ viễn thông” (5/2006). Các bài viết này chỉ dừng lại ở việc phân tích và đề xuất cho từng vấn đề riêng lẻ, không cụ thể cho VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO.

iii) “Quản trị kinh doanh viễn thông theo hướng hội nhập kinh tế” của GS.TS Bùi Xuân Phong, NXB Bưu điện (2006). Với công trình này, sau khi đề cập những vấn đề chung về kinh doanh và quản trị kinh doanh viễn thông, trong chương 10 có đề cập đến một số lý luận về cạnh

tranh và năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông; đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp viễn thông.

Luận án ***“Tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới”*** là một nghiên cứu mới không trùng lặp với các nghiên cứu trước đây, tập trung đề xuất cho một doanh nghiệp cụ thể trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ BCVT đó là VNPT. Luận án đã thể hiện được các điểm mới đó là:

Thứ nhất, đã tập trung nghiên cứu vấn đề tăng cường năng lực cạnh tranh cho một doanh nghiệp cụ thể đó là VNPT.

Thứ hai, đã đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT với mô hình tổ chức mới phù hợp với bối cảnh Việt Nam đã là thành viên WTO.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

Để giữ vững vị trí và năng lực cạnh tranh hiện tại và chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực để đáp ứng trước bối cảnh mới về áp lực cạnh tranh trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO, thông qua việc đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn vừa qua (2006-2010), Luận án đề xuất một số giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO. Nhiệm vụ nghiên cứu là:

- i) Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và sự cần thiết phải tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO;
- ii) Nghiên cứu các kinh nghiệm quốc tế về tăng cường năng lực cạnh tranh của một số công ty, tập đoàn và rút ra kinh nghiệm, bài học cho VNPT;
- iii) Đánh giá được thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT;
- iv) Đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án

i) Đối tượng nghiên cứu là năng lực cạnh tranh và các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.

ii) Phạm vi nghiên cứu: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO từ năm 2006 đến nay, trong đó đặc biệt tập trung đánh giá năng lực cạnh tranh doanh nghiệp trên lĩnh vực kinh doanh BCVT (không bao gồm các lĩnh

vực công nghiệp, CNTT và phụ trợ khác) trên phạm vi toàn Tập đoàn bao gồm cả các đơn vị thành viên tại 63 tỉnh, thành phố.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng tổng hợp các phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, trong đó các phương pháp chủ yếu vận dụng trong thực hiện luận án bao gồm:

i) Phương pháp phân tích thống kê, tổng hợp; phương pháp chuyên gia, trong đó tổng hợp, trích dẫn, kế thừa một số công trình nghiên cứu của các học giả; các số liệu phản ánh kết quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của VNPT và một số đối thủ cạnh tranh chính trong việc đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT.

ii) Phương pháp thu thập thông tin thông qua việc thực hiện điều tra, khảo sát thực tế: điều tra phỏng vấn qua 05 mẫu phiếu với số lượng 400 phiếu điều tra, có 390 phiếu trả lời, đối tượng điều tra là các nhà quản lý, các khách hàng sử dụng dịch vụ BCVT của VNPT, Viettel và EVN Telecom.

iii) Ngoài ra, Luận án sử dụng các phương pháp phân tích cả định tính và định lượng các số liệu từ các báo cáo tổng kết, từ kết quả điều tra thực tế, đặc biệt là sử dụng ma trận SWOT để phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với VNPT trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh có so sánh với một số đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường BCVT Việt Nam.

Việc sử dụng các phương pháp trên có phân tích và so sánh sao cho phù hợp với nội dung cần nghiên cứu của luận án, đặc biệt là có kế thừa, sử dụng các kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu, các tư liệu hiện có trong sách báo, tạp chí, Internet và các báo cáo nghiên cứu chuyên sâu.

6. Các tiếp cận của luận án

Trong quá trình thực hiện luận án, tác giả thực hiện cách tiếp cận hệ thống bao gồm tiếp cận các cơ sở lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp để thấy rõ bản chất, ý nghĩa các nội dung cần phải thực hiện để tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Sau đó, tác giả tiếp cận về tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT theo cả hai cách tiếp cận trực tiếp – nghiên cứu thực tế các biện pháp VNPT thực hiện tăng cường năng lực cạnh tranh trong thời gian qua (các nhân tố tác động, cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT) và tiếp cận gián tiếp – nghiên cứu thông qua các báo cáo của cơ quan quản lý nhà nước về BCVT (Bộ TT&TT), các đánh giá của các chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực BCVT về năng lực cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh trong điều kiện Việt

Nam là thành viên WTO, kết hợp với phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp để đề xuất được các giải pháp để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO đảm bảo tính logic, khả thi và tính khái quát các vấn đề nghiên cứu.

7. Những đóng góp mới của luận án

Thứ nhất, hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý luận tăng về cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp của một số tác giả trong nước và thế giới. Trên cơ sở tổng quan về mặt lý luận tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đã phân tích và đề xuất ra hai mô hình phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT, đề xuất sử dụng 9 nhóm chỉ tiêu, yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT. Những đề xuất này thể hiện đóng góp mới về mặt lý thuyết của luận án.

Thứ hai, trên cơ sở phân tích kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn BCVT quốc tế như Bưu chính Úc, Tập đoàn Điện tử Viễn thông Hàn Quốc, Tập đoàn Viễn thông NTT DoMoCo, Tập đoàn Viễn thông Trung Quốc và Viettel, đã làm rõ 8 bài học kinh nghiệm có giá trị tham khảo về tăng cường năng lực cạnh tranh đối với VNPT.

Thứ ba, trên cơ sở khảo sát, phân tích và đánh giá về thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT giai đoạn 2006-2010, Luận án đã rút ra được các thành tựu nổi bật và phát hiện được các bất cập làm hạn chế khả năng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua.

Thứ tư, trên cơ sở kết quả phân tích về thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua, Luận án đã đề xuất hệ thống các nhóm giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO, trong đó đóng góp nổi bật của luận án là đã đề xuất các nhóm giải pháp trọng tâm áp dụng theo lộ trình từng thời kỳ phát triển từ 2011 đến 2020 sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, kể cả các giải pháp cần thực hiện ngay để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh, điều kiện mới.

8. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục các tài liệu tham khảo thì luận án được kết cấu thành 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và sự cần thiết phải tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Chương II: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong thời gian qua

Chương III: Các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.

Chương I:
CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TĂNG CƯỜNG
NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1 Cơ sở lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh

1.1.1 Cơ sở lý luận về cạnh tranh

1.1.1.1. Khái niệm về cạnh tranh

“Cạnh tranh” là một phạm trù kinh tế cơ bản. Điềm lại các lý thuyết cạnh tranh trong lịch sử có thể thấy hai trường phái tiêu biểu: Trường phái cổ điển và trường phái hiện đại. Trường phái cổ điển với các đại biểu tiêu biểu như Adam Smith, John Stuart Mill, Darwin và C.Mác đã có những đóng góp nhất định trong lý thuyết cạnh tranh sau này. Trường phái hiện đại với hệ thống lý thuyết đồ sộ với 3 quan điểm tiếp cận: tiếp cận theo tổ chức ngành với đại diện là trường phái Chicago và Harvard; tiếp cận tâm lý với đại diện là Meuger, Mises, Chumpeter, Hayek thuộc học phái Viên; tiếp cận “cạnh tranh hoàn hảo” phát triển lý thuyết của Tân cổ điển. Như vậy, cạnh tranh là một khái niệm được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau và có nhiều cách quan niệm khác nhau dưới các góc độ khác nhau:

i) Theo một định nghĩa được A. Lobe đưa ra từ gần một thế kỷ nay có thể hiểu cạnh tranh là sự cố gắng của hai hay nhiều người thông qua những hành vi và khả năng nhất định để cùng đạt được một mục đích [32].

ii) Khi bàn về cạnh tranh, Adam Smith cho rằng nếu tự do cạnh tranh, các cá nhân chen ép nhau thì cạnh tranh buộc mỗi cá nhân phải cố gắng làm công việc của mình một cách chính xác. Ngược lại, chỉ có mục đích lớn lao nhưng lại không có động cơ thúc đẩy thực hiện mục đích ấy thì rất ít có khả năng tạo ra được bất kỳ sự cố gắng lớn nào. Như vậy, có thể hiểu rằng cạnh tranh khơi dậy sự nỗ lực chủ quan của con người, góp phần làm tăng của cải của nền kinh tế.

iii) Khi nghiên cứu về cạnh tranh, K. Marx cho rằng “*Cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu lợi nhuận siêu ngạch*” [25].

iv) Kinh tế học của P. Samuelson định nghĩa: “*Cạnh tranh là sự tranh giành thị trường để tiêu thụ sản phẩm giữa các nhà doanh nghiệp*” [45].

v) Từ điển rút gọn về kinh doanh định nghĩa: “*Cạnh tranh là sự ganh đua, kinh địch giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm giành cùng một loại tài nguyên sản xuất*

hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình” [1], tức là nâng cao vị thế của người này và làm giảm vị thế của người khác.

vi) Theo Từ điển Bách khoa của Việt Nam thì “*Cạnh tranh (trong kinh doanh) là hoạt động tranh đua giữa những người sản xuất hàng hoá, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối quan hệ cung cầu, nhằm dành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ thị trường có lợi nhất*” [56].

vii) Theo các tác giả của cuốn *Các vấn đề pháp lý về thể chế, về chính sách cạnh tranh và kiểm soát độc quyền kinh doanh* thì: “*Cạnh tranh có thể được hiểu là sự ganh đua giữa các doanh nghiệp trong việc giành một số nhân tố sản xuất hoặc khách hàng nhằm nâng cao vị thế của mình trên thị trường, để đạt được mục tiêu kinh doanh cụ thể*” [68].

Ở Việt Nam, khi đề cập đến “cạnh tranh” người ta thường là vấn đề giành lợi thế về giá cả hàng hóa, dịch vụ mua bán và đó là phương thức để giành lợi nhuận cao cho các chủ thể kinh tế. Trên quy mô toàn xã hội, cạnh tranh là phương thức phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu và do đó nó trở thành động lực bên trong thúc đẩy nền kinh tế phát triển. Mặt khác, với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của các chủ thể kinh doanh, cạnh tranh cũng dẫn đến yếu tố thúc đẩy quá trình tích lũy và tập trung tư bản không đồng đều ở các doanh nghiệp.

Mặc dù còn có thể dẫn ra nhiều cách diễn đạt khác nhau về khái niệm cạnh tranh, song qua các định nghĩa trên có thể rút ra những nét chung về cạnh tranh như sau:

Thứ nhất, khi nói đến cạnh tranh là nói đến sự ganh đua giữa một (hoặc một nhóm) người nhằm giành lấy phần thắng của nhiều chủ thể cùng tham dự. Cạnh tranh nâng cao vị thế của người này và làm giảm vị thế của những người còn lại.

Thứ hai, mục đích trực tiếp của cạnh tranh là một đối tượng cụ thể nào đó mà các bên đều muốn giành giật (như một cơ hội, một sản phẩm dịch vụ, một dự án hay một thị trường, một khách hàng...) với mục đích cuối cùng là kiếm được lợi nhuận cao.

Thứ ba, cạnh tranh diễn ra trong một môi trường cụ thể, có các ràng buộc chung mà các bên tham gia phải tuân thủ như: đặc điểm sản phẩm, thị trường, các điều kiện pháp lý, các thông lệ kinh doanh...

Thứ tư, trong quá trình cạnh tranh, các chủ thể tham gia cạnh tranh có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau: cạnh tranh bằng đặc tính và chất lượng sản phẩm dịch vụ, cạnh tranh bằng giá bán sản phẩm dịch vụ; cạnh tranh bằng nghệ thuật tiêu thụ sản phẩm (tổ chức các kênh tiêu thụ); cạnh tranh nhờ dịch vụ bán hàng tốt; cạnh tranh thông qua hình thức thanh toán...

1.1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của cạnh tranh

Cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản, một xu thế tất yếu khách quan trong nền kinh tế thị trường và là động lực phát triển của nền kinh tế thị trường. Đối với các doanh nghiệp, cạnh tranh luôn là con dao hai lưỡi. Một mặt nó đào thải không thương tiếc các doanh nghiệp có mức chi phí cao, sản phẩm có chất lượng kém. Mặt khác, nó buộc tất cả các doanh nghiệp phải không ngừng phấn đấu để giảm chi phí, hoàn thiện giá trị sử dụng của sản phẩm, dịch vụ đồng thời tổ chức tốt khâu tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ để tồn tại và phát triển trên thị trường. Do vậy, cạnh tranh đã buộc các doanh nghiệp phải tăng cường năng lực cạnh tranh của mình, đồng thời thay đổi mối tương quan về thế và lực để tạo ra các ưu thế trong cạnh tranh. Do vậy, cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường có vai trò tích cực:

Thứ nhất, đối với các chủ thể sản xuất kinh doanh, cạnh tranh tạo áp lực buộc họ phải thường xuyên tìm tòi sáng tạo, cải tiến phương pháp sản xuất và tổ chức quản lý kinh doanh, đổi mới công nghệ, áp dụng tiến bộ KHKT, phát triển sản phẩm mới, tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm. Qua đó nâng cao trình độ của công nhân và các nhà quản lý các cấp trong doanh nghiệp. Mặt khác, cạnh tranh sàng lọc khách quan đội ngũ những người thực sự không có khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường.

Thứ hai, đối với người tiêu dùng, cạnh tranh tạo ra một áp lực liên tục đối với giá cả, buộc các doanh nghiệp phải hạ giá bán để nhanh chóng bán được sản phẩm, qua đó người tiêu dùng được hưởng các lợi ích từ việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Mặt khác, cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải mở rộng sản xuất, đa dạng hóa về chủng loại, mẫu mã vì thế người tiêu dùng có thể tự do lựa chọn theo nhu cầu và thị hiếu của mình.

Thứ ba, đối với nền kinh tế, cạnh tranh làm sống động nền kinh tế, thúc đẩy tăng trưởng và tạo ra áp lực buộc các doanh nghiệp phải sử dụng có hiệu quả các nguồn lực, qua đó góp phần tiết kiệm các nguồn lực chung của nền kinh tế. Mặt khác, cạnh tranh cũng tạo ra áp lực buộc các doanh nghiệp phải đẩy nhanh tốc độ quay vòng vốn, sử dụng lao động có hiệu quả, tăng năng suất lao động, góp phần thúc đẩy tăng trưởng nền KTQD.

Thứ tư, đối với quan hệ đối ngoại, cạnh tranh thúc đẩy doanh nghiệp mở rộng thị trường ra khu vực và thế giới, tìm kiếm thị trường mới, liên doanh liên kết với các doanh

ngành nước ngoài, qua đó tham gia sâu vào phân công lao động và hợp tác kinh tế quốc tế, tăng cường giao lưu vốn, lao động, KHCN với các nước trên thế giới.

Bên cạnh các mặt tích cực của cạnh tranh, luôn tồn tại các mặt còn hạn chế, những khó khăn trở ngại đối với các doanh nghiệp mà không phải bất cứ doanh nghiệp nào cũng có thể vượt qua. Trên lý thuyết, cạnh tranh sẽ mang đến sự phát triển theo xu thế lành mạnh của nền kinh tế thị trường. Song, trong một cuộc cạnh tranh bao giờ cũng có “kẻ thắng, người thua”, không phải bao giờ “kẻ thua” cũng có thể đứng dậy được vì hiệu quả đồng vốn khi về không đúng đích sẽ khó có thể khôi phục lại được. Đó là một quy luật tất yếu và sắt đá của thị trường mà bất cứ nhà kinh doanh nào cũng biết, song lại không biết lúc nào và ở đâu mình sẽ mất hoàn toàn đồng vốn ấy. Mặt trái của cạnh tranh còn thể hiện ở những điểm sau:

Thứ nhất, cạnh tranh tất yếu dẫn đến tình trạng các doanh nghiệp yếu sẽ bị phá sản, gây nên tổn thất chung cho tổng thể nền kinh tế. Mặt khác, sự phá sản của các doanh nghiệp sẽ dẫn đến hàng loạt người lao động bị thất nghiệp, gây ra gánh nặng lớn cho xã hội, buộc Nhà nước phải tăng trợ cấp thất nghiệp, hỗ trợ việc làm... Bên cạnh đó, nó còn làm nảy sinh nhiều tệ nạn xã hội khác.

Thứ hai, cạnh tranh tự do tạo nên một thị trường sôi động, nhưng ngược lại cũng dễ dàng gây nên một tình trạng lộn xộn, gây rối loạn nền KT-XH. Điều này dễ dàng dẫn đến tình trạng để đạt được mục đích một số nhà kinh doanh có thể bất chấp mọi thủ đoạn “phi kinh tế”, “phi đạo đức kinh doanh”, bất chấp pháp luật và đạo đức xã hội để đánh bại đối phương bằng mọi giá, gây hậu quả lớn về mặt KT-XH.

1.1.1.3. Nguồn gốc và bản chất của cạnh tranh

Các học thuyết về kinh tế thị trường hiện đại đều khẳng định: cạnh tranh là động lực phát triển nội tại của mỗi nền kinh tế, cạnh tranh chỉ xuất hiện và tồn tại trong điều kiện của kinh tế thị trường. Người tiêu dùng và các doanh nghiệp tác động qua lại lẫn nhau trên thị trường để xác định ba vấn đề trọng tâm: sản xuất cái gì? như thế nào? và cho ai? Do đó, người tiêu dùng giữ vị trí trung tâm trong nền kinh tế và là đối tượng hướng tới của mọi doanh nghiệp. Dưới sự tác động của quy luật cung cầu và quy luật giá trị, các chủ thể kinh doanh cạnh tranh với nhau để cung ứng sản phẩm cho người tiêu dùng, tuy nhiên sản xuất không vượt khả năng kinh doanh. Dưới tác động của cạnh tranh, thị trường tự thân nó luôn giải quyết mâu thuẫn giữa sở thích

của người tiêu dùng và năng lực sản xuất hạn chế, do đó cạnh tranh là lực lượng điều tiết trong hệ thống thị trường. Các áp lực liên tục của người tiêu dùng buộc các chủ thể kinh doanh phải phản ứng, phù hợp với các mong muốn thay đổi của người tiêu dùng. Cạnh tranh thúc đẩy lực lượng sản xuất xã hội phát triển, nâng cao NSLĐ, đẩy nhanh quá trình tích tụ và tập trung sản xuất trong điều kiện các yếu tố của sản xuất đều và luôn thiếu hụt. Cạnh tranh thực sự là một cuộc đua tranh, khi các chủ thể kinh doanh có lợi ích cơ bản là mâu thuẫn nhau. Do vậy, cạnh tranh chỉ xuất hiện trong điều kiện của kinh tế thị trường, nơi mà cung cầu là “cốt vật chất”, giá cả là “diện mạo”, cạnh tranh là “linh hồn sống” của thị trường.

Cạnh tranh là một quy luật của kinh tế thị trường trong những điều kiện của những tiền đề pháp lý cụ thể. Đó là tự do thương mại mà theo đó tự do kinh doanh, tự do khế ước và quyền tự chủ của cá nhân được hình thành và bảo đảm. Cạnh tranh xuất hiện khi pháp luật thừa nhận và bảo vệ tính đa dạng của các loại hình sở hữu với tính cách là nguồn gốc của cạnh tranh. Cạnh tranh hiện thân là động lực phát triển của xã hội; là nhân tố làm lành mạnh hoá các quan hệ xã hội khi Nhà nước bảo đảm sự bình đẳng trước pháp luật của mọi thành phần kinh tế. Nhìn từ phía các chủ thể kinh doanh, cạnh tranh là phương thức giải quyết mâu thuẫn về lợi ích tiềm năng giữa các nhà kinh doanh với vai trò quyết định của người tiêu dùng. Trên quy mô toàn xã hội, cạnh tranh là phương thức phân bổ các nguồn lực một cách tối ưu, do đó là động lực bên trong thúc đẩy nền kinh tế phát triển. Cùng với mục đích tối đa hoá lợi nhuận, cạnh tranh đã thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn diễn ra không đều ở các ngành, lĩnh vực kinh tế khác nhau. Đây là tiền đề vật chất của các hình thái cạnh tranh.

Cạnh tranh còn là môi trường đào thải các doanh nghiệp không thích nghi được với các điều kiện của thị trường. Ở nghĩa này, cạnh tranh là nhân tố hiệu chỉnh bên trong của thị trường. Bản chất kinh tế của cạnh tranh thể hiện mục đích vì lợi nhuận và chi phối thị trường. Bản chất xã hội của cạnh tranh bộc lộ đạo đức và uy tín của mỗi chủ thể kinh doanh. Dưới tác động điều tiết vĩ mô, sự cạnh tranh ở mỗi nước còn có bản chất chính trị khác nhau.

Cạnh tranh khác về bản chất so với thi đua XHCN. Phong trào thi đua XHCN nổi lên cùng với chế độ công hữu về tư liệu sản xuất, công cụ kế hoạch hoá như những hiện tượng của động lực thúc đẩy và phát triển kinh tế. Hiện tượng này không mang màu sắc

của “đấu tranh” giành giật, bởi vì trong đời sống kinh tế, chỉ tồn tại một nhà đầu tư duy nhất và đồng thời là chủ nhân của quyền lực công cộng, đó là Nhà nước. Vì vậy, thi đua không thể xuất hiện với tính cách là cuộc đấu tranh và là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế. Cạnh tranh khác với thi đấu thể thao. Trong cơ chế thị trường, con người được tự do và sáng tạo, không có luật chơi cụ thể riêng rẽ trong mọi điều kiện. Trên thương trường, không thể áp dụng luật chơi và thước đo thành tích như trong thi đấu thể thao. Hơn nữa, sự đua tranh trong hoạt động cạnh tranh cũng khác với cuộc đua tranh đoạt một giải thưởng. Nếu đua tranh để đoạt một giải thưởng là cuộc đua tranh một lần thì cuộc đua tranh trong kinh tế thị trường diễn ra liên tục. Người tham gia cạnh tranh không được phép dừng lại, luôn phải tiến về phía trước để chiến thắng.

Tóm lại, cạnh tranh chỉ xuất hiện khi có các điều kiện sau: một là, phải có ít nhất hai chủ thể cùng tham gia cạnh tranh và các chủ thể có cùng mục đích phải đạt được; hai là, việc cạnh tranh phải được diễn ra trong một môi trường cụ thể, đó là các ràng buộc chung mà các chủ thể tham gia phải tuân thủ; *ba là*, cạnh tranh diễn ra trong khoảng thời gian không có định, hoặc ngắn (từng vụ việc) hoặc dài (trong suốt quá trình tồn tại và hoạt động của mỗi chủ thể tham gia cạnh tranh); *bốn là*, sự cạnh tranh diễn ra trong không gian xác định hoặc hẹp (một tổ chức, một ngành, một địa phương), hoặc rộng (một nước, giữa các nước).

1.1.1.4. Chức năng của cạnh tranh

Đối với nền kinh tế, cạnh tranh đảm nhận một số chức năng quan trọng. Tuy nhiên, tầm quan trọng của những chức năng có thể thay đổi theo từng thời kỳ. Đó là:

- Chức năng điều chỉnh cung cầu hàng hoá trên thị trường. Khi cung một hàng hoá nào đó lớn hơn cầu, cạnh tranh giữa những người bán làm cho giá cả thị trường giảm xuống dẫn đến giảm cung. Khi cung một hàng hoá nào đó thấp hơn cầu, hàng hoá đó trở nên khan hiếm trên thị trường, giá cả tăng lên tạo ra lợi nhuận cao hơn mức bình quân, nhưng đồng thời dẫn đến giảm cầu. Như vậy cạnh tranh điều chỉnh “cung cầu” xung quanh điểm cân bằng.

- Chức năng điều tiết việc sử dụng các nhân tố sản xuất. Do mục đích tối đa hoá lợi nhuận, các chủ thể kinh doanh khi tham gia thị trường phải cân nhắc các quyết định sử dụng nguồn lực về vật chất và nhân lực vào hoạt động SXKD. Họ luôn phải sử dụng một cách hợp lý nhất các nhân tố sản xuất sao cho chi phí sản xuất thấp nhất hiệu quả cao nhất. Chính từ đặc điểm này mà các nguồn lực được vận động, chu

chuyển hợp lý về mọi mặt để phát huy hết khả năng vốn có, đưa lại năng suất cao. Tuy nhiên, không vì thế mà coi hoạt động của chức năng này là có hiệu quả tuyệt đối, bởi vì vẫn còn những trường hợp chứa đựng nhiều yếu tố rủi ro.

- Chức năng “xúc tác” tích cực làm cho sản xuất thích ứng với biến động của cầu và công nghệ sản xuất. Điểm mấu chốt của kinh tế thị trường là quyền lựa chọn của người tiêu dùng. Người tiêu dùng có quyền lựa chọn những sản phẩm tốt nhất. Nếu một sản phẩm không đáp ứng được yêu cầu thị trường, thì sự lựa chọn của người tiêu dùng và quy luật cạnh tranh sẽ buộc nó phải tự định hướng lại và hoàn thiện. Do cạnh tranh, các chủ thể kinh doanh chủ động đổi mới công nghệ, áp dụng những kỹ thuật tiên tiến nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ và phương thức kinh doanh để thoả mãn yêu cầu thị trường, nâng cao vị thế của chủ thể cạnh tranh và sản phẩm.

- Chức năng phân phối và điều hoà thu nhập. Không một chủ thể kinh doanh nào có thể mãi mãi thu lợi nhuận cao và thống trị hệ thống phân phối trên thị trường. Các đối thủ cạnh tranh ngày đêm tìm kiếm những giải pháp hữu ích để giành đua. Trong từng thời điểm, một sản phẩm hàng hoá với những ưu việt nhất định thoả mãn yêu cầu của người tiêu dùng có thể chiếm được ưu thế trên thị trường, song vị trí của nó luôn bị đe dọa bởi các sản phẩm cùng loại khác tiến bộ hơn. Do cạnh tranh, các nhà kinh doanh không thể lạm dụng được ưu thế của mình. Vì vậy, cạnh tranh sẽ tác động một cách tích cực đến việc phân phối và điều hoà thu nhập.

- Chức năng động lực thúc đẩy đổi mới. Giống như quy luật tồn tại và đào thải của tự nhiên, cạnh tranh kinh tế luôn khẳng định chiến thắng thuộc về kẻ mạnh - những chủ thể kinh doanh có tiềm năng, có trình độ quản lý và tri thức về kỹ thuật công nghệ, có tư duy kinh tế và kinh nghiệm thương trường sẽ tồn tại, phát triển và ngược lại. Do đó, cạnh tranh trở thành động lực phát triển không chỉ thôi thúc mỗi cá nhân các chủ thể kinh doanh, mà còn là động lực phát triển nền kinh tế của mỗi quốc gia.

1.1.1.5. Phân loại cạnh tranh

Cạnh tranh diễn ra muôn màu, muôn vẻ trên thị trường. Để phân loại cạnh tranh có thể dựa trên một số tiêu thức sau:

- Căn cứ vào số lượng người tham gia thị trường

+ Cạnh tranh giữa người bán và người mua: là cuộc cạnh tranh theo “luật mua rẻ bán đắt”. Người bán muốn bán sản phẩm của mình với giá cao nhất, còn người mua lại muốn mua sản phẩm, dịch vụ với giá thấp nhất. Giá cả cuối cùng được chấp nhận là giá thống nhất giữa những người bán và người mua sau quá trình “mặc cả” với nhau.

+ Cạnh tranh giữa những người bán với nhau: là cuộc cạnh tranh trên thị trường nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi nhất trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ.

+ Cạnh tranh giữa những người mua với nhau: là cuộc cạnh tranh giữa những người mua nhằm mua được những hàng hóa mà họ cần. Khi cung nhỏ hơn cầu thì giá cả hàng hóa, dịch vụ tăng lên. Do thị trường khan hiếm nên người mua sẵn sàng chấp nhận giá cao để mua được những hàng hóa mà họ cần. Vì số người mua đông nên người bán tiếp tục tăng giá sản phẩm, dịch vụ và người mua tiếp tục chấp nhận giá đó cho đến khi đạt điểm cân bằng về giá.

- Căn cứ vào phạm vi kinh tế

+ Cạnh tranh giữa các ngành: là cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong các ngành sản xuất khác nhau nhằm mục đích đầu tư có lợi hơn. Kết quả của cuộc cạnh tranh này là hình thành nên tỷ suất lợi nhuận bình quân và giá trị hàng hóa thành giá trị sản xuất.

+ Cạnh tranh trong nội bộ ngành: là cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất một loại hàng hóa trong cùng một ngành nhằm tiêu thụ hàng hóa có lợi hơn để thu được lợi nhuận cao hơn. Biện pháp cạnh tranh là các doanh nghiệp phải cải tiến kỹ thuật, nâng cao NSLĐ nhằm làm cho giá trị hàng hóa do doanh nghiệp sản xuất ra thấp hơn giá trị xã hội để thu được lợi nhuận cao hơn.

- Căn cứ vào chi phí bình quân của các doanh nghiệp

+ Cạnh tranh dọc: là cạnh tranh giữa các doanh nghiệp có mức chi phí bình quân thấp nhất khác nhau cùng tham gia vào thị trường. Khi đó, mỗi doanh nghiệp điều chỉnh mức giá và lượng hàng hóa bán ra của mình sao cho có thể đạt lợi nhuận cao nhất trên cơ sở quan sát giá bán của các doanh nghiệp khác. Quy luật cạnh tranh dọc chỉ ra rằng sự thay đổi về giá bán hoặc lượng bán của doanh nghiệp sẽ có điểm dừng, tức là chỉ sau một thời gian nhất định sẽ hình thành một mức giá thống nhất trên thị trường buộc các doanh nghiệp phải hiện đại hóa sản xuất để giảm chi phí mới có thể tồn tại và phát triển trong thị trường cạnh tranh.

+ Cạnh tranh ngang: là cạnh tranh giữa các doanh nghiệp có mức chi phí bình quân thấp nhất ngang nhau. Khác với cạnh tranh dọc, cạnh tranh ngang dẫn tới kết quả là không có

doanh nghiệp nào bị loại ra khỏi thị trường do có mức chi phí bình quân thấp nhất ngang nhau. So giá cả ở mức tối đa, lợi nhuận giảm dần và có thể là không có lợi nhuận hoặc tất cả các doanh nghiệp bị đóng cửa do nhu cầu mua quá thấp. Trong tình hình đó, vì mục tiêu lợi nhuận các doanh nghiệp không thể chấp nhận kết quả do cạnh tranh mang lại mà sẽ vận động theo hai xu hướng: hoặc là chất dứt cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, thống nhất với nhau một mức giá bán tương đối cao, giảm lượng bán trên toàn thị trường để giành độc quyền; hoặc là các doanh nghiệp phải tìm mọi cách để giảm chi phí sản xuất để chuyển từ cạnh tranh ngang sang cạnh tranh dọc nhằm trụ lại được trên thị trường với mức lợi nhuận cao.

- Căn cứ vào phạm vi địa lý có cạnh tranh trong nước và cạnh tranh quốc tế, trong đó cạnh tranh quốc tế có thể diễn ra ngay trên thị trường nội địa đó là cạnh tranh giữa hàng nhập khẩu và hàng thay thế hàng nhập khẩu. Trong hình thức cạnh tranh này, các yếu tố như chất lượng sản phẩm tốt, giá bán thấp, thời gian đưa hàng hóa ra thị trường đúng thời điểm và điều kiện dịch vụ sau bán hàng như bảo hành, bảo dưỡng, sửa chữa là mối quan tâm hàng đầu.

- Căn cứ theo cấp độ cạnh tranh

+ Cạnh tranh cấp quốc gia: thường được phân tích theo quan điểm tổng thể, chú trọng vào môi trường kinh tế vĩ mô và vai trò của Chính phủ. Theo Ủy ban Cạnh tranh Công nghiệp của Mỹ thì cạnh tranh đối với một quốc gia là mức độ mà ở đó dưới điều kiện thị trường tự do và công bằng, có thể sản xuất các hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được các đòi hỏi của thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và nâng cao được thu nhập thực tế của người dân nước đó.

+ Cạnh tranh cấp độ doanh nghiệp: là các doanh nghiệp căn cứ vào năng lực duy trì lợi nhuận và thị phần trên thị trường trong và ngoài nước cạnh tranh để tồn tại, giữ vững ổn định trong sản xuất kinh doanh.

+ Cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm, dịch vụ: đó là việc các doanh nghiệp đưa ra các hàng hóa, dịch vụ có chất lượng cao, giá cả hợp lý, các dịch vụ hậu mãi và sau bán hàng hấp dẫn, đặc biệt là các sản phẩm đem lại giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn để thu hút các khách hàng sử dụng và tiêu thụ nhiều sản phẩm của mình.

1.1.2 Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh

1.1.2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Cạnh tranh gắn liền với hành vi của chủ thể như hành vi của doanh nghiệp kinh doanh, của cá nhân kinh doanh và của một nền kinh tế. Trong quá trình cạnh tranh với nhau, để giành lợi thế về phía mình, các chủ thể phải áp dụng tổng hợp nhiều biện pháp nhằm duy trì và phát triển vị thế của mình trên thị trường. Các biện pháp này thể hiện một sức mạnh nào đó của chủ thể, được gọi là năng lực cạnh tranh hay sức cạnh tranh hoặc khả năng cạnh tranh của chủ thể đó. Khi muốn chỉ một sức mạnh, một khả năng duy trì được vị trí của một hàng hóa nào đó trên thị trường thì người ta dùng thuật ngữ “sức cạnh tranh của hàng hóa” hoặc “năng lực cạnh tranh của hàng hóa”. Đó cũng là chỉ mức độ hấp dẫn của hàng hóa đó với khách hàng.

Hiện nay, các thuật ngữ “năng lực cạnh tranh”, “sức cạnh tranh” và “khả năng cạnh tranh” được sử dụng nhiều ở Việt Nam, trong khi thông dụng trong tiếng Anh đều được sử dụng là “competitiveness”, cho nên chúng cùng chung một nghĩa và có thể dùng thay thế cho nhau. Một định nghĩa chính xác cho khái niệm này đến nay là vấn đề gây nhiều tranh luận. Theo M. Porter, hiện chưa có một định nghĩa nào về năng lực cạnh tranh được thừa nhận một cách phổ biến. Dưới đây là một số định nghĩa về năng lực cạnh tranh:

i) Đối với các lãnh đạo doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh có nghĩa là sức cạnh tranh trên thị trường thế giới nhờ áp dụng chiến lược toàn cầu mà có được.

ii) Trong Từ điển thuật ngữ chính sách thương mại: *“Sức cạnh tranh là năng lực của một doanh nghiệp, hoặc một ngành, một quốc gia không bị doanh nghiệp khác, ngành khác đánh bại về năng lực kinh tế”* [73].

Nguyên nhân dẫn đến nhiều cách hiểu khác nhau về năng lực cạnh tranh do quan niệm khác nhau:

i) Theo M.Porter thì *năng lực cạnh tranh chỉ có nghĩa khi xem xét ở cấp độ quốc gia là năng suất* [79].

ii) Theo Krugman thì *năng lực cạnh tranh ít nhiều chỉ phù hợp ở cấp độ doanh nghiệp vì ranh giới cận dưới ở đây rất rõ ràng, nếu công ty không bù đắp nổi chi phí thì hiện tại hoặc sau này sẽ phải từ bỏ kinh doanh hoặc phá sản* [78].

Do vậy, khi nghiên cứu năng lực cạnh tranh người ta thường xem xét, phân biệt năng lực cạnh tranh theo 4 cấp độ: năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh ngành, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh của sản phẩm.

1.1.2.2. Các cấp độ năng lực cạnh tranh

- NĂNG LỰC CẠNH TRANH QUỐC GIA

Năng lực cạnh tranh quốc gia có thể hiểu là việc xây dựng một môi trường kinh tế chung, đảm bảo phân bổ hiệu quả các nguồn lực, đạt và duy trì mức tăng trưởng cao, bền vững. Môi trường cạnh tranh kinh tế chung có ý nghĩa rất lớn đối với việc thúc đẩy quá trình tự điều chỉnh, lựa chọn của các nhà kinh doanh và các doanh nghiệp theo các tín hiệu thị trường được thông tin đầy đủ. Ngược lại, sự dịch chuyển cơ cấu ngành theo hướng ngày càng có hiệu quả hơn, tốc độ tăng trưởng, sự phồn thịnh kinh tế lại phụ thuộc vào sự phát triển năng động của doanh nghiệp.

Ngoài những yếu tố về tài nguyên thiên nhiên, vị trí địa kinh tế..., theo *Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) năm 1999*, khung khổ nội dung xác định năng lực cạnh tranh tổng thể cấp quốc gia bao gồm 8 nhóm nhân tố chủ yếu: độ mở cửa kinh tế; Chính phủ - vai trò của Nhà nước và tác động của chính sách tài khoá; tài chính tiền tệ; công nghệ; cơ sở hạ tầng; quản lý (chất lượng quản lý nói chung); lao động; thể chế (hiệu lực của pháp luật và thể chế của xã hội). Các yếu tố về năng lực cạnh tranh quốc gia có ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đến thu hút đầu tư nước ngoài dưới điều kiện cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt hơn. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và duy trì khả năng đó là một yêu cầu đề ra đối với nền kinh tế trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên, hiện nay WEF đánh giá năng lực cạnh tranh của các quốc gia trong “Báo cáo Năng lực cạnh tranh toàn cầu 2010-2011 của WEF” dựa trên 3 hạng mục cho điểm chính, bao gồm 12 trụ cột khác nhau: *hạng mục thứ nhất* (các yêu cầu cơ bản) gồm 4 trụ cột là thể chế, cơ sở hạ tầng, môi trường kinh tế vĩ mô, giáo dục cơ bản và chăm sóc y tế; *hạng mục thứ hai* (các nhân tố cải thiện hiệu quả) gồm 6 trụ cột là giáo dục bậc cao và đào tạo, tính hiệu quả của thị trường hàng hóa, tính hiệu quả của thị trường lao động, mức độ phát triển của thị trường tài chính, mức độ sẵn sàng về công nghệ, quy mô thị trường; *hạng mục thứ ba* (các nhân tố về sáng tạo và phát triển) gồm 2 trụ cột là trình độ phát triển của doanh nghiệp và năng lực sáng tạo.

Trong mỗi trụ cột này lại bao gồm nhiều yếu tố khác nhau để xếp hạng. Chẳng hạn, trụ cột thể chế bao gồm 21 yếu tố, từ quyền sở hữu trí tuệ tới mức độ bảo vệ nhà đầu tư. Với hệ thống tiêu chí nói trên, Việt Nam đạt điểm số năng lực cạnh tranh (GCI) 4,3 điểm, tăng so với mức 4,0 điểm trong báo cáo 2009-2010 và mức 4,1 điểm trong báo cáo 2008-2009. Cùng với sự cải thiện điểm số này, thứ hạng của Việt Nam trong xếp hạng năng lực cạnh tranh toàn cầu đã tăng lên vị trí thứ 59 trong tổng số 139 nền kinh tế được xếp hạng trong báo cáo 2010, từ vị trí 75/133 trong báo cáo 2009, và vị trí 70/134

của báo cáo năm 2008. Như vậy, sau khi bị giảm điểm và xuống hạng trong năm 2009, năng lực cạnh tranh của Việt Nam đã được cải thiện dưới góc nhìn của WEF.

Bảng 1.1: Thứ hạng của Việt Nam năm 2010 trong xếp hạng “Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu 2010-2011 của WEF”

Tên quốc gia	Thứ hạng năm 2010	Điểm số năng lực cạnh tranh	Thứ hạng năm 2009	Mức độ thay đổi thứ hạng
Mauritius	55	4,32	57	2
Costa Rica	56	4,31	55	-1
Azerbaijan	57	4,29	51	-6
Brazil	58	4,28	56	-2
Vietnam	59	4,27	75	16
Slovak Republic	60	4,25	47	-13

Nguồn: <http://vneconomy.vn/2010091011373151p0c9920/nang-luc-can-h-tranh-toan-cau-cua-viet-nam-thang-hang-manh-me.htm>, truy cập vào lúc 14:53 - Thứ Tư, 22/2/2012

- NHÓM LỰC CẠNH TRANH NGÀNH

Như đã định nghĩa trong phần phân loại cạnh tranh, cạnh tranh giữa các ngành là cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong các ngành sản xuất khác nhau nhằm mục đích đầu tư có lợi hơn. Kết quả của cuộc cạnh tranh này là hình thành nên tỷ suất lợi nhuận bình quân và giá trị hàng hóa thành giá trị sản xuất. Năng lực cạnh tranh của ngành phụ thuộc vào 4 nhóm yếu tố:

+ Nhóm yếu tố do ngành tự quyết định bao gồm chiến lược phát triển ngành, sản phẩm chế tạo, lựa chọn công nghệ, đào tạo cán bộ, đầu tư nghiên cứu công nghệ và phát triển sản phẩm, chi phí sản xuất và quan hệ với bạn hàng...

+ Nhóm các yếu tố do Chính phủ quyết định, tạo ra môi trường kinh doanh bao gồm: thuế, lãi suất ngân hàng, tỷ giá hối đoái, chi ngân sách cho hoạt động R&D, hệ thống luật pháp điều chỉnh quan hệ giữa các bên tham gia thị trường...

+ Nhóm các yếu tố mà Chính phủ và ngành chỉ quyết định được một phần như: nguyên liệu đầu vào sản xuất, nhu cầu của người tiêu dùng, môi trường thương mại quốc tế...

+ Nhóm các yếu tố hoàn toàn không thể quyết định được như: môi trường tự nhiên, quy luật kinh tế...

- NHÓM LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Một doanh nghiệp muốn có một vị trí vững chắc và thị trường ngày càng được mở rộng thì cần có một tiềm lực đủ mạnh để có thể cạnh tranh trên thị trường. Đó chính là năng lực cạnh tranh

của doanh nghiệp. Do vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là tổng hợp năng lực nắm giữ và nâng cao thị phần của chủ thể trong sản xuất kinh doanh hàng hoá, là trình độ sản xuất ra sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được hiểu là năng lực tồn tại và phát triển mà không cần sự hỗ trợ của Nhà nước. Bên cạnh đó, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là năng lực cung cấp sản phẩm của chính doanh nghiệp trên các thị trường khác nhau với chi phí biến đổi trung bình thấp hơn giá của nó trên thị trường, thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ trong việc sản xuất và cung ứng, vừa tối đa hoá lợi ích của mình vừa thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng cho thấy năng lực cạnh tranh được nâng cao.

Do vậy, nói một cách cụ thể hơn thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững.

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, người ta dựa vào nhiều tiêu chí: thị phần, doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận, thu nhập bình quân, phương pháp quản lý, bảo vệ môi trường, uy tín của doanh nghiệp đối với xã hội, tài sản của doanh nghiệp nhất là tài sản vô hình, tỷ lệ công nhân lành nghề, tỷ lệ đội ngũ quản lý giỏi, nghiên cứu và sáng tạo..... Những yếu tố đó tạo cho doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh, tức là tạo cho doanh nghiệp có khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên sự khác biệt hoá trong các yếu tố của chất lượng hoặc chi phí thấp, hoặc cả hai.

- NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA SẢN PHẨM, DỊCH VỤ

Khi nói tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ không thể không bàn tới năng lực cạnh tranh của các sản phẩm, dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất cung cấp. Vì doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh thì một trong những yếu tố quan trọng là các hàng hóa dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp phải có năng lực cạnh tranh. Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ thể hiện năng lực của sản phẩm, dịch vụ đó thay thế một sản phẩm, dịch vụ khác đồng nhất hoặc khác biệt, có thể do đặc tính, chất lượng hoặc giá cả sản phẩm, dịch vụ. Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ là một trong những yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Như vậy, người ta thường phân biệt năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ. Nhưng nếu trên cùng một thị trường, có thể nói, năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là hai khái niệm rất gần với nhau.

Theo GS.TS. Bùi Xuân Phong - Giảng viên khoa QTKD – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông: “*Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ là khả năng sản phẩm, dịch*

vụ đó được sử dụng được nhiều và nhanh chóng khi trên thị trường có nhiều doanh nghiệp cùng cung cấp loại sản phẩm, dịch vụ đó” [14].

Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ chính là năng lực nắm giữ và nâng cao thị phần của loại sản phẩm, dịch vụ do chủ thể sản xuất và cung ứng nào đó đem ra để tiêu thụ so với sản phẩm, dịch vụ cùng loại của các chủ thể sản xuất, cung ứng khác đem đến tiêu thụ ở cùng một khu vực thị trường và thời gian nhất định.

Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ có thể hiểu là sự vượt trội so với các sản phẩm, dịch vụ cùng loại trên thị trường về chất lượng và giá cả với điều kiện các sản phẩm, dịch vụ tham gia cạnh tranh đều đáp ứng được các yêu cầu của người tiêu dùng, mang lại giá trị sử dụng cao nhất trên một đơn vị giá cả làm cho sản phẩm, dịch vụ có khả năng cạnh tranh cao hơn.

Khi đánh giá năng lực cạnh tranh sản phẩm, dịch vụ người ta thường sử dụng các chỉ tiêu chính như: sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, thị phần. Các chỉ tiêu này là biểu hiện bên ngoài của năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ cho thấy kết quả của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của sản phẩm, dịch vụ. Khi đem so sánh với đối thủ, chúng thể hiện một cách trực giác sức mạnh tổng thể và vị thế hiện tại của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường.

Từ việc phân tích các khái niệm về năng lực cạnh tranh nêu trên, xem xét đến đặc thù sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của VNPT có thể rút ra khái niệm như sau: *“Tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO là việc VNPT tận dụng các lợi thế so sánh, đặc biệt là tận dụng các lợi thế khác biệt của một số yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO để duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT”*. Tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO không có nghĩa là chỉ tăng cường các yếu tố làm tăng khả năng cạnh tranh của VNPT mà còn đưa ra các giải pháp làm giảm hoặc loại bỏ các yếu tố tác động bất lợi tác động đến năng lực cạnh tranh của VNPT và đồng thời nâng cao hoặc bổ sung các yếu tố nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO.

1.2 Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp có thể phân ra làm 2 loại bao gồm các yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong.

1.2.1. Các yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp như các yếu tố về chính trị, pháp luật, chính sách của nhà nước, tập quán tiêu dùng... Trong đó, vai trò của nhà nước là đặc biệt quan trọng với việc đưa ra một khuôn khổ pháp luật phù hợp, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp được cạnh tranh bình đẳng với nhau. Cạnh tranh là tiền đề quyết định sự vận hành của nền kinh tế thị trường buộc các doanh nghiệp phải thích ứng liên tục về mặt sản phẩm, công nghệ... nhằm đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng. Tuy nhiên, cạnh tranh cũng làm giảm bớt khả năng thu lợi nhuận cao của các doanh nghiệp. Do vậy, các doanh nghiệp thường tìm cách giảm bớt cạnh tranh, làm cho hiệu năng của cả hệ thống kinh tế thị trường bị kém đi. Chính vì vậy, nhà nước trong nền kinh tế thị trường có một nhiệm vụ rất quan trọng là tạo lập môi trường cạnh tranh, duy trì cạnh tranh bằng việc ban hành các chế độ, chính sách, đứng ra với tư cách là trọng tài, là người định luật chơi, định hướng phát triển... cho cuộc tranh đua giữa các doanh nghiệp. Việc tạo lập môi trường cạnh tranh cho các chủ thể tham gia thị trường bao gồm các nhân tố và quan hệ cơ bản sau:

Một là, tạo lập khuôn khổ pháp luật về cạnh tranh. Đây là tiền đề đầu tiên của việc tạo lập môi trường cạnh tranh, trong đó đạo luật về cạnh tranh, đạo luật chống độc quyền có một vị trí đặc biệt. Cơ chế thị trường cạnh tranh chỉ được phát huy một cách hữu hiệu trên cơ sở một hệ thống đồng bộ các "luật chơi" đầy đủ, nhờ đó duy trì được môi trường cạnh tranh lành mạnh cho các doanh nghiệp hoạt động, đồng thời mọi hành vi cạnh tranh không lành mạnh đều phải bị trừng phạt. Vì vậy, xây dựng và thực thi có hiệu quả một hệ thống pháp luật thích ứng với hoạt động kinh doanh theo cơ chế thị trường và gắn liền với nó là hệ thống toà kinh tế là nội dung quan trọng của việc tạo lập thể chế kinh tế thị trường ở nước ta và là cơ sở nền tảng cho việc tạo lập môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Hai là, hệ thống tổ chức bộ máy nhà nước và hệ thống chính sách chế độ nhà nước về cạnh tranh và hỗ trợ cạnh tranh, thúc đẩy cạnh tranh bao gồm các tổ chức như Cục bảo vệ cạnh tranh, Toà án kinh tế, các chính sách tài chính, tiền tệ, các chính sách khuyến khích bảo trợ, các chính sách xã hội,... có ý nghĩa và tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh và cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Ba là, cơ chế quản lý kinh tế của nhà nước là một nhân tố quan trọng tạo nên môi trường kinh doanh, môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp, cơ chế này được xây dựng dựa trên cơ sở các chiến lược, định hướng phát triển kinh tế của nhà nước trong mỗi giai đoạn. Trong nền kinh tế thị trường, cơ chế quản lý kinh tế của nhà nước phải tạo các cơ hội kinh doanh mới cho doanh nghiệp bằng việc thúc đẩy các doanh nghiệp tự tạo cho mình năng lực cạnh tranh và hoạt động

dưới áp lực của thị trường cạnh tranh. Cơ chế quản lý kinh tế của nhà nước cần tạo ra sự độc lập về quản lý một cách thực sự cho lãnh đạo các doanh nghiệp, đồng thời kiểm soát được kết quả hoạt động của các doanh nghiệp.

1.2.2 Các yếu tố bên trong

Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp là một quá trình xem xét, đánh giá tình hình cụ thể của doanh nghiệp đó. Từ đó, rút ra các thông tin về những điểm mạnh, điểm yếu của những vấn đề được xem xét, xác định được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường. Đó là tập hợp các yếu tố tạo nên các hoạt động doanh nghiệp và có ràng buộc lẫn nhau tạo thành một hệ thống nhất, hoạt động vì mục tiêu chung của doanh nghiệp. Mỗi yếu tố đều có ảnh hưởng đến các yếu tố khác và đến toàn bộ hệ thống.

Các yếu tố bên trong là các yếu tố doanh nghiệp có thể chủ động xử lý được. Trong thực tế, có rất nhiều yếu tố bên trong ảnh hưởng tới sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, và do vậy ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, để phân loại, người ta có thể dựa trên một số yếu tố ảnh hưởng chính tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp như yếu tố con người, tiềm lực vô hình, yếu tố công nghệ, tổ chức sản xuất, marketing, nghiên cứu và phát triển... Các doanh nghiệp có giành được chiến thắng trong cạnh tranh hay không chính là nhờ vào việc lựa chọn các yếu tố này một cách hợp lý nhất.

Tóm lại, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, do vậy ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, trong phần này, chuyên đề chỉ đề cập đến những yếu tố chính, những yếu tố chủ yếu nhất ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Để khẳng định mình và tạo ra chỗ đứng vững chắc trên thị trường, ngoài những yếu tố trên, doanh nghiệp có thể thực hiện đồng bộ với các yếu tố khác như các giải pháp về tài chính (huy động vốn, sử dụng vốn...), vấn đề liên kết giữa các doanh nghiệp, chống độc quyền...

1.3 Các tiêu chí và phương pháp đánh giá tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

1.3.1 Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Có rất nhiều tiêu chí dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi xem xét, nghiên cứu và phân tích cụ thể tình hình thực tế mỗi lĩnh vực hoạt động sẽ còn có thể sử dụng các tiêu chí khác mà phạm vi nghiên cứu chưa thể bao quát đầy đủ. Dưới đây là một số yếu tố chủ yếu thường được xem xét khi đánh giá về năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp.

1.3.1.1 Tăng thị phần của doanh nghiệp

Thị phần của doanh nghiệp so với các đối thủ khác nói lên sức mạnh mà doanh nghiệp có thể giành được trong cạnh tranh. Để so sánh về mặt qui mô kinh doanh và vị thế trên thị trường, thì việc so sánh thị phần các sản phẩm dịch vụ chính của doanh nghiệp là chỉ tiêu quan trọng mà doanh nghiệp cần phải so sánh, phân tích, đánh giá. Thị phần của doanh nghiệp thường được xác định về mặt hiện vật (khối lượng sản phẩm) và về mặt giá trị (doanh thu). Trong lĩnh vực BCVT, thị phần của doanh nghiệp thường được xác định:

$$\text{Thị phần dịch vụ } i \text{ của doanh nghiệp A (theo thuê bao)} = \frac{\text{Số thuê bao dịch vụ } i \text{ của doanh nghiệp A}}{\text{Tổng số thuê bao của cả nước}} \times 100\%$$

$$\text{Thị phần dịch vụ } i \text{ của doanh nghiệp A (theo doanh thu)} = \frac{\text{Doanh thu dịch vụ } i \text{ của doanh nghiệp A}}{\text{Tổng số thuê bao của cả nước}} \times 100\%$$

Trong cùng một môi trường, doanh nghiệp có thị phần lớn là biểu hiện cụ thể về năng lực cạnh tranh cũng như ưu thế vượt trội về khả năng giành thắng lợi trong cạnh tranh. Trong một thị trường đang tăng trưởng, việc duy trì tăng thị phần sẽ làm tăng doanh thu cùng nhịp với tốc độ tăng trưởng thị trường. Trong một thị trường trì trệ hoặc xuống dốc, việc tăng doanh thu đòi hỏi phải tăng thị phần.

1.3.1.2 Giảm giá bán sản phẩm, dịch vụ

Giá bán sản phẩm, dịch vụ cũng là một chỉ tiêu dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh tốt là doanh nghiệp biết hoạt động, biết tổ chức sản xuất kinh doanh tốt, giảm thiểu chi phí, do vậy giá bán sản phẩm, dịch vụ hạ mà vẫn có lãi. Ngược lại, cũng trong điều kiện như vậy nếu doanh nghiệp tổ chức hoạt động không tốt, giá bán sản phẩm, dịch vụ cao sẽ làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.3.1.3 Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ

Chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp thể hiện ở 2 khía cạnh: chất lượng về mặt vật lý, kỹ thuật của sản phẩm và chất lượng trong khâu phục vụ (ở các dịch vụ đi kèm: bán hàng và sau bán hàng). Để có thể tồn tại và đứng vững trong điều kiện cạnh tranh của cơ chế thị trường, chất lượng sản phẩm, dịch vụ là vấn đề luôn luôn được coi trọng. Các doanh nghiệp không những phải sản xuất ra những sản phẩm, dịch vụ đảm bảo chất lượng, đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng mà còn phải có những dịch vụ và tiện ích kèm theo nhằm tạo ra sự nổi bật, ưu thế riêng và phong cách riêng so với các đối thủ khác nhằm thu hút khách hàng.

1.3.1.4 Đổi mới công nghệ và đổi mới sản phẩm, dịch vụ

Mục tiêu của cạnh tranh là khẳng định mình và giành chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Đổi mới thiết bị, đổi mới công nghệ và luôn đổi mới sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng sẽ tạo điều kiện cho việc tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Do vậy, một doanh nghiệp biết ứng dụng công nghệ mới, kỹ thuật mới, thường xuyên cho ra thị trường những sản phẩm, dịch vụ mới, những tiện ích mới ngày càng có lợi hơn cho khách hàng sẽ là những doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh tốt và ngược lại.

1.3.1.5 Nâng cao thương hiệu và uy tín

Thương hiệu và uy tín sản phẩm chính là sự tổng hợp các thuộc tính của sản phẩm như chất lượng sản phẩm, lợi ích, mẫu mã và dịch vụ của sản phẩm. Thương hiệu không những là dấu hiệu để nhận biết và phân biệt sản phẩm của doanh nghiệp này với sản phẩm của doanh nghiệp khác, mà nó còn là tài sản rất có giá trị của doanh nghiệp, là uy tín và thể hiện niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm. Một thương hiệu mạnh là một thương hiệu có uy tín cao và uy tín thương hiệu càng cao thì niềm tin và sự trung thành của người tiêu dùng đối với sản phẩm càng lớn. Điều đó có nghĩa là nếu một sản phẩm nào đó có được uy tín và hình ảnh tốt đối với người tiêu dùng thì sản phẩm đó có một lợi thế cạnh tranh hơn hẳn so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Ngày nay, phần lớn các hàng hóa xuất khẩu trên thị trường quốc tế đều có gắn với thương hiệu. Thương hiệu của hàng hóa đã trở thành yếu tố quan trọng đảm bảo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế hiện đại và người tiêu dùng sẵn sàng mua sản phẩm hàng hóa với số lượng cao hơn, thậm chí trả giá cao hơn, từ đó nâng cao được năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực BCVT, đặc biệt là khi phân tích năng lực cạnh tranh của VNPT thì việc sử dụng các tiêu chí trên là rất quan trọng và cần thiết, đây chính là các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh cơ bản của một doanh nghiệp cần phải thường xuyên được phân tích so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường. Tùy theo đặc điểm, lĩnh vực kinh doanh và qui mô doanh nghiệp mà có thể phân tích các yếu tố, tiêu chí quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dưới nhiều góc độ khác nhau. Qua việc phân tích, xem xét đến đặc thù kinh của VNPT là một ngành kinh doanh dịch vụ với sản phẩm mang tính vô hình, qui mô lớn rộng khắp trên toàn quốc đến tận các nhà khách hàng (thuê bao), cơ cấu chi phí chiếm tỷ lệ cao trong giá thành cung cấp dịch vụ, quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra đồng thời, do vậy khi đề xuất tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT xét chủ

yếu về nguồn lực của doanh nghiệp, các yếu tố tạo nên sức mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp bao gồm:

- Năng lực về tài chính

Một doanh nghiệp muốn cạnh tranh được trước hết phải có đủ năng lực về tài chính. Tình hình tài chính của doanh nghiệp thể hiện sức mạnh của doanh nghiệp trong cạnh tranh. Trong đó vốn là một trong những điều kiện cần để doanh nghiệp duy trì và mở rộng hoạt động của mình. Do vậy khả năng huy động vốn và sử dụng vốn hiệu quả sẽ làm cho năng lực tài chính của doanh nghiệp mạnh lên.

- Năng lực quản lý và điều hành

Đây là tiêu chí đánh giá trình độ quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp trong tổ chức sản xuất của doanh nghiệp. Tiêu chí về năng lực quản lý và điều hành doanh nghiệp được xác định bởi hiệu quả và hiệu lực của các chiến lược, chính sách kinh doanh cụ thể sau: các chính sách phân phối và tiêu thụ sản phẩm, các chính sách Marketing (các chính sách xúc tiến và khuyến khích thương mại...), chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, chính sách đầu tư. Tăng cường năng lực quản lý và điều hành doanh nghiệp sẽ góp phần quan trọng trong việc đưa doanh nghiệp giành thắng lợi trên thương trường trước các áp lực cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Điều này thể hiện ở việc ban hành các công cụ quản lý, các chế độ chính sách, các chiến lược kinh doanh và phối hợp mọi nguồn lực doanh nghiệp nhằm thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

- Tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp)

Trong cơ chế thị trường, sự cạnh tranh luôn diễn ra quyết liệt, mà yếu tố quan trọng nhất là chỗ đứng vững của doanh nghiệp trong lòng khách hàng. Do vậy, uy tín đóng vai trò quyết định tới sự thành bại trong cuộc chiến để khẳng định sự tồn tại và sức mạnh của doanh nghiệp. Đối với VNPT, đây là tiêu chí để đánh giá giá trị vô hình mà doanh nghiệp đạt được thể hiện ở uy tín doanh nghiệp trên thương trường, qua sức mạnh về thương hiệu doanh nghiệp và thương hiệu dịch vụ mà VNPT hiện đang cung cấp trên thị trường trong nước và quốc tế. Tiềm lực vô hình được đánh giá thông qua hiệu quả tác động của VNPT và các dịch vụ do VNPT cung cấp đến thái độ và hành vi của các khách hàng, các đối tác của doanh nghiệp trong nước và quốc tế. Mức độ nhận biết được tiềm lực này thông qua mức độ nhận biết/hiểu rõ/quen thuộc về sản phẩm, những đặc điểm hình ảnh cụ thể, những yếu tố cân nhắc khi mua sắm và sở thích, mức độ thỏa mãn và giới thiệu với người khác.

- Trình độ trang thiết bị và công nghệ

Nhờ đi thẳng vào công nghệ hiện đại, VNPT đã góp phần đưa Việt Nam đã trở thành một trong những nước có tốc độ phát triển viễn thông và Internet nhanh trên thế giới, tỷ trọng đóng góp GDP hàng năm của ngành khoảng 8%, mạng lưới BCVT hiện đại từng bước chủ động hội nhập quốc tế. Mạng lưới viễn thông và Internet trong nước và quốc tế trong giai đoạn này được đầu tư và phát triển mạnh cả về quy mô và chất lượng, hình thành mạng lưới của nhiều nhà khai thác, có công nghệ hiện đại, có khả năng cung cấp nhiều loại hình dịch vụ mới, phục vụ tốt nhu cầu của xã hội. Đó là: mạng viễn thông đã bắt đầu chuyển sang mạng NGN từ năm 2002; mạng truyền dẫn liên tỉnh đã được cáp quang hoá 100% tỉnh, thành phố; xây dựng hệ thống tuyến cáp quang đường trục Bắc-Nam; phát triển các mạng thông tin dùng riêng của ngành Công an, Quân đội, Ngoại giao, Điện lực, Đường sắt có công nghệ hiện đại, cung cấp nhiều loại hình dịch vụ mới, phù hợp với sự phát triển của mạng công cộng quốc gia vừa đáp ứng nhu cầu thông tin riêng của từng ngành. Trong giai đoạn này VNPT cũng đã tiến hành xây dựng mạng truyền số liệu dùng riêng công nghệ hiện đại, phạm vi đầu tư trên diện rộng, dung lượng lớn để phục vụ thông tin của các cơ quan Đảng, nhà nước và Chính phủ.

Mạng bưu chính đã đạt mức độ phục vụ trên trung bình so với các nước trong khu vực và thế giới, trong đó: mạng vận chuyển bưu chính đã đáp ứng tốt nhu cầu vận chuyển các loại hình dịch vụ bưu chính cơ bản trong nước và quốc tế; chất lượng dịch vụ đáp ứng yêu cầu của người dân. Luật Bưu chính và Luật Viễn thông và Nghị định hướng dẫn thi hành Luật Bưu chính, Viễn thông về bưu chính đã góp phần tạo điều kiện thu hút đầu tư, thúc đẩy lĩnh vực này phát triển. Trong giai đoạn này ngành đã hoàn thành chỉ tiêu về phát triển mạng lưới bưu chính, bán kính phục vụ bình quân từ nhà dân tới điểm phục vụ bưu chính đạt 2,58km/điểm (trong Chiến lược đề ra đến năm 2010 đạt dưới 3Km); mức độ phục vụ bình quân đạt khoảng 4.200 người dân trên một điểm phục vụ: gần 90% số xã có báo đọc trong ngày; 83,27% số xã có điểm BD-VHX và 06 điểm in báo.

- Năng lực Marketing

Hệ thống bán hàng và các hoạt động Marketing đưa sản phẩm đến với khách hàng, thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Sức mạnh cạnh tranh được tạo ra bởi hoạt động marketing và bán hàng hết sức to lớn. Chất lượng phục vụ khách hàng góp phần không nhỏ tới việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ. Nó xây dựng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trong lòng khách hàng, giữ khách hàng trung thành với sản phẩm của doanh nghiệp. Để đánh giá năng lực Marketing của doanh nghiệp cần phải đánh giá được hệ thống phân phối của các doanh nghiệp, các chính sách về giá, chiết khấu, hoa hồng, các chính sách chăm sóc

khách hàng. Đặc biệt là các hoạt động quảng bá tuyên truyền sản phẩm dịch vụ cũng như hình ảnh của doanh nghiệp.

- Về cơ cấu tổ chức

Việc xem xét, phân tích sự phù hợp của mô hình tổ chức và bộ máy quản lý một cách thường xuyên sẽ giúp doanh nghiệp hạn chế được các bất cập đang tác động bất lợi đến hoạt động sản xuất chung của một doanh nghiệp đồng thời đưa ra các quyết định về điều chỉnh, hoàn thiện mô hình tổ chức hợp lý sẽ giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn doanh nghiệp được trôi chảy và hiệu quả. Đối với VNPT ở góc độ là một Tập đoàn kinh tế mạnh của nhà nước đang chịu sức ép lớn trong cạnh tranh trên thị trường thì việc xem xét sự hợp lý và phù hợp của mô hình tổ chức với sự phát triển về trình độ và công nghệ sản xuất, sự biến đổi về môi trường kinh doanh và áp lực đổi mới doanh nghiệp của Chính phủ là việc làm cần đặt trọng tâm và thường xuyên để từng thời kỳ có được sự đổi mới cơ cấu tổ chức phù hợp với biến động về thị trường, công nghệ và phù hợp với xu thế chung trong phát triển BCVT trong khu vực và thế giới.

- Nguồn nhân lực

Con người là yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp. Trình độ, chất lượng của đội ngũ lao động ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp. Con người phải có trình độ, cùng với lòng hăng say làm việc thì mới tiếp cận, vận hành được những máy móc thiết bị công nghệ cao. Đó là cơ sở để tạo nên sức mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tiêu chí về trình độ của người lao động: tiêu chí này được đánh giá thông qua sự phát triển trình độ của người lao động và NSLĐ. Trong lĩnh vực BCVT năng suất lao động được thể hiện qua các chỉ số như số thuê bao/lao động, doanh thu/lao động, doanh thu/thuê bao...

- Năng lực đầu tư nghiên cứu và phát triển

Nghiên cứu và phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc phát hiện và ứng dụng những công nghệ mới kịp thời, để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường như: phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm chi phí... Hoạt động này có sự khác nhau giữa các doanh nghiệp, giữa các ngành đồng thời còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: đặc trưng của sản phẩm, nguồn nhân lực, nguồn vốn, sự trợ giúp của Chính phủ... Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm mới rất quan tâm đến hoạt động R&D, họ còn hợp tác với các cơ quan nghiên cứu như các trường đại học để đưa các công trình nghiên cứu mới vào sản xuất.

- Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Đứng trước ngưỡng cửa hội nhập quốc tế, trước hết các doanh nghiệp trong đó có VNPT phải khẳng định được vị thế trên thị trường trong nước trên cơ sở tăng cường hợp tác kinh doanh với các đối tác trong nước để các bên cùng có lợi. Sau đó buộc các doanh nghiệp phải cân nhắc, xem xét đến khả năng tham gia kinh doanh trên thị trường quốc tế mà không chỉ bó hẹp chiếm lĩnh thị trường trong nước. Việc tham gia HTQT sẽ tận dụng được các cơ hội để mở rộng thị trường, tìm các đối tác để cung kinh doanh có lợi. Khi đó doanh nghiệp có thể đứng vững trên thương trường, khẳng định được vị thế của doanh nghiệp ở thị trường trong và ngoài nước.

1.3.2 Các phương pháp phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

1.3.2.1 Phương pháp phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

- Phương pháp phân tích theo cấu trúc thị trường

Theo quan điểm này, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được xem xét theo năm yếu tố của môi trường kinh doanh kinh tế vi mô theo mô hình cạnh tranh của Porter đó là: các đối thủ cạnh tranh; các sản phẩm, dịch vụ thay thế; các doanh nghiệp cung cấp các yếu tố đầu vào; sức mạnh của người mua; các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Ở đây, ta chỉ xét môi trường kinh doanh ở tầm kinh tế vi mô ảnh hưởng như thế nào đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và loại bỏ ảnh hưởng của môi trường vĩ mô cũng như những nỗ lực trong kinh doanh của bản thân doanh nghiệp. Như thế, quan điểm phân tích năng lực theo cấu trúc thị trường sẽ chỉ đưa ra một bức tranh hẹp về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Trong môi trường đó, việc doanh nghiệp phát huy năng lực cạnh tranh của mình đến mức độ nào hoàn toàn phụ thuộc vào việc doanh nghiệp tìm cách thích nghi với môi trường vi mô ra sao, các yếu tố còn lại hoàn toàn thuận lợi cho doanh nghiệp. Nếu theo quan điểm này chúng ta sẽ có một cái nhìn phiến diện và có thể đánh giá sai năng lực cạnh tranh thực sự của doanh nghiệp.

- Phương pháp phân tích trên cơ sở đánh giá lợi thế so sánh

Phân tích lợi thế cạnh tranh trên cơ sở đánh giá lợi thế so sánh về chi phí hay khả năng sinh lợi trên một đơn vị sản phẩm. Một trong những lợi thế so sánh này là lợi thế về chi phí thấp. Trên thị trường cạnh tranh, doanh nghiệp nào tìm cách tiết kiệm chi phí sẽ

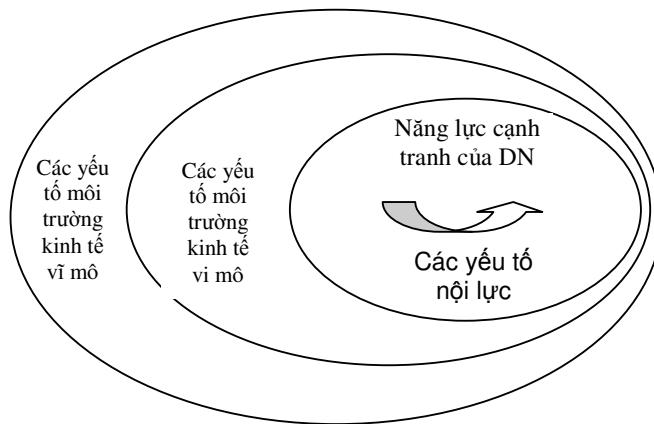
giảm được giá thành và tăng lợi nhuận lên. Như vậy, phân tích năng lực cạnh tranh theo lợi thế so sánh là phương pháp phân tích tĩnh, tức là xem xét năng lực cạnh tranh chỉ dựa vào khả năng tiết kiệm chi phí của doanh nghiệp và xem các yếu tố còn lại là không đổi. Trong khi đó, năng lực cạnh tranh là một khái niệm động, thường xuyên thay đổi theo sự biến động của môi trường... Khi phân tích năng lực cạnh tranh động cần tính đến những dự báo về biến động chu kỳ của sản phẩm; mức độ phổ biến công nghệ và tích lũy kinh nghiệm; chi phí đầu vào; những thay đổi về đặc điểm dân số và khuynh hướng nhu cầu; vai trò của các sản phẩm thay thế và bổ sung; những thay đổi trong chính sách của Chính phủ.

Chi phí thấp mới chỉ là bước khởi đầu để có thể cạnh tranh. Sự phát triển kinh doanh năng động sẽ tận dụng được lợi thế so sánh về chi phí, từ đó nâng cao thêm năng lực cạnh tranh về chất. Các kỹ năng tổ chức, quản lý của nhà kinh doanh trong chu trình sản xuất kinh doanh: từ giai đoạn trước sản xuất (xác định và thiết kế sản phẩm, mua công nghệ và nguyên vật liệu, quản lý nguyên vật liệu và dự trữ), đến bản thân quá trình sản xuất (sử dụng lao động, nâng cao kỹ năng lao động và bảo đảm tiêu chuẩn chất lượng), và sau sản xuất (bao gói, nhãn hiệu, giao nhận kịp thời có chất lượng, liên kết thương mại (theo kiểu liên doanh, đối tác chiến lược hay ký kết hợp đồng), tiếp thị, tiếp cận thị trường nước ngoài) cũng là những yếu tố quan trọng góp phần cải thiện và nâng cao thêm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Phương pháp phân tích theo quan điểm tổng thể

Phân tích theo quan điểm tổng thể yêu cầu giải đáp ba vấn đề cơ bản khi nghiên cứu năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Đó là: năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; những nhân tố thúc đẩy hay có đóng góp tích cực và những nhân tố hạn chế hay gây cản trở cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; những tiêu chí đặt ra cho chính sách nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp, những chính sách, chương trình và công cụ của chính phủ để đáp ứng được các tiêu chí đó. Quá trình điều chỉnh của doanh nghiệp và thay đổi cơ cấu ngành diễn ra song song với những biến đổi của môi trường cạnh tranh kinh tế chung. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào các yếu tố do doanh nghiệp tự quyết định nhưng cũng còn phụ thuộc vào những nhân tố do chính phủ quyết định. Ngoài ra, nó còn phụ thuộc vào những yếu tố do chính phủ và doanh nghiệp kiểm soát được trong một mức độ hạn chế hoặc hoàn toàn không quyết định được.

Quan điểm tổng thể phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong trạng thái động. Theo quan điểm này, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được phân tích trong mối quan hệ hữu cơ với môi trường mà doanh nghiệp đang hoạt động và nó chịu sự tác động của các yếu tố từ môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Môi trường bên trong doanh nghiệp chính là các yếu tố nội lực của doanh nghiệp, có vai trò quyết định trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp bao gồm môi trường kinh tế vĩ mô và môi trường kinh tế vi mô.



Hình 1.1: Các yếu tố tác động tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo quan điểm tổng thể

Nguồn: Tác giả khái quát từ các kết quả nghiên cứu

1.3.2.2 Phương pháp phân tích các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

- Nội dung phương pháp

Coi năng lực cạnh tranh là một hệ phương trình phụ thuộc vào nhiều biến số. Các biến số chính là các yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm: các biến số về nguồn lực và năng lực quản trị chiến lược. Khi đó công thức để tính giá trị năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp như sau: $F(b) = \sum a_i \times b_i$ ($i = 1-n$). Trong đó:

$F(b)$ là biểu hiện giá trị chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

a_i là các hệ số thể hiện tầm quan trọng của các yếu tố đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

b_i là biến số biểu hiện thay đổi năng lực cạnh tranh. Giá trị b_i là giá trị của các chỉ số thành phần tạo nên giá trị chỉ số năng lực cạnh tranh.

- Các chỉ số đo lường năng lực cạnh tranh

Các chỉ số đo lường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp chính là các tiêu chí được sử dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các tiêu chí này được khái quát thành 9 nhóm chỉ số chính: năng lực tài chính; năng lực quản lý và điều hành; tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp); Trình độ trang thiết bị và công nghệ; năng lực marketing; về cơ cấu tổ chức; nguồn nhân lực; năng lực R&D; Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế. Các nhóm chỉ số trên bao gồm các chỉ số thành phần và các chỉ số thành phần được mô tả trong bảng 1.2:

Bảng 1.2: Các chỉ số đo lường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Nhóm chỉ số	Các chỉ số thành phần
Năng lực tài chính	- Tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận. - Tỷ suất lợi nhuận - Tăng trưởng thị phần
Năng lực quản lý và điều hành	- Khả năng phân tích đối thủ cạnh tranh - Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh - Năng lực hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược
Tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp)	- Khả năng nâng cao thương hiệu và uy tín doanh nghiệp - Khả năng nâng cao thương hiệu về sản phẩm dịch vụ trên thị trường
Trình độ trang thiết bị và công nghệ	- Năng lực mạng lưới - Khả năng ứng dụng KHCN vào cung cấp sản phẩm dịch vụ - Khả năng và tốc độ đổi mới công nghệ - Mức độ hiện đại và công nghệ đang sử dụng
Năng lực Marketing	- Năng lực nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ - Khả năng giảm giá bán, giá cước - Năng lực mạng lưới phân phối và xúc tiến hỗn hợp
Về cơ cấu tổ chức	- Độ linh hoạt trong tổ chức, đổi mới sản xuất - Mức độ chuyên môn hóa trong sản xuất
Nguồn nhân lực	- Đánh giá lao động - Động lực đối với người lao động
Năng lực đầu tư R & D	- Phương tiện và thiết bị dành cho R & D - Nguồn nhân lực cho R&D
Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	- Khả năng liên doanh liên kết hợp tác kinh doanh trong nước - Khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường

- Phương pháp xác định các chỉ số

Phương pháp này được thực hiện thông qua lập các phiếu lấy ý kiến chuyên gia đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp các bước sau đây:

+ Bước 1: Xác định ma trận đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong đó phải xác định cụ thể các chỉ số đánh giá năng lực cạnh tranh theo lĩnh vực hoạt động, mức độ thực hiện cạnh tranh tương đối so với các đối thủ cạnh tranh và tầm quan trọng của các chỉ số (Phụ lục 1).

+ Bước 2: Thống kê ý kiến của các chuyên gia, các điểm số đánh giá tương ứng với các mức độ thực hiện tương đối. Trọng số của mỗi chỉ số được xác định bằng điểm số cho tầm quan trọng của chỉ số đó so với tổng số điểm. Xác định giá trị cho từng nhóm chỉ số theo các chỉ số thành phần.

+ Bước 3: Xác định chỉ số năng lực cạnh tranh tổng hợp của doanh nghiệp. Trong đó thể hiện được điểm số đánh giá và tầm quan trọng theo nhóm chỉ số quan trọng đo lường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp như năng lực tài chính, năng lực Marketing, nguồn nhân lực, năng lực sản xuất, năng lực R&D, năng lực quản trị chiến lược.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh và kết quả đánh giá tổng hợp năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp rút ra được những cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu. Từ đó có phương hướng và giải pháp phù hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhằm giữ vững vị thế kinh doanh trên thị trường.

1.4 Các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Hiện nay, có nhiều lý thuyết được áp dụng để phân tích năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, từ việc phân tích môi trường kinh doanh để đánh giá năng lực cạnh, đến việc phân tích lựa chọn các chiến lược cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, các mô hình được sử dụng nhiều nhất, phổ biến nhất để phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là ma trận SWOT, mô hình 5 áp lực và mô hình Kim cương của M.E Porter. Tùy từng hoàn cảnh và giai đoạn cụ thể mà các doanh nghiệp có thể lựa chọn mô hình phân tích năng lực cạnh tranh khác nhau.

1.4.1 Ma trận SWOT

Ma trận phân tích SWOT là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức nào. SWOT viết tắt của 4 chữ Strengths (những điểm mạnh), Weaknesses (những điểm yếu), Opportunities (các cơ hội) và Threats (các nguy cơ). SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng năng lực kinh doanh hoặc cạnh tranh của một doanh nghiệp. SWOT là một kỹ thuật phân tích rất tốt

trong việc xác định Điểm mạnh, Điểm yếu để từ đó tìm ra Cơ hội và Nguy cơ. Để xây dựng ma trận SWOT cần phải liệt kê tất cả các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức thông qua ma trận theo các thứ tự ưu tiên. Tiếp đó là phối hợp tạo ra các nhóm tương ứng với mỗi nhóm này là các phương án chiến lược cạnh tranh.

Bảng 1.3 Ma trận SWOT (Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Thách thức)

Ma trận SWOT	Cơ hội (O)	Thách thức (T)
Mặt mạnh (S)	Phối hợp (S/O)	Phối hợp (S/T)
Mặt yếu (W)	Phối hợp (W/O)	Phối hợp (W/T)

Mô hình SWOT được sử dụng để đưa ra 4 chiến lược cơ bản:

- i) S/O: chiến lược dựa trên ưu thế của doanh nghiệp để tận dụng các cơ hội thị trường.
- ii) W/O: chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của doanh nghiệp để tận dụng cơ hội thị trường.
- iii) S/T: chiến lược dựa trên ưu thế của của doanh nghiệp để tránh các nguy cơ của thị trường.
- iv) W/T: chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của doanh nghiệp để tránh các nguy cơ của thị trường.

Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một doanh nghiệp, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau:

i) Các điểm mạnh: Lợi thế, ưu thế của doanh nghiệp là gì? Công việc nào làm tốt nhất? Đây là điểm mạnh của doanh nghiệp trên thị trường? Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh.

ii) Các điểm yếu: Doanh nghiệp cần phải cải thiện gì, lĩnh vực nào? Cần tránh làm gì? Vấn đề gì đang được xem như là điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trên cơ sở xem xét các vấn đề cả bên trong và bên ngoài. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.

iii) Các cơ hội: Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mà doanh nghiệp mong đợi? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số hay cấu trúc thời trang, từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu ích nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không.

iv) Các nguy cơ: Những trở ngại hiện tại? Có yếu điểm nào đang đe dọa doanh nghiệp? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với doanh nghiệp hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.

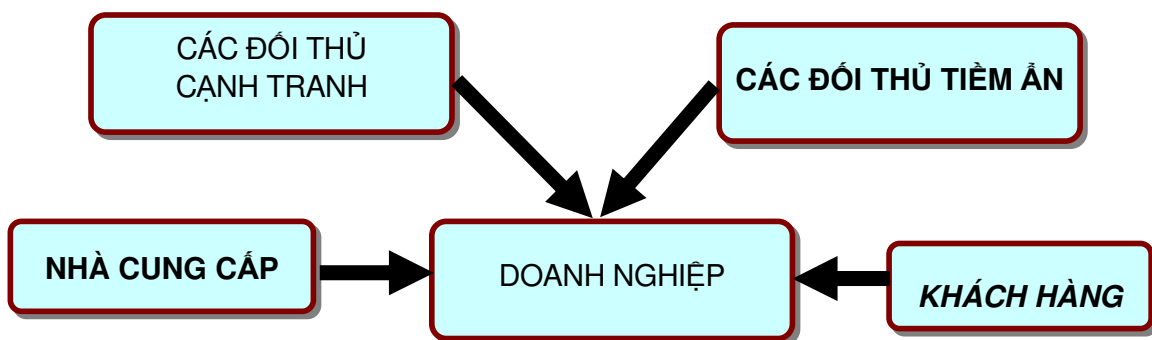
Ma trận phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thông qua việc phân tích tình hình bên trong và bên ngoài doanh nghiệp và thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn. Các yếu tố bên trong cần phân tích có thể là: văn hóa doanh nghiệp; hình ảnh doanh nghiệp; cơ cấu tổ chức; nhân lực chủ chốt; khả năng sử dụng các nguồn lực; kinh nghiệm đã có; hiệu quả hoạt động; năng lực hoạt động; danh tiếng thương hiệu; thị phần; nguồn tài chính; hợp đồng chính yếu; bản quyền và bí mật thương mại. Các yếu tố bên ngoài cần phân tích có thể là: khách hàng, đối thủ cạnh tranh, xu hướng thị trường, nhà cung cấp, đối tác, thay đổi xã hội, công nghệ mới, môi trường kinh tế, môi trường chính trị và pháp luật.

Chất lượng phân tích của ma trận SWOT phụ thuộc vào chất lượng thông tin thu thập được. Cần tránh cái nhìn chủ quan từ một phía, nên tìm kiếm thông tin từ mọi phía: ban giám đốc, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, tư vấn... SWOT cũng có phần hạn chế khi sắp xếp các thông tin với xu hướng giản lược. Điều này làm cho nhiều thông tin có thể bị gò ép vào vị trí không phù hợp với bản chất vấn đề. Nhiều đề mục có thể bị trung hòa hoặc nhầm lẫn giữa hai thái cực S-W và O-T do quan điểm của nhà phân tích.

Ưu điểm của phân tích SWOT là đơn giản, dễ hình dung, và bao quát đủ các yếu tố, cả trong và ngoài doanh nghiệp. Sử dụng thông tin bất đối xứng để ra quyết định sẽ rất gay go. Bởi vậy, việc xây dựng chiến lược kinh doanh và đưa ra các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh cần phải phân tích tổng thể các mặt mạnh, yếu, cơ hội thách thức tác động đến doanh nghiệp mà không nên chỉ phân tích điểm mạnh, cơ hội đem đến với doanh nghiệp mà bỏ qua phân tích điểm yếu, thách thức của doanh nghiệp.

1.4.2 Mô hình 5 áp lực

Trong cuốn sách "Competitive strategy", M.Porter đã đưa ra nhận định về các áp lực cạnh tranh trong mọi ngành SXKD:



Hình 1.2 Mô hình 5 yếu tố cạnh tranh của Michael Porter

Nguồn: [80]

1.4.2.1 Áp lực cạnh tranh của nhà cung cấp

i) Số lượng, qui mô nhà cung cấp sẽ quyết định áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, với doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có vài nhà cung cấp có qui mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

ii) Khả năng thay thế sản phẩm của nhà cung cấp thể hiện ở khả năng thay thế những nguyên liệu đầu vào do các nhà cung cấp và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp.

iii) Các nhà cung cấp thường gây các áp lực nhất định nếu họ có qui mô, sự tập hợp và việc sở hữu các nguồn lực quý hiếm đối với doanh nghiệp đặc biệt là đối với doanh nghiệp nhỏ lẻ.

1.4.2.2 Áp lực cạnh tranh từ khách hàng

Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp. Khách hàng có thể phân thành 2 nhóm: khách hàng lẻ và nhà phân phối. Cả hai nhóm này đều gây áp lực đối với doanh nghiệp về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm và chính họ là người điều khiển cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau thông qua quyết định mua hàng.

1.4.2.3 Áp lực cạnh tranh từ các đối thủ tiềm ẩn

Các đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện chưa có mặt trong ngành nhưng có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp trong tương lai. Đối thủ tiềm ẩn nhiều hay ít, áp lực của họ mạnh hay yếu sẽ phụ thuộc vào các yếu tố: thứ nhất là sức hấp dẫn của ngành thể hiện qua các chỉ tiêu tỷ suất sinh lợi, số lượng khách hàng, số lượng doanh nghiệp trong ngành; thứ hai đó là những rào cản gia nhập ngành, đây là những yếu tố làm cho việc gia nhập ngành khó khăn, tốn kém hơn. Ví

dự: rào cản về kỹ thuật; vốn; các yếu tố thương mại như hệ thống phân phối, thương hiệu, hệ thống khách hàng; và các nguồn lực đặc thù.

1.4.2.4 Áp lực từ sản phẩm thay thế

Sản phẩm, dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp. Các sản phẩm thay thế này sẽ đe dọa trực tiếp các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp khi cung cấp trên thị trường.

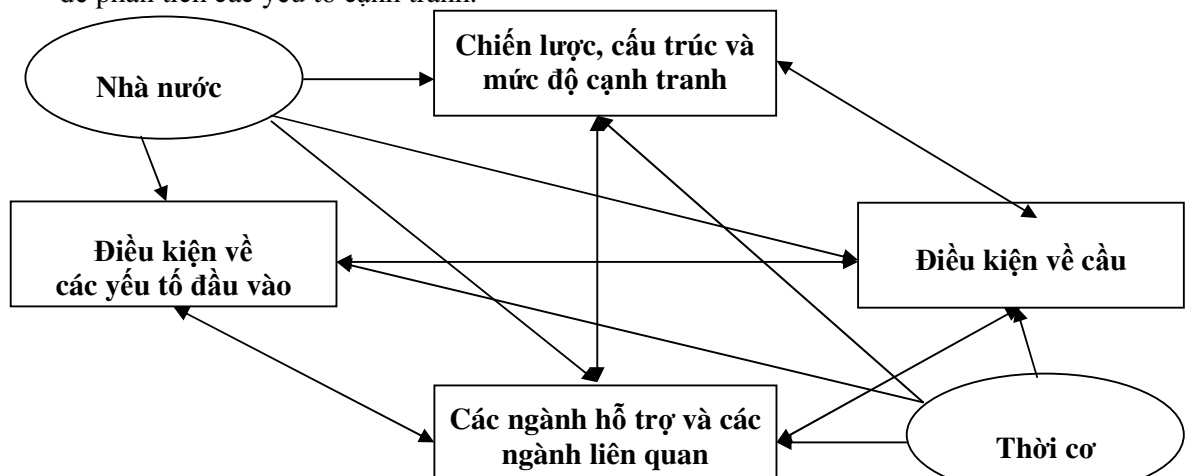
1.4.2.5 Áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại

Các doanh nghiệp cùng kinh doanh một loại sản phẩm dịch vụ trong ngành sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhau tạo ra sức ép trở lại lên ngành tạo nên một cường độ cạnh tranh. Trong một ngành, các yếu tố sau sẽ làm tăng sức ép cạnh tranh của các đối thủ bao gồm: tình trạng ngành (nhu cầu, tốc độ tăng trưởng, số lượng đối thủ cạnh tranh), cấu trúc ngành (tập trung hay phân tán) và các rào cản rút lui (rào cản về công nghệ, vốn đầu tư; ràng buộc với người lao động; ràng buộc với Chính phủ và các tổ chức liên quan (stakeholder); ràng buộc chiến lược, kế hoạch.

Ưu điểm của mô hình này cho phép phân tích đầy đủ các áp lực tác động đến doanh nghiệp từ các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn, đến khách hàng cũng như các sản phẩm thay thế sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Mô hình này giúp cho việc phân tích khá sâu, rộng đến mọi khía cạnh tác động trực tiếp đến doanh nghiệp đòi hỏi người phân tích phải có kiến thức bao quát với việc thu thập thông tin chính xác sẽ đem lại hiệu quả phân tích cao.

1.4.3 Mô hình Kim cương

Theo M.E Porter, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh bao gồm: các điều kiện đầu vào; các điều kiện về cầu; các ngành liên quan và các ngành hỗ trợ; chiến lược và cấu trúc mức độ cạnh tranh; và tác động của nhà nước. Các yếu tố này đã được M.E Porter khái quát hóa trong Mô hình Kim cương (Hình 1.3) về năng lực cạnh tranh. Mô hình này được trình bày trông giống như viên kim cương, được các nhà kinh tế học thường sử dụng để phân tích các yếu tố cạnh tranh.



Hình 1.3 Mô hình Kim cương của M.E Porter

Nguồn: [79]

1.4.3.1 Các điều kiện về yếu tố đầu vào

Các điều kiện về yếu tố đầu vào bao gồm các điều kiện về nguồn nguyên liệu, nhân lực, công nghệ, vốn cho hoạt động của doanh nghiệp. Tác động của điều kiện đầu vào có thể có tính chất trực tiếp, như khả năng có nguồn nguyên liệu rẻ, sẵn có, ổn định, nguồn vốn dễ tiếp cận với lãi suất hợp lý. Tác động đó cũng có thể có tính chất gián tiếp như chính sách công nghệ, sự đầu tư của Nhà nước trong nghiên cứu ứng dụng KHKT có tác động tạo cơ hội cho các doanh nghiệp tiếp cận thông tin, công nghệ mới.

1.4.3.2 Điều kiện về cầu

Điều kiện về cầu thể hiện điều kiện khách hàng hiện tại với nhu cầu đa dạng về số lượng, chủng loại, chất lượng hàng hóa và dịch vụ; sự cấu thành nhu cầu, hành vi của người mua trên thị trường hiện tại và thị trường quốc tế để các doanh nghiệp buộc phải tìm cách đáp ứng các nhu cầu đó, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

1.4.3.3 Chiến lược, cấu trúc và mức độ cạnh tranh

Chiến lược, cấu trúc và mức độ cạnh tranh cho biết chiến lược phát triển, định hướng của ngành, cấu trúc thị trường và mức độ cạnh tranh trên thị trường cao hay thấp. Thông thường, mức độ cạnh tranh càng cao càng tạo điều kiện và động lực thúc đẩy các doanh nghiệp tự nâng cao năng lực cạnh tranh. Ngược lại mức độ độc quyền càng lớn càng tác động bất lợi đến năng lực cạnh tranh do nó ngăn cản các yếu tố công bằng trên thị trường. Một đặc trưng quan trọng là đổi mới. Vì các doanh nghiệp không chỉ chế ngự và cải tiến việc sử dụng công nghệ từ nước ngoài, mà còn có khả năng tự tạo ra công nghệ phù hợp với năng lực sản xuất của doanh nghiệp. Ngoài ra, chiến lược, cấu trúc của doanh nghiệp và sự cạnh tranh còn bao gồm các cấp điều hành doanh nghiệp, những mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra, cũng như những nhân viên mà các nhà quản lý tìm kiếm, để đạt được mục tiêu và những ưu thế của doanh nghiệp.

1.4.3.4 Các ngành hỗ trợ và các ngành liên quan

Các ngành này liên quan đến công tác qui hoạch vùng nguyên liệu, sự phát triển của các dịch vụ vĩ mô như dịch vụ tư vấn, các dịch vụ tài chính, ngân hàng. Các điều kiện này cũng thể hiện yêu cầu phát triển các mối liên hệ sản xuất giữa các ngành nhằm đảm bảo tốc độ tăng trưởng dự tính. Ngoài ra những ngành liên quan mang tính cạnh tranh quốc tế có thể phối hợp và chia sẻ các hoạt động trong chuỗi mắt xích khi nó cạnh tranh.

Các yếu tố nêu trên thường xuyên tạo ra sức ép đối với các doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tạo sự khác biệt, giành năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, ngoài các yếu tố nêu trên, Thời cơ và đặc biệt vai trò của nhà nước được xem như những điều kiện tổng hợp thúc đẩy hoặc hạn chế tác động của các yếu tố nêu trên.

Ưu điểm của mô hình phân tích kim cương giúp phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh mang tính chất ngành, giúp doanh nghiệp thấy được các yếu tố đang tác động đến ngành mà doanh nghiệp đang kinh doanh. Mô hình này thường được sử dụng trong phân tích năng lực cạnh tranh của một ngành hơn là một doanh nghiệp.

1.4.4 Đề xuất áp dụng một số mô hình lý thuyết về phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT

Đối với VNPT thì việc tập trung vào kinh doanh các dịch vụ BCVT vẫn là chủ đạo, bởi vì việc đánh giá phân tích năng lực cạnh tranh là một tác nghiệp rất quan trọng trong điều kiện bối cảnh Việt Nam là thành viên của WTO và lĩnh vực viễn thông đang bị cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp viễn thông trong nước và sẽ bị cạnh tranh quốc tế. Qua việc phân tích các mô hình lý thuyết thường được sử dụng để phân tích năng lực cạnh tranh, đặc biệt qua việc xem xét ưu điểm của từng mô hình cho thấy, trong thời gian tới VNPT nên thực hiện đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua hai mô hình đó là mô hình SWOT và mô hình năm áp lực

Khi phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNPT có thể sử dụng ma trận SWOT để phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài VNPT, để từ đó rút ra điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ tác động đến năng lực kinh doanh thời điểm hiện tại và tương lai. Hoặc sử dụng mô hình phân tích 5 áp lực của M.Porter để phân tích các yếu tố về nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh hiện tại, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế, từ đó định vị được khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ chính kinh doanh trong lĩnh vực BCVT.

Trên thị trường BCVT Việt Nam, có thể sử dụng mô hình này để phân tích môi trường kinh doanh, áp lực cạnh tranh của các doanh nghiệp BCVT trong đó có thể vận dụng cho VNPT như sau:

- Áp lực từ phía các nhà cung cấp

Đó là các doanh nghiệp cung cấp các yếu tố đầu vào cho quá trình SXKD BCVT. Các trường hợp sau đây sẽ tạo ra sức ép từ phía các nhà cung cấp:

+ Chỉ có một số ít các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể liên kết để tạo ra các áp lực về giá cả, chất lượng, phương thức thanh toán.

+ Khi không có sẵn sản phẩm thay thế cho các yếu tố đầu vào, thì áp lực của các nhà cung cấp sẽ tăng lên. Đặc biệt là các yếu tố đầu vào có vai trò quan trọng đối với quá trình sản xuất.

+ Khi việc thay đổi nhà cung cấp dẫn đến một chi phí lớn cho doanh nghiệp thì áp lực của nhà cung cấp sẽ tăng cao.

+ Khi nhà cung cấp đe dọa hội nhập về phía trước (các nhà cung cấp đầu vào) để mở rộng dây chuyền giá trị của họ, thông qua đầu tư mở rộng sản xuất, hoặc mua đứt khách hàng (giành giật khách hàng BCVT). Các nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ đầu vào như các công ty tin học, các công ty vận chuyển đường bộ, đường sắt, hàng không cũng có thể trở thành các đối thủ tương lai nếu họ hội nhập về phía trước để cung cấp luôn các dịch vụ BCVT.

+ Chiến lược giảm áp lực trong trường hợp này cũng có thể là liên doanh liên kết chia sẻ quyền lợi, xây dựng mối quan hệ thân thiện cùng có lợi lâu dài với các nhà cung cấp.

- Áp lực từ phía khách hàng

Khách hàng thường muốn được cung cấp sản phẩm với chất lượng cao và giá thấp, dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Điều này sẽ làm cho chi phí khai thác tăng lên, lợi nhuận giảm. Khách hàng có khả năng gây áp lực đối với nhà cung cấp trong các điều kiện sau đây: *thứ nhất*, khi số lượng khách hàng ít, các khách hàng có thể liên kết với nhau để gây áp lực với người bán; *thứ hai*, khi có các khách hàng lớn, đặc biệt đối với những người mua chuyên nghiệp thì những khách hàng này có khả năng gây sức ép cho nhà cung cấp trong đàm phán về chất lượng, giá cả cũng như các điều kiện cung cấp dịch vụ. Do vậy việc quản lý, chăm sóc khách hàng lớn là nhiệm vụ hết sức quan trọng; *thứ ba*, khi có sự đe dọa hội nhập của khách hàng về phía sau như khi có các khách hàng lớn có thể mua đứt người bán, hoặc tự đầu tư và khép kín quá trình sản xuất dẫn đến việc mở rộng chuỗi giá trị về phía trước, chiếm mất “phần miếng bánh thị trường” ví dụ: các doanh nghiệp điện lực, tin học, phát thanh

truyền hình... là những khách hàng cũ nay trở thành đối thủ cạnh tranh của VNPT trong xu hướng hội tụ ba loại công nghệ: Viễn thông-Tin học-Truyền thông. Trong trường hợp này chiến lược của VNPT nên dùng là chia sẻ lợi ích thông qua liên doanh, liên kết.

- Các đối thủ tiềm ẩn

Đây là các đối thủ trong tương lai khi họ có thể gia nhập vào thị trường BCVT tuy nhiên không phải dễ dàng. Khi muốn tham gia vào một thị trường nói chung và thị trường BCVT nói riêng, các đối thủ tương lai phải vượt qua được rào cản gia nhập ngành. Các loại rào cản có thể ngăn chặn một đối thủ muốn gia nhập ngành BCVT:

+ Lợi thế theo quy mô. Điều này có nghĩa là nếu một nhà khai thác BCVT có quy mô lớn thì chủ thể đó có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ mới. VNPT - nhà khai thác chủ đạo trên thị trường có được lợi thế cạnh tranh này. Tuy nhiên, ở nhiều nước “Đạo luật chống độc quyền” không cho phép một công ty chiếm thị phần quá lớn. Chính phủ Mỹ đã quyết định chia tách công ty viễn thông AT&T thành nhiều công ty nhỏ.

+ Sự trung thành của khách hàng. Một công ty đã có chỗ đứng vững chắc trên thị trường thì có nghĩa là đã chiếm được cảm tình, lòng tin và sự trung thành của khách hàng. Lòng tin và sự trung thành của khách hàng càng cao thì càng gây khó khăn cho các đối thủ mới muốn gia nhập thị trường. Do vậy, các đối thủ mới phải tìm kiếm những kẽ hở (thị trường ngách) của thị trường hiện tại còn bỏ ngỏ để xâm nhập, hoặc khai thác những nhược điểm trong chính sách marketing hỗn hợp của đối thủ hiện hành để đưa ra các sản phẩm thay thế, giành thiện cảm của khách hàng. Để giữ được lợi thế này về môi trường cạnh tranh, VNPT chỉ có một chiến lược duy nhất là phải chuyển sang tư duy kinh doanh hướng về khách hàng.

+ Lợi thế tuyệt đối về giá thành do công nghệ cao, do kinh nghiệm lâu năm, do bằng phát minh sáng chế, do chi phí đầu vào thấp, do chính sách ưu đãi của Nhà nước, do hiệu quả theo quy mô...Muốn giữ được lợi thế này, VNPT phải luôn luôn dẫn đầu về công nghệ, phải chú trọng công tác quản trị kinh doanh để giảm chi phí, nâng cao hiệu quả SXKD; giảm thiểu các nhược điểm là bộ máy cồng kềnh, lãng phí, tính quan liêu mệnh lệnh, cửa quyền.

+ Rào cản về pháp lý. Đối với lĩnh vực BCVT muốn gia nhập ngành cần phải được sự chấp thuận của Nhà nước. Ngày nay theo xu thế hội nhập, mở cửa, các nước đều công bố lộ trình mở cửa thị trường BCVT. Việt Nam cũng không là ngoại lệ. Nhà nước chủ trương từng bước cho phép các thành phần kinh tế tham gia thị trường BCVT. Đây chính là cơ hội

thuận lợi cho các đối thủ mới bước vào thị trường và là nguy cơ sẽ có thêm các đối thủ cạnh tranh.

+ Rào cản về vốn. Công nghệ là một trở ngại lớn đối với các đối thủ muốn gia nhập thị trường BCVT. Tuy nhiên, khi hình thức liên doanh cung cấp dịch vụ BCVT được chính phủ cho phép thì vấn đề vốn liếng và công nghệ sẽ không còn là sự cản trở lớn nữa. Với các kênh huy động vốn ngày càng phong phú, các đối thủ tương lai cũng có nhiều cơ hội thu hút nguồn vốn đầu tư hơn.

- Áp lực từ phía các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm thay thế là các sản phẩm mang lại những lợi ích tiêu dùng như sản phẩm hiện tại hoặc cao hơn cho khách hàng. Các sản phẩm thay thế thường là kết quả của công nghệ mới. Các dịch vụ bưu chính truyền thống bị các dịch vụ viễn thông hiện đại cạnh tranh mạnh mẽ đến mức người ta nghi ngờ sự tồn tại của thư tín truyền thống. Bản thân các dịch vụ viễn thông cũng bị chính các dịch vụ viễn thông mới cạnh tranh gay gắt: điện thoại IP đang cạnh tranh với điện thoại truyền thống nhờ giá cước thấp và chất lượng chấp nhận được, điện thoại CDMA cũng giành khách hàng của điện thoại di động GSM. Như vậy, khách hàng có nhiều cơ hội lựa chọn.

Cạnh tranh từ phía các sản phẩm thay thế là loại hình cạnh tranh gián tiếp. Để cạnh tranh với các sản phẩm thay thế cần phải chú trọng, đầu tư thích đáng đến công tác nghiên cứu phát triển công nghệ, sản phẩm mới và luôn luôn đi đầu trong đổi mới sản phẩm. Riêng đối với bưu chính, để đáp ứng nhu cầu của khách hàng chúng ta cần phải sử dụng chính các công nghệ viễn thông, tin học hiện đại để tạo ra các dịch vụ mới - dịch vụ bưu chính điện tử cung cấp cho khách hàng. Đây chính là xu hướng hội tụ giữa Bưu chính truyền thống - Viễn thông và Tin học đang xảy ra ở nhiều nước trên thế giới.

- Các đối thủ cạnh tranh hiện tại

Đó là các công ty BCVT đang hoạt động trên thị trường. Loại cạnh tranh trực tiếp này mạnh phụ thuộc vào các yếu tố sau:

+ Cơ cấu thị trường cạnh tranh. Đó là các kiểu cơ cấu như cạnh tranh hoàn hảo, cạnh tranh độc quyền, độc quyền của một nhóm các đối thủ (trường hợp riêng là độc quyền song phương của 2 đối thủ). Chiến lược cạnh tranh sẽ khác nhau tùy vào từng cơ cấu thị trường. Hiện nay thị trường BCVT có cơ cấu độc quyền nhóm gồm một số ít các đối thủ. Trong thị trường kiểu này, chiến lược cạnh tranh của các đối thủ phụ thuộc lẫn nhau.

+ Tốc độ tăng trưởng của ngành. Nếu ngành có tốc độ tăng trưởng cao thì mức độ cạnh tranh sẽ không căng thẳng vì chiếc bánh thị trường còn có thể lớn lên đủ chỗ cho các đối thủ. Khi tốc độ tăng trưởng chậm lại thì các đối thủ sẽ cạnh tranh sẽ gay gắt để giành giật thị phần. Thị trường BCVT Việt Nam đang ở giai đoạn tăng trưởng cùng với mức độ tăng trưởng của nền kinh tế, do vậy mức độ cạnh tranh chưa gay gắt. Tuy nhiên, nếu tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế chậm lại do những nguyên nhân nào đó thì nhu cầu tiêu dùng các dịch vụ BCVT sẽ giảm, điều này dẫn đến mức độ cạnh tranh trên thị trường BCVT sẽ mạnh hơn vì các đối thủ phải cố gắng giữ và giành giật thị trường.

Tóm lại, việc phân tích các áp lực trong môi trường cạnh tranh như trên sẽ giúp cho chúng ta nhận dạng được các đối thủ cạnh tranh hiện tại cũng như trong tương lai, đối thủ trực tiếp cũng như gián tiếp để có thể lựa chọn các chiến lược cạnh tranh, đối phó có hiệu quả đối với các áp lực cạnh tranh trên thị trường BCVT.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh và các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh, VNPT cần đưa ra các quyết sách để tăng cường năng lực cạnh tranh, năng lực kinh doanh của mình thông qua các giải pháp và chiến lược cạnh tranh hữu hiệu.

1.5 Kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Tập đoàn Viễn thông Quân đội

1.5.1 Bưu chính Úc (Australia Post)

Bưu chính Úc đã có quá trình phát triển từ năm 1809, khi mà Issac Nichols trở thành kiểm soát viên bưu chính đầu tiên tại Sydney. Trải qua quá trình phát triển, năm 1975, Ủy ban Bưu chính Úc (The Australian Postal Commission), Bưu chính Úc ngày nay, được thành lập thay thế cho cơ quan quản lý về bưu chính trước kia. Bưu chính Úc hoạt động theo các qui định của Luật về Công ty Bưu chính Úc (APC) năm 1989, Luật về cơ quan quản lý và công ty của Khối liên hiệp Anh (CAC) năm 1997 và Luật về sắp xếp các doanh nghiệp kinh doanh của Khối Liên hiệp Anh năm 1997.

Các sản phẩm và dịch vụ của Bưu chính Úc bao gồm:

- Các dịch vụ bưu chính cơ bản: Các loại thư, bưu kiện; các dịch vụ chuyển phát (chuyển phát nhanh, chuyển phát trong nước và quốc tế, bưu phẩm ghi số); dịch vụ bán lẻ tại tất cả các điểm giao dịch (đại lý cho viễn thông, bán văn phòng phẩm, linh kiện máy tính bán lẻ); các dịch vụ đặc biệt (báo thay đổi địa chỉ, dịch vụ xin cấp Visa, các dịch vụ thư đặc biệt cho Bộ Quốc phòng, sưu tập tem, dịch vụ chuyển nhà, dịch vụ cung cấp thông tin theo yêu cầu).

- Các dịch vụ tài chính và thanh toán: thanh toán các loại hóa đơn cho khách hàng, cho các doanh nghiệp khác tại bất cứ bưu cục nào, qua điện thoại nghiệp vụ bưu chính, qua Internet; quản lý hóa đơn khách hàng ; Ngân hàng Bưu chính; dịch vụ chuyển tiền (thư chuyển tiền, séc chuyển tiền, séc du lịch và ngoại tệ).

- Cung cấp các giải pháp kinh doanh: dịch vụ Bưu chính cho doanh nghiệp và khách hàng gửi nhiều; dịch vụ xử lý các giải pháp kinh doanh cho khách hàng như chuẩn bị thư, xử lý, gắn mã vạch; dịch vụ tư vấn và trợ giúp (thư quảng cáo, cho thuê và tạo CSDL cho khách hàng, quản lý CSDL); dịch vụ mạng (thương mại điện tử); dịch vụ bán lẻ.

Để giúp cho Bưu chính có thể đứng vững và kinh doanh có lãi, bên cạnh việc có đủ các loại hình dịch vụ kinh doanh như trên, Bưu chính Úc đã tăng cường năng lực cạnh tranh bằng cách mở rộng và tạo ra mạng lưới hơn 3.000 điểm phục vụ/bưu cục cả nước. Mục tiêu của Bưu chính Úc là đáp ứng đủ các yêu cầu của khách hàng thông qua việc cung cấp các dịch vụ mới nhất và dễ sử dụng; đội ngũ nhân viên thân thiện và chuyên nghiệp; chuyển phát đúng thời gian và tiết kiệm nhất; thiết lập mạng lưới hiện đại và hiệu quả. Cách tổ chức các điểm phục vụ/bưu cục (PostShop) được qui định thống nhất; tận dụng tối đa các khoảng trống để trưng bày các sản phẩm và dịch vụ; sử dụng ít nhân viên thông qua việc lắp đặt hệ thống thanh toán bằng thẻ tín dụng; cửa tự động giúp cho thao tác nghiệp vụ nhanh, giảm thời gian chờ đợi của khách hàng; kiểm soát chặt chẽ hàng hóa...

Để đạt được sự thành công trên thị trường và không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, Bưu chính Úc đã tập trung vào các giải pháp trọng tâm:

Thứ nhất, hoạch định và xây dựng lộ trình có thể áp dụng và đưa vào sử dụng được tất cả các dịch vụ và sản phẩm bưu chính hiện có. Đây là một vấn đề đòi hỏi có sự đầu tư về thời gian và tài chính để nghiên cứu, trong điều kiện có sự thay đổi của môi trường chính sách của nhà nước đối với một số sản phẩm và dịch vụ mà hiện đang hạn chế sự tiếp cận của doanh nghiệp (Ngân hàng Bưu chính).

Thứ hai, tăng cường đầu tư và nâng cấp các bưu cục mẫu thống nhất trên phạm vi cả nước để trở thành các điểm cung cấp đa dịch vụ, trong đó ưu tiên các dịch vụ và sản phẩm bưu chính.

Thứ ba, chú trọng nghiên cứu và đào tạo nhân lực để chuẩn bị cho các sản phẩm và dịch vụ mới sẽ đưa vào kinh doanh tại các bưu cục.

Thứ tư, tăng cường quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, nâng cao uy tín thương hiệu doanh nghiệp bằng cách thiết kế Logo thống nhất trên các bưu cục và các sản phẩm dịch vụ bưu chính; tuyên truyền,

quảng cáo và tiếp thị tất cả các sản phẩm dịch vụ bưu chính đến với khách hàng trên tất cả các phương tiện thông tin đại chúng; trên trang web; thiết kế và trang bị đồng phục thống nhất cho tất cả các nhân viên theo hướng đẹp để quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp.

Thứ năm, xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh làm căn cứ đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên, chất lượng phục vụ và áp dụng thống nhất trong toàn doanh nghiệp.

Thứ sáu, tổ chức và sắp xếp đội ngũ lao động theo yêu cầu của công việc và mô hình tổ chức lao khoa học và hiệu quả.

Thứ bảy, áp dụng hệ thống mã bưu chính theo các đơn vị hành chính trên phạm vi cả nước đồng thời xây dựng hệ thống CSDL khách hàng thống nhất.

1.5.2 Tập đoàn Điện tử Viễn thông Hàn Quốc (Korea Telecom -KT)

KT cung cấp dịch vụ ADSL từ năm 1999. Đến cuối năm 2009, 20 triệu thuê bao ADSL. Trong khi các hãng viễn thông hàng đầu thế giới như AT&T, BT và NTT phải đối đầu với một loạt khó khăn như không thu được nhiều lợi nhuận như trước từ các dịch vụ ĐTCD (vốn là dịch vụ sinh lời chủ yếu trước đây), thiếu vốn đầu tư do đã đầu tư quá nhiều vào hệ thống thông tin di động thế hệ thứ ba... thì KT lại khá thành công, với doanh thu hàng năm tăng 12,2% và lợi nhuận tăng 16,5%. Một trong những yếu tố góp phần làm tăng doanh thu và lợi nhuận của KT là việc tự chuyển đổi trở thành nhà cung cấp dịch vụ ADSL tốt nhất thế giới thông qua các khoản đầu tư mang tính quyết định và chiến lược tiếp thị cấp tiến. Các giải pháp mà KT áp dụng để tăng cường năng lực cạnh tranh và đạt được các kết quả trên là do:

Thứ nhất, nâng cao chất lượng dịch vụ, giải quyết nhanh vấn đề tắc nghẽn trong cung cấp dịch vụ, thúc đẩy việc lắp đặt và khai thác ADSL có hiệu quả.

Thứ hai, thấu hiểu các yêu cầu và sở thích đa dạng của khách hàng, từ đó cung cấp các giải pháp dịch vụ ADSL phù hợp với từng yêu cầu đó.

Thứ ba, thực hiện một chiến lược nâng cao thương hiệu của mình trên thị trường bằng chiến lược tập trung vào tốc độ.

Thứ tư, nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc nâng cao năng lực đàm phán và tính hiệu quả của hệ thống thu mua.

Thứ năm, thiết lập và tận dụng tốt hệ thống hỗ trợ khách hàng đa dạng để xây dựng và tái tạo các mối quan hệ khách hàng.

Thành công của KT trong một thời gian ngắn trên thị trường dịch vụ băng rộng là kết quả của việc kết hợp nhuần nhuyễn giữa các yếu tố lợi thế bên ngoài và yếu tố nội lực cạnh tranh bên trong.

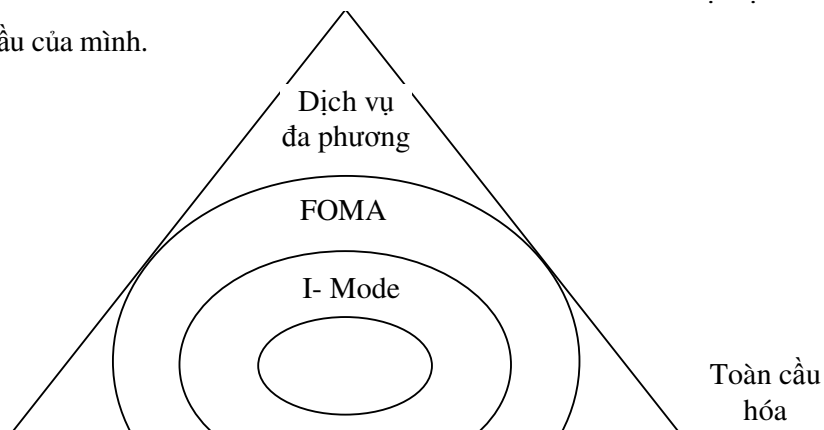
Thành công của KT đã chứng tỏ rằng, một công ty, dù là công ty đi tiên phong hay không, đều có thể giành được thắng lợi nếu có chiến lược phát triển đúng đắn.

1.5.3 Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo, Inc (Nhật Bản)

NTT DoCoMo, Inc là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông di động lớn nhất Nhật Bản và là một trong những tập đoàn viễn thông hàng đầu trên thế giới. DoCoMo được tách từ NTT vào tháng 8/1991 để đảm nhận điều hành hệ thống điện thoại di động. Tập đoàn này cung cấp hàng loạt các dịch vụ viễn thông di động hàng đầu như: I-mode, dịch vụ di động 2G (MOVA) PDC ở băng tần 800 MHz và 1,5 GHz (băng thông tổng cộng 34 MHz), và dịch vụ 3G (FOMA) W-CDMA ở băng tần 2 GHz (1945-1960 MHz). Hãng cũng kinh doanh các dịch vụ khác như PHS (Paldio), nhắn tin và vệ tinh. DoCoMo có 49,8 triệu khách hàng điện thoại di động, trong đó hơn 15,8 triệu thuê bao FOMA và 45 triệu người dùng i-mode. Hãng dẫn đầu thị phần ở Nhật với tỷ lệ 56%, và giảm nhẹ trong những năm gần đây. Thêm vào đó, với mạng lưới các chi nhánh tại Châu Âu và Bắc Mỹ, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đã mở rộng mục tiêu toàn cầu qua chiến lược liên minh với các nhà cung cấp dịch vụ di động và đa phương tiện ở Châu Âu và Châu Á – Thái Bình Dương. Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đã niêm yết chứng khoán trên Thị trường chứng khoán Tokyo, London và New York.

Làm việc trong môi trường với khẩu hiệu “Tạo nên một nền văn hóa viễn thông mới”, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đã xây dựng cho mình một tiếng nói vững chắc trong lĩnh vực viễn thông trong khi vẫn đang khuyến khích các dịch vụ đa phương tiện và những giá trị tương lai lạc quan cho khách hàng và cổ đông của Tập đoàn. Bên cạnh đó, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đang hoàn thiện chiến lược từ trung đến dài hạn cho dịch vụ đa phương tiện, toàn cầu hóa. Tập đoàn cũng đã thiết lập các nguyên tắc kinh doanh hạt nhân với việc cắt giảm chi phí và quản lý chặt chẽ.

Trong mục tiêu toàn cầu của mình, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đang khuyến khích phát triển I-mode, công nghệ thế hệ thứ ba W-CDMA, và các dịch vụ đa phương tiện đến với thế giới. Với sự tập trung tối đa, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đã làm việc với các tổ chức hàng đầu thế giới để tiếp thu và chuyển giao công nghệ, chia sẻ các kinh nghiệm. Để làm được điều này, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đã cung cấp tài chính cho hàng loạt các tổ chức **Từ thoại đến không thoại (Voice to Non – Voice)** và việc tại các phòng thí nghiệm hàng đầu của mình.



Hình 1.4: Các chiến lược phát triển của Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo

Nguồn: Tác giả khái quát từ kết quả nghiên cứu

Để thực hiện được chiến lược phát triển và tăng cường năng lực cạnh tranh, Tập đoàn Viễn thông NTT DoCoMo đã:

Thứ nhất, tăng cường công tác phân đoạn thị trường, có chiến lược kinh doanh rõ ràng và dài hạn dựa trên cơ sở nhóm khách hàng, trong đó: mục tiêu thị trường rõ ràng, áp dụng phương thức đơn giản nhất và ít tốn kém nhất để điều tra thị hiếu khách hàng, xác định chiến lược giá cước, chiến lược tiếp thị hợp lý dựa trên thực trạng thị trường.

Thứ hai, tăng cường sử dụng hiệu quả các nguồn lực từ việc phát huy và tận dụng tối đa hoạt động sáng tạo của các đối tác kinh doanh, lựa chọn công nghệ gắn liền với các dịch vụ khách hàng đến tận dụng triệt để các ưu thế của mạng đã hoạt động để khuếch trương thị trường.

Thứ ba, có chiến lược kinh doanh rõ ràng, xây dựng một hệ thống cung cấp dịch vụ năng động và có hiệu quả, xoay quanh điểm cốt yếu là khách hàng và nhu cầu của khách hàng để đưa ra chiến lược tiếp thị, nội dung kinh doanh, xác định giá cước và lựa chọn công nghệ.

Thứ tư, nâng cao hiệu quả năng lực hợp tác kinh doanh đối với các đối tác kinh doanh, áp dụng cơ chế khuyến khích cả hai bên cùng có lợi bằng việc áp dụng cơ chế phân chia doanh thu hấp dẫn, thúc đẩy họ sáng tạo thêm các nội dung mới và càng có nhiều người truy nhập nội.

1.5.4 Tập đoàn Viễn thông Trung Quốc (China Telecom)

China Telecom hiện là nhà khai thác thông tin di động đứng thứ ba trên thế giới sau Vodafone của Anh và NTT DoMoCo của Nhật Bản. Trong năm 2003, China Telecom đã mở rộng dịch vụ ra các tỉnh ngoài Quảng Đông, Triết Giang và Giang Tô bằng cách mua lại các mạng di động thuộc sở hữu nhà nước ở các tỉnh Hải Nam, Hà Nam và Phúc Kiến. China

Telecom cũng có 11% cổ phần trong Cable & Wireless HKT, nhà cung cấp viễn thông hàng đầu của Hồng Kông. Chính phủ Trung Quốc kiểm soát China Telecom thông qua Bộ Công nghiệp và Thông tin.

Năm 2003, China Telecom đã phát triển rất mạnh. Mạng lưới của Tập đoàn đã được mở rộng ra 6 tỉnh với tổng dân số là 320 triệu người. Tập đoàn đã đạt mức tăng trưởng cao cả về số thuê bao, mức độ sử dụng mạng và duy trì được vị trí dẫn đầu trong thị trường thông tin di động ở Trung Quốc. Số thuê bao của Tập đoàn trong toàn bộ 6 tỉnh là 15,621 triệu vào cuối năm 2003, tăng 139,2% so với cuối năm 2002. Thị phần của Tập đoàn trong tổng thị phần viễn thông ở 6 tỉnh là 87,4%, chiếm 36,1% tổng số thuê bao di động ở Trung Quốc. Lưu lượng sử dụng của thuê bao năm 2003 là 56,16 tỷ phút, tăng 60,96% so với năm 2002.

Trong những năm tới đây, ngành viễn thông di động ở Trung Quốc sẽ phát triển nhanh và có một tiềm năng lớn, do đó mục tiêu chủ yếu của Tập đoàn là tận dụng vị thế chi phối của mình ở Quảng Đông và Triết Giang để củng cố lợi thế cạnh tranh, phát triển thuê bao, nâng cao lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này, Tập đoàn đã tập trung vào các biện pháp sau:

Một là, nâng cao năng lực mạng lưới bằng cách mở rộng dung lượng và quy mô phủ sóng trên cơ sở dự báo mức tăng trưởng thuê bao, Tập đoàn tiếp tục mở rộng mức độ phủ sóng và tăng dung lượng mạng, tập trung phát triển nhanh các mạng GSM, tiếp tục hoàn thiện và tối ưu hoá các mạng TACS, xây dựng cơ sở hạ tầng truyền dẫn riêng của mình ở một số vùng chưa lắp đặt các thiết bị truyền dẫn.

Hai là, tăng cường chất lượng mạng lưới: Tập đoàn cho rằng để duy trì vị thế chi phối trên thị trường và năng lực cạnh tranh một cách có hiệu quả nhằm giành được các thuê bao mới phụ thuộc rất nhiều vào khả năng tăng cường chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động của mạng lưới và cần phải đi đầu trong việc đổi mới công nghệ. Do vậy, Tập đoàn đã áp dụng các hệ thống quản lý mạng tiên tiến và hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp thiết bị di động hàng đầu tiên thế giới để phát triển một cơ sở công nghệ vững chắc, cho phép tận dụng những thành tựu công nghệ trên thế giới. Để tăng cường hiệu năng tổng thể của mạng, Tập đoàn đang phát triển các dịch vụ GTGT (thư thoại, bản tin ngắn) và các khả năng truyền dữ liệu tiên tiến sẽ làm tăng mức sử dụng của thuê bao và tạo thêm các nguồn doanh thu mới.

Ba là, tăng cường đầu tư vào thiết bị và phát triển kênh phân phối để mở rộng thuê bao bằng cách phát triển hình ảnh của mình như là một nhà cung cấp dịch vụ có chất lượng thông qua việc xúc

tiến các hoạt động quảng cáo mạnh mẽ hơn. Tập đoàn cũng phát triển mạng phân phối rộng rãi đến các cửa hàng bán lẻ viễn thông, các bưu cục và tiếp tục mở rộng các cửa hàng bán lẻ của riêng mình, khai thác các cơ hội để đa dạng hoá các kênh phân phối.

Bốn là, nâng cao năng lực marketing bằng cách chú ý đặc biệt đến dịch vụ hậu mãi và củng cố lòng trung thành của khách hàng như: tiếp tục nâng cao chất lượng hoạt động của các trung tâm chăm sóc khách hàng và tập trung vào việc hướng dẫn cho khách hàng về công nghệ di động, các đặc tính về mạng cũng như dịch vụ của Tập đoàn; cung cấp một loạt các dịch vụ khách hàng từ điểm bán hàng trở đi, bao gồm các đường dây trợ giúp khách hàng, các trung tâm chăm sóc khách hàng, trợ giúp trực tuyến cho khách hàng có các câu hỏi về thanh toán, kỹ thuật và các khía cạnh khác về khai thác và dịch vụ; đảm bảo sự tiện lợi trong thanh toán và tính kịp thời của việc giải quyết các trục trặc về mạng để củng cố lòng trung thành của khách hàng.

Năm là, nâng cao năng lực tài chính bằng cách kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả khai thác thông qua việc triển khai các hệ thống quản lý thông tin tiên tiến và kỹ thuật quản lý quốc tế, đồng thời bằng cách duy trì và thu hút các nhân viên có trình độ cao để tăng cường khả năng sinh lời của mình.

1.5.5 Kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel)

Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ Quốc Phòng, được thành lập từ năm 1989 với tên gọi ban đầu là Tổng công ty Điện tử Thiết bị Thông tin (SIGELCO). Trong thời gian đầu, Viettel chủ yếu phục vụ nhu cầu truyền dẫn thông tin của Bộ Tư lệnh thông tin – Bộ Quốc phòng. Sau đó Viettel lần lượt đổi tên thành Công ty Viễn thông Quân đội (ngày 20/10/2003), Tổng công ty Viễn thông Quân đội (ngày 06/04/2005) và Tập đoàn Viễn thông Quân đội (ngày 14/12/2009 theo Quyết định số 2079/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội). Các thành tựu đạt được của Viettel [57] phải được kể đến đó là: Tại Việt Nam, Thương hiệu mạnh nhất Việt Nam ngành hàng Bưu chính-Viễn thông-Tin học do người tiêu dùng bình chọn; doanh nghiệp đầu tiên phá thế độc quyền trong ngành Bưu chính Viễn thông ở Việt Nam; mạng di động đứng đầu Việt Nam với việc cung cấp dịch vụ GPRS trên toàn quốc, có 11 triệu thuê bao, và là một trong những mạng di động có tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới (tạp chí Wireless Intelligence bình chọn); số 1 về dịch vụ di động, về tốc độ truyền dẫn cáp quang, về đột phá kỹ thuật thu – phát trên một sợi quang, về quy mô tổng đài chăm sóc khách hàng ở Việt Nam. Trong khu vực, Viettel là một trong những doanh

nghiệp viễn thông Việt Nam đầu tư trực tiếp ra nước ngoài và là mạng di động được ưa chuộng tại Campuchia. Trên thế giới, Viettel nằm trong 100 thương hiệu viễn thông lớn nhất thế giới và là nhà cung cấp dịch vụ của năm tại thị trường mới nổi trong hệ thống Giải thưởng Frost&Sullivan Asia Pacific ICT Awards 2009.

Để đạt được sự thành công này, Viettel đã không ngừng đổi mới tổ chức sản xuất, đưa ra nhiều giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh hữu hiệu:

i) Tăng cường năng lực lãnh đạo bằng cách: luôn chăm lo xây dựng sự đoàn kết thống nhất, phát huy vai trò lãnh đạo tập thể đi đôi với phân công cá nhân phụ trách; ban Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược đúng đắn, sáng tạo và toàn diện, nắm chắc tình hình thực tiễn và dự báo xu thế phát triển của ngành viễn thông trong nước, khu vực và thế giới, xu thế hội tụ công nghệ. Những quan điểm chiến lược được cụ thể thành các mục tiêu, chương trình và bước đi phù hợp từng giai đoạn, cả trước mắt và lâu dài làm cho Viettel có bước tiến nhảy vọt; điều hành nhanh, thay đổi nhanh, quán triệt để theo phong cách người lính. Đây là bài học kinh nghiệm thể hiện sức mạnh cốt lõi của Viettel.

ii) Chú trọng đến công tác sử dụng và phát triển nguồn nhân lực; có cơ chế thu hút lao động có chất lượng cao; tránh chảy máu chất xám; tổ chức tuyển dụng và đi đào tạo ở nước ngoài tạo nguồn cán bộ kế cận; thực hiện tự đào tạo đã tạo nên một lớp đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn vững chắc, đáp ứng kịp thời cho nhiệm vụ trong từng giai đoạn, có đủ năng lực trình độ quản lý hệ thống mạng lưới rộng khắp trong nước và nước ngoài.

iii) Kết hợp kinh tế với sự phát triển bền vững an sinh xã hội, vừa tạo cho Viettel thị trường lớn, vừa mang lại cho xã hội lợi ích về phát triển dân trí, dân sinh; kết hợp chặt chẽ phát triển kinh tế với quốc phòng và an ninh.

iv) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngay từ những ngày đầu. Có thể nói đây là nền tảng tư tưởng xây dựng nên nhân cách con người Viettel và tạo nên một thương hiệu Viettel khác biệt và bền vững không chỉ trong nước mà còn ở tầm quốc tế.

v) Đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài. Từ hoạt động thực tiễn luôn tìm ra cái mới, làm những việc mà các doanh nghiệp khác không làm hoặc chưa làm, những việc khó mà mọi người không làm để giành thắng lợi.

1.5.6 Bài học vận dụng đối với VNPT

1.5.6.1 Nhận xét chung

Qua kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính viễn thông quốc tế và Viettel nêu trên, có thể rút ra một số nhận xét như sau:

-Trong lĩnh vực bưu chính: Doanh nghiệp cần mạnh dạn trong chuyển đổi mô hình hoạt động và hình thức sở hữu. Bên cạnh đó, cần chú trọng đầu tư đúng mức về công nghệ và trang thiết bị cho các dịch vụ bưu chính, đặc biệt là các dịch vụ chất lượng cao nhằm tăng doanh thu tối đa. Đồng thời nên giữ mức giá cước thấp với các dịch vụ phổ cập và không yêu cầu cao về chất lượng và cần đa dạng hóa chủng loại sản phẩm, dịch vụ.

- Trong lĩnh vực viễn thông

Một doanh nghiệp, dù là người cung cấp dịch vụ đầu tiên hay cung cấp sau, dù là nhà khai thác truyền thống hay công ty mới thành lập, đều có cơ hội thành công trên thương trường nếu có chiến lược kinh doanh và cạnh tranh đúng đắn. Hai yếu tố quan trọng nhất dẫn đến sự thành công của một doanh nghiệp đó là đánh giá đúng đối tượng khách hàng và giá cước hấp dẫn; phải bám chặt vào yếu tố khách hàng, nhu cầu và thị hiếu của khách hàng để xây dựng chiến lược kinh doanh của mình. Bên cạnh đó, giá cước dịch vụ luôn phải phù hợp với túi tiền của khách hàng và phải rẻ trong tương quan với các dịch vụ tương tự khác. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có chiến lược đổi mới công nghệ nhưng cũng cần tránh sử dụng các công nghệ đắt tiền không thực sự phù hợp với tính chất và qui mô kinh doanh đồng thời cần tận dụng triệt để ưu thế mạng có sẵn, thương hiệu và trong trường hợp NTTDoCoMo là tính tiên phong trong cung cấp dịch vụ để khai thác tối đa nguồn khách hàng. Trong quá trình hoạt động doanh nghiệp cần có ý tưởng sáng tạo, đón bắt nhu cầu tương lai của người tiêu dùng, sáng tạo ra sản phẩm mới, có phong cách/đặc điểm riêng và quyết tâm tìm cách chiếm thị phần và mở rộng thị trường.

1.5.6.2. Bài học vận dụng cho VNPT

VNPT là nhà cung cấp đa dịch vụ trên cả lĩnh vực bưu chính và viễn thông, do vậy việc tham khảo và học hỏi các kinh nghiệm hoạt động của các tập đoàn bưu chính, viễn thông lớn quốc tế và Viettel là rất cần thiết. Từ việc phân tích quá trình phát triển, các thành tựu đạt được và kinh nghiệm thành công của các Tập đoàn trên có thể học hỏi kinh nghiệm và rút ra bài học vận dụng đối với VNPT trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh như sau:

Bài học thứ nhất: Kết hợp hài hòa các mục tiêu trong đó có các ưu tiên hợp lý trong từng giai đoạn phát triển. Đặc biệt cần quan tâm mạnh mẽ tới việc đổi mới mô hình tổ chức quản lý SXKD phù hợp với tình hình thực tế song song với xây dựng cơ chế quản lý, điều hành trong nội bộ một cách linh hoạt, thích ứng nhanh với môi trường cạnh tranh, tạo động lực và sự gắn kết giữa các đơn vị thành viên theo hướng chuyên môn hoá cao, thực hiện hợp tác và liên kết kinh tế chặt chẽ nhằm nâng cao sức cạnh tranh của các đơn vị và trên toàn Tập đoàn.

Bài học thứ hai: Đối với công tác quản lý và điều hành, Ban Lãnh đạo cần có tầm nhìn chiến lược đúng đắn, sáng tạo và toàn diện, nắm chắc tình hình thực tiễn và dự báo xu thế phát triển BCVT trong nước, khu vực và thế giới, xu thế hội tụ công nghệ. Hoạt động điều hành phải nhanh chóng, quyết đoán và tin học hóa trong công tác quản lý, điều hành, tạo động lực để phát triển SXKD.

Bài học thứ ba: Về đổi mới công nghệ cần thường xuyên đầu tư, nâng cấp và đổi mới công nghệ phù hợp với tính chất, qui mô và chiến lược kinh doanh trong mỗi giai đoạn. Tận dụng mạng lưới sẵn có, chủ động cung cấp các dịch vụ mới với phương án giá cước và chiến dịch tiếp thị có ưu thế vượt trội ngay từ đầu để chiếm lĩnh và giữ thị phần. Lựa chọn công nghệ hiện đại, ưu tiên đầu tư có trọng điểm vào các lĩnh vực có hiệu quả cao; kiên quyết huỷ bỏ hoặc dừng các dự án hiệu quả thấp hoặc không hiệu quả. Chú trọng đầu tư cho hệ thống công cụ phục vụ quản lý, điều hành SXKD tại Tập đoàn cũng như tại các đơn vị thành viên.

Bài học thứ tư: Khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cần tạo nên một thương hiệu VNPT khác biệt, dễ nhớ, ấn tượng và bền vững không chỉ trong nước mà còn ở tầm quốc tế. Cần xây dựng Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh riêng trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông làm căn cứ đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên, chất lượng phục vụ và áp dụng thống nhất trong toàn VNPT.

Bài học thứ năm: Không ngừng nghiên cứu và cho ra đời các dịch vụ BCVT mới đặc biệt là các dịch vụ GTGT và có phong cách riêng biệt với chất lượng và tính năng sử dụng cao để đón bắt được các nhu cầu tiêu dùng trong tương lai. Đối với các dịch vụ VNPT cung cấp trước các đối thủ cạnh tranh: không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, có phương án giảm giá cước linh hoạt để giữ vững thị phần. “Dù là người đi trước, đi sau hay mới thành lập” đều có cơ hội thành công như nhau trong kinh doanh và cạnh tranh trên thị trường nếu có được các chiến lược kinh doanh đúng đắn. Do vậy, đối với các dịch vụ VNPT cung cấp sau các đối thủ kinh doanh khác, cần tận dụng tối đa ưu thế mạng lưới, nhân lực, thương hiệu và nguồn vốn có sẵn để có vị trí trên thị trường, dần từng bước giành vị thế cạnh tranh so với các đối thủ. Hoạch định và xây dựng lộ trình mà có thể áp dụng và đưa vào sử dụng được tất cả các sản phẩm, dịch vụ BCVT trong từng giai đoạn cụ thể đặc biệt đối với các dịch vụ mà các doanh nghiệp khác không làm hoặc chưa làm, những việc khó mà mọi người không làm để giành thắng lợi.

Bài học thứ sáu: Có chiến lược phát triển thị trường, khách hàng đúng đắn, tiếp tục duy trì và chiếm lĩnh thị trường trong nước, từng bước mở rộng và chiếm lĩnh các thị trường

ở các quốc gia lân cận và trên thế giới. Thiết lập và tận dụng tốt hệ thống hỗ trợ khách hàng đa dạng để xây dựng và tái tạo các mối quan hệ khách hàng từng bước chiếm giữ thị phần, mở rộng thị trường và các đối tượng khách hàng

Bài học thứ bảy: Về sử dụng và phát triển nguồn nhân lực, cần thường xuyên đổi mới tổ chức, bố trí lao động khoa học để phát huy thế mạnh nhân lực hiện có; có cơ chế thu hút lao động chất lượng cao, tránh chảy máu chất xám; tổ chức tuyển dụng và đào tạo ở nước ngoài tạo nguồn cán bộ kế cận; thực hiện chiến lược tự đào tạo để tạo nên lớp đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn vững chắc, đáp ứng kịp thời cho nhiệm vụ trong từng giai đoạn.

Bài học thứ tám: Tiếp tục duy trì và tập dựng các mối quan hệ hợp tác quốc tế sẵn có để nâng cao uy tín kinh doanh của VNPT trong khu vực và quốc tế, đặc biệt là chú trọng đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài.

Hòa cùng với tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước, để tiến kịp với trình độ phát triển tiên tiến của các doanh nghiệp BCVT khu vực và quốc tế, việc học hỏi, tham khảo các kinh nghiệm phát triển của các tập đoàn BCVT lớn, kinh doanh đã gặt hái được nhiều thành công trong quá trình hoạt động và phát triển là rất cần thiết cho VNPT để có thể đứng vững trong kinh doanh, cạnh tranh và hội nhập. Với việc rút ra 8 bài học thành công từ các tập đoàn BCVT trong nước và quốc tế, VNPT cần tập trung nghiên cứu sâu và áp dụng các bài học liên qua đến xây dựng mục tiêu phát triển doanh nghiệp và thị trường, đổi mới công tác quản lý và điều hành doanh nghiệp, phát triển và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả. Bên cạnh việc học tập các bài học thành công trên, VNPT cũng cần nghiên cứu sâu các thất bại của một số hãng viễn thông trên thế giới như không nên đầu tư dàn trải và tập trung vốn lớn vào một dịch vụ, chưa tận dụng hết nguồn lực đã có để phát triển các dịch vụ mới... để VNPT tránh được những rủi ro trong quá trình phát triển. Đây là những bài học hết sức quý báu mà các Tập đoàn đã trải qua, đã đúc kết được mà VNPT có thể vận dụng cho phù hợp với bối cảnh thực tế phát triển của doanh nghiệp, phù hợp với môi trường, thị trường kinh doanh hiện tại và tương lai trong điều kiện các cam kết quốc tế trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông đã có hiệu lực để phát triển và chiến thắng trong cạnh tranh.

1.5.7 Điều kiện để VNPT vận dụng các bài học thành công

Để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trên cơ sở xem xét các bài học kinh nghiệm về sự thành công của một số Tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Viettel thì VNPT cần phải có một số điều kiện cơ bản sau:

Một là, Lãnh đạo VNPT cần có đổi mới đột phá về tư duy và nhận thức, bên cạnh đó cần nhất quán quan điểm thống nhất từ trên xuống về sự cần thiết phải tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh Việt Nam là thành viên của WTO. Từ đó có các chiến lược đầu tư bài bản, không dàn trải, tập trung vào những mục tiêu ưu tiên, quan trọng để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT.

Hai là, cần đổi mới mô hình tổ chức và quản lý sản xuất để phù hợp với mục tiêu phát triển và phù hợp với năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh mới, đáp ứng xu hướng phát triển BCVT, xu hướng hội tụ công nghệ trong nước, khu vực và quốc tế để chiếm lĩnh và phát triển thị trường, thị phần, từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ba là, có một chiến lược, chính sách cạnh tranh bài bản, linh hoạt và khả thi theo một lộ trình phù hợp giai đoạn trong đó phải phân tích được các đối thủ cạnh tranh chính, dự báo được các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và chiến lược cạnh tranh phải phù hợp với thông lệ và các cam kết quốc tế đặc biệt trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.

Bốn là, có cơ chế, chính sách huy động được sức mạnh tổng hợp của toàn thể cán bộ, nhân viên trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh của toàn VNPT.

Kết luận chương I

Chương 1 đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của một số tác giả trong nước và thế giới từ đó rút ra khái niệm tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO. Trong chương này, luận án cũng đã phân tích, rút ra các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, các tiêu chí và phương pháp đánh giá tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đặc biệt là các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp từ đó làm căn cứ để đề xuất một số mô hình phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT. Ngoài ra, qua việc nghiên cứu và phân tích các kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Viettel đã đúc kết được các bài học thành công của từng Tập đoàn làm căn cứ để xuất 8 bài học và điều kiện vận dụng cho VNPT. Kết quả nghiên cứu của chương 1 là căn cứ quan trọng để phân tích, đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT theo các yếu tố ảnh hưởng, yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT có so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường BCVT trong giai đoạn vừa qua từ đó đề xuất ra các giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh mới – khi Việt Nam là thành viên WTO.

Chương II

THỰC TRẠNG TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

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

2.1.1 *Quá trình hình thành và phát triển*

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam với tên giao dịch quốc tế là Vietnam Posts and Telecommunications Group (viết tắt là VNPT) là một DNNN chuyên đầu tư, sản xuất, hoặc kinh doanh trong lĩnh vực bưu chính và viễn thông tại Việt Nam. Theo công bố của VNR 500 – Bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam công bố năm 2010, đây là doanh nghiệp lớn thứ 4 tại Việt Nam. VNPT được hình thành trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam và các ĐVTV theo quyết định số 58/2005/QĐ-TTg ngày 23/3/2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án thí điểm hình thành Tập đoàn BCVT Việt Nam. Ngày 09/01/2006, Thủ tướng Chính phủ đã chính thức ra quyết định số 06/2006/QĐ-TTg về việc thành lập Công ty mẹ - VNPT. Ngày 24/6/2010, Thủ tướng Chính phủ đã ra Quyết định số 955/QĐ-TTg chuyển Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thành công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu với mục tiêu xây dựng tập đoàn kinh tế mạnh của Việt Nam có tiềm lực to lớn, sức cạnh tranh cao để có thể sẵn sàng bước vào hội nhập với khu vực và thế giới. VNPT có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hoá cao; kinh doanh đa ngành, trong đó bưu chính, viễn thông và CNTT là ngành nghề kinh doanh chính.

VNPT được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - con nhằm tăng cường tích tụ về vốn, tập trung nâng cao năng lực cạnh tranh, tối đa hoá lợi nhuận. Điểm khác biệt cơ bản so với trước là cơ chế liên kết giữa các ĐVTV. Trong Tập đoàn, các ĐVTV liên kết theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con. Công ty mẹ - VNPT có tư cách pháp nhân, có con dấu theo tên gọi, là công ty TNHH Nhà nước một thành viên, nhà nước giữ 100% vốn và nắm giữ từ 51 - 100% vốn ở các công ty con; có vai trò tối đa hoá lợi nhuận của Tập đoàn; trực tiếp kinh doanh một số lĩnh vực như mạng đường trục; quản lý, đầu tư, kinh doanh vốn; hoạch định chiến lược mở rộng kinh doanh; hỗ trợ các công ty con hoạt động; nghiên cứu phát triển. Bên cạnh đó còn có nhiệm vụ thực hiện nghĩa vụ công ích; thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với phần vốn Nhà nước đầu tư vào các công ty con theo qui định của pháp luật; giữ quyền chi phối các công ty con thông qua vốn - công nghệ - thị trường; thay mặt nhà nước giao vốn cho TCT Bưu chính Việt

Nam; chịu trách nhiệm trước Nhà nước về bảo toàn, phát triển vốn; điều hành thống nhất mạng lưới viễn thông và CNTT của Tập đoàn; là pháp nhân đại diện cho Tập đoàn. Vốn chủ sở hữu Nhà nước của Tập đoàn bao gồm vốn chủ sở hữu Nhà nước tại Tập đoàn và vốn chủ sở hữu của Tập đoàn đầu tư tại các ĐVTV và doanh nghiệp khác.

Quan hệ giữa Tập đoàn với các ĐVTV mà Tập đoàn góp vốn là quan hệ giữa các pháp nhân độc lập, chủ yếu dựa trên quan hệ sở hữu vốn điều lệ đồng thời giữ quyền chi phối các ĐVTV thông qua chiến lược, công nghệ, thương hiệu, thị trường, nghiệp vụ. Trong Tập đoàn, các công ty VMS sẽ chuyển thành công ty cổ phần trong đó Tập đoàn giữ cổ phần chi phối.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của VNPT

Mang trên mình sứ mệnh và tầm vóc mới, VNPT kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, trong đó BCVT & CNTT là ngành kinh doanh chính. Tập đoàn huy động được sự tham gia của các thành phần kinh tế vào sự phát triển của mình, cơ cấu sở hữu của Tập đoàn là đa dạng, kinh doanh linh hoạt nhằm mục đích đổi mới, hoàn thiện và phát triển. VNPT hoạt động trong các lĩnh vực: đầu tư tài chính và kinh doanh vốn trong và ngoài nước; kinh doanh các dịch vụ viễn thông đường trục, BCVT - CNTT trong nước và nước ngoài, truyền thông, quảng cáo; khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình VT & CNTT; sản xuất kinh doanh XNK, cung ứng vật tư, thiết bị VT & CNTT; kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; các ngành nghề khác theo quy định của Pháp luật; thực hiện các nhiệm vụ công ích do Nhà nước giao.

2.1.3 Mô hình tổ chức quản lý của VNPT

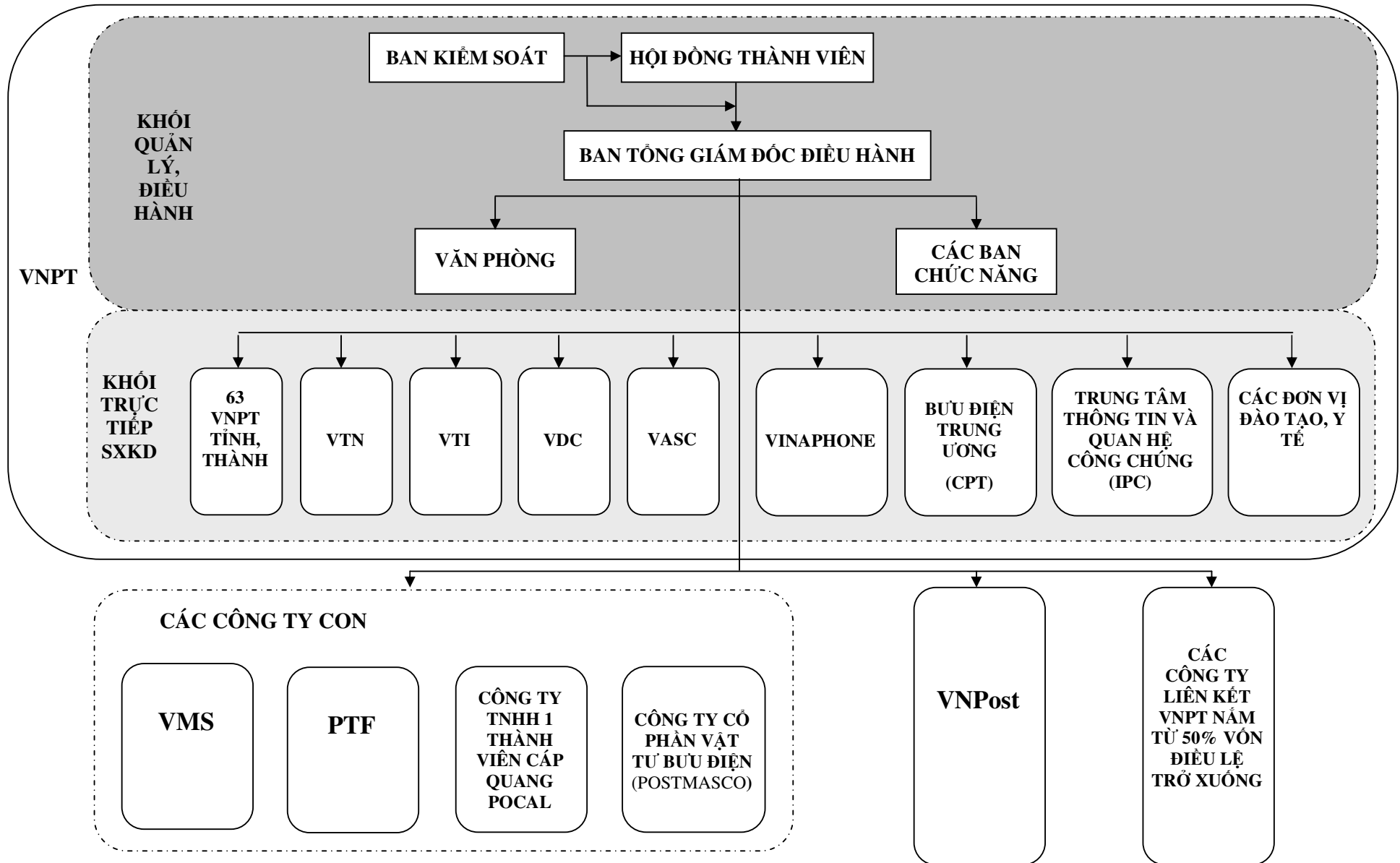
Trên cơ sở các Quyết định số 180/QĐ-TTg ngày 28/01/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của VNPT; Quyết định số 164/QĐ-TTg ngày 24/10/2007 về tổ chức kinh doanh mạng viễn thông nội hạt VNPT; Quyết định số 16/2007/QĐ-BBCVT của Bộ BCVT (nay là Bộ TT&TT) về việc thành lập TCT Bưu chính Việt Nam (VNPost), VNPT đã thực hiện triển khai chia tách bưu chính, viễn thông tại các Bưu điện tỉnh, thành phố trước đây để hình thành các Viễn thông tỉnh, thành phố - đơn vị trực thuộc Công ty mẹ và các Bưu điện tỉnh, thành phố (BĐTT) - đơn vị trực thuộc VNPost, các đơn vị này đã đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2008. Đến nay, tổ chức bộ máy Tập đoàn về cơ bản đã được hình thành theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ, trong đó:

i) Công ty mẹ bao gồm: khối cơ quan quản lý điều hành; 78 đơn vị hạch toán phụ thuộc, trong đó có: 63 Viễn thông tỉnh, thành phố được chia tách ra từ BĐTT trước đây, 8 đơn vị hoạt động trong khối sự nghiệp (nghiên cứu, đào tạo, y tế), 6 công ty quản lý mạng viễn thông

đường trục liên tỉnh và quốc tế, kinh doanh dịch vụ điện thoại di động (Vinaphone), Internet, dịch vụ giá trị gia tăng, Bưu điện Trung ương.

ii) Các đơn vị thành viên (công ty con) bao gồm: VNPost; 03 công ty VNPT nắm 100% vốn điều lệ: Công ty Thông tin di động (VMS), Công ty Tài chính Bưu điện (PTF), Công ty TNHH 1 thành viên cáp quang FOCAL; 01 công ty cổ phần VNPT có cổ phần chi phối (được hình thành từ việc cổ phần hóa các ĐVTV trước đây của VNPT: Công ty cổ phần vật tư Bưu điện (POSTMASCO).

Cơ cấu tổ chức của VNPT được thể hiện ở hình 2.1.



Hình 2.1: Mô hình tổ chức hiện tại của VNPT

2.1.4 Tổng quan về kết quả kinh doanh của VNPT giai đoạn 2006-2010

2.2.4.1. Các chỉ tiêu chủ yếu

Qua 5 năm hoạt động (2006-2010) [49], VNPT đã đạt được kết quả kinh doanh đáng kể như sau:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	5 năm	% TH/KH	Tăng trưởng BQ (%/năm)
1	Tổng doanh thu PS	Tỷ đồng	326.306	142,23	20,43
2	Tổng lợi nhuận	Tỷ đồng	66.316	89,19	- 11,09
3	Tổng nộp NSNN	Tỷ đồng	35.498	105,94	6,53
4	Tổng vốn đầu tư	Tỷ đồng	90.318	143,36	21,03
5	Sản lượng TBĐT	Triệu TB	76,3	361,29	34,64
	- Thuê bao ĐTCD	Triệu TB	4,68	76,72	- 46,16
	- Thuê bao ĐTDD	Triệu TB	71,56	476,46	45
6	Tổng số TB Internet	Triệu TB	17,22	341,23	41,28

2.2.4.2. Kết quả phát triển dịch vụ BCVT

- Bưu chính - PHBC

Tổng doanh thu BC-PHBC 5 năm ước đạt 26.056 tỉ đồng, đạt 190,39% kế hoạch, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 40,17%/năm, trong đó: doanh thu nhóm dịch vụ bưu chính chuyển phát đạt 7.853 tỷ, tốc độ tăng trưởng bình quân (giai đoạn 2008-2010) đạt 23,52%/năm; doanh thu nhóm dịch vụ tài chính bưu chính đạt 3.236 tỷ, tốc độ tăng trưởng bình quân (giai đoạn 2008-2010) đạt 10,85%/năm; doanh thu nhóm dịch vụ hợp tác VT&CNTT đạt 10.417 tỷ, bình quân giảm 8,89%/năm (2008-2010). Nguyên nhân chính là do giá cước các dịch vụ viễn thông giảm dần, nhu cầu khách hàng thay đổi làm giảm mạnh doanh thu viễn thông tại giao dịch; trong khi đó doanh thu từ hoạt động bán sim thẻ giảm do phải chịu sự cạnh tranh gay gắt với các đại lý tư nhân khác; hoạt động thu cước cũng giảm do một số đơn vị viễn thông đã tự tổ chức công tác thu cước...; doanh thu của nhóm dịch vụ khác (bán hàng hoá, vận chuyển kết hợp, cho thuê mặt bằng, đại lý dịch vụ bảo hiểm,...) đạt 911 tỷ, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 62,16%/năm.

- Viễn thông & CNTT

Với việc đầu tư phát triển mạng lưới hiện đại, đồng bộ và rộng khắp, tính đến hết năm 2010 các dịch vụ viễn thông cơ bản (ĐTCD, ĐTDD, truy nhập internet băng rộng) đã được VNPT cung cấp đến tất cả 63 tỉnh, thành phố trên cả nước. Đồng thời giai đoạn 2006-2010, Tập đoàn cũng đã triển khai cung cấp nhiều dịch vụ mới, dịch vụ GTTT như: dịch vụ Vinasat, dịch vụ trên nền mạng NGN, dịch vụ miễn cước người gọi 1800, dịch vụ thông tin giải trí 1900, dịch vụ kết nối mạng riêng ảo IP/MPLS, dịch vụ truyền hình hội nghị; dịch vụ Ethernet quốc tế qua mạng ACASIA, Wimax di động, điện thoại Internet quốc tế chiều về, dịch vụ miễn cước điện thoại quốc tế cho người gọi, IP Centrex, các dịch vụ trên mạng 3G như:

Mobile 3G services portal, dịch vụ Mobile TV, Mobile Internet, Mobile Broadband, Video Call...

2.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Với sự phá vỡ thế độc quyền trong thị trường cung cấp dịch vụ bưu chính (năm 1994), sau khi một số công ty chuyển phát nhanh nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh quốc tế tại Việt Nam và khi Nhà nước cho phép Viettel và SPT được cung cấp dịch BCVT (năm 1995), đặc biệt là năm 1997, Chính phủ cho phép 5 công ty được phép cung cấp dịch vụ Internet, thì VNPT đã nhận thấy được áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Điều này đã được thể hiện: *thứ nhất*, trong kế hoạch phát triển chung, VNPT đã đưa ra các mục tiêu phát triển cụ thể cho từng năm với các tiêu chí về phát triển mạng lưới, dịch vụ, công nghệ... Tuy nhiên, VNPT mới chỉ quan tâm đến việc thích ứng với môi trường cạnh tranh trong Hiệp định Thương mại dịch vụ ASEAN (AFTA), Hiệp định thương mại Việt Mỹ và các điều khoản cam kết của Việt Nam với WTO mà chưa thực sự chú trọng và đánh giá đúng mức các đối thủ trong nước đang cạnh tranh với mình; *thứ hai*, trong quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong môi trường cạnh tranh được lãnh đạo VNPT và lãnh đạo ĐVTV chưa đồng nhất. Tuy nhiên, không phải tất cả các ĐVTV của VNPT đều có chung mức nhận thức về tầm quan trọng của vấn đề này. Vì thế, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT chưa được nhận thức đầy đủ và thực hiện một cách đồng bộ và toàn diện.

Qua phân tích thực trạng SXKD giai đoạn 2006-2010, các yếu tố ảnh hưởng đến tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT, kết hợp với việc thực hiện điều tra, khảo sát thông qua phỏng vấn các chuyên gia quản lý đang công tác liên quan đến lĩnh vực bưu chính, viễn thông và các khách hàng sử dụng dịch vụ BCVT của VNPT, Viettel và EVN Telecom, có thể thấy được thực trạng các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh thông qua phân tích một số chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT như sau:

2.2.1. Năng lực tài chính

Có thể thấy rằng kể từ khi thành lập, năng lực tài chính của VNPT được nâng lên rõ rệt, các quan hệ kinh tế, công tác quản lý tài chính được tăng cường kỷ cương, minh bạch và lành mạnh hóa. Điều này được thể hiện trong từng chỉ tiêu tài chính cụ thể. Các chỉ tiêu này được thể hiện trong Bảng 2.3.

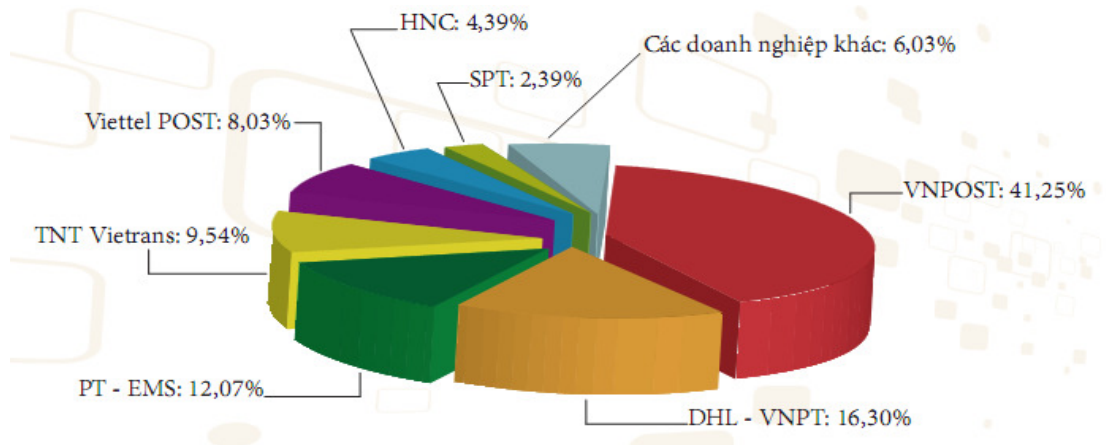
Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu về năng lực tài chính của VNPT và Viettel giai đoạn 2006-2010

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2006	2007	2008	2009	2010	2006-2010
A	B	C	1	2	3	4	5	6

1	Doanh thu							
1.1	Tổng doanh thu							
	VNPT	Tỷ đồng	50.019	59.116	65.733	72.688	78.750	326.306
	Viettel	Tỷ đồng	7.496	16.240	33.269	60.241	91.134	208.380
1.2	Tốc độ tăng doanh thu							
	VNPT	%	14,92	18,19	11,19	10,58	8,34	
	Viettel	%	129,17	116,65	104,86	81,07	51,28	
2	Lợi nhuận							
2.1	Tổng lợi nhuận							
	VNPT	Tỷ đồng	11.131	12.090	13.140	14.309	15.646	66.316
	Viettel	Tỷ đồng	1.437	4.249	8.822	10.298	15.500	40.306
2.2	Tốc độ tăng lợi nhuận							
	VNPT	%	8,30	8,61	8,69	8,89	9,34	
	Viettel	%	265,65	195,69	107,63	16,73	50,51	
3	Vốn đầu tư							
3.1	Tổng vốn đầu tư							
	VNPT	Tỷ đồng	15.626	16.057	17.634	19.354	21.648	90.318
	Viettel	Tỷ đồng	2.391	5.846	10.843	16.638	11.500	47.218
3.2	Tốc độ tăng đầu tư							
	VNPT	%	75,81	2,75	9,82	9,76	11,85	
	Viettel	%	75,04	144,50	85,48	53,44	(30,88)	
4	Nghĩa vụ với Nhà nước							
4.1	Tổng giá trị nộp NSNN							
	VNPT	Tỷ đồng	6.390	6.917	7.290	7.506	8.010	36.113
	Viettel	Tỷ đồng	579	2.186	4.900	5.546	7.628	20.839
4.2	Tốc độ tăng nộp NSNN							
	VNPT	%	24,42	12,78	5,39	2,96	6,71	
	Viettel	%	242,60	13,78	124,15	13,18	37,54	

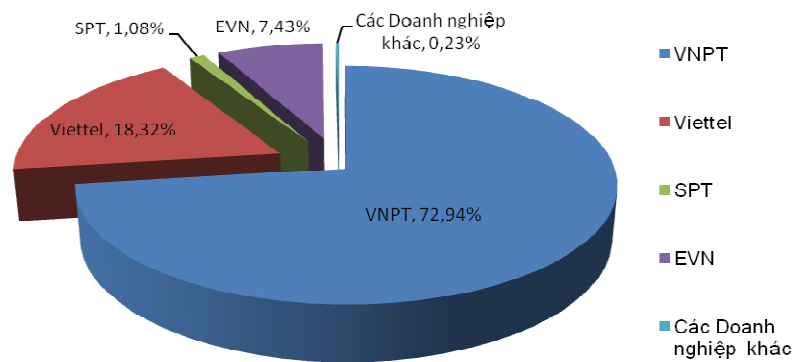
Nguồn: [47], [49], [50], [52] và tổng hợp của tác giả

Bên cạnh các kết quả đạt được về chỉ tiêu tài chính, thị phần các dịch vụ BCVT của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh luôn được khẳng định ở vị trí chủ đạo trên thị trường:



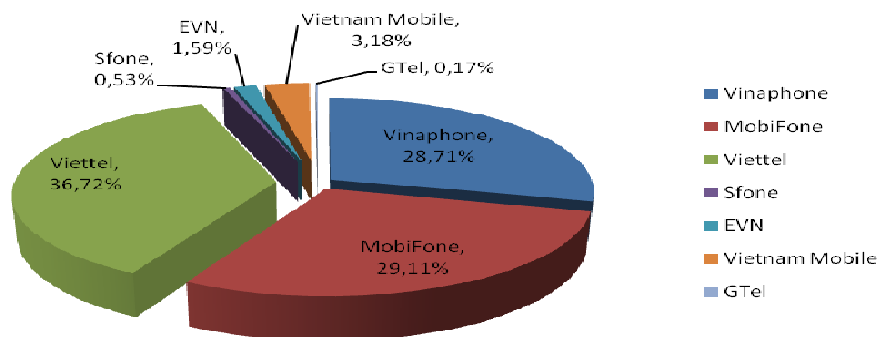
Hình 2.2: Thị phần kinh doanh của các doanh nghiệp bưu chính theo doanh thu tính đến 31/12/2010

Nguồn: [10]



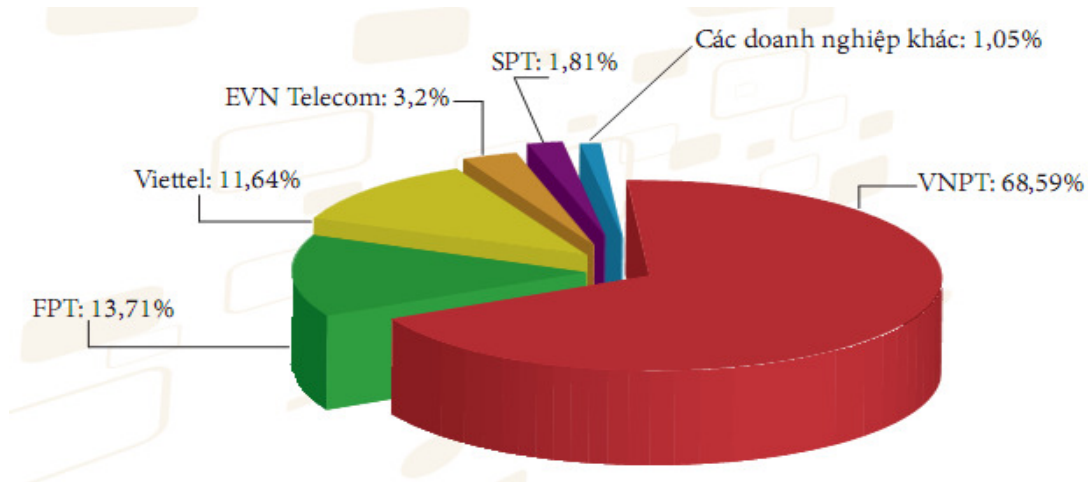
Hình 2.3: Thị phần thuê bao điện thoại cố định tính đến 31/12/2010

Nguồn: [10]



Hình 2.4: Thị phần thuê bao điện thoại di động tính đến 31/12/2010

Nguồn: [10]



Hình 2.5: Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Internet đến 31/12/2010

Nguồn: [10]

Qua 5 năm hoạt động (2006-2010), nội lực tài chính của VNPT tiếp tục được tăng cường:

i) Doanh thu từ kinh doanh các dịch vụ BCVT tăng lên không ngừng, tốc độ tăng doanh thu giai đoạn 2006-2010 tăng 84,11% so với tổng doanh thu giai đoạn 2001-2005. Tuy nhiên, tốc độ tăng doanh thu hàng năm có xu thế giảm dần với nguyên nhân chủ yếu là chia sẻ thị trường với các đối thủ cạnh tranh và áp lực giảm giá cước để chiếm lĩnh thị trường, chiếm lĩnh khách hàng với các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh các dịch vụ viễn thông và Internet.

ii) Lợi nhuận trước thuế và nghĩa vụ nộp NSNN của VNPT cũng tăng trên 50% so với giai đoạn trước. Hàng năm tốc độ tăng này của VNPT vẫn đạt năm sau cao hơn năm trước, tuy nhiên với tốc độ tăng không có đột biến và đáng kể.

iii) Vốn đầu tư và chi phí SXKD của VNPT giai đoạn 2006-2010 không ngừng tăng, đạt gần gấp đôi so với giai đoạn 2001-2005. Điều này thể hiện VNPT rất quan tâm đến việc đầu tư mạng lưới và đầu tư sản xuất của doanh nghiệp để có thể giữ vững vị thế doanh nghiệp, đáp ứng tốt nhu cầu luôn ngày càng tăng của xã hội và chất lượng mạng lưới, chất lượng các dịch vụ của VNPT luôn được duy trì ổn định, đảm bảo thông tin thông suốt phục vụ phát triển KT-XH, an ninh quốc phòng và phòng chống thiên tai.

iv) Thực hiện tốt việc cân đối vốn đầu tư và SXKD tuân thủ mục tiêu triệt để sử dụng nguồn vốn tái đầu tư, không phát sinh các khoản vay tín dụng thương mại nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Tổng nguồn vốn được cân đối cho đầu tư đạt khoảng 63.000 tỷ đồng, trong đó nguồn vốn tái đầu tư chiếm 94,1%, nguồn vốn BCC chiếm 4%, nguồn vốn tái đầu tư chiếm 1,8% và vốn NSNN

cấp chiếm 0,1%. Khả năng thanh toán đảm bảo mức an toàn cho phép, chủ động thanh toán các khoản nợ đến hạn, không tồn tại nợ quá hạn.

v) Hình thành bộ phận tham mưu, tăng cường quản lý nguồn tài chính của Tập đoàn và định hướng hoạt động tại các doanh nghiệp khác đặc biệt là chủ động tìm kiếm cơ hội, đẩy mạnh các biện pháp, hình thức đầu tư kinh doanh tài chính của Tập đoàn. Bên cạnh đó cũng tăng cường giám sát, quản lý chặt chẽ các khoản nợ đọng, nợ khó đòi, tận thu cước ghi nợ, tăng vòng quay của vốn có hiệu quả, góp phần lành mạnh hóa tài chính của VNPT.

vi) Đẩy nhanh tiến độ triển khai các thủ tục góp vốn của VNPT tại các đơn vị cổ phần hóa. Hầu hết các đơn vị có vốn góp của VNPT này đều hoạt động có hiệu quả, vốn được bảo toàn và phát triển, đảm bảo việc thanh toán cổ tức cho các cổ đông.

vii) Bảo đảm việc nộp đúng, nộp đủ các khoản phải nộp, thực hiện tốt việc đăng ký, kê khai nộp thuế theo qui định của Pháp luật. Thực hiện tốt chế độ công khai tài chính, tăng cường công tác quản lý ngân quỹ, thực hiện các biện pháp quản lý vốn bằng tiền, quản lý chặt chẽ tiền mặt dòng tiền trong đầu tư SXKD.

Qua việc so sánh một số chỉ tiêu tài chính của VNPT với Viettel và căn cứ và kết quả điều tra cho thấy năng lực tài chính của VNPT là có lợi thế hơn các đối thủ cạnh tranh (chiếm 53%) đặc biệt về số lượng tuyệt đối, tuy nhiên đối với chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận về tốc độ thấp hơn rất nhiều so với Viettel (90/130 phiếu đồng ý)¹.

2.2.2. Năng lực quản lý và điều hành

Trong những năm qua, tuy có nhiều yếu tố tác động không thuận nhưng VNPT đã luôn phấn đấu hoàn thành tốt các mục tiêu và các nhiệm vụ đề ra. Kết quả này thể hiện phần nào năng lực quản lý điều hành của Ban Lãnh đạo VNPT và sự quyết tâm của tập thể cán bộ VNPT. Ban Lãnh đạo VNPT đã luôn sâu sát với cơ sở, tháo gỡ kịp thời những vướng mắc, khó khăn của các ĐVTV. Các Ban quản lý chức năng đã làm tốt vai trò tham mưu, nhạy bén, linh hoạt trong công tác điều hành, quản lý. Đội ngũ quản lý thường xuyên được đào tạo nâng cao về năng lực, trình độ ở trong nước và nước ngoài để tiếp thu các kinh nghiệm quản lý tiên tiến áp dụng vào thực tiễn sản xuất của VNPT.

Cơ chế quản lý đã được cải thiện, công tác quản lý điều hành đã liên tục được kiện toàn ở tất cả các lĩnh vực công tác; hệ thống văn bản quản lý được ban hành kịp thời và đồng bộ tạo điều kiện thúc đẩy các hoạt động. Điều này thể hiện ở các hệ thống cơ chế quản lý nội bộ, qui trình quản lý và cung cấp dịch vụ; hệ thống tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ; hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật... đã liên tục được ban hành, được sửa đổi và hoàn thiện thể hiện năng lực quản

¹ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

lý của Lãnh đạo rất sát sao đến hoạt động kinh doanh, tạo công cụ quản lý hữu hiệu trong công tác điều hành sản xuất.

Đến nay, công tác quản lý điều hành chung đã có nhiều tiến bộ, có nhiều điều chỉnh đổi mới, đáp ứng với yêu cầu thực tiễn. Việc phân cấp, mở rộng quyền chủ động đã gắn với trách nhiệm của Lãnh đạo các đơn vị; đã giảm thiểu chế độ hội họp, tăng cường đối thoại trực tuyến, giảm bớt thủ tục hành chính; tập trung xem xét, giải quyết nhanh, dứt điểm các vấn đề khó khăn, vướng mắc; tạo sự phối hợp đồng bộ, nhanh, kịp thời giữa các bộ phận chức năng tham mưu, quản lý.

Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, năng lực quản lý và điều hành của VNPT so với Viettel là tương đương nhau với số phiếu đồng ý với đánh giá này chiếm ưu thế. Trong đó tổng số phiếu đánh giá năng lực quản lý điều hành của VNPT, Viettel và EVN Telecom ở mức cao và khá lần lượt là 190-180-145/390 phiếu đồng ý².

2.2.3 Tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp)

Giá trị phi vật chất của VNPT được hiểu là giá trị thương hiệu và uy tín của VNPT trên thị trường. VNPT là công ty TNHH một thành viên, có lịch sử xây dựng và phát triển gần 70 năm, có cơ sở cung cấp dịch vụ rộng khắp trên cả nước, với gần 14.000 điểm phục vụ. Có thể nói rằng, nói đến dịch vụ BCVT, đa phần người dân hiểu nó gắn liền với bưu điện và gắn liền với VNPT. Các đối thủ cạnh tranh trong nước không thể có bề dày lịch sử và truyền thống này. Văn hóa – bản sắc của VNPT được biểu hiện bằng Huân chương sao vàng, Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới.

Bên cạnh đó, do VNPT là một Tập đoàn nhà nước lớn có uy tín cao, rất thuận lợi trong việc tạo ra cái gọi là “tín chấp” trên thị trường. Người sử dụng có cảm giác tin tưởng hơn khi sử dụng các dịch vụ liên quan đến tài chính do VNPT cung cấp. Ví dụ như dịch vụ tiết kiệm bưu điện, dịch vụ bảo hiểm bưu điện bảo hiểm riêng cho các khách hàng nội bộ VNPT (thị trường ổn định và bền vững) và các khách hàng khác đảm bảo cho các hoạt động của VNPT từ các tỉnh, thành và hoạt động chung của VNPT luôn có độ an toàn cao đối với các khách hàng sử dụng dịch vụ BCVT. Đây cũng là thuận lợi vượt trội của VNPT.

Cũng do là DNNN, đồng thời là nhà cung cấp dịch vụ truyền thống, nên VNPT có nhiều thuận lợi hơn trong việc thu hút vốn đầu tư trong nước và nước ngoài, bởi nhà đầu tư tin tưởng vào khả năng sinh lợi của VNPT và sự bảo đảm về tài chính khi tham gia kinh doanh cùng VNPT. VNPT luôn triển khai tốt chương trình nhận diện thương hiệu, cùng với các hoạt động, chương trình chăm sóc khách hàng, quảng cáo, xúc tiến bán hàng, truyền thông, báo chí

² Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

giúp cho việc nâng cao uy tín, vị thế và hình ảnh của Tập đoàn gần gũi, thân thiện với các khách hàng cả trong nước và quốc tế.

Kết quả điều tra khảo sát cho thấy uy tín doanh nghiệp và các sản phẩm dịch vụ và độ tin cậy của các đối tác (tiềm lực vô hình) của VNPT có lợi thế tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh (chiếm trên 50%). Trong đó tổng số phiếu đánh giá tiềm lực vô hình của VNPT, Viettel và EVN Telecom ở mức cao và khá lần lượt là 325-278-175 phiếu đồng ý³.

2.2.4 Trình độ trang thiết bị, công nghệ

Hiện nay, có thể nhận xét khái quát, mạng viễn thông của VNPT được xếp vào loại hiện đại trên thế giới với số hoá hoàn toàn, công nghệ hiện đại và mạng viễn thông của VNPT đã chuyển sang mạng thế hệ sau NGN. Do đó đã cho phép một số dịch vụ mới được cung cấp trên nền mạng NGN. Với đóng góp phần lớn của VNPT, kết cấu hạ tầng CNTT và truyền thông (ICT) quốc gia và quốc tế đã được tăng cường, hiện đại hóa, bao phủ rộng khắp cả nước với thông lượng lớn, tốc độ và chất lượng cao, làm nền tảng cho việc phát triển CNTT, phục vụ sự nghiệp CNH, HDH đất nước. Bên cạnh đó, VNPT đẩy nhanh việc ứng dụng và phát triển CNTT, công nghệ phần mềm vào trong SXKD và phục vụ thông qua việc triển khai nhanh mạng lưới đến các khu công nghệ cao, giảm cước truy nhập và thực hiện giá công ưu đãi.

Mạng viễn thông đường trục trong nước đã được phát triển và củng cố theo cấu trúc mạng NGN/ATM/IP và SDH quang ghép kênh theo bước sóng WDM, đáp ứng nhu cầu chuyển tải mọi loại hình dịch vụ: âm thanh, hình ảnh, truyền hình, truyền số liệu... để có thể mở nhiều dịch vụ mới, đáp ứng nhu cầu đa dạng của người sử dụng. VNPT tiếp tục thực hiện cấp quan hóa đến nhà thuê bao sử dụng phương tiện truy nhập hữu tuyến như: FTTC, FTTH, xDSL; bảo đảm kế hoạch phóng và khai thác có hiệu quả vệ tinh viễn thông của Việt Nam theo sự chỉ đạo của Chính phủ; đồng thời tham gia với các đối tác quốc tế tiếp tục đầu tư các tuyến cáp quang biển quốc tế mới, xây dựng xa lộ thông tin khu vực tiểu vùng; đa dạng hóa các loại hình dịch vụ đặc biệt là các dịch vụ của mạng di động, Internet, các dịch vụ băng thông rộng, đa phương tiện, thương mại điện tử, các dịch vụ lai ghép Bưu chính-Viễn thông-Internet; phát triển các dịch vụ gia tăng, các dịch vụ nội dung trên mạng NGN, Internet, di động...

Tuy vậy, xét về khía cạnh kinh tế và kỹ thuật thì mạng viễn thông của VNPT vẫn đang còn tồn tại một vài nhược điểm. Đó là, do trước đây có quá nhiều nhà cung cấp nên khi chuyển sang mạng NGN, VNPT đã gặp phải những khó khăn về thời gian, chi phí, lựa chọn nhà cung cấp để xây dựng một giải pháp công nghệ thống nhất. Thêm vào đó, do chưa chuyển

³ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

hoàn toàn sang mạng NGN nên các dịch vụ chưa thật đa dạng, chủ yếu mới là các dịch vụ thoại, dịch vụ gia tăng giá trị chưa nhiều, chưa tương xứng với tiềm năng của VNPT. Về bưu chính là mức độ phổ biến về công nghệ hiện đại cho dịch vụ bưu chính nhìn chung còn chưa được như viễn thông là các trang thiết bị bưu chính của VNPT chưa được đầu tư nhiều, việc ứng dụng CNTT vào khai thác các dịch vụ bưu chính còn chưa phát triển mạnh, do đó khả năng tạo dịch vụ mới chưa có điều kiện phát huy... Kết quả điều tra khảo sát về năng lực sản xuất, đặc biệt là năng lực mạng lưới, công nghệ, trình độ trang thiết bị và tổ chức sản xuất cung cấp dịch vụ BCVT cho thấy VNPT có lợi thế hơn so với các đối thủ cạnh tranh thể hiện ở 4/6 chỉ tiêu điều tra cho rằng VNPT có lợi thế và 2/6 chỉ tiêu là tương đương so với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu đánh giá năng lực sản xuất và trình độ trang thiết bị công nghệ ở mức cao thì Viettel được đánh giá là cao hơn so với VNPT (115/112 phiếu), còn cả ở mức cao và khá thì số phiếu của VNPT vẫn cao hơn (292/308 phiếu)⁴.

2.2.5 Năng lực Marketing

- Về chính sách giá cước

VNPT đã chủ động hơn trong việc đề xuất và xử lý các vấn đề về giá cước các dịch vụ BCVT, linh hoạt trước sự biến động của thị trường, thu hút khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm. Việc xây dựng lộ trình và kế hoạch giảm cước đã bám sát diễn biến của thị trường, cùng với các chương trình khuyến mại, tiếp thị có qui mô lớn đã làm tăng sức cạnh tranh, thu hút khách hàng và nâng cao sản lượng các dịch vụ. Bên cạnh đó, VNPT đã đề xuất các phương án giá cước theo hướng quản lý bằng khung cước, phù hợp với những qui định của nhà nước đối với doanh nghiệp chiếm thị phần khống chế, tạo sự chủ động linh hoạt trong SXKD và trong việc áp dụng với những lớp đối tượng khách hàng, tăng cường phân cấp quản lý giá cho các đơn vị chủ dịch vụ. Đồng thời VNPT đã chủ động hơn trong việc đàm phán, kết nối với các doanh nghiệp viễn thông khác, mở rộng hợp tác trong việc sử dụng chung cơ sở hạ tầng; các vướng mắc trong việc đàm phán cước kết nối và các thỏa thuận kết nối đều được bàn bạc, giải quyết kịp thời. Bên cạnh đó, VNPT đã triển khai qui định về cước kết nối, hướng dẫn các ĐVTN thực hiện các cơ chế liên quan đến đối soát và thanh toán cước kết nối.

- Về công tác chăm sóc khách hàng

Công tác chăm sóc khách hàng đã từng bước được chuyên nghiệp hóa. Công tác chăm sóc khách hàng ngày càng đa dạng hơn từ việc chăm sóc hướng dẫn online qua điện thoại, trả lời tự động, qua website đến việc chăm sóc trực tiếp đến từng đối tượng khách hàng theo từng loại hình dịch vụ.

- Về công tác quảng cáo, khuyến mại, tiếp thị

⁴ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

Hoạt động quảng cáo, khuyến mại và phát triển thương hiệu đã được triển khai nhanh và mạnh hơn trước, thông qua các phương tiện báo chí, phát thanh, truyền hình, lễ hội văn hóa, các diễn đàn mang tính chuyên ngành (các Triển lãm Việt Nam Telecom, Vietnam Expo, Tuần lễ tin học, Triển lãm Tem Bưu chính, các hội nghị, hội thảo...), uy tín của VNPT và thương hiệu các dịch vụ tiếp tục được phát triển, khẳng định. Bên cạnh đó hoạt động quảng cáo các dịch vụ BCVT đã có nhiều cải tiến, đổi mới, quan hệ công chúng được cải thiện bằng nhiều hình thức góp phần tạo dựng uy tín, sự gần gũi, tin cậy của doanh nghiệp với khách hàng trong nước và quốc tế. Bên cạnh các hoạt động quảng cáo khuyến mại, VNPT đã triển khai các biện pháp bán hàng linh hoạt trên cơ sở tuân thủ các qui định của pháp luật: ban hành chiết khấu hoa hồng đối với hoạt động bán thẻ trả trước các dịch vụ viễn thông, chính sách mới về khuyến mại cho các đại lý...; thực hiện các chương trình khuyến mãi kết hợp với giảm cước, chương trình hành động vì khách hàng, khuyến khích thuê bao sử dụng dịch vụ để triển khai các biện pháp chăm sóc khách hàng cho phù hợp, hiệu quả.

Để nâng cao hiệu quả kinh doanh trong môi trường cạnh tranh, gắn doanh nghiệp với thị trường và khách hàng, VNPT đã tổ chức bộ máy tiếp thị, bán hàng phù hợp với qui mô từng đơn vị. Đến nay 100% các ĐVTV đã thành lập phòng, tổ TTBH và có cán bộ chuyên trách. Ý thức về kinh doanh, cạnh tranh, tinh thần, thái độ, phong cách phục vụ của các CBCNV làm việc tại các điểm phục vụ, giao dịch, các trung tâm chăm sóc khách hàng được nâng lên. Đã tổ chức các hội thảo chuyên đề về kinh doanh tại các khu vực trọng điểm, kinh doanh các dịch vụ có tính cạnh tranh cao; tiếp tục triển khai mạnh chương trình hành động vì khách hàng; thực hiện các giải pháp giữ vững khách hàng và phát triển, mở rộng thị phần các dịch vụ BCVT; phân loại các lớp khách hàng và thực hiện hiệu quả các chương trình chiết khấu thương mại, trích thưởng; thực hiện cam kết hỗ trợ, các hợp đồng với khách hàng lớn trong việc phát triển mạng diện rộng như hệ thống các NHTM, UBND các tỉnh, thành phố lớn, các KCN...

Qua kết quả phân tích ý kiến điều tra khảo sát cho thấy năng lực Marketing của VNPT tương đương so với đối thủ cạnh tranh ở chỉ tiêu NCTT và chăm sóc khách hàng, năng lực cung cấp dịch vụ, giá cước dịch vụ BCVT, trong đó VNPT đặc biệt có lợi thế hơn về mạng lưới phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ BCVT (62%) nhưng vẫn yếu thế (bất lợi) so với đối thủ cạnh tranh (Viettel) về năng lực xúc tiến bán hàng (41%) và chính sách và độ linh hoạt của giá cước dịch vụ BCVT (41%)⁵.

2.2.6 Về cơ cấu tổ chức

⁵ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

Ngoài các BĐTT và viễn thông tỉnh, thành phố cung cấp đa dạng các dịch vụ BCVT cho khách hàng, VNPT còn có các công ty дочuyên cung cấp một/một số loại hình dịch vụ chuyên biệt như: VMS và Vinaphone cung cấp các dịch vụ thông tin di động, VDC chuyên cung cấp các dịch vụ truyền số liệu, Internet... Các đơn vị cung cấp dịch vụ của VNPT một số hoạt động theo cơ chế hạch toán độc lập (VMS), nhưng phần lớn hoạt động theo chế độ hạch toán phụ thuộc (các BĐTT, Vinaphone...). Thêm nữa, VNPT chưa đạt được kết quả tối đa trong việc thực hiện chế độ hạch toán riêng giữa bưu chính và viễn thông và hạch toán riêng từng loại dịch vụ. Do đó, các đơn vị cung cấp dịch vụ chưa cảm thấy nhu cầu bức xúc phải cải tiến hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút thêm nhiều khách hàng, tăng doanh thu và lợi nhuận. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh của VNPT ngay từ đầu đã thực hiện hạch toán độc lập giữa bưu chính và viễn thông và giữa từng loại dịch vụ, buộc từng trung tâm cung cấp dịch vụ phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh trên phân đoạn thị trường của riêng mình. Qua kết quả điều tra thu được từ 390 phiếu cho thấy năng lực tổ chức sản xuất cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT so với đối thủ cạnh tranh được đánh giá là có lợi thế hơn (41%) còn về tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh là tương đương (44%) và trình độ được đánh giá là ở mức khá (khoảng 45%)⁶.

2.2.7 Về nguồn nhân lực

Trong thời gian qua, VNPT đã thường xuyên quan tâm đến công tác cán bộ, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thể hiện ở chỗ: VNPT đã ban hành Quy chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ; xây dựng tiêu chuẩn cán bộ và triển khai xây dựng qui hoạch cán bộ; hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tập trung đào tạo nâng cao kỹ năng lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ mới được bổ nhiệm; chuẩn bị kỹ lưỡng nội dung, chương trình, tăng cường đào tạo đội ngũ chuyên gia trong các lĩnh vực viễn thông, CNTT, tài chính, ngân hàng, Marketing, quản trị kinh doanh...; nâng cao năng lực tổ chức, chất lượng các khóa bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu thực tế của từng đơn vị và tại các cơ sở đào tạo của VNPT như: Học viện Công nghệ BCVT, các trường Trung học BCVT và CNTT.

Tính đến 31/12/2010, VNPT có tổng số 87.237 lao động. Số lao động trong lĩnh vực bưu chính và lĩnh vực viễn thông (không bao gồm lao động tại các đơn vị sự nghiệp và HTĐL chiếm khoảng 9%), phân theo cơ cấu trình độ như sau:

Bảng 2.2: Thực trạng lực lượng lao động của VNPT giai đoạn 2006-2010

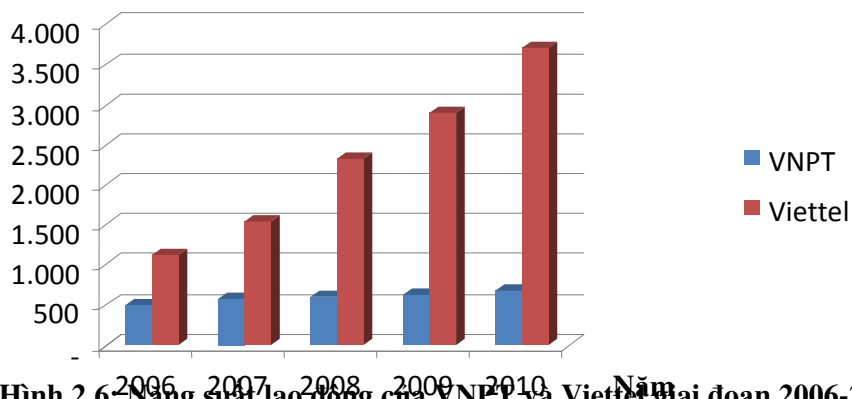
STT	Tiêu chí	ĐVT	2006	2007	2008	2009	2010	2006-
-----	----------	-----	------	------	------	------	------	-------

⁶ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

								2010
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Tổng số LĐ của VNPT	Người	78.321	79.887	83.881	87.237	90.000	78.321
1.1	Lao động VT	Người	35.055	35.406	37.530	39.782	42.169	35.055
1.2	Tỷ trọng LĐ VT/ Tổng số LĐ	%	44,76%	44,32%	44,74%	45,60%	46,85%	44,76%
1.3	Lao động BC	Người	37.464	38.963	38.852	37.274	36.600	37.464
1.4	Tỷ trọng LĐ BC/ Tổng số LĐ	%	47,83%	48,77%	46,32%	42,73%	40,67%	47,83%
2	Chi phí đào tạo cho LĐ của VNPT	Tỷ đồng	7.032	8.079	9.054	10.104	11.247	7.032
2.1	Lao động VT	Tỷ đồng	3.375	4.201	4.980	5.961	6.861	3.375
2.2	Tỷ trọng so với tổng CP đào tạo của VNPT	%	14,40%	15,60%	16,50%	17,70%	18,30%	14,40%
2.3	Lao động BC	Tỷ đồng	2.461	3.070	3.622	4.345	5.174	2.461
2.4	Tỷ trọng so với tổng CP đào tạo của VNPT	%	10,50%	11,40%	12,00%	12,90%	13,80%	10,50%

Nguồn: [47], [49], [50] và tổng hợp của tác giả

Tr. đồng



Hình 2.6: Năng suất lao động của VNPT và Viettel giai đoạn 2006-2010

Nguồn: [47], [49], [50], [52] và tổng hợp của tác giả

Bảng 2.3: Cơ cấu lực lượng lao động bưu chính và viễn thông tính đến hết 2010
(Không bao gồm lao động của các đơn vị sự nghiệp và HTĐL)

Cơ cấu	Bưu chính		Viễn thông	
	Số tuyệt đối (người)	Tỷ lệ (%)	Số tuyệt đối (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số	37.274	47,73	39.782	44,27
Trên đại học	630	1,69	1550	4,16
Đại học và cao đẳng	9.702	26,03	12.275	32,93
Trung cấp	7.842	21,04	10.980	29,46
Công nhân	15.761	42,28	13.201	35,42

Chưa qua đào tạo	3.339	8,96	1.776	4,76
------------------	-------	------	-------	------

Nguồn: [47], [49], [50] và tổng hợp của tác giả

Bảng 2.3 cho thấy có sự mất cân đối về lực lượng lao động bưu chính, viễn thông trong đó lao động bưu chính lớn hơn lao động viễn thông khoảng gần 3%, phân bố cơ cấu lao động cũng khác. Trong lĩnh vực viễn thông, số lao động có trình độ đại học, cao đẳng và trên đại học cao hơn hẳn lĩnh vực bưu chính, trong đó cao gần gấp đôi số lượng lao động bưu chính trên đại học, gấp 1,5 lần số lượng lao động bưu chính ở trình độ đại học và cao đẳng. Điều này cũng phù hợp với đặc thù lao động viễn thông là lĩnh vực gắn liền với công nghệ cao, đòi hỏi lao động có trình độ cao.

Trong cả hai lĩnh vực bưu chính và viễn thông, số lượng lao động công nhân đều chiếm trên 50%. Tuy lao động công nhân trong lĩnh vực bưu chính chiếm số lượng lớn hơn và tỉ trọng cao hơn, nhưng sự chênh lệch này không quá lớn (chênh lệch dưới 5%). Mặc dù VNPT đã thực hiện chính sách tinh giảm lao động, mạnh mẽ nhất là trong lĩnh vực bưu chính, nhưng có thể thấy rằng hiện tại VNPT đang duy trì một đội ngũ lao động khá lớn trong đó lao động chưa lành nghề và không có kinh nghiệm chiếm tỉ trọng khá cao. Số lao động chưa qua đào tạo của bưu chính chiếm tới 66,15% tổng lao động bưu chính, trong khi đó số lao động chưa qua đào tạo trong lĩnh vực viễn thông lên tới 56,48% tổng lao động viễn thông. Năng suất lao động thấp dẫn tới hệ quả tất yếu là chi phí dịch vụ cao, dẫn tới giá cước dịch vụ cũng bị đội cao lên, ảnh hưởng bất lợi tới năng lực cạnh tranh của VNPT khi phải cạnh tranh với các đối thủ trong nước và quốc tế. Theo đánh giá từ kết quả điều tra khảo sát cho thấy đối với chỉ tiêu số lượng lao động của VNPT là cao hơn với đối thủ (chiếm 49%), trình độ học vấn của CBCNV là tương đương (38%) nhưng yếu tố về chất lượng và trình độ lao động của VNPT đạt mức cao chỉ chiếm 15% ý kiến đồng ý. Chính số lượng lao động nhiều đã phần nào làm giảm và tạo yếu tố bất lợi năng lực cạnh tranh của VNPT (44%)⁷.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tuy đã được đề cập, song kết quả đạt được chưa nhiều, các chuyên gia có trình độ cao trên nhiều lĩnh vực như: bưu chính, viễn thông công nghệ cao, nghiên cứu CNTT và phát triển phần mềm, quản lý tài chính, phân tích dự báo, quan hệ công chúng... Bên cạnh đó, việc sắp xếp, bố trí sử dụng lao động, hệ thống cơ chế phân phối thu nhập, khuyến khích thu hút lao động chất lượng cao... còn có điểm chưa hợp lý; hiện tượng lao động trình độ khá, giỏi “rời bỏ” doanh nghiệp diễn ra khá phổ biến. Khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh thì chế độ đãi ngộ lao động của VNPT bất lợi hơn (44%) và đạt ở mức trung bình (49%) mặc dù chính sách phát triển

⁷ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

nguồn nhân lực của các doanh nghiệp là tương đương (38%) nhưng cũng chỉ đạt ở mức khá (46%)⁸.

2.2.8 Năng lực đầu tư nghiên cứu và triển khai

Công tác NCKH thường xuyên đổi mới và hoàn thiện. Với việc xây dựng và triển khai các chương trình nghiên cứu trọng điểm phù hợp với xu thế tích hợp mạng với các dịch vụ bưu chính, viễn thông và CNTT, tránh trùng lặp các nội dung, đề tài thuộc các chương trình nghiên cứu. Hướng nghiên cứu vào các mũi nhọn nhằm giải quyết các bài toán lớn, tạo ra các sản phẩm ứng dụng vào thực tế SXKD của VNPT và có sức cạnh tranh trên thị trường. VNPT đã tích cực phối hợp với các đối tác, các tập đoàn có uy tín và kinh nghiệm xây dựng các phòng thí nghiệm, triển khai các chương trình NCKH tại Học viện Công nghệ BCVT và một số đơn vị phục vụ giảng dạy và thử nghiệm, đo kiểm mạng lưới. Đã hợp chuẩn trên 30 sản phẩm của các đơn vị công nghiệp, đưa các sản phẩm công nghiệp đủ tiêu chuẩn vào mạng lưới. VNPT được đánh giá cao, có lợi thế về trang thiết bị và nguồn lực dành cho R&D (41%) với năng lực dành cho R&D đạt ở mức khá (trên 40%)⁹. Theo báo cáo tổng kết 5 năm của Viettel (2006-2010) thì tổng số sáng kiến và ý tưởng cải tiến kỹ thuật là 1.500¹⁰ chỉ bằng 50% so với VNPT.

Hàng năm, VNPT thường xuyên trao đổi các sản phẩm của các tổ chức NCKH với các đơn vị SXKD; thị trường hóa, xã hội hóa hoạt động KHCN của Tập đoàn; đầu tư có chọn lọc cho các đề tài, chương trình nghiên cứu chiến lược, có tính khả thi cao. Đặc biệt, các dự án đầu tư nghiên cứu cho lĩnh vực công nghiệp được thực thi tốt, nhiều sản phẩm mới, dịch vụ mới của các đơn vị công nghiệp tiếp tục được triển khai trên mạng.

Kết quả đầu tư cho hoạt động R & D được thể hiện trong biểu 2.4.

Bảng 2.4: Tổng hợp kinh phí đầu tư cho hoạt động R&D của VNPT giai đoạn 2006-2010

STT	Tiêu chí	ĐVT	2006	2007	2008	2009	2010	2006-2010
A	B	C	1	2	3	4	5	6
1	Kinh phí đầu tư cho hoạt động R&D	Triệu đồng	52.400	63.000	70.050	79.150	87.700	352.300
2	Tỷ trọng so với tổng chi phí của VNPT	%	0,22%	0,23%	0,23%	0,24%	0,23%	0,23%
3	Số lượng đề tài NCKH	Đề tài	78	110	130	155	179	652
3.1	Số lượng sáng kiến cải tiến kỹ thuật	Sáng kiến	580	600	621	653	680	3.134
3.2	Tỷ lệ đề tài được áp dụng vào thực tiễn	%	41%	45%	55%	61%	73%	58%

⁸ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

⁹ Kết quả điều tra khảo sát tại Phụ lục 7

¹⁰ Báo cáo tổng kết giai đoạn 2006-2010 của Viettel

Nguồn: [47], [49], [50] và tổng hợp của tác giả

Bên cạnh các kết quả đạt được, việc nghiên cứu, thử nghiệm, triển khai những dịch vụ có khả năng đem lại nguồn thu lớn, có sức cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường diễn ra chậm, đặc biệt là các dịch vụ băng rộng, các dịch vụ tích hợp.

2.2.9 Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế:

Trên thị trường BCVT Việt Nam, VNPT đã và đang thực hiện hợp tác với tất cả các doanh nghiệp viễn thông trong nước về việc thực hiện kết nối mạng, thực hiện roaming trong cung cấp dịch vụ di động. Việc hợp tác này đã thực hiện tốt yêu cầu của nhà nước trong qui định về kết nối, chống độc quyền trong kinh doanh, cùng chia sẻ hạ tầng và kinh doanh cùng có lợi. Trên lĩnh vực hợp tác quốc tế, VNPT có quan hệ bạn hàng với 200 đối tác nước ngoài là các tập đoàn đa quốc gia về bưu chính, viễn thông và CNTT hàng đầu trên thế giới trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Các hoạt động quan hệ và HTQT luôn được tăng cường và được mở rộng. VNPT đã có các chuẩn bị kỹ lưỡng các điều kiện để thực hiện các cam kết có liên quan đến Hiệp định Thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ và WTO. VNPT đã triển khai các chương trình hợp tác, chương trình hành động của các tổ chức Bưu chính, Viễn thông và Internet trên thế giới và khu vực như ITU, UPU, Intersputnik, APPU... Lãnh đạo VNPT đã có nhiều cuộc tiếp xúc song phương, đa phương với các tổ chức, tập đoàn, doanh nghiệp lớn, các quan chức chính phủ của nhiều quốc gia mở ra cơ hội hợp tác mới; chủ động và tích cực tham gia các tổ chức quốc tế chuyên ngành, tiếp tục khẳng định vị thế của VNPT trong các tổ chức, các hiệp hội và diễn đàn quốc tế; tham gia dự án xây dựng xa lộ thông tin của Hiệp hội các nước tiểu vùng Mê Kông, tuyên cấp quan biển quốc tế mới...; tìm hiểu khả năng kinh doanh tại thị trường viễn thông Campuchia, xúc tiến xây dựng đề án thành lập Liên doanh sản xuất cáp đồng tại Lào...; đã chuyển giao tư cách thành viên trong Hiệp hội các nhà khai thác GSM cho VMS, Vinaphone để tham gia năng động hơn vào hoạt động của Hiệp hội; tham gia Hội đồng Viễn thông Thái Bình Dương; đã ký Thỏa thuận khung hợp tác với một số công ty viễn thông Trung Quốc, ký kết hợp đồng cung cấp đường truyền Internet với một số đối tác Lào, Campuchia; triển khai thành công việc phóng và đưa vào khai thác vệ tinh Vinasat 1, tiếp tục thực hiện phóng và đưa vào khai thác vệ tinh Vinasat 2 trong giai đoạn 2011-2015.

2.3 Phân tích thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

2.3.1 Các biện pháp tăng cường năng lực cạnh tranh mà VNPT đã thực hiện trong thời gian qua

Để tăng cường năng lực cạnh tranh, trong thời gian qua VNPT đã tập trung vào ba nhóm giải pháp như:

Thứ nhất, phát huy nội lực, đổi mới cơ cấu đầu tư, tiếp tục tăng cường đổi mới và đón đầu công nghệ hiện đại để phát triển bền vững để đáp ứng yêu cầu về tiêu chí “Tiên tiến-Tương thích-Toàn diện”, đồng thời đáp ứng xu thế hội tụ về Viễn thông-Tin học-Truyền hình, đa phương tiện với phương châm thực hiện là đi tắt, đón đầu về công nghệ; tận dụng và sử dụng tốt nguồn vốn trong nội bộ, đồng thời tích cực tìm kiếm các nguồn vốn có lãi suất hợp lý để đẩy mạnh đầu tư công nghệ mới, phát triển mạng lưới và dịch vụ; đầu tư xây dựng đi vào vận hành ngay, đi trước một bước so với nhu cầu, đón đầu dịch vụ...

Thứ hai, mở rộng thị trường, thị phần, phát triển các dịch vụ gia tăng và các dịch vụ mới nhằm không chỉ tăng cường năng lực cạnh tranh doanh nghiệp mà còn tăng cường năng lực cạnh tranh các sản phẩm, dịch vụ mà VNPT cung cấp. Để thực hiện được giải pháp này, VNPT đã đặc biệt đến việc đổi mới nhận thức và tư duy kinh doanh, tăng cường hoạt động quản lý dịch vụ, tiếp thị, chăm sóc khách hàng; không ngừng củng cố thương hiệu VNPT.

Thứ ba, đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế. *Đối với hợp tác trong nước*, VNPT đã chủ động tiến hành hợp tác chiến lược toàn diện với các Bộ, ngành, UBND các tỉnh, các tập đoàn lớn qua đó cung cấp dịch vụ đồng bộ và hiện đại cho các đối tác. Nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trong môi trường cạnh tranh, VNPT đã chủ động triển khai cơ chế hợp tác kinh doanh, đầu tư đồng bộ công nghệ và hạ tầng với các đối tác, có nhiều biện pháp linh hoạt trong bán hàng và đổi mới cơ chế chăm sóc khách hàng. *Đối với HTQT*, trên cơ sở phân tích năng lực và khả năng cạnh tranh, VNPT đã thực hiện một số điều chỉnh trong chiến lược HTQT như thực hiện hợp tác có nguyên tắc, có lộ trình; đa dạng hóa các hình thức và phương thức HTQT nhằm nâng cao vị trí, vai trò của VNPT cũng như uy tín của ngành BCVT trên trường quốc tế.

2.3.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT

2.3.2.1. Các yếu tố bên ngoài

- Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước

Dưới góc độ Nhà nước, một trong những biện pháp quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp tự nâng cao năng lực cạnh tranh là tạo ra các đối thủ cạnh tranh, hạn chế việc tạo ra các môi trường kinh doanh độc quyền. Các yếu tố thuộc chính sách của nhà nước tác động tới năng lực cạnh tranh của VNPT bao gồm:

+ Chính sách mở cửa thị trường dịch vụ BCVT trong nước

Từ những năm 1995 trở về trước, VNPT vẫn là một đơn vị độc quyền trong cung cấp các dịch vụ BCVT trên thị trường Việt Nam. Điều này hoàn toàn phù hợp với đường lối, chính sách

phát triển kinh tế và cơ chế quản lý Nhà nước lúc bấy giờ và là hành lang pháp luật quan trọng cho việc quản lý và phát triển ngành Bưu Điện.

Thực hiện chủ trương phát triển nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN được đề ra từ Đại hội Đảng VI, các chính sách của nhà nước về BCVT đã từng bước được thay đổi phù hợp với yêu cầu thực tế của từng giai đoạn. Năm 1995, Chính phủ đã chính thức cho phép 2 doanh nghiệp nhà nước là Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội (nay là Tập đoàn Viễn thông Quân đội - Viettel) và Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT) được phép thành lập và cung cấp các dịch vụ BCVT trong nước và đi nước ngoài. Như vậy, hình thức độc quyền nhà nước cũng đã có sự thay đổi từ độc quyền một công ty sang nhiều công ty. Chính sách chuyển đổi trên đã được cụ thể hoá bằng một loạt các giấy phép cung cấp dịch vụ được Tổng cục Bưu điện và nay là Bộ TT&TT ban hành từ năm 1997 đến nay đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tự do cạnh tranh, tự do lựa chọn địa bàn và dịch vụ cung ứng nhằm đạt mục tiêu lợi nhuận. Các doanh nghiệp được phép cung cấp hạ tầng mạng đều tập trung đẩy nhanh đầu tư phát triển mạng lưới, mở rộng phạm vi kinh doanh cung cấp cho khách hàng. Tuy nhiên, do sự hình thành và phát triển của các doanh nghiệp, cho đến nay xét về quy mô doanh nghiệp và năng lực mạng lưới cung ứng dịch vụ thì VNPT vẫn là doanh nghiệp có cơ sở hạ tầng mạng lưới cung ứng dịch vụ viễn thông rộng nhất, mạnh nhất. Cơ sở hạ tầng mạng lưới viễn thông và Internet của VNPT được phát triển đồng bộ rộng khắp ở tất cả các tỉnh thành, huyện và các xã trên toàn quốc. 05 doanh nghiệp cung cấp hạ tầng còn lại đều là doanh nghiệp mới, mạng lưới của các doanh nghiệp này nhìn chung còn nhỏ bé và mới chỉ phát triển được ở các thành phố, thị xã, vùng được cung cấp dịch vụ nhìn chung còn bị hạn chế, chỉ tập trung ở những nơi mà việc kinh doanh sinh lời.

Trong bối cảnh mở cửa thị trường dịch vụ BCVT của Việt Nam, việc cho phép các doanh nghiệp tập dượt chung sống và phát triển trong cạnh tranh là cần thiết. Chính vì vậy, đây là một trong những chính sách có tính chất quyết định thúc đẩy VNPT nâng cao năng lực cạnh tranh.

+ Chính sách hội nhập quốc tế

Mở rộng quan hệ đối ngoại là một trong 9 nội dung cơ bản được Nghị quyết Đại hội Đảng VIII đề ra. Cuối năm 1997, chủ trương hội nhập lại được thể hiện một lần nữa trong Nghị quyết TW IV khoá VIII "*chủ động chuẩn bị các điều kiện cần thiết về cán bộ, luật pháp và nhất là về những sản phẩm mà chúng ta có khả năng cạnh tranh để hội nhập thị trường khu vực và quốc tế*". Trong Nghị quyết Đại hội XI đã đặt ra cần triển khai đồng bộ, toàn diện hoạt động đối ngoại, chủ động tích cực hội nhập quốc tế trong đó nhấn mạnh cần *chủ động ngăn ngừa và giảm thiểu tác động tiêu cực trong quá trình hội nhập quốc tế. Xúc tiến thương mại và đầu tư,*

mở cửa thị trường, khai thác hiệu quả các cơ chế HTQT, các nguồn lực về vốn, KHCN, trình độ quản lý tiên tiến.

Thực hiện chủ trương hội nhập quốc tế được TW Đảng đề ra, đối với lĩnh vực viễn thông, Việt Nam đã đưa ra cam kết về 5 dịch vụ viễn thông trong ASEAN. Các cam kết này quy định các công ty nước ngoài được tham gia vào việc cung cấp các dịch vụ viễn thông ở Việt Nam dưới hình thức BCC. Việt Nam và Mỹ đã ký Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ vào ngày 13/7/2000. Hiệp định đã quy định tương đối đầy đủ và toàn diện về 4 lĩnh vực chính là: thương mại hàng hoá, quyền sở hữu trí tuệ, thương mại dịch vụ và quan hệ đầu tư. Các cam kết của Việt Nam về lĩnh vực viễn thông nêu ra trong Hiệp định tương đối sâu và rộng hơn nhiều so với các cam kết trong ASEAN. Theo đó, cho phép 2 năm (3 năm đối với dịch vụ Internet) sau khi Hiệp định có hiệu lực, phía Mỹ được tham gia trong các liên doanh cung cấp các dịch vụ GTGT với mức góp vốn tối đa là 50% vốn pháp định và 4-6 năm đối với các dịch vụ viễn thông cơ bản với mức góp vốn tối đa là 49% vốn pháp định của liên doanh.

Việt Nam đã chính thức tham gia WTO ngày 7/11/2006 đánh dấu bước ngoặt trong tiến trình chủ động tham gia hội nhập quốc tế. Sự kiện này đem lại những tác động mạnh mẽ và sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống KT - XH với những thuận lợi và khó khăn đan xen. Ngành BCVT&CNTT là ngành kinh tế - kỹ thuật mũi nhọn, động lực quan trọng cho phát triển nhưng cũng là một trong những ngành chịu tác động mạnh nhất của những cơ hội và thách thức từ việc tham gia WTO. Việc thực hiện các cam kết WTO tất yếu dẫn tới thị trường viễn thông Việt Nam bị chia sẻ và cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Trong đó, các giới hạn về đối xử quốc gia như cung cấp qua biên giới, tiêu thụ ở nước ngoài, hiện diện thương mại là không hạn chế. Vì vậy, yêu cầu cấp thiết đối với VNPT là phải nâng cao năng lực cạnh tranh để trong quá trình hội nhập quốc tế để có đủ sức cạnh tranh được với các tập đoàn viễn thông khổng lồ nước ngoài ngay tại thị trường Việt Nam, khẳng định vị trí của mình trên thị trường trong nước cũng như quốc tế.

+ Chính sách giá cước

Vấn đề giá cước luôn là một nội dung quan trọng của quá trình hội nhập quốc tế BCVT. Một thực tế chung của các nước đang phát triển như Việt Nam là giá cước các dịch vụ viễn thông như điện thoại di động, điện thoại đường dài quốc tế, thuê kênh riêng... còn khá cao. Do đó, trong hầu hết các nguyên tắc, thỏa thuận và cam kết tại các tổ chức, thể chế quốc tế mà Việt Nam tham gia đều có yêu cầu Việt Nam giảm giá cước các dịch vụ viễn thông đường dài trong nước và quốc tế.

Nhằm chủ động hội nhập quốc tế, đáp ứng các thỏa thuận, cam kết quốc tế đã ký kết, chính sách giá cước BCVT của nước ta cũng đã được thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp.

Theo “Chiến lược phát triển BCVT Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến 2020”, đến năm 2010 các dịch vụ BCVT và Internet của Việt Nam sẽ được cung cấp với mức giá cước thấp hơn hoặc tương đương mức bình quân của các nước trong khu vực. Theo Quyết định số 217/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 27/10/2003 về quản lý giá cước dịch vụ BCVT, thì giá cước của các doanh nghiệp được xác định trên cơ sở giá thành và tương quan hợp lý với mức giá cước khu vực và trên thế giới. Như vậy, chính sách giá cước của nhà nước là sẽ giảm giá xuống mức bình quân các nước trong khu vực và trên thế giới. Chính sách này của nhà nước đã có những tác động đáng kể đến hoạt động SXKD của VNPT, cụ thể như:

i) Với chính sách giảm cước, trong vòng 3 năm trở lại đây đã có 8 đợt điều chỉnh giá cước, đặc biệt là đối với giá cước các dịch vụ điện thoại di động, Internet, điện thoại đường dài trong nước và quốc tế. Các đợt điều chỉnh giảm cước đã có tác động nhất định đến doanh thu của VNPT. Doanh thu của VNPT bị giảm do những dịch vụ viễn thông được điều chỉnh mạnh nhất lại là những dịch vụ có tỷ trọng doanh thu lớn của VNPT.

ii) Chính sách giảm cước đã góp phần làm phát triển thị trường, thu hút được người dân sử dụng các dịch vụ BCVT, lưu lượng sử dụng dịch vụ cũng tăng lên, do đó đã làm tăng doanh thu của VNPT, bù đắp cho phần giảm doanh thu do giảm giá cước dịch vụ. Bên cạnh đó, việc giảm giá cước đã nâng cao sức cạnh tranh của các dịch vụ BCVT của VNPT nói riêng, của các doanh nghiệp BCVT Việt Nam nói chung, khi hội nhập quốc tế.

Một khía cạnh khác của chính sách giá cước có tác động đến hoạt động sản SXKD dịch vụ của VNPT đó là khía cạnh hạn chế sự độc quyền. Đây cũng là một nội dung quan trọng của chính sách trong quá trình mở cửa thị trường. Nhằm phát huy các nguồn lực cho phát triển, khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia kinh doanh trong lĩnh vực BCVT, cùng với đó hệ thống pháp luật, chính sách đang được điều chỉnh theo hướng tạo ra sự cạnh tranh bình đẳng trên thị trường, khuyến khích các doanh nghiệp mới, hạn chế sự độc quyền (thường là tạo ra các hạn chế đối với các nhà cung cấp có thị phần khổng lồ và nắm giữ phương tiện thiết yếu). Là một nhà cung cấp dịch vụ chủ đạo ở Việt Nam, VNPT là nhà cung cấp có thị phần lớn nhất trong hầu hết các dịch vụ BCVT, và cũng là nhà cung cấp nắm giữ các phương tiện thiết yếu, do đó VNPT chịu sự tác động của khía cạnh hạn chế sự độc quyền này của hệ thống chính sách, pháp luật. Theo Quyết định số 217/2003/QĐ-TTg, ngày 27/10/2003 của Thủ Tướng Chính Phủ về quản lý giá cước dịch vụ BCVT thì Bộ TT&TT sẽ quyết định giá cước áp dụng đối với người sử dụng của doanh nghiệp chiếm thị phần khổng lồ (dịch vụ điện thoại đường dài trong nước và quốc tế, dịch vụ thuê kênh viễn thông, dịch vụ kết nối và truy nhập Internet, dịch vụ Inmarsat). Như vậy, hầu hết các dịch vụ có doanh thu cao của VNPT đều do Bộ TT&TT quy định, trong khi các doanh nghiệp khác lại được tự quyết định

giá cước của mình trong phạm vi khung giá cước quy định. Từ đây có thể thấy lợi thế cạnh tranh của các nhà cung cấp khác về giá cước. Thực tế là trong thời gian qua, các nhà khai thác khác chủ yếu dựa vào biện pháp giá cước và quảng cáo để cạnh tranh cung cấp dịch vụ với VNPT.

Mặt khác, theo Quyết định 148/2003/QĐ-BBCVT của Bộ BCVT (nay là Bộ TT&TT) về việc ban hành tạm thời cước kết nối giữa các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông thì các mức cước kết nối được tính cho mạng của các doanh nghiệp mới (không chiếm thị phần không chế) có lợi hơn đối với tính cho mạng của VNPT (doanh nghiệp chiếm thị phần không chế). Chính sách giá cước này tạo tiền đề cho các doanh nghiệp mới có thể đặt ra mức giá cước dịch vụ cho khách hàng thấp hơn so với của VNPT.

+ Chính sách kết nối

Kết nối mạng viễn thông là một vấn đề quan trọng và rất phức tạp trong quá trình mở cửa lĩnh vực viễn thông. Kết nối đảm bảo cho người sử dụng dịch vụ của mạng này có thể truy nhập tới người sử dụng hoặc dịch vụ của mạng kia. Như vậy, việc kết nối nhằm đảm bảo quyền lợi cho người sử dụng, cho dù lựa chọn sử dụng dịch vụ của mạng nào đi chăng nữa. Đây chính là điều kiện để đảm bảo tính cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp.

Theo Luật Viễn thông thì DNVT có quyền kết nối mạng viễn thông của mình với mạng viễn thông hoặc dịch vụ viễn thông của doanh nghiệp khác, đồng thời có nghĩa vụ cho các DNVT khác kết nối vào mạng của mình với điều kiện công bằng và hợp lý. DNVT nắm giữ các phương tiện thiết yếu không được từ chối yêu cầu kết nối của các chủ mạng viễn thông dùng riêng và các DNVT khác, đồng thời phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc đàm phán và thực hiện kết nối. Chính sách này đã có những tác động nhất định đối với hoạt động SXKD của VNPT. Có thể xem xét ở một vài khía cạnh sau: *thứ nhất*, với chính sách này, mạng viễn thông của VNPT có thể kết nối với mạng của các doanh nghiệp viễn thông khác, từ đó mở rộng khả năng phục vụ của mạng lưới của mình, đảm bảo quyền lợi cho các khách hàng của VNPT; *thứ hai*, là nhà doanh nghiệp chủ đạo nắm giữ phương tiện thiết yếu nên VNPT không được từ chối các yêu cầu kết nối của các DNVT khác cũng như các chủ mạng dùng riêng. Điều này dẫn tới, bên cạnh việc đáp ứng nhu cầu thiết bị cho mạng lưới của mình, VNPT còn phải đáp ứng nhu cầu về phương tiện, thiết bị cho các doanh nghiệp khác có thể kết nối. Từ đó, các kế hoạch phát triển mạng lưới của VNPT cũng bị ảnh hưởng; *thứ ba*, trong quá trình đàm phán và sau khi đã kết nối, nhiều vấn đề phức tạp nảy sinh như: vấn đề về thanh toán, vấn đề về vị trí, địa điểm kết nối, vấn đề về đối soát lưu lượng, vấn đề đảm bảo chất lượng dịch vụ...

+ Nghĩa vụ công ích

VNPT trong gần 70 năm qua đã đóng góp vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của đất nước. Ngoài việc kinh doanh có lãi đem lại lợi nhuận cao cho đất nước, VNPT còn gánh vác một nhiệm vụ hết sức nặng nề là giữ vững thông tin liên lạc, cả trong thời chiến cũng như thời bình, đảm bảo sự lãnh đạo và chỉ đạo của các cơ quan Đảng, chính quyền từ TW đến địa phương. Để làm được điều này, VNPT đã phát triển mạng lưới tới tận những vùng sâu, vùng xa, những vùng mà nếu chỉ vì mục đích kinh doanh thì chắc chắn sẽ không có doanh nghiệp nào dám thực hiện. Tính cho tới thời điểm hết tháng 9/2004 (trước khi thành lập Quỹ Dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam-VTF), mạng lưới của VNPT đã phủ rộng khắp cả nước với 95,79% số xã đã có máy điện thoại, 89,4% số xã đã có báo đến trong ngày. Đây là một nỗ lực hết sức to lớn của VNPT. Tuy nhiên khi bước vào môi trường cạnh tranh, đặc biệt là khi hội nhập quốc tế, tham gia WTO đòi hỏi môi trường kinh doanh phải minh bạch, hoạt động kinh doanh phải tách bạch với công ích, do đó việc thành lập VTF để điều tiết cạnh tranh viễn thông trên lãnh thổ Việt Nam. Tạo môi trường kinh doanh bình đẳng trong lĩnh vực viễn thông. VTF lấy nguồn thu từ các dịch vụ viễn thông có lãi như dịch vụ di động, dịch vụ đường dài quốc tế, dịch vụ đường dài trong nước để hỗ trợ cho việc cung cấp các dịch vụ viễn thông công ích (DVVTCI) tại các vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn, nơi mà theo kinh tế thị trường thì doanh thu không thể bù đắp chi phí.

Từ năm 2005 trở đi, việc thực hiện hoạt động cung ứng DVVTCI đã có sự hỗ trợ từ phía Nhà nước và có sự tham gia của nhiều các DNVT khác, tuy nhiên VNPT vẫn là doanh nghiệp đóng vai trò chủ đạo trong việc thực hiện nhiệm vụ công ích do Nhà nước giao cả về thu nộp và trực tiếp cung ứng DVVTCI. Kết quả này được phản ánh qua kinh phí đóng góp tài chính vào VTF từ năm 2005 - 2010 và kinh phí hỗ trợ trong việc thực hiện cung ứng DVVTCI, cụ thể gồm:

i) Về nghĩa vụ đóng góp vào Quỹ Dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam

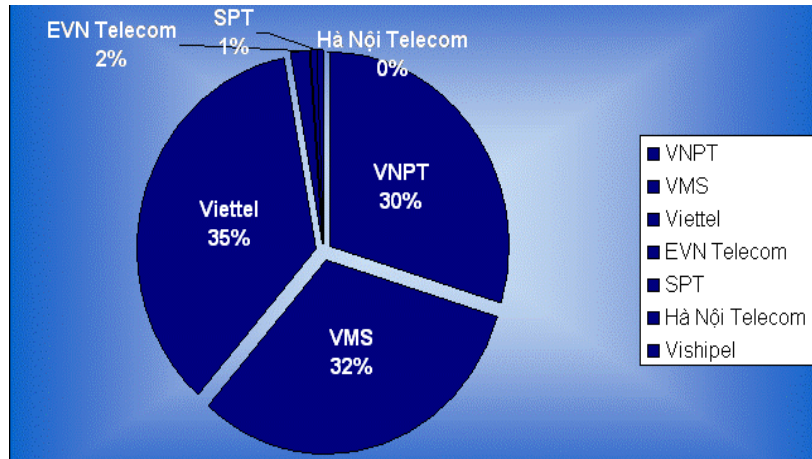
Bảng 2.5 : Tổng hợp kết quả đóng góp nghĩa vụ tài chính của VNPT vào VTF giai đoạn 2005-2010

ĐVT: Triệu đồng

TT	Đơn vị đóng góp	Năm 2005-2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Tổng cộng
A	B	I	2	3	4	5	6
1	VNPT	993.580	262.169	324.011	261.764	263.830	2.105.354
2	VMS	660.655	341.711	338.011	455.948	484.741	2.281.066
I	Tổng	1.654.235	603.880	662.022	717.712	748.571	4.386.420
II	Tổng thu về VTF	2.028.154	921.025	1.210.510	1.508.934	1.695.585	7.364.208

III	% đóng góp VNPT/Tổng thu	81,56 %	65,57%	54,69%	47,56%	44,15%	59,56 %
-----	--------------------------	---------	--------	--------	--------	--------	---------

Nguồn: [9] và tổng hợp của tác giả



Hình 2.7: Tỷ trọng đóng góp theo kế hoạch Nhà nước giao cho VNPT so với các doanh nghiệp viễn thông

Nguồn: [9] và tổng hợp của tác giả

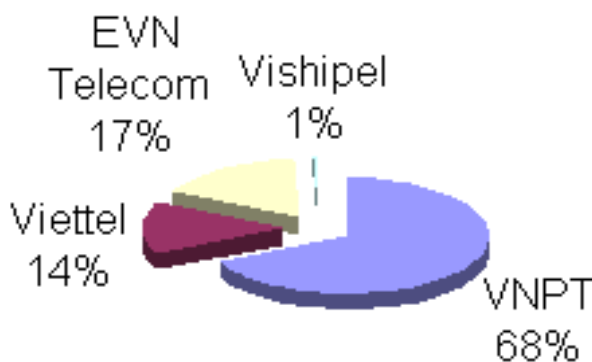
ii) Về cung cấp DVVTCT

Bảng 2.6 : Tổng hợp kinh phí hỗ trợ tài chính thực hiện cung cấp DVVTCT của VNPT đoạn 2005-2010

ĐVT: Triệu đồng

TT	CHỈ TIÊU	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Tổng
A	B	1	2	3	4	5	6	7
1	Hỗ trợ cho CN, HGĐ	-	-	74.554	304.093	389.600	278.663	1.046.910
2	Hỗ trợ cho DN	330.966	463.579	610.494	640.174	639.468	633.314	3.317.995
	Trong đó: Dịch vụ VTBB (113, 114, 115, 116)	3.837	3.239	3.237	3.039	-	-	13.352
	Tổng	330.966	463.579	685.048	944.267	1.029.068	911.977	4.364.905

Nguồn: [9] và tổng hợp của tác giả



Hình 2.8: Tỷ trọng kinh phí hỗ trợ cho các DNVT thực hiện cung ứng DVVTCTI giai đoạn 2005-2010

Nguồn: [9] và tổng hợp của tác giả

- Môi trường pháp lý

Là doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực của ngành BCVT&CNTT, bên cạnh đó còn hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, xuất nhập khẩu, cung cấp dịch vụ, tài chính, nghiên cứu phát triển, đào tạo, hoạt động của VNPT có liên quan đến rất nhiều hệ thống văn bản chính sách, pháp luật về các lĩnh vực khác nhau của Nhà nước như: kinh doanh, đầu tư, XNK, BCVT, CNTT, sở hữu trí tuệ,... Các văn bản này được thường xuyên xây dựng, điều chỉnh, bổ sung cho hoàn thiện nên đã tạo ra một môi trường pháp lý thông thoáng, rõ ràng, minh bạch, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp nói chung và cho VNPT nói riêng, trong quá trình hoạt động SXKD. Đặc biệt trong lĩnh vực BCVT, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật đã được cải thiện rất đáng kể, như việc ban hành Pháp lệnh BCVT năm 2002, Luật Viễn thông năm 2009, Luật Bưu chính năm 2010 cùng với các văn bản quy định hướng dẫn về giá cước, Internet, CNTT, kết nối,... Nhờ đó, VNPT có được những thuận lợi trong việc thực hiện các hoạt động của mình.

Dưới góc độ quản lý nhà nước, để nâng cao hiệu quả cạnh tranh, doanh nghiệp phải được đặt trong một hành lang pháp lý phù hợp và môi trường cạnh tranh lành mạnh. Hành lang pháp lý là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp chủ động phát triển kinh doanh, đồng thời, đây cũng là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện quyền kiến nghị, khiếu nại về các hành vi cạnh tranh không lành mạnh của các doanh nghiệp khác, chống lại các hoạt động kinh doanh trái phép của những đối tượng không đủ điều kiện hoặc không được phép kinh doanh, kiến nghị với các cơ quan nhà nước có thẩm quyền về những mảng mà khung pháp lý còn thiếu hoặc chưa sát với thực tế.

Như vậy, trong quá trình hội nhập khu vực và quốc tế, hệ thống chính sách, pháp luật của Nhà nước đang được điều chỉnh và hoàn thiện. Nó có những tác động khác nhau đến hoạt động SXKD của VNPT. Việc hiểu và vận dụng sáng tạo hệ thống chính sách, pháp luật của nhà nước là rất quan trọng đối với sự thành công của VNPT trong quá trình hội nhập, cạnh tranh.

2.3.2.2. Các yếu tố bên trong

Các yếu tố bên trong của doanh nghiệp có vai trò quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, quyết định chất lượng sản phẩm/dịch vụ, chính sách phân phối và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung so với các đối thủ cạnh tranh khác.



Hình 2.9: Các yếu tố bên trong

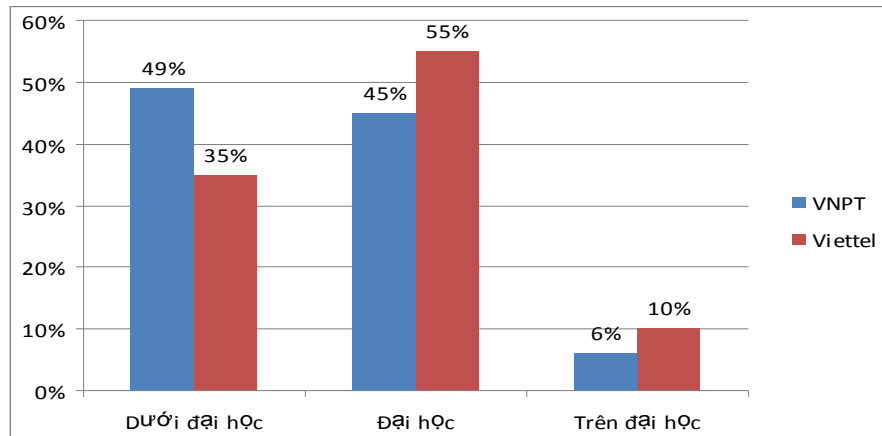
Nguồn: Tác giả khái quát từ các kết quả nghiên cứu

- Yếu tố nhân lực

VNPT có đội ngũ CBCNV khá đông, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng được nâng lên so với những năm trước. Các cán bộ đã được bố trí làm việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ, được thường xuyên đào tạo nâng cao nghiệp vụ công tác, nên hiệu quả công việc tốt hơn. Công tác tuyển dụng được quan tâm hơn trước về mặt chất lượng, có tổ chức thi tuyển để lựa chọn người tài. Tuy nhiên, cho dù có bộ máy hoạt động khá lớn nhưng tình trạng thiếu các chuyên gia giỏi ở các phòng ban chức năng vẫn còn tồn tại. Tại các ĐVTV, vẫn thiếu người có chuyên môn đích thực, thiếu đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp trong lĩnh vực bán hàng, tiếp thị. Mặc dù, việc đào tạo nguồn CBCNV đã được VNPT quan tâm hơn nhưng mức độ đào tạo chưa được đồng đều, chưa sâu theo các chuyên môn, đặc biệt là chưa đào tạo được đội ngũ có tác phong chuyên nghiệp. Mặt khác, VNPT chưa có các tiêu chí đánh giá, phân loại nhân sự.

Ngoài ra, việc phân phối thu nhập theo năng suất lao động mới đang ở giai đoạn ban đầu của đổi mới nên VNPT chưa tạo được động lực khuyến khích mạnh. Hơn nữa, chính sách khen thưởng của các đơn vị còn chưa có hiệu quả thực tế, hình thức khen thưởng chưa thúc đẩy mọi người trong công việc.

So sánh về cơ cấu lao động viễn thông của VNPT với Viettel năm 2010, cho thấy:



Hình 2.10: So sánh về cơ cấu lao động viễn thông của VNPT với Viettel

Nguồn: [47], [49], [50], [52] và tổng hợp của tác giả

Nhìn vào biểu đồ trên cho thấy tuy chưa có so sánh định lượng nhưng có thể thấy VNPT có đội ngũ lao động có chuyên môn, kinh nghiệm lâu năm, được đào tạo tương đối bài bản nhưng đội ngũ lao động có trình độ của Viettel cao hơn hẳn VNPT. Đó cũng là lợi thế của một doanh nghiệp mới cạnh tranh với VNPT. Đội ngũ cán bộ nhân viên của Viettel chỉ với khoảng hơn 5.000 nhưng là đội ngũ trẻ trung và khá nhiệt huyết. Viettel còn luôn quan tâm đến chính sách đào tạo và trọng dụng nhân tài, đặc biệt chủ trương đề cao vai trò của từng cá nhân, con người trong sự phát triển của công ty thể hiện bằng các lễ công nhận và tôn vinh các cá nhân được công ty tổ chức thường xuyên.

- Yếu tố trang thiết bị, công nghệ

Trình độ KHCN tác động mạnh đến chi phí sản xuất, năng suất lao động và chất lượng dịch vụ, từ đó ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh mỗi doanh nghiệp. Trình độ KHCN ngày càng cao, công cụ được sử dụng trong cạnh tranh để chiếm lĩnh thị trường càng hiện đại hơn. Nhìn chung trình độ KHCN về mạng lưới BCVT của Việt Nam mấy năm gần đây đã tiến bộ rất nhiều, đã đạt ngang tầm các nước trong khu vực. Trong những năm qua VNPT đã đầu tư phát triển mạnh theo hướng tiến thẳng vào hiện đại hoá, tiếp cận với kỹ thuật công nghệ của thế giới đưa ra nhiều dịch vụ hiện đại, nhiều dịch vụ mới với giá thành hạ đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, không ngừng đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị mới, mở rộng mạng lưới điều này thể hiện:

+ Mạng viễn thông quốc tế: Tính đến cuối năm 2010, VNPT đảm bảo dung lượng và chất lượng khai thác trên 4 tuyến cáp quang, 7 trạm thông tin vệ tinh mặt đất, một số tuyến cáp quang biển thực hiện kết nối với các quốc gia. Tổng số kênh trực tiếp đã mở là 5.123 kênh trong đó 82,7% kênh cáp quang biển, 17,3% kênh vệ tinh, 96,93% kênh sử dụng kênh chung báo hiệu số

7... Giai đoạn 2006-2010, VNPT đã đẩy mạnh việc đầu tư nâng dung lượng truyền dẫn quốc tế, bao gồm các hệ thống cáp quang biển TVH, SMW3, CSC, AAG, hệ thống cáp quang đất với Trung Quốc, Lào, Campuchia, hệ thống vệ tinh Vinasat 1 và hệ thống các trạm thông tin vệ tinh mặt đất khác. Đến hết năm 2010 tổng dung lượng truyền dẫn quốc tế đạt 80Gb, tăng hơn 22 lần so với cuối năm 2005.

+ Đối với mạng viễn thông trong nước: VNPT đã thực hiện cáp quang hoá tới 100% các huyện trên cả nước đặc biệt là 100% các tuyến truyền dẫn trực nội tỉnh sử dụng cáp quang, 42/63 tỉnh, thành phố hoàn thành việc cáp quang hoá 100% các xã. Trong đó:

i) Về chuyển mạch: Đến hết năm 2010 tổng số tổng đài trên toàn mạng bao gồm 175 tổng đài Host và 3.772 tổng đài vệ tinh. Ngoài các tổng đài sử dụng công nghệ TDM, mạng đã trang bị các truy nhập MSAN kết nối với các tổng đài TDM bằng giao diện V5.2 có khả năng hỗ trợ kết nối IP với mạng NGN. Đã triển khai mạng thế hệ mới NGN: đã thiết lập mạng trực với 2 điểm chuyển mạch mềm (Softswitch), 03 thiết bị Core Router M320 tại 3 trung tâm tại Hà Nội, Đà Nẵng, HCM. Mạng truy nhập gồm 108 BRAS/MSS với khả năng quản lý tối đa 2.419K (108x32Kx70%) phiên truy nhập đồng thời. Tổng số cổng E1 sử dụng/trang bị được kết nối giữa MG/NGN với các hướng là 4516/5598 E1.

ii) Mạng viễn thông nông thôn được đầu tư mở rộng. Đến cuối 2010, 100% số xã trên toàn quốc có máy điện thoại. VNPT đang thúc đẩy tiến độ triển khai điện thoại xuống các xã đặc biệt khó khăn cả nước.

+ Mạng truyền số liệu Vietpac duy trì hoạt động ổn định. Mạng X25 đã kết nối thành công với các đối tác của Hoa Kỳ, Hồng Kông, Singapore và Australia qua kênh 64Kbit/s. Đang triển khai lắp đặt thiết bị, mở thêm 11 E1 tuyến trực, 32 tuyến E1 liên tỉnh để phát triển dịch vụ Frame Relay tại 19 tỉnh, thành phố, đã hoàn thành việc đầu tư điểm truy nhập Internet trực tiếp tại 63/63 tỉnh, thành phố....

i) Mạng di động của VNPT đã được quan tâm đầu tư và phát triển với tốc độ khá nhanh, sử dụng công nghệ GSM 2+ và 2,5GPRS, cuối năm 2009 VNPT là doanh nghiệp đầu tiên tại Việt Nam triển khai mạng 3G; các phân hệ GPRS, SMS, hệ thống IN, tính cước và các hệ thống cấp phát dịch vụ khác đảm bảo hỗ trợ tốt việc triển khai cung cấp nhiều loại hình dịch vụ. Đến hết năm 2010, vùng phủ sóng 2G theo diện tích đạt khoảng 90%, mật độ phủ sóng 2G theo dân cư đạt 100%.

ii) Mạng Internet: Đến cuối năm 2010 hệ thống Internet quốc tế khai thác với 13 đối tác với các hướng đi Châu Âu, Châu Á, Mỹ (tăng 07 đối tác so với cuối năm 2005) với tổng dung lượng 69,84 Gbps, tăng 67,02 Gbps so với năm 2005. Mạng Internet băng rộng MegaVNN

được đầu tư phát triển, tổng số thuê bao đạt đến hết năm 2010 đạt khoảng 2,6 triệu thuê bao, tỷ lệ DSLAM sử dụng/lắp đặt đạt xấp xỉ 57 %.

Chính sự phát triển về trang thiết bị, công nghệ và việc mở rộng mạng lưới đã tạo nền móng vững chắc cho VNPT trong cạnh tranh. Tuy nhiên, do sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ nên khó đầu tư đồng bộ, hệ thống phần mềm không dễ thống nhất. Các dịch vụ cao cấp phát triển mạnh đôi lúc chưa đáp ứng kịp nhu cầu của khách hàng. Ví dụ như dịch vụ điện thoại di động, dịch vụ ADSL ở một số đoạn thị trường không đủ đáp ứng nhu cầu khách hàng. Đây chính là điểm mà VNPT cần khắc phục trong thời gian tới để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Còn đối với các đối thủ cạnh tranh thì việc đầu tư về mạng lưới, độ bao phủ mạng lưới không rộng bằng VNPT, nhưng với lợi thế người đi sau nên họ đưa công nghệ mới để phát triển dịch vụ có phần tốt hơn. Ví dụ việc đưa ra dịch vụ S-Phone của SPT, dịch vụ VoIP của Viettel được khách hàng hưởng ứng. Viettel hiện nay đã cung cấp dịch vụ điện thoại di động phủ sóng trên 63/63 tỉnh, thành phố và thu hút được nhiều khách hàng...

- Tổ chức sản xuất

Vấn đề tổ chức SXKD có liên quan trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Hiện nay hệ thống các bưu cục tại các tỉnh, thành phố cùng với hệ thống các đại lý, điểm BD-VHX của VNPT đã đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Với mạng lưới phân phối rộng khắp của VNPT đã tạo nên thế mạnh trong cạnh tranh hơn hẳn các đối thủ khác. Trong khi các DNVT mới chỉ tập trung cao ở những khu trung tâm, thành thị, khu công nghiệp, khu chế xuất, khu kinh tế đang phát triển. Năng lực mạng lưới ở một số nơi chưa khai thác hết đặc biệt là khu vực miền núi, vùng sâu, vùng xa, nhu cầu sử dụng dịch vụ ở những nơi này còn rất ít. Do vậy, hiệu quả hoạt động SXKD chưa cao, chưa tận dụng hết nội lực để thoả mãn tối đa nhu cầu tiêu dùng.

Tại các thành phố lớn, trung tâm thương mại, khu công nghiệp, khu đô thị mới đang có nhiều nhà cung cấp khác tham gia cung cấp dịch vụ viễn thông nên tình trạng cạnh tranh càng diễn ra gay gắt. Chất lượng phục vụ khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bước đầu đang được phục vụ khá tốt. Do vậy, các đơn vị của VNPT cần phải quan tâm chú ý hơn nữa trong khâu tiếp thị bán hàng, chất lượng phục vụ khách hàng.

Hiện nay, các điểm giao dịch của VNPT đã được tổ chức hợp lý, các điểm giao dịch trung tâm thì đều được trang bị điều hòa. Bên cạnh đó, còn tồn tại không ít những khó khăn: mặt bằng một số điểm giao dịch còn hẹp, diện tích mặt quầy giao dịch không lớn nên vào giờ cao điểm khách hàng đông tạo ra không khí căng thẳng cho giao dịch viên và người sử dụng.

Quá trình SXKD dịch vụ BCVT hiện nay của VNPT có nhiều đơn vị cùng tham gia nhưng cước chỉ phát sinh tại một đơn vị tiếp nhận dịch vụ (chủ yếu là BĐTT). Do vậy trách nhiệm của các đơn vị cùng tham gia nhưng không được hưởng doanh thu cước còn hạn chế, việc giải quyết và bồi thường khiếu nại cũng do chính bưu cục chấp nhận trực tiếp giải quyết với khách hàng mà bưu cục lại không định vị được các bưu gửi hiện đang ở đâu nên không thể làm hài lòng khách hàng, nhiều khách hàng sẽ có ấn tượng không tốt. Tất cả những vấn đề này đều làm cho sức cạnh tranh của dịch vụ giảm.

Đối với các đối thủ như Viettel, G-Tel... với bộ máy hoạt động gọn nhẹ, việc cung cấp dịch vụ không bao phủ rộng như VNPT. Nhưng bù lại thì các doanh nghiệp này đầu tư vào thị trường nào là chắc ở thị trường đó. Việc cung cấp dịch vụ, phục vụ khách hàng của họ khá chu đáo, có đội ngũ tiếp thị bán hàng khá nhiệt tình. Đặc biệt, Viettel có một đội ngũ tiếp thị chuyên nghiệp đi từng tỉnh thành để tiếp thị nên họ rất có kinh nghiệm trong từng địa phương.

- Hoạt động Marketing

Hiện nay thị trường dịch vụ viễn thông sôi động hơn thị trường dịch vụ bưu chính rất nhiều. Các doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường đều tập trung mạnh vào thị trường viễn thông. Cùng với sự phát triển của KHCN, thị trường viễn thông phát triển rất đa dạng và phong phú về dịch vụ cũng như chất lượng thoả mãn những cấp độ nhu cầu khác nhau.

+ Chính sách giá cước: hầu hết các dịch vụ viễn thông đều đã được giảm cước với mức giá ngang bằng các nước trong khu vực và các đối thủ cạnh tranh chính. Đã có những mức giá khác nhau cho những thị trường khác nhau, cho những đối tượng khách hàng khác nhau. Việc đa dạng các dịch vụ đã cho khách hàng những lựa chọn thích hợp với chất lượng dịch vụ và cũng như giá cước dịch vụ. Thể hiện là cách tính cước dịch vụ điện thoại di động: chuyển tính cước theo block 30 giây thành block 3 giây +1, tính cước theo chung một vùng thay vì 3 vùng như trước đây và có những đợt giảm giá, tính cước hợp lý như tính cước nội mạng miễn phí từ phút thứ 3 trở đi, nhất là trong những dịp lễ lớn của đất nước, của VNPT... Tuy nhiên, còn tồn tại vấn đề là: các đợt giảm cước thường đi sau các nhà cung cấp khác, nên đôi lúc đã tạo cho khách hàng có những suy nghĩ sai. Hiện nay, VNPT chưa có chính sách giá cước đãi ngộ tốt cho những khách hàng lớn, nhất là các khách hàng trả sau, khách hàng trung thành để thu hút và giữ khách hàng. Với những dịch vụ mới dịch vụ giá trị gia tăng thì nên khuyến mại cước thuê bao tháng hay giảm cước tối đa, cho khách dùng thử. Các đối thủ của VNPT đều là những doanh nghiệp mới được Nhà nước ưu đãi hơn, nên đối với họ việc định giá cũng dễ dàng hơn, việc quảng cáo khuyến mại, chiết khấu hoa hồng cũng linh hoạt hơn.

+ Chính sách phân phối: VNPT là đơn vị có mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng khắp, có chất lượng trên toàn quốc và với nhiều quốc gia trên thế giới. Việc tổ chức cung ứng các DVVT

đến với người sử dụng cuối cùng thông qua hai kênh bán hàng như: bán hàng tại địa chỉ của khách hàng (dịch vụ lắp đặt thuê bao ĐTCD, Internet, dịch vụ thu cước tại nhà, dịch vụ giải trí với truyền hình, dịch vụ IPTV cũng được tiếp thị đến tận địa chỉ khách hàng và được lắp đặt tại địa chỉ khách hàng) và bán hàng tại các điểm giao dịch (đăng ký sử dụng dịch vụ ĐTCD, sử dụng thuê bao điện thoại di động trả sau, bán sim thẻ điện thoại và Internet, thanh toán cước viễn thông...).

Với hình thức bán hàng tại điểm giao dịch, VNPT có hệ thống phân rộng khắp các bưu điện tỉnh thành với hệ thống các bưu cục cấp I, II, III, hơn 6.000 điểm BĐ-VHX, hơn 2.000 đại lý bưu điện và các trạm Cardphone trong đó đặc biệt chú trọng phát triển hình thức đại lý. Với hệ thống phân phối rộng khắp đã tạo cho VNPT một thế mạnh trong cạnh tranh. Tuy nhiên, những ưu thế đó còn chưa được phát huy hết thông qua việc nâng cao chất lượng phục vụ ở các khâu phân phối. Điều này thể hiện ở một số BĐTT thì việc đăng ký sử dụng dịch vụ cũng như việc nộp cước phí dịch vụ vẫn phải đăng ký tại các bưu điện trung tâm.

Còn đối với các đối thủ cạnh tranh thì hầu hết hệ thống kênh phân phối của họ chưa rộng khắp hầu như chỉ tập trung ở các thành phố lớn, các trung tâm thành phố, thị trấn, thị xã. Nhưng ngược lại, họ lại có đội ngũ nhân viên bán hàng rất chuyên nghiệp, nhiệt tình và rất trách nhiệm trong công việc. Đó chính là điểm mạnh của các đối thủ mà VNPT cần xem xét, tìm hiểu.

+ Chính sách sản phẩm: Để nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường trong lĩnh vực viễn thông và để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, VNPT không ngừng đưa ra các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng để thu hút khách hàng. Ngoài việc đa dạng hoá các dịch vụ thì VNPT không ngừng nâng cao chất lượng. Chất lượng dịch vụ là tiêu chí hàng đầu để khách hàng lựa chọn dịch vụ. Chất lượng dịch vụ được thể hiện ở những mặt sau: chất lượng thông tin đàm thoại, vùng phủ sóng, phóng phú các dịch vụ giá trị gia tăng... Bên cạnh những cố gắng thì còn một số điểm cần khắc phục như một số dịch vụ mới được đưa ra nhưng mức độ sử dụng của khách hàng chưa nhiều bởi vì chưa có những hình thức thu hút khách hàng hợp lý như quảng cáo dịch vụ, cho khách hàng dùng thử dịch vụ, miễn phí sử dụng trong một thời gian nhất định...

Đối với các đối thủ cạnh tranh hiện nay số dịch vụ viễn thông được tung ra còn rất ít nhưng đã cung cấp dịch vụ nào thì họ quảng cáo tiếp thị rất tốt dịch vụ đó nên việc thu hút khách hàng cũng nhiều thuận lợi. Việc giải quyết khiếu nại, bảo hành, bảo trì cũng có phần nhanh hơn, nhiệt tình hơn.

+ Chính sách xúc tiến yểm trợ

i) Hoạt động quảng cáo: Trong thời gian gần đây, hoạt động quảng cáo của VNPT đã có nhiều thay đổi về nội dung cũng như tần suất. Đặc biệt là các dịch vụ thông tin di động, các dịch vụ mới. Các hoạt động quảng cáo khuyến mại có sự thay đổi rõ rệt thể hiện ở tần xuất quảng cáo khuyến mại cũng

tăng lên, nội dung quảng cáo khuyến mại cũng phong phú đa dạng làm hấp dẫn người tiêu dùng. Tuy nhiên, phương tiện quảng cáo chưa được đa dạng, mới chỉ tập trung ở các báo, tạp chí chuyên ngành, các phương tiện chuyên ngành như ấn phẩm, xe chuyên ngành, đồng phục nhân viên... mà chưa được thể hiện nhiều trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền thanh, truyền hình... Thời gian quảng cáo các dịch vụ tuy có phù hợp hơn nhưng tần suất còn chưa được nhiều, nhất là khi có các dịch vụ mới hay các chương trình đặc biệt. Hơn nữa, các hoạt động quảng cáo mới chỉ tập trung vào các dịch vụ trọng tâm có cạnh tranh còn những dịch vụ giá trị gia tăng hầu như chưa được nhắc đến.

Các đối thủ của VNPT thực hiện quảng cáo khá bài bản và quảng cáo với tần suất cao, thời gian quảng cáo vào những giờ vàng, giờ cao điểm. Đặc biệt, họ có các chương trình truyền hình lớn truyền trực tiếp với tư cách là nhà tài trợ cho chương trình nên thu hút được người xem. Khi có chương trình khuyến mại hay một dịch vụ ra đời thì các doanh nghiệp đó quảng cáo hoặc có các biện pháp thu hút khách hàng khá hấp dẫn.

ii) Hoạt động khuyến mại: Các hoạt động khuyến mại của VNPT cũng đa dạng phong phú, có nhiều hình thức khuyến mại khác nhau như: tặng tiền vào tài khoản, tặng thêm thời gian sử dụng, tặng quà khuyến mại, tặng máy cho khách hàng. Nhìn chung, hoạt động khuyến mại của VNPT thời gian gần đây đã có nhiều thay đổi, nhưng mọi hoạt động khuyến mại mới chỉ tập trung vào một số dịch vụ chủ yếu như dịch vụ Vinaphone, Mobiphone, Gphone... Do đó, cần chú ý đến hoạt động khuyến mại cho các dịch vụ khác như dịch vụ thuê kênh, dịch vụ mới, dịch vụ giải trí, dịch vụ khác.... Đặc biệt VNPT nên năng động trong việc trích phần trăm hoa hồng, phần trăm chiết khấu.

Hoạt động khuyến mại của các đối thủ thường tập trung thành chương trình lớn làm rầm rộ thị trường như: gọi 178 trúng xe Mercedes, gọi 177 trúng nhà chung cư cao cấp. Với dịch vụ S-phone thì tặng máy cho khách hàng khi dùng dịch vụ điện thoại di động. Đó là chương trình khuyến mại mang tính đột phá trên thị trường Việt Nam. Thêm vào đó, hình thức chiết khấu của dịch vụ 178, 177 thoáng hơn 171.

iii) Hoạt động chăm sóc khách hàng: Trong những năm gần đây, hoạt động chăm sóc khách hàng của VNPT đã có nhiều thay đổi, có chú trọng quan tâm đến khách hàng hơn: VNPT đã phát động các phong trào “hướng tới khách hàng”, “hành động vì khách hàng”. Một số hoạt động chăm sóc khách hàng mới chỉ mang tính hình thức chứ chưa có tác dụng tốt đến khách hàng. Chưa có nhóm cán bộ chuyên trách trong công tác chăm sóc một hay một nhóm khách hàng đặc biệt và các khách hàng đó chưa được quan tâm thường xuyên và đặc biệt. Các ĐVTN nhiều lúc ỷ lại, trông chờ vào chính sách chăm sóc khách hàng của Công ty mẹ - VNPT.

Trong SXKD, việc giải quyết tốt những phản ứng, vướng mắc và than phiền của người dân, xã hội, việc phục vụ tận tình, chân thành, thái độ khiêm tốn cầu thị sẽ làm tăng uy tín cho VNPT. Có thể nói uy tín trở thành một nguồn thu vô giá, có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

- Hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)

Nghiên cứu và phát triển là một hoạt động được VNPT hết sức coi trọng. Cùng với việc chú trọng đầu tư cho 2 viện nghiên cứu (Viện Kinh tế Bưu điện, Viện Khoa học Kỹ thuật Bưu điện) và Trung tâm CNTT, việc thành lập Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông nhằm gắn kết sản xuất với đào tạo và NCKH, VNPT đã biết phát huy tiềm năng chất xám trong đội ngũ CBCNV bằng việc ban hành nhiều cơ chế, chính sách, chế độ phù hợp nhằm thu hút nhân tài, khuyến khích nhân viên tích cực tham gia đóng góp sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, cải tiến công nghệ, áp dụng vào thực tiễn SXKD nhằm đem lại hiệu quả hoạt động cao nhất. Nhờ có những biện pháp này mà các công trình nghiên cứu trong những năm qua đã tiết kiệm cho VNPT hàng trăm tỷ đồng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, tiết kiệm chi phí, tăng sức cạnh tranh, nâng cao vị thế của VNPT trên thị trường. Tuy nhiên, mức độ đầu tư cho hoạt động R&D cũng như những kết quả mà hoạt động này mang lại còn chưa thực sự đáp ứng với những thay đổi về phát triển công nghệ, những đòi hỏi của mạng lưới và con người trong bối cảnh của cạnh tranh và hội nhập.

Tại các doanh nghiệp mới, đặc biệt là Viettel, hoạt động R&D rất được quan tâm, đặc biệt là nghiên cứu ứng dụng. Tuy nhiên, số liệu cụ thể về chi phí và các chính sách cho hoạt động này chưa được thống kê.

2.3.3 Thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT

Hiện nay, trên thị trường viễn thông đã diễn ra cạnh tranh rất khốc liệt không chỉ giữa các DNVN lớn mà cả với rất nhiều DNVN mới thành lập, những doanh nghiệp đang dần khẳng định vị thế trên thị trường, gây áp lực không nhỏ đến hoạt động SXKD của VNPT. Do vậy, khi xem xét đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh của VNPT, cần phân tích khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông đặc biệt là đối với một số sản phẩm, dịch vụ chủ đạo của VNPT trên thị trường như: dịch vụ điện thoại di động, dịch vụ điện thoại cố định, dịch vụ Internet băng rộng ADSL có xem xét so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính là Viettel, EVN Telecom.

2.3.4.1 Phân tích các áp lực cạnh tranh của VNPT

Tham khảo mô hình phân tích 5 áp lực cạnh tranh của M.Porter áp dụng cho VNPT, việc phân tích sẽ được tiến hành theo thứ tự ưu tiên theo các áp lực tác động đến tăng cường năng lực của VNPT.

- Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh

Sau đây là kết quả phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh của VNPT trên các lĩnh vực kinh doanh chính:

+ Đối với lĩnh vực bưu chính và PHBC: các đối thủ cạnh tranh VNPT hiện này là Viettel, SPT, các doanh nghiệp tư nhân như công ty TNHH vận tải Hoa Phượng, Hoàng Long, công ty TNHH chuyển phát nhanh toàn cầu, chuyển phát nhanh Tín Thành... (sau đây gọi chung là công ty tư nhân - CTTN) và đặc biệt là các ngân hàng thương mại. Trong đó:

i) Viettel và SPT chủ yếu cạnh tranh đối với các dịch vụ bưu chính truyền thống như chuyển phát bưu phẩm, bưu kiện trong nước và quốc tế. Viettel có tham gia cạnh tranh với VNPT trên cả lĩnh vực PHBC.

ii) Các CTTN tham gia cạnh tranh với VNPT các dịch vụ chuyển phát nhanh thư, tài liệu, gói, kiện hàng hóa, chuyển tiền nhanh trong và ngoài nước và PHBC, nhưng dịch vụ cung cấp còn nhỏ lẻ, trên những địa bàn thuận tiện tuyến giao thông

iii) Các ngân hàng thương mại cạnh tranh với VNPT đối với các dịch vụ chuyển tiền, tiết kiệm bưu điện. Do đó các đối thủ có lợi thế về hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng, chuyển tiền bù trừ, rút tiền tự động qua hệ thống ATM với các hình thức lãi suất cao và linh hoạt trong khi Công ty Tiết kiệm Bưu điện của VNPT (PTF-VNPT) có lãi suất thấp và chỉ nhận gửi của khách hàng mà không được phép cho các khách hàng vay tín dụng.

iv) Các công ty chuyển phát nhanh nước ngoài: Do chính sách mở cửa của Việt Nam, rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài kinh doanh trên lĩnh vực chuyển phát tài liệu, kỹ thuật; chứng từ thương mại; mẫu hàng đã có mặt tại Việt Nam như DHL, FedEx, UPS, TNT, AIRBORNE... với các qui trình cung cấp dịch vụ rất nhanh gọn, chuyên nghiệp, thủ tục đơn giản, chính sách chăm sóc khách hàng rất chu đáo, qui mô hoạt động toàn cầu.

Các điểm mạnh và điểm yếu so với các đối thủ cạnh tranh trên lĩnh vực Bưu chính và PHBC so với VNPT được thể hiện qua Bảng 2.7.

**Bảng 2.7: Điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh
trong lĩnh vực bưu chính – PHBC**

<i>Doanh nghiệp</i>	<i>Điểm mạnh</i>	<i>Điểm yếu</i>
<i>Viettel</i>	-Tên hiệu có từ “quân đội” gây ấn tượng tốt trong suy nghĩ của khách hàng về tính kỷ luật cao. -Linh hoạt trong quá trình cung cấp dịch vụ (phương tiện vận chuyển, phương thức tính cước, lao động...). -Đầu tư TSCĐ thấp do chủ yếu thuê mặt bằng và phương tiện vận chuyển. -Chủ yếu kinh doanh dịch vụ thương mại tại các	-Phạm vi cung cấp dịch vụ hạn chế -Dịch vụ không đa dạng -Một phần đội ngũ lao động thuê ngoài, chưa được đào tạo chính quy. -Thương hiệu mới nên tốn kém cho quảng cáo, tiếp thị. -Cơ sở vật chất và trang thiết bị chưa tốt.

	trung tâm tỉnh, TP nên hiệu quả kinh tế cao.	
SPT	-Đầu tư TSCĐ thấp do chủ yếu thuê mặt bằng và phương tiện vận chuyển. -Chủ yếu kinh doanh các dịch vụ thương mại tại trung tâm tỉnh, thành phố nên hiệu quả kinh doanh cao.	-Phạm vi cung cấp hạn chế -Dịch vụ không đa dạng -Một phần đội ngũ lao động thuê ngoài, chưa được đào tạo chính quy. -Thương hiệu mới nên tốn kém cho quảng cáo, tiếp thị. -Cơ sở vật chất và trang thiết bị chưa tốt.
Các CTTN	-Thủ tục nhận gửi đơn giản, linh hoạt. Bưu gửi được bảo đảm. -Ý thức cạnh tranh cao, luôn cố gắng nâng cao chất lượng dịch vụ, trách nhiệm của người lao động cao. -Đội ngũ giao dịch tiếp thị trẻ, khỏe, năng động, có ý thức cao. -Phục vụ vào bất kỳ thời gian nào.	-Phạm vi cung cấp hạn chế -Dịch vụ không đa dạng -Mặt bằng giao dịch với thương hiệu mới nên tốn kém trong quảng cáo, tiếp thị. -Độ tin cậy và uy tín chưa cao.
Các ngân hàng thương mại	-Nhà cung cấp dịch vụ chuyên tiền, tiết kiệm chuyên nghiệp. -Dịch vụ đa dạng. Ngoài dịch vụ huy động và cho vay tiết kiệm còn cung cấp nhiều dịch vụ khác (huy động và cho vay ngoại tệ, thu đổi ngoại tệ, các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền đa dạng). -Khả năng thu lợi cao. -Thủ tục giao dịch nhanh gọn, giá cước hợp lý, độ tin cậy cao. -Cơ chế lãi suất linh hoạt, hấp dẫn.	-Phạm vi cung cấp hạn chế, chỉ mở các chi nhánh tại thị xã, thị trấn. Đối tượng khách hàng chủ yếu là các DN, tổ chức, cơ quan, đơn vị và các tư nhân giàu có.
Các công ty CPN nước ngoài	-Quy trình khai thác nhanh gọn. Đảm nhận mọi thủ tục, kể cả thủ tục hải quan. -Uy tín cao. -Kỹ năng tiếp thị chuyên nghiệp, chính sách chăm sóc khách hàng rất tốt, giải quyết khiếu nại nhanh chóng. -Kinh nghiệm lâu đời -Mạng lưới toàn cầu, trang thiết bị hiện đại. -Chất lượng dịch vụ cao, phong cách phục vụ văn minh và lịch sự.	-Hạn chế loại hình dịch vụ cung cấp. -Hoạt động kinh doanh bị hạn chế bởi chính sách Nhà nước về đầu tư và hợp tác của các công ty chuyển phát nước ngoài chưa thống nhất.

+ Đối với lĩnh vực viễn thông và Internet

i) Viettel: Viettel là DNVN mạnh do có sự ủng hộ của Bộ Quốc phòng, được phép cung cấp các dịch vụ viễn thông-Internet: thuê kênh truyền dẫn nội hạt và đường dài trong nước, thuê cổng Internet quốc tế qua mạng IXP, dịch vụ điện thoại di động GSM, dịch vụ viễn thông trong nước và quốc tế sử dụng giao thức IP, thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ viễn thông cố định nội hạt và đường dài trong nước, dịch vụ Internet công cộng (ISP) và dịch vụ kết nối Internet (IXP), dịch vụ trung kế vô tuyến, nhắn tin, thiết lập mạng và dịch vụ viễn thông quốc tế. Đến nay, Viettel đang là doanh nghiệp đứng thứ 2 về thị phần (18,32%) cung cấp dịch vụ ĐTCD với tổng số thuê bao đến cuối năm 2010 là khoảng 2.630 triệu thuê bao. Viettel là doanh nghiệp đầu tiên cung cấp dịch vụ VoIP (178) nên có thị phần

tương đối cao, bên cạnh đó với việc tiên phong trong việc đưa dịch vụ điện thoại cố định vô tuyến vào khai thác nên đã chia sẻ và chiếm lĩnh nhiều thị trường, khách hàng dịch vụ ĐTCD của VNPT. Viettel có mạng truyền dẫn nội hạt và đường trục sử dụng công nghệ SDH 2,5Bbp/s ghép bước sóng quang WDM. Trạm cửa ngõ quốc tế đầu tiên hoàn thành trong tháng 9/2003 với dung lượng ban đầu là 45 Mbps, xây dựng các vòng Ring nội hạt tại các thành phố lớn, mạng đường trục Bắc Nam 10 Gbps do đó đã hoàn thành kết nối được đến tất cả các tỉnh, thành phố trên cả nước. Đối với mạng di động, Viettel sử dụng công nghệ GSM nên có thể thu hút khách hàng hiện tại của VNPT do cùng sử dụng một chủng loại thiết bị đầu cuối. Ngay từ đầu, Viettel đã xây dựng nền tảng GPRS và triển khai 3G theo đúng tiến độ kế hoạch. Đến 12/2010, có trên 800 trạm BTS phủ sóng toàn quốc, hơn 40.970 triệu thuê bao di động, chiếm 36,72 % thị phần, đứng sau VNPT trên thị trường ĐTDD hiện nay. Bên cạnh việc cung cấp các dịch vụ điện thoại, Viettel cũng là doanh nghiệp IXP thứ hai được cấp phép sử dụng công nghệ mạng thế hệ mới NGN Surpass (Siemens). Dung lượng trục IP trong nước 155Mb/s, dung lượng kết nối quốc tế 10E1 theo 3 hướng Hàn Quốc, Hồng Kông và Singapore. Mục tiêu cung cấp dịch vụ điện thoại Internet của Viettel là nhằm vào đối tượng khách hàng thu nhập thấp, các công ty tư nhân ở Hà Nội và TP HCM. Tính đến cuối năm 2010, thị phần dịch vụ truy nhập Internet là 9,53%. Hiện nay, Viettel đã cung cấp được dịch vụ truy nhập băng rộng và đa dịch vụ.

ii) Công ty Thông tin Viễn thông Điện Lực (EVN Telecom): EVN Telecom là công ty TNHH Nhà nước một thành viên và là ĐVTV hạch toán độc lập trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Chức năng chính là quản lý, vận hành, khai thác, nâng cấp mạng và các hệ thống thiết bị thông tin viễn thông điện lực. Ngày 19/1/2001, EVN Telecom được cấp phép kinh doanh các dịch vụ viễn thông công cộng trong nước và quốc tế. EVN Telecom có định hướng cung cấp dịch vụ vô tuyến cố định sử dụng công nghệ CDMA. Đến tháng 5/2003, công ty được cấp phép mở mạng cung cấp dịch vụ VTCC. Hiện nay EVN Telecom đứng thứ 3 với thị phần là 14,32% trong các doanh nghiệp tham gia cung cấp dịch vụ ĐTCD. EVN Telecom đã thử nghiệm thành công công nghệ CDMA 2000 1x và dự kiến cung cấp các dịch vụ mới như e-mail có văn bản đính kèm, nhắn tin đa phương tiện, chat... Hiện nay, đã có 570 trạm BTS để triển khai dịch vụ vô tuyến cố định và di động mặt đất. Theo kế hoạch sẽ cung cấp nhiều dịch vụ GTGT - đây là những dịch vụ mạnh của mạng CDMA. Mục tiêu của EVN Telecom là cung cấp dịch vụ chất lượng cao và giá thấp để thu hút khách hàng nhưng thị phần không đáng kể.

iii) Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT): SPT là công ty cổ phần nhà nước được thành lập từ năm 1996, chủ đầu tư chủ yếu là Thành Ủy và UBND thành phố HCM, trong đó VNPT có 18% tổng số cổ phần. SPT đang xây dựng mạng và thực hiện cung cấp dịch vụ ĐTCD với quy mô nhỏ, chủ yếu trong phạm vi TP HCM. Đến năm 2005 mới vươn ra một số tỉnh thành khác. Hiện nay, SPT có một hệ thống tổng đài Gateway AXE-105 dung lượng tối đa vài chục ngàn trung kế làm cửa ngõ cho mạng viễn thông, 1 tổng đài Host, 17 POP tại các tỉnh, thành phố lớn và 2 POP quốc

tế (tại HongKong, Mỹ) đảm bảo cung cấp dịch vụ trên toàn quốc và 63 quốc gia trên thế giới. SPT cũng đã cung cấp dịch vụ VoIP, dịch vụ điện thoại Internet với lưu lượng VoIP trong nước trung bình 450.000 phút/tháng, quốc tế chiều đến 13 triệu phút, quốc tế chiều đi 200 nghìn phút. Tháng 7/2003, SPT khai trương mạng thông tin di động công nghệ CDMA với thương hiệu S-Fone, triển khai các khoản đầu tư đáng kể nhằm rút ngắn tiến độ mở rộng vùng phủ sóng toàn quốc vào cuối 2005. Ngoài kế hoạch tăng vốn đầu tư, S-Fone còn nâng cấp tốc độ mạng, xây dựng hệ thống WAP 2.0 nhằm cung cấp các dịch vụ GTGT nổi bật như kết nối Internet qua điện thoại di động, dịch vụ tải nội dung và video theo yêu cầu, tin nhắn thoại và chuyển vùng quốc tế... Tuy nhiên, trong thời gian qua, mặc dù là doanh nghiệp cung cấp dịch vụ di động thứ ba sau VNPT và Viettel nhưng do hạn chế về vùng phủ sóng và thiết bị đầu cuối nên thuê bao S-Fone phát triển chưa mạnh. Tính đến 12/2008, SPT đạt 6.400.000 thuê bao; và hy vọng với những thay đổi trong chiến lược phát triển mới, SPT sẽ đạt 8-9 triệu thuê bao vào năm 2010. Thị phần dịch vụ điện thoại di động của SPT đến tháng 12/2010 là 4,67% [9]. SPT đưa ra cung cấp một số dịch vụ mới như hát karaoke trên máy di động, nghe nhạc lúc chờ Coloring...; cung cấp điện thoại sử dụng SIM và không dùng SIM với nỗ lực nhằm thu hút người sử dụng. Ngoài kế hoạch tăng vốn đầu tư, SPT còn nâng cấp tốc độ thông tin trên mạng, xây dựng hệ thống WAP 2.0 nhằm cung cấp các dịch vụ gia tăng giá trị nổi bật như kết nối Internet qua điện thoại di động, dịch vụ tải nội dung và video theo yêu cầu, dịch vụ tin nhắn thoại và dịch vụ chuyển vùng quốc tế. Tuy nhiên, thời gian qua, do hạn chế về vùng phủ sóng và máy điện thoại đầu cuối chưa thuận tiện, nên thuê bao của SPT phát triển chưa mạnh. SPT ra đời với nhiều sự lựa chọn khác nhau sẽ thu hút được nhiều đối tượng khách hàng có thu nhập thấp và có nhu cầu về dịch vụ mới lạ đã buộc các DNVN lao vào cuộc chạy đua về cước và đưa ra cách tính cước.

Viettel, EVN Telecom và SPT là 3 đối thủ cạnh tranh chính của VNPT trên thị trường cung cấp dịch vụ viễn thông. Bên cạnh đó, Viettel và EVN Telecom cũng đang cạnh tranh gay gắt với VNPT trong cung ứng DVVTCI. Với việc chiếm lĩnh được thị trường viễn thông tại vùng công ích sau này sẽ là thị trường kinh doanh tiềm năng, khách hàng tiềm năng của các DNVN. Do ý thức điều này, kể từ năm 2008 đến nay VNPT, Viettel, EVN Telecom đã tiến hành cạnh tranh để tham gia cung cấp các DVVTCI tại vùng được cung cấp DVVTCI mà Nhà nước qui định. Có thể tóm tắt các điểm mạnh và điểm yếu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh trên lĩnh vực viễn thông và Internet qua Bảng 2.8.

**Bảng 2.8: Điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh
trong lĩnh vực viễn thông & Internet**

<i>Nhà cung cấp</i>	<i>Điểm mạnh</i>	<i>Điểm yếu</i>
-------------------------	------------------	-----------------

Viettel	-Tập trung kinh doanh tại vùng thị trường tốt. -Sở hữu mạng lưới khai thác, tiềm năng trong phát triển mạng và dịch vụ. -Tốc độ phát triển dịch vụ rất cao -Chất lượng dịch vụ tương đối tốt -Giá cước thấp. -Công tác chăm sóc khách hàng tốt. Hoạt động quảng cáo, khuyến mại hiệu quả, có ấn tượng và hấp dẫn khách hàng trên phạm vi rộng.	-Phạm vi cung cấp dịch vụ hạn chế -Khó khăn trong công tác thu cước -Lao động không nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông. -Tham gia thị trường muộn hơn nên hạn chế trong thu hút khách hàng. -Phải thuê đường truyền của VNPT.
EVN Telecom	-Cơ sở hạ tầng tốt trên phạm vi rộng, có thể hỗ trợ kinh doanh viễn thông. -Chi phí xây dựng mạng và giá thành dịch vụ thấp. - Có sự tích hợp với mạng điện lực quốc gia để tiết kiệm chi phí đường cột thông tin và các chi nhánh điện lực ở các thôn, bản có điện lưới.	-Phạm vi cung cấp dịch vụ hạn chế -Khó khăn trong công tác thu cước -Uy tín chưa cao -Hoạt động quảng cáo, khuyến mại chưa hấp dẫn. -Tham gia thị trường sau nên khó khăn trong phát triển thuê bao. -Phải thuê đường truyền của VNPT
SPT	-Công tác quảng cáo, khuyến mại tốt, phong phú, đa dạng. -Tập trung khai thác tại vùng thị trường tốt. -Chi phí đầu tư thấp	-Phạm vi cung cấp dịch vụ hạn chế -Khó khăn trong công tác thu cước -Lao động chưa nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông. -Uy tín chưa cao -Phải thuê đường truyền của VNPT

- Áp lực từ khách hàng

Khách hàng là yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Mọi doanh nghiệp đều hoạt động hướng tới khách hàng. Doanh nghiệp thành công hay thất bại thể hiện ở khả năng thu hút khách hàng, làm hài lòng khách hàng khi đáp ứng nhu cầu của họ. Khách hàng bao giờ cũng mong muốn tối đa hoá lợi ích của mình. Điều đó đồng nghĩa với việc đòi hỏi nhà khai thác phải cung cấp dịch vụ BCVT ngày càng có giá cước rẻ hơn nhưng chất lượng lại phải tốt hơn, mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng hơn. Khi xuất hiện thêm các nhà cung cấp mới, họ lại càng có quyền chọn lựa nhà cung cấp mà họ ưa thích. Đặc biệt khi xuất hiện các nhà khai thác nước ngoài tham gia thị trường với các hình thức thanh toán đa dạng, dịch vụ sử dụng phong phú, công tác chăm sóc khách hàng hiệu quả thì liệu khách hàng có chọn lựa một doanh nghiệp trong nước làm nhà cung cấp cho họ hay không. Hiện nay, vì nhiều lý do khác nhau mà nhiều khách hàng có mong muốn nhưng chưa sử dụng dịch vụ điện thoại di động, như do cước hoà mạng cao, cước thông tin cao, giá máy cao so với thu nhập...

Do vậy, VNPT đang chịu một sức ép lớn về việc rời mạng, từ bỏ sử dụng các dịch vụ BCVT do VNPT cung cấp để sử dụng dịch vụ của các nhà cung cấp khác, miễn là các doanh nghiệp này có cơ chế chăm sóc khách hàng tốt, chính sách ưu đãi, miễn giảm cước lớn và liên tục, mặc dù chất lượng dịch vụ có thể chưa được như của VNPT. Áp lực này là thường xuyên tác động đến VNPT,

khi trên thị trường viễn thông Việt Nam đang có nhiều nhà khai thác cùng cung cấp một loại hình dịch vụ với chất lượng cũng tương đương nhau. Những lý do này gây áp lực đối với VNPT, đối với việc giảm cước, nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hoá các loại hình dịch vụ, các phương thức thanh toán... Việc điều tra thị trường thường xuyên để lập kế hoạch điều chỉnh giá cước là một việc làm hết sức cần thiết.

Chính vì vậy khách hàng là một trong những yếu tố tạo ra năng lực cạnh tranh của VNPT. Khách hàng ở đây không chỉ là nhóm khách hàng hiện tại mà còn là các nhóm khách hàng tiềm năng khác. Do vậy VNPT không chỉ duy trì mối quan hệ với nhóm khách hàng hiện tại mà còn phát triển thêm khách hàng mới bằng cách phát hiện, tiếp cận nhóm khách hàng tiềm năng.

- Áp lực từ các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm, dịch vụ thay thế cũng là một áp lực cạnh tranh quan trọng đối với VNPT. Các dịch vụ thay thế là các dịch vụ có thể thỏa mãn cùng một nhu cầu hoặc tích hợp các nhu cầu của khách hàng. Với sự phát triển vượt bậc về công nghệ, các nhà khoa học đã phát minh ra rất nhiều loại hình dịch vụ thay thế có khả năng cạnh tranh với dịch vụ BCVT hiện tại do VNPT cung cấp. Ví dụ như các dịch vụ ĐTCD đang bị thay thế bởi các dịch vụ với giá cước rẻ hơn như dịch vụ VOIP, điện thoại qua Internet, hay dịch vụ có chất lượng cao và tiện lợi hơn như điện thoại di động; các dịch vụ thư truyền thống đã bị thay thế bởi thư điện tử (e-mail) hoặc các dịch vụ thoại, fax, truyền số liệu... Các dịch vụ thay thế các dịch vụ BCVT truyền thống của VNPT ngày càng đa dạng với chất lượng cao hơn và giá cước có xu hướng ngày càng giảm có thể đáp ứng nhu cầu của các khách hàng có mức thu nhập trung bình.

Đứng trước bối cảnh các tiến bộ KHCN thay đổi như vũ bão, công nghệ ngày càng hiện đại hơn đòi hỏi VNPT cần phải xem xét mức độ thay thế của các dịch vụ khác đối với dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp và sự phát triển của các dịch vụ đó.

- Áp lực từ nhà cung cấp

Với đặc thù là doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ BCVT dựa trên việc sử dụng các thiết bị, tổng đài, công nghệ phần mềm phải nhập hầu như toàn bộ từ các đối tác nước ngoài là các hãng viễn thông lớn trên thế giới như Siemen, Ericsson, Huawei, Sisco, Intel... nhất là các thiết bị đầu cuối để phân phối cho các khách hàng, VNPT bị chi phối rất nhiều bởi các nhà cung cấp. Đặc biệt là khi công nghệ về viễn thông ngày càng hiện đại, thường xuyên thay đổi đòi hỏi VNPT phải thường xuyên đổi mới công nghệ để cung cấp các dịch vụ BCVT hiện đại phù hợp với xu thế thế giới (như xu hướng công nghệ di động hiện tại là 3,5 G, trên thế giới là tiến dần tới 4G). Chính vì vậy, VNPT phải thường xuyên có kế hoạch nâng cấp mạng lưới, công nghệ và trang thiết bị truyền dẫn, chuyển mạch. Việc thay đổi công nghệ tiên tiến hơn sẽ khiến cho VNPT phải chịu áp lực từ phía các nhà cung cấp hệ thống trên thế giới.

Ngoài nhà cung cấp hệ thống, các nhà cung cấp thiết bị đầu cuối cũng ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của VNPT. Với sự ra đời của các nhà khai thác sử dụng công nghệ mới (công nghệ CDMA hoặc công nghệ cao hơn), nếu máy cầm tay sử dụng công nghệ đó rẻ hơn nhiều so với máy cầm tay công nghệ GSM, thì số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ sẽ gia tăng nhanh hơn. Và như vậy cũng có nghĩa là VNPT sẽ mất dần thị phần kể cả thị phần hiện tại lẫn thị phần tiềm năng.

Cuối cùng, thành công của các nhà khai thác dịch vụ điện thoại di động không thể không kể đến các nhà thiết kế phần mềm để triển khai các loại hình dịch vụ GTGT mới. Đó là những phần mềm thể hiện rất rõ sự hội tụ giữa bưu chính, viễn thông với tin học và phát thanh truyền hình. Những phần mềm này tạo điều kiện để những dịch vụ mới với hình thức đa dạng phong phú được cung cấp tới khách hàng.

- Áp lực từ các đối thủ tiềm ẩn

Hiện nay VNPT đang phải chịu áp lực từ các đối thủ tiềm ẩn trong nước, đặc biệt là các DNVT mới được cấp phép cung cấp các dịch vụ viễn thông trên thị trường Việt Nam như: Công ty Viễn thông toàn cầu (G-Tel), Tổng công ty Truyền thông Đa phương tiện (VTC)... Các doanh nghiệp này có lợi thế là các doanh nghiệp đi sau đầu tư thẳng vào công nghệ hiện đại nhất phù hợp với xu thế phát triển trên thế giới với qui mô doanh nghiệp tinh gọn nhưng hiệu quả, biết tận dụng các kinh nghiệm kinh doanh của các DNVT đi trước và khắc phục được các nhược điểm thiếu linh hoạt trong việc phản ứng với những biến động của thị trường, không tập trung phát triển mạng lưới, khách hàng dàn trải mà chọn lựa các thị trường có mức lợi nhuận cao, khách hàng tập trung, để phát triển mạng lưới và thu hồi vốn.

Khi Việt Nam đã trở thành thành viên của WTO, đặc biệt là sau khi các cam kết về mở cửa thị trường viễn thông có hiệu lực thì sẽ xuất hiện thêm nhiều DNVT nước ngoài hoặc doanh nghiệp có vốn góp từ nước ngoài với tiềm lực về vốn, kinh nghiệm quản lý hiện đại được thành lập và kinh doanh hợp pháp các dịch vụ BCVT trên thị trường Việt Nam. Điều này dẫn đến việc chia sẻ thị trường và VNPT sẽ mất dần vị trí chủ đạo hiện nay. Cũng chính điều này đòi hỏi VNPT phải tận dụng mạng lưới và khách hàng sẵn có, đổi mới công nghệ, đa dạng dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng nội tại, chiếm lĩnh thị trường, đứng vững trên mọi môi trường cạnh tranh.

2.3.4.2 Phân tích SWOT của VNPT trên các lĩnh vực kinh doanh chính

Qua phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNPT, thực trạng các chỉ tiêu cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT và đặc biệt là các áp lực tác động đến năng lực cạnh tranh của VNPT có thể rút ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với VNPT trong thời gian qua trên các lĩnh vực kinh doanh chính như sau:

- Lĩnh vực Bưu chính - PHBC

Bảng 2.9: Ma trận SWOT trong kinh doanh bưu chính và PHBC

<i>Các yếu tố nội bộ DN</i>	I. Điểm mạnh (S) S1. Mạng lưới phân phối sẵn có, rộng khắp toàn quốc. S2. Dịch vụ đa dạng, phong phú. S3. Hình ảnh quen thuộc S4. Thị trường lâu đời, rộng khắp, quen thuộc. S5. Nhân lực dồi dào, kinh nghiệm quản lý và khai thác. Lao động hợp đồng không xác định thời hạn lớn. S6. Đã áp dụng kỹ thuật tiên tiến để cung cấp dịch vụ mới làm tiền đề phát triển các dịch vụ tiếp theo. S7. Cơ sở vật chất tốt. Chủ động trong phương tiện vận chuyển. S8. Thuận lợi vốn S9. Quan hệ hợp tác quốc tế tốt. S10. Thị phần lớn	II. Điểm yếu (W) W1. Kinh doanh hiệu quả không cao W2. Chất lượng dịch vụ thấp, sản phẩm truyền thống lạc hậu W3. Trang thiết bị máy móc, công nghệ lạc hậu, thủ công. W4. Nhiều bất cập trong hệ thống giá cước**. W5. Đội ngũ lao động lớn. Trình độ lao động thấp. Bộ máy quản lý công kênh. W6. Hoạt động quảng cáo, tiếp thị, chăm sóc khách hàng chưa tốt. W7. Chưa phân định hoạt động kinh doanh và công ích, hạn chế tự chủ trong kinh doanh W8. Thể lệ quy trình phức tạp, rườm rà. W9. Tổ chức mạng vận chuyển và khai thác theo địa dư hành chính gây lãng phí, chồng chéo. W10. Phát triển dịch vụ mới, dịch vụ GTGT chậm. Chưa có bộ phận R&D dịch vụ mới.
<i>Yếu tố môi trường KD</i> I. Cơ hội (O) O1. Đa dạng hoá dịch vụ. Phát triển TMĐT tạo điều kiện cung cấp dịch vụ lai ghép, e-post, tài chính... O2. ứng dụng công nghệ mới, tích hợp viễn thông – CNTT - truyền thông. O3. Liên doanh, liên kết với bưu chính các nước O4. Tham gia thị trường viễn thông qua hình thức làm đại lý hoặc nhà cung cấp dịch vụ mới. O5. Tự chủ kinh doanh, tách bạch chức năng kinh doanh và phục vụ. O6. Phục vụ công ích có hỗ trợ của Nhà nước	O/S O1S4. Tăng khả năng cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường trong nước, từng bước tham gia thị trường nước ngoài. O2S6. Nâng cao chất lượng dịch vụ hiện có, phát triển dịch vụ mới O3S2. Tham gia thị trường nước ngoài, nâng cao năng lực cạnh tranh. O4S1. Đa dạng hoá dịch vụ, chiếm lĩnh thị trường trong nước (nhận yêu cầu lắp đặt điện thoại, bán thẻ, thu cước...) O5S5. Nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh. O6S3. Tạo hình ảnh, ấn tượng tốt trong con mắt khách hàng	O/W O1W1W6. Nâng cao hiệu quả kinh doanh, tận dụng lao động. O2W2. Nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng khả năng cạnh tranh. O3W3. Huy động vốn đầu tư O4W1. Tăng doanh thu, nâng cao hiệu quả kinh doanh. O5W9W10. Thay đổi tư duy kinh doanh theo định hướng khách hàng. O6W1W5W10. Xây dựng hệ thống giá cước hợp lý, hoàn

O7. Mở rộng thị trường trong nước và quốc tế. Cạnh tranh bình đẳng giữa các DN. Thành lập VNPost giúp BC của VNPT có địa vị pháp lý độc lập, tăng tính tự chủ kinh doanh.		thành nhiệm vụ công ích, kinh doanh hiệu quả.
II. Thách thức (T) T1. Giảm thị phần một số dịch vụ (bưu phẩm thường, bưu kiện, PHBC, bưu phẩm quảng cáo, chuyển tiền) do bị cạnh tranh bởi các công nghệ hiện đại. T2. Thu hẹp phạm vi kinh doanh do chia sẻ thị trường với đối thủ hiện tại và tiềm ẩn (đối với tất cả các dịch vụ đang và sẽ cung cấp). T3. Giá cước cao và chất lượng dịch vụ thấp so với các đối thủ cạnh tranh. T4. Không thoả mãn yêu cầu khách hàng và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. T5. áp lực về giá thuê phương tiện vận chuyển máy bay, tàu hoả. T6. Khó khăn về tài chính và thua lỗ do không còn được hỗ trợ từ viễn thông	T/S T1S6. ứng dụng công nghệ hiện đại trong quản lý, khai thác dịch vụ (bưu phẩm thường, bưu kiện, PHBC, bưu phẩm quảng cáo, chuyển tiền). T2S1. Nhờ vào mạng phân phối sẵn có, nắm bắt nhu cầu khách hàng để cung cấp đúng dịch vụ, ng thị trường nhằm giữ thị phần. T3S6. áp dụng công nghệ hiện đại để nâng cao chất lượng dịch vụ, điều chỉnh giá cước hợp lý. T4S3. Nâng cao chất lượng, điều chỉnh cước, tăng cường công tác marketing nhằm thu hút khách hàng. T5S6. Đầu tư phương tiện vận chuyển. T6S6. Nâng cao chất lượng dịch vụ hiện có và phát triển dịch vụ mới chất lượng cao	T/W T1W2W9. Nâng cao chất lượng dịch vụ bưu phẩm thường, bưu kiện, PHBC, bưu phẩm quảng cáo, chuyển tiền nhờ tăng cường đầu tư và hoàn thiện công tác marketing T2W2→W5. Đổi mới công nghệ cung cấp dịch vụ, điều chỉnh cước, tăng cường công tác marketing. T3W5. Xây dựng hệ thống giá cước hợp lý. T4W2W5W6. Thay đổi tư duy kinh doanh hướng về khách hàng T5W3. Tăng cường đầu tư phương tiện vận chuyển. T6W1. Tập trung vào kinh doanh các dịch vụ tiềm năng, phát triển dịch vụ mới nhu cầu sử dụng lớn.

- Lĩnh vực viễn thông và Internet

Bảng 2.10: Ma trận SWOT trong kinh doanh viễn thông và Internet

	I. Điểm mạnh (S)	II. Điểm yếu (W)
Các yếu tố nội bộ	S1. Doanh nghiệp chủ đạo, lâu đời, hình ảnh quen thuộc, có uy tín. S2. Hiện là DN cung cấp công quốc tế chủ đạo. S3. Có sẵn khách hàng truyền thống. Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nên nắm bắt nhanh nhu cầu và thị hiếu khách hàng. S4. Lợi thế trong tiếp nhận công nghệ hiện đại, cung cấp dịch vụ mới, đa dạng, chất lượng cao. S5. Mạng lưới hạ tầng và	W1. Bộ máy quản lý công kênh, quy mô quá lớn, cơ chế HTPT, không linh hoạt. W2. Chất lượng một số dịch vụ chưa cao. W3. Mạng lưới phát triển thiếu đồng bộ, nhiều chủng loại thiết bị. W4. Chi phí đầu tư CSHT mạng lớn. Mạng phát triển theo địa dư hành chính, dàn trải gây lãng phí, khó khăn khi nâng cấp. W5. Giá cước một số dịch vụ

	phân phối dịch vụ rộng khắp toàn quốc (mạng đường trục và mạng truy nhập nội hạt S6. Quan hệ HTQT tốt. S7. Đội ngũ lao động có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn. Tinh thần đoàn kết tốt. S8. Đi tiên phong trong cung cấp dịch vụ mới nên thu hút và tạo chú ý khách hàng. S9. Chất lượng dịch vụ tốt do ứng dụng công nghệ hiện đại. S10. Có lợi thế trong cung cấp dịch vụ trọn gói, một cửa, đáp ứng nhu cầu khách hàng lớn có yêu cầu thiết lập mạng dùng riêng. S11. Tiềm lực tài chính, thế mạnh huy động vốn của các tổ chức và cá nhân trong nước và quốc tế.	cao. Phương thức tính cước chưa hấp dẫn khách hàng. W6. Thủ tục bán hàng rườm rà. W7. Hạn chế trong đầu tư cho công tác quảng cáo, khuyến mại. W8. Chưa quan tâm đúng mức đến công tác NCTT, phân tích đối thủ cạnh tranh. W9. Loại hình dịch vụ GTGT ít, dịch vụ nội dung thông tin nghèo nàn. W10. Nhận thức và kinh nghiệm kinh doanh trong cơ chế thị trường hạn chế. W11. Lực lượng lao động quá lớn, thiếu chuyên gia trình độ cao về kinh tế và kỹ thuật. W12. Vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị xã hội vừa kinh doanh, trong khi Nhà nước chưa có cơ chế phân biệt và hỗ trợ HĐCI
Cơ hội (O)	O/S (<i>Sử dụng điểm mạnh để khai thác cơ hội</i>) O1.S5.S8.	O/W (<i>Tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu</i>) O1.W5.W7
O1. Thu nhập bình quân đầu người tăng nhanh, ổn định, trình độ dân trí nâng lên, dân số đông.	Phát triển nhiều dịch vụ mới, đa dạng cho mọi đối tượng khách hàng trên phạm vi toàn quốc.	Thực hiện chính sách cước đa dạng phù hợp nhiều đối tượng để thu hút khách hàng.
O2. Chính sách hội nhập quốc tế của Nhà nước tạo điều kiện giao lưu kinh tế văn hoá chính trị, nhu cầu trao đổi tìm kiếm thông tin tăng nhanh.	O2.S4.S5 Phát triển nhiều dịch vụ mới, dịch vụ GTGT, dịch vụ nội dung, giải trí,...	O2.W2 Nâng cao chất lượng đường truyền phục vụ nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.
O3. Tăng mạnh nhu cầu sử dụng dịch vụ hiện có và dịch vụ mới trên nhiều phân đoạn thị trường.	O3.S4.S5 Chọn loại hình dịch vụ, công nghệ phù hợp cho từng phân đoạn thị trường. Phát triển dịch vụ công nghệ cao, dịch vụ băng rộng.	
O4. Công nghệ viễn thông-Internet phát triển mạnh tạo cơ hội cung cấp dịch vụ mới chất lượng cao.	O4.S4S7 Nâng cao chất lượng dịch vụ, cung cấp dịch vụ công nghệ cao.	O4.W2. Áp dụng công nghệ hiện đại để cải thiện chất lượng dịch vụ, tăng băng thông đường truyền, cung cấp dịch vụ băng rộng, giảm thiểu nghẽn mạch.
O5. Xu hướng giảm giá thiết bị đầu cuối tạo nhiều cơ hội thu hút	O5.S4.S6 Phát triển công nghiệp sản	O5.W3.W4.W5 Tiến tới đồng bộ hoá thiết bị,

người sử dụng.	xuất thiết bị viễn thông - Internet.	giảm chi phí đầu tư cơ sở hạ tầng, giảm cước dịch vụ.
O6. Chính sách hội nhập quốc tế mở ra nhiều cơ hội hợp tác. Được hưởng ưu đãi của nước sở tại theo quy chế đãi ngộ quốc gia khi thâm nhập thị trường nước ngoài.	O6.S1.S6 Chiến lược hợp tác quốc tế và đầu tư ra nước ngoài để cung cấp dịch vụ.	
O7. Nhà nước tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật và chính sách phù hợp cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế, tạo khung khổ pháp lý để VNPT hoạt động ổn định.	O7.S1.S6.S11 Kinh doanh linh hoạt, tìm đối tác liên doanh hợp tác trong và ngoài nước để phát triển và tham gia vào nhiều ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh.	
O8. Tách riêng BC và VT là cơ sở để hạch toán riêng rõ từng dịch vụ tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển.		O8.W1.W6.W10 Tổ chức lại bộ máy hoạt động gọn nhẹ, linh hoạt, thích ứng nhanh với kinh tế thị trường.
Thách thức (T)	T/S (Sử dụng điểm mạnh để vượt qua thách thức)	T/W (Hạn chế thách thức và khắc phục điểm yếu)
T1. Phải thực hiện các yêu cầu và chuẩn mực ở mức cao hơn so với các nước thành viên WTO, đặc biệt các cam kết mở rộng thị trường viễn thông,...		T1.W2.W3.W4 Nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm cước để sẵn sàng cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh.
T2. Công nghệ và dịch vụ phát triển nhanh, chu kỳ thay đổi công nghệ ngắn tạo sức ép nguy cơ tiềm ẩn tụt hậu công nghệ.	T2.S4.S6.S7 Hợp tác với các nước, đón đầu công nghệ hiện đại. Khuyến khích đầu tư nghiên cứu ứng dụng công nghệ và cung cấp dịch vụ mới.	
T3. Mức sống thấp, sức mua kém, trình độ dân trí chưa cao, cầu thấp.		T3.W5.W6 Giảm cước dịch vụ, đơn giản hoá thủ tục sử dụng dịch vụ.
T4. Tăng nhu cầu sử dụng các dịch vụ GTGT, dịch vụ nội dung thông tin.	T4.S3.S4 ứng dụng công nghệ hiện đại, phát triển dịch vụ chất lượng cao, đa dạng hoá dịch vụ, cung cấp dịch vụ nội dung thông tin và GTGT.	T4.W8 Đa dạng hoá dịch vụ, phát triển dịch vụ nội dung thông tin, các ứng dụng mạng, dịch vụ GTGT.
T5. Nguy cơ giảm thị phần do chính sách mở cửa của Nhà nước. Cạnh tranh với các doanh nghiệp có ưu thế hơn.	T5.S1.S5 Chiến lược marketing tạo hình ảnh VNPT, thương hiệu dịch vụ và khách hàng trung thành.	T5.W6.W7.W8 Chiến lược xúc tiến bán hàng, khuyến mại hấp dẫn để thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh.
T6. Đặc thù địa lý, khí hậu, văn hoá, kinh tế phát triển không đều giữa các vùng tạo khoảng cách lớn trong nhu cầu sử dụng	T6.S1.S3.S5 Phân loại đối tượng khách hàng, chọn loại hình dịch vụ có công nghệ, giá cước phù	

dịch vụ.	hợp từng nhóm đối tượng.	
T7. Hiểu biết về Internet, dịch vụ mới chưa nhiều, sử dụng phức tạp trong khi trình độ tin học và ngoại ngữ chưa cao, người dân quá quen thuộc với các phương tiện thông tin truyền thống	T7. S1.S3.S7 Kế hoạch phổ biến, định hướng và hỗ trợ khách hàng hiểu biết về các dịch vụ.	
T8. Phải cạnh tranh bình đẳng với các công ty nước ngoài khi Việt Nam là thành viên WTO		T8.W10 Nâng cao trình độ, kiến thức tư duy kinh doanh trong môi trường cạnh tranh.
T9. Cạnh tranh ngày càng tăng, tập trung vào chất lượng, cước, quảng cáo khuyến mại, tiếp thị và CSKH. Chính sách Nhà nước thắt chặt quản lý hơn đối với doanh nghiệp chiếm thị phần khổng lồ, bất lợi cho VNPT khi cạnh tranh qua giá cước.		T9.W5.W6.W8.W10 Nâng cao trình độ, kiến thức tư duy kinh doanh. Xây dựng các chương trình quảng cáo, khuyến mại, chăm sóc khách hàng hấp dẫn, chính sách giá hợp lý.

2.4. Tổng hợp so sánh về năng lực cạnh tranh của VNPT và các đối thủ cạnh tranh trong nước

Từ những phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua, qua kết quả điều tra khảo sát 390/400 phiếu điều tra về năng lực cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính Viettel, EVN Telecom có thể rút ra những nhận xét, so sánh năng lực cạnh tranh của VNPT ở Bảng 2.11 và 2.12. Các lợi thế cạnh tranh dưới đây cơ bản được liệt kê theo các tiêu chí cụ thể hơn trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, qua phân tích các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNPT, cũng như đặc thù SXKD các dịch vụ BCVT để đưa ra kết quả phân tích so sánh lợi thế cạnh tranh của VNPT so với các doanh nghiệp khác (Phụ lục 6). Tuy nhiên, có thể thấy việc lựa chọn xác định dưới đây phần nhiều có tính chất tham khảo vào thời điểm hiện tại. Một số lợi thế có thể được chuyển đổi rất nhanh, có những lợi thế khó xác định hoặc chưa xác định được. Việc xác định ở bảng dưới đây có thể có những cách nhìn nhận và bình luận rất khác nhau.

Bảng 2.11: So sánh giá trị năng lực cạnh tranh của VNPT với các đối thủ cạnh tranh chính Viettel và EVN Telecom

TT	Chỉ tiêu	Điểm số đánh giá			Tầm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh của VNPT		
		VNPT	Viettel	EVN Telecom		VNPT	Viettel	EVN Telecom
1	Về năng lực tài chính	1.513	1.485	1.227	3	4.540	4.455	3.680
2	Năng lực về quản lý điều hành	1.393	1.388	1.260	3	4.180	4.165	3.780
3	Tiềm lực vô hình	1.580	1.500	1.265	3	4.740	4.500	3.795
4	Trình độ trang thiết bị	1.588	1.547	1.380	2	3.177	3.093	2.760

	và công nghệ							
5	Về năng lực Marketing	1.480	1.486	1.354	2	2.960	2.971	2.709
6	Cơ cấu tổ chức, SX	1.507	1.497	1.300	2	3.013	2.993	2.600
7	Về nguồn nhân lực	1.426	1.459	1.379	2	2.853	2.919	2.758
8	Về năng lực R&D	1.438	1.435	1.320	2	2.875	2.870	2.640
9	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	1.625	1.525	1.040	2	4.875	3.050	2.080
	Tổng cộng	13.413	13.322	11.525	0	33.213	31.017	26.801

Nguồn: Tác giả điều tra khảo sát và phân tích

Qua kết quả phân tích ở Bảng 2.11 cho thấy VNPT có tổng giá trị phản ánh năng lực cạnh tranh là cao nhất (33.213 điểm) sau đó đến Viettel (31.017 điểm) và EVN Telecom (26.801 điểm). Viettel có thể mạnh cạnh tranh so với VNPT ở các chỉ tiêu phản ánh năng lực tài chính, năng lực Marketing, nguồn nhân lực nhưng VNPT lại tập trung năng lực cạnh tranh ở các yếu tố như năng lực sản xuất, năng lực R&D, chất lượng, giá cước, dịch vụ, và năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và uy tín doanh nghiệp.

Bảng 2.12: Tổng hợp kết quả phân tích so sánh lợi thế cạnh tranh của VNPT với các doanh nghiệp khác

TT	Chỉ tiêu	VNPT				Các doanh nghiệp khác			
		Có lợi thế	Bất lợi thế	Tương đương	Khó xác định	Có lợi thế	Bất lợi thế	Tương đương	Khó xác định
I	Về năng lực tài chính	x					x		
1	Tăng trưởng doanh thu	x					x		
2	Tăng trưởng lợi nhuận	x					x		
3	Tăng trưởng về thị phần			x				x	
II	Năng lực về quản lý điều hành			x				x	
1	Năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ BCVT			x				x	
2	Năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh			x				x	
3	Năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược			x				x	
III	Tiềm lực vô hình	x					x		
1	Hình ảnh và uy tín DN	x					x		
2	Mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác KD	x					x		
IV	Trình độ trang thiết bị và			x				x	

	công nghệ								
1	Năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế	x					x		
2	Trình độ công nghệ			x				x	
3	Năng lực đổi mới công nghệ			x				x	
4	Năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ			x				x	
5	Chất lượng các DV BCVT	x					x		
6	Chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT			x				x	
V	Về năng lực Marketing			x				x	
1	Giá cước các dịch vụ BCVT			x				x	
2	Chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT		x			x			
3	Tính đa dạng về dịch vụ	x					x		
4	Năng lực cung cấp DV BCVT			x				x	
5	Năng lực NCTT và chăm sóc khách hàng			x				x	
6	Mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ BCVT	x					x		
7	Năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ BCVT		x			x			
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	x					x		
1	Năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ BCVT	x					x		
2	Năng lực tổ chức mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ BCVT	x					x		
3	Tính CMH, tập trung kinh doanh các dịch vụ BCVT			x				x	
VI	Về nguồn nhân lực			x				x	
1	Yếu tố chất lượng và trình độ lao động			x				x	
2	Chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng			x				x	
3	Yếu tố về số lượng lao động		x			x			
4	Yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động			x				x	
5	Chính sách phát triển NNL			x				x	
6	Trình độ học vấn NNL			x				x	
8	Trình độ tổ chức lao động khoa học		x			x			
VIII	Về năng lực nghiên cứu và			x				x	

	triển khai (R&D)								
1	Năng lực R&D			x				x	
2	Năng lực ứng dụng NCKH và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ			x				x	
3	Trang thiết bị và nguồn lực R&D	x					x		
4	Trình độ nhân lực R&D				x				x
IX	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế			x				x	
1	Khả năng liên doanh, liên kết hợp tác KD trong nước			x				x	
2	Khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường			x				x	

Nguồn: Tác giả điều tra khảo sát và phân tích

Bảng so sánh trên bước đầu cho thấy các lợi thế cạnh tranh chủ yếu thuộc về VNPT là 14, các yếu tố tương đương là 16, khó xác định là 1 và các yếu tố bất lợi thế là 8. VNPT có đa số các lợi thế quan trọng (năng lực tài chính, năng lực mạng lưới và phân phối dịch vụ; chất lượng kỹ thuật; độ rộng và năng lực mạng lưới; sự đa dạng của dịch vụ; hình ảnh và uy tín doanh nghiệp; mức độ nổi tiếng của các dịch vụ; mạng lưới điểm bán hàng; sự tin cậy của các đối tác...) cũng là điều dễ nhận thấy và cũng rất tự nhiên. Trong thời gian tới các yếu tố tương đương sẽ tăng thêm. Các yếu tố bất lợi của VNPT và là lợi thế của các đối thủ chủ yếu thuộc về chất lượng phục vụ, sự gọn nhẹ của bộ máy, sự chuyên môn hoá trong cung cấp dịch vụ... Đây cũng là những yếu tố không khó khắc phục đối với VNPT.

2.5 Đánh giá chung về kết quả tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong thời gian qua

2.5.1 Những ưu điểm

Trong thời gian qua (giai đoạn 2006-2010), cùng với kết quả thực hiện các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh, VNPT đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu chủ yếu như doanh thu, lợi nhuận, nộp NSNN, và chỉ tiêu phát triển thuê bao..., đóng góp không nhỏ vào việc thúc đẩy phát triển kinh tế nói chung và thị trường BCVT-CNTT Việt Nam nói riêng.

Thế mạnh và sự khác biệt về năng lực cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh đó là đó là việc phát huy lợi thế về qui mô doanh nghiệp (qui mô mạng lưới và các điểm cung cấp dịch vụ), biết tận dụng thế mạnh về mạng lưới và khách hàng truyền thống lớn trên khắp mọi miền đất nước, tiếp tục khẳng định như thương hiệu VNPT là số một trong lĩnh vực BCVT ở Việt Nam trong con mắt khách hàng và các đối tác kinh doanh đồng thời duy trì được tận tụy và cố gắng của các CBCNV trong sự nghiệp phát triển BCVT để phát huy lợi thế cạnh tranh của mình.

Thế mạnh này được khẳng định ở việc năng lực cạnh tranh của VNPT luôn được đánh giá cao và trong nhóm đứng đầu so với các doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh trên lĩnh vực BCVT. Mạng lưới của VNPT được liên tục đầu tư mở rộng, đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng tăng của xã hội. Chất lượng mạng lưới, chất lượng các dịch vụ luôn được duy trì ổn định, đảm bảo thông tin thông suốt phục vụ phát triển KT-XH, chính trị, an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai... Các dịch vụ mới được tích cực đẩy mạnh triển khai đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Giá cước các dịch vụ BCVT được điều chỉnh linh hoạt, theo sát nhu cầu thị trường với nhiều gói cước đa dạng, hấp dẫn. Thương hiệu và uy tín của VNPT ngày càng được nâng cao trong cộng đồng xã hội. VNPT đã vinh dự được trao tặng Huân chương Sao vàng, danh hiệu Anh hùng lao động giai đoạn 1999-2008. Đời sống của CBCNV của VNPT liên tục được cải thiện.

2.5.2 Những hạn chế bất cập

Tuy đạt được các kết quả cao trong hoạt động kinh doanh, đứng vững và khẳng định được vị thế trong môi trường cạnh tranh, nhưng trong thực hiện các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh, VNPT cũng không tránh khỏi các hạn chế bất cập đó là:

i) Năng lực triển khai đầu tư, đổi mới công nghệ còn chậm, e dè chờ đợi các cơ chế chính sách cho phép của Nhà nước nên việc triển khai các kế hoạch nâng cấp, mở rộng năng lực mạng lưới chưa đáp ứng được như tiến độ dự kiến.

ii) Cấu trúc mạng, cơ cấu điều hành và cách thức tổ chức mạng lưới còn chưa theo kịp với qui mô phát triển và trình độ công nghệ hiện đại.

iii) Cơ chế quản lý và điều hành vẫn chậm sửa đổi đặc biệt là cơ chế tài chính giữa VNPT và với ĐVTV hoặc giữa các ĐVTV với nhau còn hạn chế. VNPT chưa đi sâu vào đổi mới hạch toán nội bộ, hạch toán từng dịch vụ, từng công đoạn để tạo thể chủ động, kích thích tính năng động, nâng cao trách nhiệm, làm rõ hiệu quả đầu tư, kinh doanh từng đơn vị, từng dịch vụ. Đồng thời công tác kiểm tra, giám sát còn chưa thường xuyên và chưa đạt được hiệu quả, còn để xảy ra những vụ việc vi phạm quy định quản lý vốn, tài sản nhà nước tại doanh nghiệp.

iv) Hoạt động cạnh tranh tiếp tục diễn ra ngày càng gay gắt, giá cước giảm nhanh, thị phần ngày càng bị chia sẻ, trong khi việc xoay chuyển để thích ứng với tình hình mới diễn ra chậm đã ảnh hưởng lớn đến hoạt động SXKD của Tập đoàn. Chi phí của Tập đoàn ngày càng tăng cao do áp lực cạnh tranh và nhu cầu phát triển mạng lưới làm tăng giá thành trong khi doanh thu không tăng tương xứng, vì vậy tốc độ tăng trưởng lợi nhuận ngày càng giảm.

v) Lực lượng lao động nhiều về số lượng, nhưng còn hạn chế về chuyên môn, đặc biệt là các chuyên gia cao cấp về cả lĩnh vực kinh tế và kỹ thuật. Công tác đào tạo chưa đem lại kết quả như mong đợi. Cơ chế tạo động lực cho người lao động, thu hút chất xám chưa đem lại hiệu

quả. Tâm lý làm việc thiếu tích cực vẫn tồn tại khá phổ biến trong CBCNV; tính chủ động và dám chịu trách nhiệm trong công việc còn hạn chế.

vi) Hoạt động kinh doanh tại một số ĐVTV thiếu tính chủ động, sức ỳ lớn, chưa linh hoạt với những thay đổi của môi trường kinh doanh và tình hình cạnh tranh. Sự phối hợp, hợp tác kinh doanh giữa các ĐVTV chưa chặt chẽ. Công tác quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại, chăm sóc khách hàng chưa thật tốt; thị phần một số dịch vụ cơ bản giảm.

vii) Việc chấp hành kỷ luật tài chính của một số ĐVTV chưa nghiêm, tỷ lệ nợ đọng cao, tiến độ giải quyết tồn đọng về thanh quyết toán các công trình XDCB tại một số đơn vị còn chậm, gây ứ đọng vốn, ảnh hưởng tới điều hành dòng tiền của VNPT.

2.5.3 Nguyên nhân của những yếu kém, tồn tại

Qua phân tích các khó khăn, thách thức và các yếu kém tồn tại trong quá trình phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT có thể thấy nguyên nhân bắt nguồn bởi các yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan.

2.5.3.1. Nguyên nhân khách quan

Hoạt động cạnh tranh trên thị trường diễn ra ngày một gay gắt do ngày càng có thêm nhiều doanh nghiệp được cấp phép, trong đó các đối thủ cạnh tranh hoạt động kinh doanh chủ yếu tập trung vào các dịch vụ đem lại lợi nhuận cao (di động, băng rộng...), tập trung khai thác ở các vùng thị trường trọng điểm (các thành phố lớn, khu đông dân cư, khu công nghiệp...). Bên cạnh đó, việc thực thi các cam kết của Chính phủ khi tham gia vào các tổ chức kinh tế thế giới (WTO, AFTA...) ảnh hưởng tới giá cước dịch vụ, làm giảm hiệu quả kinh doanh. Hành lang pháp lý của Nhà nước chưa đầy đủ, chất lượng chưa cao.

Ngoài ra, còn một số nguyên nhân về các cơ chế, chính sách của Nhà nước cũng gây hạn chế cho VNPT phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh. Cụ thể là:

i) Theo Thông tư số 02/2007/TT-BTTTT ngày 13/12/2007 của Bộ TT&TT về việc hướng dẫn thực hiện quy định về quản lý giá cước dịch vụ BCVT, các hình thức quản lý áp dụng với doanh nghiệp có thị phần không chế như VNPT là phải đăng ký giá và báo giá. Trong điều kiện thị trường liên tục biến động, cần có các hình thức gói cước phong phú hướng đến các nhóm đối tượng khách hàng rất khác nhau. Điều này đã cản trở VNPT đưa ra các gói cước linh hoạt đáp ứng yêu cầu khách hàng và xu thế cạnh tranh trên thị trường. Gói cước thường giảm sau so với đối thủ cạnh tranh làm mất đáng kể về thị trường và khách hàng.

ii) Sự suy giảm kinh tế trong nước và thế giới, thu nhập của người dân giảm làm giảm nhu cầu sử dụng dịch vụ BCVT. Bên cạnh đó, việc thực hiện chính sách kiềm chế lạm phát (Nghị quyết số 11/NQ-CP năm 2011) đã buộc VNPT phải cắt giảm đầu tư, chi tiêu cho

SXKD trong khi sức ép về mở rộng mạng lưới, đa dạng dịch vụ ngày càng lớn điều này ảnh hưởng lớn đến hoạt động đầu tư mở rộng mạng lưới của VNPT.

iii) Quy chế tạm thời về kết nối mạng viễn thông được Tổng cục Bưu điện ban hành tại Quyết định 547/1998/QĐ-TCBĐ ngày 03/9/1998 đến nay đã quá lạc hậu, có một số điểm không còn phù hợp. Mặt khác văn bản được ban hành căn cứ trên Nghị định 109/1997/NĐ-CP ngày 12/11/1997 của Chính phủ về Bưu chính và Viễn thông đã hết hiệu lực pháp lý, đã hạn chế VNPT trong việc đàm phán cước kết nối với các doanh nghiệp khác.

2.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, việc tập trung phát triển mở rộng mạng lưới quá nhanh trong khi công tác quản lý, vận hành, khai thác vẫn tồn tại bất cập, còn thiếu công cụ quản lý. Nhiều trường hợp phải chấp nhận nhượng bộ do yêu cầu phát triển, chưa tuân thủ được đầy đủ các yêu cầu, quy định về quản lý mạng.

Thứ hai, đội ngũ CBCNV tuy đã được nâng lên về trình độ nhưng vẫn thiếu đội ngũ cán bộ kỹ thuật đầu ngành, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia quản lý kinh tế. Trong khi số lượng lao động lớn, chất lượng đội ngũ cán bộ vẫn chưa đáp ứng và theo kịp với đòi hỏi của thị trường đang là một trong những cản trở VNPT trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh.

Thứ ba, một vấn đề cực kỳ quan trọng đó là VNPT và các ĐVTV chưa có chiến lược cạnh tranh bài bản. Việc chia tách BC và VT còn mang tính chủ quan, chưa rạch ròi theo các quan hệ kinh tế và yêu cầu của SXKD, làm ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động SXKD và động lực của người lao động.

Thứ tư, việc chuyển đổi mô hình tổ chức trước đây dựa trên mô hình sẵn có, chưa xuất phát từ yêu cầu phát triển của doanh nghiệp đã bộc lộ nhiều bất cập khi môi trường kinh doanh có biến động lớn, chưa bóc tách để đánh giá cụ thể từng lĩnh vực hoạt động, vẫn tồn tại cơ chế bù chéo giữa hai lĩnh vực bưu chính và viễn thông. Mặt khác, quá trình đổi mới tổ chức diễn ra chậm, không theo kịp với xu hướng đổi mới doanh nghiệp và phát triển của thị trường, trong khi mô hình tổ chức hiện tại với cơ chế HTPT và quản lý tập trung cao là rào cản lớn trong việc thiết kế các cơ chế phù hợp, linh hoạt để thích ứng nhanh với các thay đổi của thị trường.

Thứ năm, còn tồn tại nhiều bất cập, chưa đồng bộ trong cơ chế quản lý kinh tế nội bộ tại cơ quan VNPT và tại ĐVTV, chưa tạo động lực thực sự cho các đơn vị trong việc tích cực đẩy mạnh SXKD, chiếm lĩnh thị phần, tiết kiệm chi phí, tăng hiệu quả kinh doanh.

Thứ sáu, hoạt động cạnh tranh tiếp tục diễn ra ngày càng gay gắt, giá cước giảm nhanh, thị phần ngày càng bị chia sẻ, trong khi VNPT chưa linh hoạt trong việc điều chỉnh giá cước và công tác khuyến mại phần nào đã làm giảm năng lực cạnh tranh về dịch vụ. Áp về nhu cầu phát triển mạng lưới kết hợp với việc khủng hoảng kinh tế làm tăng chi phí đầu vào trong khi

doanh thu không tăng tương xứng, nên tốc độ tăng trưởng lợi nhuận ngày càng giảm dẫn đến giảm chỉ tiêu năng lực tài chính của VNPT.

Kết luận chương II

Chương II đã giới thiệu tổng quan về VNPT bao gồm quá trình hình thành và phát triển, mô hình tổ chức hiện tại cũng như kết quả SXKD mà VNPT đã đạt được giai đoạn 2006-2010,. Những kết quả này đã phản ánh phần nào năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn vừa qua. Chương này đã phân tích được thực trạng năng lực cạnh tranh (năng lực tài chính, năng lực quản lý điều hành, trình độ trang thiết bị công nghệ, NNL...) và thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua trong đó đặc biệt, đã phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNPT như môi trường bên trong, bên ngoài tác động trực tiếp đến thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT, phân tích các áp lực cạnh tranh cũng như phân tích các cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu tác động đến năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn 2006-2010 thông qua phân tích báo cáo từ các doanh nghiệp, Bộ TT&TT kết hợp với kết quả điều tra khảo sát thực tế để rút ra những mặt đạt được, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân. Đây là căn cứ quan trọng để đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh mới, giai đoạn khi Việt Nam là thành viên của WTO với các cam kết có hiệu lực.

Chương III:
CÁC GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP
ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN VIỆT
NAM LÀ THÀNH VIÊN CỦA WTO

3.1 Cơ hội, thách thức đối với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO

3.1.1 Nội dung cam kết gia nhập WTO của Việt Nam trong lĩnh vực BCVT

Tổ chức Thương mại Thế giới là một tổ chức quốc tế điều phối thương mại toàn cầu có vai trò quan trọng bậc nhất hiện nay. Là thành viên của WTO, các nước sẽ được hưởng các định chế thương mại và một môi trường thương mại bình đẳng hơn. Đương nhiên, đi kèm với thuận lợi này là những thách thức lớn hơn khi hàng rào bảo hộ của quốc gia bị dỡ bỏ. Khi chính thức trở thành thành viên của WTO, Việt Nam đã tạo bước đột phá quan trọng trong tiến trình hội nhập quốc tế của đất nước, kỳ vọng sẽ làm thay đổi sâu sắc môi trường kinh tế và thương mại của mình cả trước mắt và lâu dài.

Trong lĩnh vực viễn thông và CNTT, Phụ lục về viễn thông của GATS là các cam kết về viễn thông mà các nước thành viên của WTO phải tuân thủ. Đó là: đối xử tối huệ quốc; minh bạch hóa các luật lệ, qui chế và các biện pháp hành chính; xây dựng một tiến trình điều tiết trong nước hợp lý, theo đó các biện pháp ảnh hưởng tới thương mại dịch vụ đều phải được quản lý khách quan và không phân biệt đối xử; không được áp dụng hạn chế về chi trả thanh toán trong các giao dịch quốc tế; công nhận các tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn dựa trên các đàm phán thừa nhận chung; độc quyền và cung cấp dịch vụ phải được tiến hành với cách thức phù hợp với tối huệ quốc và các cam kết cụ thể không được lạm dụng vị thế độc quyền.

Chính vì vai trò quan trọng của viễn thông nên lĩnh vực DVVT đã được điều chỉnh ngay khi có Hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS) thông qua Phụ lục về viễn thông. Phụ lục về viễn thông có 7 phần, tuy nhiên các nghĩa vụ chính tập trung vào việc cho phép thâm nhập và sử dụng các dịch vụ và mạng lưới truyền tải viễn thông công cộng được hiểu như là DVVT cơ bản (*Tham khảo Phụ lục 4*). Các cam kết của Việt Nam trong WTO về lĩnh vực BCVT có thể được tóm lược như sau:

Thứ nhất, về dịch vụ máy tính và các dịch vụ liên quan: Việt Nam đã có cam kết mở cửa thị trường từ năm 2001 với việc ký kết Hiệp định thương mại Việt Nam-Hoa kỳ (BTA). Hiệp định này đã xoá bỏ hầu hết các hạn chế tiếp cận thị trường và cho phép công ty 100% vốn Mỹ hoạt động từ năm 2001.

Thứ hai, đối với dịch vụ chuyển phát nhanh, Việt Nam đã cam kết cho phép thành lập liên doanh 51% vốn đầu tư nước ngoài ngay khi gia nhập và cho phép thành lập công ty 100% vốn nước ngoài năm năm sau khi gia nhập. Để tạo điều kiện cho bưu chính Việt Nam phát triển ổn định sau khi tách khỏi lĩnh vực viễn thông, thực hiện tốt nhiệm vụ cung cấp dịch vụ bưu chính công ích, Việt Nam đã đàm phán bảo lưu được một mảng dịch vụ chuyển phát nhanh dành riêng, có ý nghĩa thương mại, cho bưu chính Việt Nam kinh doanh. Đó là kinh doanh chuyển phát thông tin dưới dạng văn bản, kể cả thông tin dưới dạng không đóng gói dán kín, bao gồm cả thông tin quảng cáo trực tiếp. Hai tiêu chí xác định phạm vi dành riêng là khối lượng dưới 2kg và giá cước: 10 lần giá cước một bức thư tiêu chuẩn gửi trong nước ở nấc khối lượng đầu tiên và thấp hơn 9 đô la Mỹ (9 USD) khi gửi quốc tế. Đồng thời, phù hợp với định hướng xây dựng môi trường kinh doanh cạnh tranh bình đẳng, Việt Nam cũng đã cam kết không phân biệt đối xử giữa các dịch vụ chuyển phát nhanh và các nhà cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh, kể cả bưu chính Việt Nam, đối với các loại hình dịch vụ chuyển phát nhanh đã cho phép cạnh tranh.

Thứ ba, về dịch vụ viễn thông, trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông có hạ tầng mạng (nhà cung cấp dịch vụ sở hữu dung lượng truyền dẫn và băng tần) Việt Nam không có nhượng thêm so với mức cam kết trong Hiệp định thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ. Trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông cơ bản (như dịch vụ điện thoại cố định và di động, truyền số liệu, thuê kênh riêng,...), bên nước ngoài chỉ được phép đầu tư dưới hình thức liên doanh với nhà khai thác Việt Nam đã được cấp phép, vốn góp tối đa là 49% vốn pháp định của liên doanh; Trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông không có hạ tầng mạng (nhà cung cấp dịch vụ không sở hữu dung lượng truyền dẫn mà phải thuê lại của các nhà cung cấp có hạ tầng mạng): trong ba năm đầu sau khi gia nhập WTO, bên nước ngoài chỉ được phép đầu tư dưới hình thức liên doanh với nhà khai thác Việt Nam đã được cấp phép, vốn góp tối đa là 51% vốn pháp định của liên doanh và ba năm sau khi gia nhập, bên nước ngoài mới được phép tự do lựa chọn đối tác khi thành lập liên doanh và được phép nâng mức vốn góp lên mức 65%. Riêng đối với dịch vụ mạng riêng ảo VPN và dịch vụ viễn thông gia tăng giá trị (thư điện tử, truy nhập Internet...) bán kèm mà một số đối tác lớn có mối quan tâm đặc biệt, được cung cấp trên hạ tầng mạng do Việt Nam kiểm soát: bên nước ngoài được tự do lựa chọn đối tác liên doanh ngay sau khi Việt Nam gia nhập WTO và được phép tham gia vốn tối đa ở mức 70% vốn pháp định của liên doanh. Về cung cấp dịch vụ viễn thông qua biên giới (dịch vụ viễn thông quốc tế): đối với dịch vụ hữu tuyến và di động mặt đất, nhà cung cấp dịch vụ viễn thông ở nước ngoài phải thông qua thoả thuận thương mại với pháp nhân được thành lập tại Việt Nam và được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế tại Việt Nam để tiếp cận khách hàng tại Việt Nam; đối với dịch vụ vệ tinh, Việt Nam cam kết ba năm sau khi gia nhập sẽ mở rộng loại đối tượng, chủ yếu là các công ty đa quốc gia hoạt động tại Việt Nam. Nếu thoả mãn điều kiện cấp

phép, họ có thể được cấp phép sử dụng trực tiếp dịch vụ vệ tinh của các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài.

Việt Nam cũng cam kết cho phép bên nước ngoài được kết nối dung lượng cáp quang biển của các tuyến cáp quang biển mà Việt Nam là thành viên, các trạm cáp bờ của Việt Nam và bán dung lượng truyền dẫn này cho các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế có hạ tầng mạng được cấp phép tại Việt Nam. Bốn năm sau khi gia nhập, bên nước ngoài được phép bán dung lượng nêu trên cho các nhà cung cấp dịch vụ VPN và IXP quốc tế được cấp phép.

Về cam kết chuyển đổi Hợp đồng hợp tác kinh doanh: Trong ngành viễn thông, các nhà đầu tư nước ngoài tham gia các hợp đồng hợp tác kinh doanh sẽ có thể ký mới thỏa thuận hiện tại hoặc chuyển sang hình thức hiện diện khác với những điều kiện không kém thuận lợi hơn điều kiện họ đang được hưởng.

3.1.2 Các cơ hội, thách thức đối với VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO

3.1.2.1. Môi trường quốc tế và khu vực

- Xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế

+ Bối cảnh kinh tế thế giới

Giai đoạn 2011-2020 nền kinh tế thế giới dự báo sẽ có nhiều biến đổi nhanh, phức tạp và khó lường. Sau cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu, nền kinh tế thế giới đang trong quá trình hồi phục, tuy nhiên hậu quả của nó sẽ tiếp tục ảnh hưởng tới các khu vực và từng nước ở những mức độ khác nhau. Nhiều biện pháp bảo hộ mậu dịch được hầu hết các nước áp dụng để phát triển thị trường nội địa có thể sẽ ảnh hưởng đến quá trình tự do hoá thương mại. Khả năng lạm phát cao trên toàn cầu do kinh tế phục hồi và thâm hụt ngân sách tại hầu hết các quốc gia là điều có thể xảy ra nếu không có các biện pháp kiểm soát đủ mạnh. Vị thế của các quốc gia, các khu vực có sự thay đổi nhất định, đặc biệt là vai trò của Trung Quốc và đồng Nhân dân tệ ngày càng có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của kinh tế thế giới. Nhiều hình thức liên kết kinh tế mới xuất hiện. Các tập đoàn và công ty xuyên quốc gia có vai trò ngày càng lớn. Tương quan sức mạnh của các nền kinh tế và cục diện phát triển toàn cầu thay đổi nhanh. Sự tùy thuộc lẫn nhau, hội nhập, cạnh tranh và hợp tác giữa các nước đang trở nên phổ biến với các mặt tích cực, tiêu cực, cơ hội và thách thức đan xen nhau. Khu vực châu Á-Thái Bình Dương sẽ tiếp tục phát triển năng động và hình thành nhiều hình thức liên kết, hợp tác đa dạng hơn. Các nước ASEAN bước vào thời kỳ hợp tác mới để trở thành cộng đồng ASEAN vào năm 2015; hợp tác ASEAN với các đối tác tiếp tục phát triển và đi vào chiều sâu. Tuy vậy, vẫn tiềm ẩn những nhân tố gây mất ổn định như tranh chấp lãnh thổ, biển đảo, tài nguyên...

+ Xu hướng hội nhập quốc tế trong lĩnh vực BCVT & CNTT

Lĩnh vực kinh doanh BCVT và CNTT tiếp tục là chất xúc tác cho phát triển kinh tế tại các quốc gia. Nền kinh tế thế giới hồi phục, sự hợp tác, liên kết kinh tế đa dạng giữa các quốc gia tạo điều kiện thúc đẩy nhu cầu sử dụng dịch vụ BCVT&CNTT nhưng cũng đồng thời tạo ra sức ép cạnh tranh mạnh mẽ khi việc mở cửa nền kinh tế là điều kiện đương nhiên khi tham gia trong các tổ chức, liên minh kinh tế. Giai đoạn 2011 - 2020 thị trường dịch vụ BCVT&CNTT Việt Nam (vốn đã tương đối cạnh tranh trong hầu hết các loại hình dịch vụ) tiếp tục thực hiện các cam kết WTO, trong đó ngoại trừ các điều kiện đã cam kết mở cửa ngay khi gia nhập WTO (01/2007), các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài sẽ được phép cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh (CPN) tại Việt Nam; DNVN mạng ảo sẽ được phép liên doanh cung cấp dịch vụ với bất kỳ đối tác nào với tỷ lệ vốn góp của nhà đầu tư nước ngoài tới 65%; được phép bán dung lượng kết nối cáp quang biển cho các nhà khai thác mạng riêng ảo VPN và dịch vụ kết nối Internet IXP quốc tế được cấp phép tại Việt Nam; được mở rộng đối tượng khách hàng đối với dịch vụ vệ tinh...

- Xu hướng phát triển công nghệ BCVT trên thế giới

+ Xu hướng phát triển công nghệ khai thác bưu chính

Sự phát triển mạnh mẽ của KHKT như tự động hoá, cơ khí hóa và CNTT đã có những ảnh hưởng tích cực đến các lĩnh vực dịch vụ, góp phần nâng cao hiệu suất lao động và hiệu quả của dịch vụ trong đó có lĩnh vực bưu chính trong việc phát triển dịch vụ mới và hỗ trợ công tác quản lý. Nhờ đó, giảm thiểu lao động thủ công, nâng cao hiệu suất lao động, mang lại hiệu quả kinh doanh như: hỗ trợ qui trình sản xuất dịch vụ theo các công đoạn, tin học hoá quản lý điều hành, quy hoạch mạng bưu chính và phát triển dịch vụ mới. CNTT đã góp phần rất lớn trong việc giải quyết nhiều vấn đề trong bưu chính.

Tin học hoá quy trình sản xuất dịch vụ theo các công đoạn: giao dịch-khai thác/vận chuyển-phát nhờ đó mà các sản phẩm phần mềm chuyên dụng cho bưu chính cũng phát triển và tham gia vào hầu hết các khâu của quy trình khai thác bưu chính. Các hệ thống này không chỉ trợ giúp cho quá trình khai thác nghiệp vụ, mà còn hỗ trợ việc thống kê thu thập số liệu về lượng thư, bưu gửi hàng năm. Tin học hoá quản lý, điều hành (phần mềm MIS): Thu thập thống kê số liệu, hỗ trợ ra quyết định, lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch đầu tư cơ sở hạ tầng, phát triển nhân lực hàng năm, quản lý khách hàng ERP...CNTT ứng dụng vào các thiết bị máy móc, góp phần đẩy nhanh quá trình tự động hoá cho bưu chính và tăng độ linh hoạt cho các thiết bị tự động thông qua các ứng dụng tin học.

Hỗ trợ phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng: bưu chính điện tử, thư lai ghép, theo dõi định vị truy tìm bưu gửi, tra cứu thông tin dịch vụ, giá cước, giải quyết các bài toán quy hoạch bưu chính: dự báo nhu cầu, lưu lượng dịch vụ; tối ưu cấu trúc mạng; mô

phòng hệ thống, máy móc qui trình bưu chính phục vụ việc đào tạo, quản lý, nghiên cứu và đánh giá lại kết quả qui hoạch.

Hiện tại, có rất nhiều hãng lớn cung cấp các thiết bị và giải pháp tự động hoá trong bưu chính như IBM, NPI, Siemen, SmartMail, IDMail... Theo xu hướng trong tương lai, sự tiến bộ của kỹ thuật không dừng lại ở đó mà sẽ cho ra đời nhiều loại hình máy móc, thiết bị công nghệ hiện đại hơn, thúc đẩy ngành bưu chính các nước phát triển nếu theo kịp xu hướng phát triển này.

+ Xu hướng phát triển công nghệ viễn thông

Theo các chuyên gia viễn thông trên thế giới, ngành viễn thông trong vài năm tới sẽ tiếp tục phát triển theo hướng hiện đại hóa hạ tầng, liên lạc hợp nhất, di động và không dây. Các nhà quản lý mạng sẽ tập trung hỗ trợ các dịch vụ ảo và điện toán đám mây, những công nghệ dựa trên nền tảng cấu hình phẳng và yêu cầu kết nối Internet chất lượng cao. Truy nhập dữ liệu di động sẽ bùng nổ về lưu lượng, thiết bị di động cũng ngày càng phát triển theo nhiều xu thế, buộc các nhà khai thác mạng phải tập trung hỗ trợ các dịch vụ di động, không thể chỉ xem chúng như là các dịch vụ tiện ích thông thường. Các ứng dụng video mới sẽ thúc đẩy dung lượng mạng lên hàng chục lần so với hiện tại. Các mô hình dịch vụ mới như máy tính cá nhân ảo, các ứng dụng dòng hình (streaming)... yêu cầu các tính năng quản lý mạng mới, thậm chí một số thiết kế mạng mới. Một xu hướng quan trọng khác là nền tảng xử lý thông minh sẽ được tích hợp vào các thiết bị hạ tầng: tối ưu hóa mạng lưới, truy nhập dịch vụ từ xa, các ứng dụng làm việc từ xa... Cung ứng dịch vụ sẽ là ưu tiên hàng đầu, thay đổi về cơ bản quan niệm phổ thông xem mạng lưới chỉ là công cụ kết nối đơn giản. Tính năng bảo mật cũng ngày càng được xem trọng. Bên cạnh đó, phát triển viễn thông và CNTT sẽ xóa bỏ dần các ranh giới. Sự tích hợp của thoại, video và dữ liệu hay cố định và di động làm mất tính riêng rẽ của các khái niệm này. Thậm chí máy tính, cơ sở dữ liệu và mạng lưới cũng đang tích hợp lại thành các dịch vụ thông dụng của các nhà cung cấp lớn.

Ngoài ra, băng thông rộng, các công nghệ hiển thị và đầu cuối năng lực cao hiện thực hóa truyền thông đa phương tiện trên mạng với nhiều hình thức, theo yêu cầu, truyền phát rộng rãi, hay phục vụ truyền hình từ xa... Ứng dụng video sẽ có mặt ở khắp mọi nơi: hệ thống hội nghị, đào tạo từ xa, các sự kiện, chìa khóa điện tử, các ứng dụng tương tác cá nhân... Với sự tiếp tục phát triển của Wi-Fi và 3G/4G, cùng với việc ứng dụng rộng rãi các thiết bị đa chức năng, người dùng có thể truy nhập không dây mọi lúc, mọi nơi. Đây chính là động lực lớn cho hội tụ cố định-di động. Sự cần thiết của việc cung cấp các thông tin thích hợp đến khách hàng thích hợp cũng sẽ là động lực cho các kiến trúc cung cấp thông tin tình huống và thay đổi trải nghiệm của khách hàng. Với các hệ thống thông tin chi phí thấp, dung lượng cao, kết nối thông tin giữa các thiết bị sẽ ngày càng phát triển.

- Xu hướng phát triển kinh doanh dịch vụ BCVT trên thế giới

+ Xu hướng phát triển kinh doanh dịch vụ bưu chính

Xu hướng phát triển bưu chính ngày nay phải đối mặt với sự bùng nổ lớn lao của công nghệ, lưu lượng bưu gửi không ổn định và khoảng cách số giữa các nước ngày càng lớn. Khoảng cách này hoàn toàn khác biệt giữa các nước công nghiệp và các nước đang phát triển. Trong khi đó, yêu cầu về nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả của mạng lưới bưu chính ngày càng trở nên cấp thiết. Các nghiên cứu và phân tích của UPU chỉ ra một số xu hướng phát triển như sau: *thứ nhất*, nhu cầu và yêu cầu của khách hàng đối với dịch vụ bưu chính ngày càng cao và luôn thay đổi. Các nhu cầu này luôn bị ảnh hưởng và tác động bởi các yếu tố như: cách thức sử dụng dịch vụ, chất lượng dịch vụ, giá cước dịch vụ, dịch vụ nhạy cảm về thời gian, các giải pháp về mạng lưới và phân phát có hiệu quả; *thứ hai*, các dịch vụ điện tử tiếp tục thay thế các dịch vụ hiện có; *thứ ba*, xu hướng tự do hóa thị trường dịch vụ bưu chính được chính phủ điều tiết thì cơ cấu và quy trình quản lý sẽ dẫn đến việc phân cấp thị trường một cách rõ ràng; *thứ tư*, xu hướng công ty hóa/thương mại hóa các động hoạt của Bưu chính tiếp tục được đổi mới theo hướng tiếp tục quá trình công ty hóa các nhà khai thác dịch vụ bưu chính và quá trình này cũng là mục tiêu phát triển của Bưu chính (tạo sự tự do và năng động trong quản lý và kinh doanh trong môi trường bưu chính luôn thay đổi và nhiều thách thức); *thứ năm*, xu hướng cổ phần hóa có thể tiếp tục trong tương lai và là vấn đề then chốt đối với Chính phủ và Bưu chính các nước; *thứ sáu*, quan hệ đối tác/liên minh giữa các đối tác và sự liên minh giữa Bưu chính và các nhà khai thác khác tham gia thị trường cả về mặt khai thác và chiến lược phát triển, đặc biệt là trong các vấn đề mạng CPN, bưu kiện quốc tế, dịch vụ tài chính, CNTT và thư điện tử; thực hiện nhiệm vụ xã hội (bao gồm cả nghĩa vụ dịch vụ phổ cập - USO), kinh doanh và quản lý. Trong tương lai, cả ba vấn đề này sẽ cùng phát triển. Nghĩa vụ cung cấp dịch vụ phổ cập sẽ còn tiếp tục trong thập kỷ tới, nhiệm vụ kinh doanh và đổi mới cơ chế quản lý cũng được đẩy mạnh cùng với nhiệm vụ công ích.

+ Xu hướng phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

Trong khi dữ liệu thoại tăng chậm, thuê bao cố định phát triển chững lại thì thuê bao di động tiếp tục bùng nổ, kéo theo lưu lượng dữ liệu tăng với tốc độ chóng mặt. Đồng thời, sự tham gia thị trường của các công nghệ mới như LTE sẽ tạo động lực cạnh tranh và làm cho giá cước dữ liệu giảm mạnh. Sự phát triển bùng nổ về dữ liệu kéo theo sự tăng trưởng ấn tượng về doanh thu của các nhà mạng sẽ trở thành động lực chính thúc đẩy các nhà mạng triển khai các công nghệ mới. Dự báo tốc độ phát triển thuê bao 3G sẽ đạt trung bình trên 50% một năm và đến cuối năm 2014 sẽ đạt mốc 3,2 tỉ thuê bao, chiếm khoảng 46% thị phần thuê bao di động trên toàn cầu. Đây được cho là giai đoạn phát triển ấn tượng của các thuê bao 3G và là giai đoạn tiền đề để 3G chính thức chiếm lĩnh thị trường di động từ năm 2015. Sự phát triển bùng nổ của 3G trong giai đoạn này sẽ mở ra cơ hội phát

triển cho các dịch vụ gia tăng. Các kho ứng dụng trực tuyến, các ứng dụng qua di động như: thanh toán qua di động, Mobile TV, các dịch vụ mạng xã hội trên di động... cũng sẽ phát triển mạnh. Và doanh thu từ các ứng dụng và quảng cáo qua di động theo dự báo của hãng nghiên cứu thị trường Juniper Research sẽ tăng từ mức 2 triệu USD vào năm 2010 lên 732 triệu USD vào năm 2014. Truy nhập băng rộng sẽ tiếp tục phát triển nhanh chóng và trở thành dịch vụ cơ bản; hội tụ là một xu hướng tất yếu trong việc cung cấp đa dịch vụ và tích hợp công nghệ trên cùng một hạ tầng mạng. Các thiết bị đầu cuối cũng ngày càng mạnh hơn để có thể tiếp nhận đồng thời tín hiệu thoại, Internet, truyền hình.

3.1.2.2. Môi trường trong nước

- Môi trường kinh tế vĩ mô

+ Tình hình phát triển KT-XH

Nền kinh tế Việt Nam bước vào giai đoạn phát triển 2011-2020 trên cơ sở những thành tựu to lớn của 25 năm đổi mới và 10 năm thực hiện chiến lược phát triển KT-XH 2001-2010, trong đó năm 2010 GDP nước ta đã đạt trên 100 tỷ USD, đạt tốc độ bình quân 7,2%/năm, thu nhập bình quân đầu người 1.200 USD [2]. Nước ta đã ra khỏi tình trạng kém phát triển, bước vào nhóm nước đang phát triển có thu nhập trung bình. Sự ổn định về chính trị, xã hội là nền tảng vững chắc cho sự phát triển. Tuy nhiên, những yếu kém của nền kinh tế và ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu vẫn còn tác động đến sự phát triển của đất nước trong những năm đầu của kế hoạch 5 năm tới. Thiên tai, dịch bệnh vẫn diễn biến phức tạp ảnh hưởng tới đời sống người dân và sự phát triển bền vững của nền kinh tế. Sau 4 năm gia nhập WTO, bên cạnh những cơ hội thuận lợi về thu hút vốn đầu tư, mở rộng thị trường..., nền kinh tế trong nước sẽ phải đối mặt với sức ép cạnh tranh, yếu kém về cơ sở hạ tầng, chất lượng nguồn nhân lực và công nghệ thấp...

Mục tiêu của Việt Nam giai đoạn 2011-2020 là tiếp tục ổn định kinh tế vĩ mô, đổi mới mô hình tăng trưởng, nâng cao chất lượng, hiệu quả, phát triển bền vững; cải thiện môi trường đầu tư để thu hút mạnh các nguồn vốn quốc tế; tạo điều kiện thuận lợi để giải phóng và phát triển mạnh mẽ lực lượng sản xuất; tiếp tục chuyển đổi cơ cấu kinh tế theo hướng nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế, của doanh nghiệp và của từng sản phẩm ở cả thị trường trong nước và thế giới; khuyến khích phát triển các thành phần kinh tế; chuyển đổi mô hình tăng trưởng từ chủ yếu phát triển theo chiều rộng sang phát triển hợp lý giữa chiều rộng và chiều sâu, vừa mở rộng quy mô vừa chú trọng nâng cao chất lượng, hiệu quả; đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu kinh tế, thực hiện tái cấu trúc nền kinh tế, trọng tâm là cơ cấu lại các ngành sản xuất, dịch vụ gắn với các vùng kinh tế; thúc đẩy cơ cấu lại doanh nghiệp và điều chỉnh chiến lược thị trường; tăng nhanh hàm lượng nội địa, giá trị gia tăng và sức cạnh tranh của sản phẩm, doanh nghiệp và của cả nền kinh tế. Phần đầu đạt tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước (GDP)

bình quân 7,5 - 8%/năm. GDP năm 2020 theo giá so sánh bằng khoảng 2,2 lần so với năm 2010. GDP bình quân đầu người theo giá thực tế đạt khoảng 3.000 - 3.200 USD [2]. Tỷ trọng các ngành công nghiệp và dịch vụ chiếm khoảng 85% trong GDP. Giá trị sản phẩm công nghệ cao đạt khoảng 45% trong tổng GDP. Bảo đảm ổn định kinh tế vĩ mô. Xây dựng cơ cấu kinh tế công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ hiện đại, hiệu quả. “Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại; chính trị - xã hội ổn định, đồng thuận, dân chủ, kỷ cương; đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân được nâng lên rõ rệt; độc lập, chủ quyền, thống nhất và toàn vẹn lãnh thổ được giữ vững; vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế tiếp tục được nâng lên; tạo tiền đề vững chắc để phát triển cao hơn trong giai đoạn sau”.

+ Môi trường pháp lý

Để đạt được mục tiêu phát triển nêu trên, hệ thống pháp luật của Việt Nam giai đoạn 2011-2020 tập trung vào việc nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp và toàn nền kinh tế, tạo điều kiện tốt nhất để thu hút vốn đầu tư từ các thành phần kinh tế trong và ngoài nước... Các văn bản pháp luật hiện hành như Luật doanh nghiệp, Luật Xây dựng, Luật Đầu tư, Luật Đấu thầu, Luật Cạnh tranh, Luật Phá sản... sẽ tiếp tục được nghiên cứu sửa đổi, hoàn thiện hoặc được hướng dẫn bổ sung nhằm tạo môi trường pháp lý thông thoáng, hỗ trợ và tạo điều kiện tối đa cho hoạt động của các doanh nghiệp. Như vậy, bên cạnh Luật Viễn thông có hiệu lực từ 01/07/2010, Luật Bưu chính có hiệu lực vào ngày 01/01/2011, có thể nói trong giai đoạn 2011-2015, môi trường pháp lý Việt Nam được nhận định là khá thuận lợi đối với các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp BCVT&CNTT nói riêng. Tuy nhiên, cùng với những thuận lợi đó, tình hình cạnh tranh sẽ tiếp tục diễn ra quyết liệt, đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm tới việc nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút khách hàng; tổ chức kinh doanh hợp lý để tăng tính hiệu quả... đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô lớn, hoạt động lâu năm như VNPT.

+ Các chủ trương, chính sách của Nhà nước về phát triển BCVT

i) Đối với lĩnh vực bưu chính: Luật Bưu chính được Quốc hội ban hành ngày 17/6/2010 qui định về hoạt động bưu chính, quyền và nghĩa vụ của tổ chức, cá nhân trong hoạt động bưu chính và QLNN về hoạt động bưu chính. Luật qui định rõ chính sách của Nhà nước về bưu chính là: xây dựng và phát triển ngành bưu chính hiện đại nhằm phục vụ phát triển KT-XH, bảo đảm quốc phòng an ninh và đời sống của nhân dân; xây dựng và hoàn thiện môi trường cạnh tranh theo qui định của pháp luật để các thành phần kinh tế tham gia hoạt động bưu chính; khuyến khích ứng dụng tiến bộ KHCN, đào tạo nguồn nhân lực để phát triển bưu chính; tăng cường hội nhập, hợp tác quốc tế và thực hiện cam kết quốc tế trong lĩnh vực bưu chính; áp dụng cơ chế ưu đãi đối với việc cung ứng dịch vụ bưu chính công ích tại vùng có điều kiện KT-XH khó khăn và vùng có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn.

ii) Đối với lĩnh vực viễn thông & CNTT: theo mục tiêu đã được Thủ tướng phê duyệt trong Quyết định số 1755/QĐ-TTg ngày 22/9/2010 về phê duyệt đề án “Đưa Việt Nam sớm trở thành nước mạnh về CNTT và truyền thông”, đến năm 2015, Việt Nam đứng thứ 65 trở lên trong các bảng xếp hạng của Liên minh Viễn thông quốc tế (ITU) về CNTT và đến năm 2020, đứng thứ số 55 nước trong bảng xếp hạng của ITU (thuộc nhóm 1/3 nước dẫn đầu); tổng doanh thu lĩnh vực CNTT chiếm tỷ trọng 8 - 10% trong GDP; tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm gấp từ 2 - 3 lần tốc độ tăng trưởng GDP. Về hạ tầng viễn thông, đến năm 2020 sẽ phủ sóng thông tin di động băng rộng đến 95% dân cư trên cả nước; Cơ bản hoàn thiện mạng băng rộng đến các thôn, bản trên cả nước; triển khai xây dựng cáp quang đến hộ gia đình tại tất cả các đô thị mới; hoàn thiện việc chuyển đổi công nghệ truyền dẫn phát sóng phát thanh, truyền hình số tại năm thành phố trực thuộc Trung ương. Đưa điện thoại, thiết bị nghe nhìn, máy tính đến hộ gia đình. Đến năm 2011, hầu hết các hộ gia đình có máy điện thoại. Đến năm 2015, 20 - 30% số hộ gia đình trên cả nước có máy tính và truy cập Internet băng rộng; Trên 90% số hộ gia đình có máy thu hình. Đến năm 2020, hầu hết các hộ gia đình trên cả nước sử dụng các dịch vụ số; 50-60% số hộ gia đình trên cả nước có máy tính và truy cập Internet băng rộng, trong đó 25-30% truy cập băng rộng sử dụng cáp quang; hầu hết các hộ gia đình có máy thu hình xem được truyền hình số bằng các phương thức khác nhau.

- Môi trường cạnh tranh

+ Đối với lĩnh vực bưu chính: Theo dự báo của UPU, sẽ có sự dịch chuyển về nhu cầu sử dụng dịch vụ bưu chính. Đối với dịch vụ bưu phẩm, luồng thư thương mại B2B và B2C (giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với cá nhân) sẽ gia tăng thay thế cho luồng thư C2C (giữa cá nhân với cá nhân), sản lượng bưu kiện và các dịch vụ chuyển phát quốc tế dự kiến tăng trưởng mạnh, lĩnh vực logistic và kho vận phát triển ngày càng rõ nét hơn. Để cạnh tranh, các hãng chuyển phát trên thế giới hầu hết tập trung vào nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt rút ngắn thời gian chuyển phát, nâng cao độ tin cậy của dịch vụ. Chất lượng dịch vụ cao là một ưu thế cạnh tranh rất lớn. Tại Việt Nam, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp chuyển phát hiện đang rất mạnh, đặc biệt tại các thành phố lớn, tập trung vào đối tượng khách hàng tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển phát mới tham gia thị trường có tốc độ tăng trưởng rất cao. Tính đến thời điểm hiện tại có 18 doanh nghiệp có giấy phép kinh doanh, và khoảng hơn 100 doanh nghiệp (chủ yếu là tư nhân và các hãng vận chuyển) hoạt động không có giấy phép. Dự kiến trong giai đoạn tới tính chất cạnh tranh sẽ còn khốc liệt hơn khi các rào cản kỹ thuật trong cam kết gia nhập WTO được nói lỏng theo lộ trình, thị trường bưu chính chuyển phát sẽ được mở cửa hoàn toàn cho các doanh nghiệp nước ngoài vào năm 2012. Như vậy, thách thức sẽ lớn hơn rất nhiều không chỉ đối với Bưu chính Việt Nam mà cả các doanh nghiệp trong nước khác kinh doanh trong lĩnh vực này.

+ Đối với lĩnh vực viễn thông: Luật Viễn thông đã được ban hành sẽ là hành lang pháp lý tạo điều kiện và mở rộng sự tham gia của các thành phần kinh tế trong kinh doanh viễn thông, đặc biệt là đối với lĩnh vực thiết lập hạ tầng mạng, tạo ra những ảnh hưởng lớn, tác động tới tình hình kinh doanh các dịch vụ viễn thông & CNTT. Mặt khác, Việt Nam trở thành thành viên đầy đủ của AFTA, cam kết của Việt Nam khi tham gia Tổ chức Thương mại Thế giới WTO và hiệp định thương mại Việt - Mỹ có hiệu lực hoàn toàn, cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông sẽ trở nên gay gắt. Các doanh nghiệp nước ngoài với ưu thế về công nghệ, tài chính và kinh nghiệm kinh doanh sẽ tham gia cung cấp các dịch vụ, đặc biệt là các dịch vụ công nghệ cao thu hồi vốn nhanh như các dịch vụ thông tin di động; các dịch vụ băng rộng; các dịch vụ nội dung thông tin; các dịch vụ giải pháp viễn thông phục vụ cho phát triển TMĐT, y tế điện tử, giáo dục điện tử và chính phủ điện tử.

- Xu thế năng lực thị trường, khách hàng

Trong thời gian tới, môi trường kinh tế, xã hội nói chung sẽ có nhiều cải thiện và ổn định, khả năng chi trả của người dân cho các DVVT, CNTT cũng sẽ có chiều hướng tăng. Điều này tạo điều kiện phát triển viễn thông và CNTT vững chắc trong thời gian tới, là cơ hội đầy tiềm năng cho sự phát triển dịch vụ và ứng dụng mới. Giai đoạn 2011-2015 sẽ chứng kiến sự cạnh tranh mạnh mẽ của các nhà khai thác viễn thông. Các dịch vụ truyền thống (như thoại, truy cập dữ liệu) sẽ đạt tới ngưỡng bão hòa và có xu hướng giảm do có sự cạnh tranh mạnh của nhiều nhà khai thác cũng như các “cuộc đua” về giá để phát triển khách hàng. Khách hàng sẽ ngày càng “khó tính” hơn do họ có nhiều lựa chọn từ nhiều nhà cung cấp. Điều này tạo ra áp lực cho các nhà cung cấp dịch vụ, một mặt, phải tiết giảm chi phí để tạo ra sản phẩm có giá thành rẻ, mặt khác, phải cung cấp dịch vụ có chất lượng tốt hơn, có cam kết với khách hàng. Chiến lược đáp ứng nhu cầu sử dụng DVVT sẽ tiếp tục theo 2 hướng:

+ Đầu tư phục vụ nhu cầu thị trường ở phân đoạn thị trường có thu nhập thấp với trung tâm là dịch vụ thoại di động, băng rộng và phát triển các ứng dụng và dịch vụ mới, giá trị gia tăng cho các phân đoạn thị trường có thu nhập cao. Ví dụ như đối với Internet: quy mô thị trường phát triển theo chiều rộng sẽ tập trung chủ yếu ở nhóm dân số trẻ như: học sinh, sinh viên... Quy mô theo chiều sâu sẽ tập trung chủ yếu tại các cơ quan QLNN, doanh nghiệp, tổ chức, các khu công nghiệp...; đối với di động: xu hướng giá rẻ cước rẻ cộng với tính năng di động linh hoạt đang dần chiếm vị trí của các dịch vụ cố định và hướng tới người thu nhập thấp. Ngoài việc các doanh nghiệp khai thác dịch vụ di động đang cạnh tranh ác liệt tại thị trường tiềm năng thì họ cũng đang tiếp cận đến các thị trường nông thôn và những đối tượng khách hàng có thu nhập thấp; đối với dịch vụ nội dung tuy ra đời muộn nhưng là dịch vụ được hội tụ của viễn thông, Internet, và cả di động. Do vậy, nhóm đối tượng khách hàng sẽ rất rộng, đặc biệt là nhóm đối tượng khách hàng trẻ, đồng thời thỏa mãn với mọi đối tượng khách hàng với những nội dung cung cấp phù hợp.

+ Nhu cầu sử dụng các DVVT sẽ phát triển và ngày càng phức tạp, đa dạng. Đặc biệt quan trọng là sự phát triển ngày càng mạnh về nhu cầu dịch vụ data băng rộng và các dịch vụ nội dung thông tin; các công cụ hỗ trợ kinh doanh cho các khách hàng doanh nghiệp; các công cụ hỗ trợ công việc và dịch vụ giải trí cho người sử dụng cá nhân. Cơ cấu khách hàng có sự phân biệt rõ rệt: các công ty, tổ chức có qui mô lớn sẽ chuyển từ cách thức sử dụng dịch vụ đơn lẻ sang sử dụng các dịch vụ trọn gói, sử dụng nhiều dịch vụ và thuê kênh truyền dẫn tốc độ cao, đối tượng khách hàng này tạo ra sản lượng và doanh thu rất lớn cho các nhà khai thác viễn thông. Các công ty, tổ chức có qui mô nhỏ sẽ chuyển sang sử dụng các dịch vụ đa phương tiện đơn lẻ. Các hộ gia đình và cá nhân sẽ vẫn sử dụng các dịch vụ thông tin cá nhân. Đây là thị trường có qui mô lớn nhưng không tập trung và sự biến động của nó không ảnh hưởng nhiều đến kết quả kinh doanh của các nhà khai thác viễn thông.

- Định hướng đổi mới mô hình VNPT giai đoạn 2011-2020

Trong thời gian tới VNPT sẽ được tái cơ cấu trở thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Quốc gia trên cơ sở Nghị định số 25/2010/NĐ-CP của Chính phủ về chuyển đổi công ty nhà nước thành công ty TNHH một thành viên và tổ chức quản lý công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, khi đó VNPT bao gồm Công ty mẹ - VNPT và các ĐVTV trực thuộc VNPT là: TCT Bưu chính Việt Nam (VNPost), TCT Thông tin Di động (sát nhập Vinaphone với Mobiphone), 63 VNPT tỉnh, thành phố chuyển thành các công ty TNHH một thành viên trực thuộc VNPT do Nhà nước làm chủ sở hữu. Hiện VNPT đã trình Bộ TT&TT đề nghị thẩm định và phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của theo loại hình Công ty TNHH một thành viên và xem xét thẩm định đề án đổi mới mô hình tổ chức của VNPT, theo đó đến năm 2015, VNPT sẽ được tổ chức thống nhất về mạng lưới và dịch vụ, phù hợp với xu hướng hội tụ công nghệ, tích hợp dịch vụ, xu hướng phát triển tổ chức quản lý của các nhà khai thác viễn thông tiên tiến; quản lý, điều hành kinh doanh thống nhất, tập trung; tổ chức mạng bán buôn, bán lẻ theo thị trường địa phương; tăng tính chủ động, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị; nâng cao hiệu lực quản lý của chủ sở hữu; nâng cao vai trò, trách nhiệm của các đơn vị chủ lực trong hoạt động chung của VNPT.

3.1.2.3. Cơ hội và thách thức đối với VNPT khi Việt Nam là thành viên WTO

- Cơ hội

Với cam kết mở cửa thị trường mạnh mẽ khi Việt Nam tham gia WTO, trong giai đoạn 2011-2020 thị trường BCVT Việt Nam sẽ có thêm nhiều nhà khai thác trong và ngoài nước tham gia kinh doanh trong lĩnh vực BCVT với nhiều hình thức. VNPT đứng trước cơ hội được tiếp cận với các nguồn vốn đầu tư, kỹ thuật, công nghệ và kinh nghiệm quản lý mới; có điều kiện hiện đại hóa mạng lưới, mở rộng dịch vụ, đào tạo nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ đầu đàn... giúp cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT. Mặt khác, xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập quốc

tế, việc mở cửa thị trường cùng với việc gia nhập WTO thì hệ thống thông tin hỗ trợ doanh nghiệp trong nước được triển khai mạnh mẽ cùng với chính sách khuyến khích đầu tư của Chính phủ giúp cho việc mở rộng thị trường ra nước ngoài của VNPT được thực hiện dễ dàng hơn. VNPT sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm lợi nhuận ở nước ngoài khi thị trường trong nước đang bị chia sẻ ngày một mạnh. Bên cạnh đó, môi trường cạnh tranh mạnh mẽ buộc VNPT phải thường xuyên đổi mới cả trong cung cấp dịch vụ cũng như mô hình tổ chức, tư duy quản lý... nhằm luôn đem đến sự hài lòng cho khách hàng, nâng cao sức cạnh tranh, tăng hiệu quả SXKD.

Nền kinh tế phát triển, sự hợp tác, liên kết kinh tế đa dạng giữa các quốc gia và trong nội bộ nền kinh tế tạo điều kiện thúc đẩy nhu cầu sử dụng các dịch vụ BCVT. Ưu thế về quy mô mạng lưới, khả năng cung cấp dịch vụ, thương hiệu uy tín là cơ hội thuận lợi để VNPT tăng doanh thu, mở rộng thị trường, mở rộng hợp tác, liên kết kinh tế toàn cầu giúp VNPT dễ dàng tiếp cận hơn với công nghệ mới, đẩy mạnh ứng dụng triển khai các dịch vụ mới, chất lượng cao, thu hút khách hàng, phát triển SXKD...

- Thách thức

Hiện nay, thị trường BCVT Việt Nam đang dần tới mức bão hòa. Trong giai đoạn 2011-2020, số lượng doanh nghiệp được cấp phép dự kiến sẽ tiếp tục tăng, tình hình sáp nhập, tái cơ cấu doanh nghiệp cũng diễn ra mạnh mẽ. Đặc biệt là từ năm 2011 trở đi, EVN Telecom chính thức sáp nhập vào Viettel làm tiềm lực cạnh tranh của Viettel ngày càng lớn mạnh, ngang tầm với VNPT, đây là thách thức lớn nhất đối với VNPT trên thị trường BCVT trong nước đặc biệt là thị trường viễn thông. Điều này làm cho tình hình cạnh tranh sẽ ngày càng trở nên khốc liệt, thị phần và giá cước ngày một giảm ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận của Tập đoàn. Xu hướng tập trung kinh doanh các dịch vụ đem lại lợi nhuận cao của các DNVN như di động, băng rộng... làm cho doanh thu các dịch vụ truyền thống vốn là ưu thế của VNPT trước kia như dịch vụ cố định, Internet gián tiếp ngày một giảm mạnh. Bên cạnh đó, cuộc kết nối giữa mạng di động và mạng cố định nếu không được Nhà nước điều chỉnh kịp thời sẽ tiếp tục gây bất lợi cho mạng cố định, ảnh hưởng đến giai đoạn hội tụ cố định - di động - Internet - truyền hình sắp tới.

Do công nghệ biến đổi nhanh, sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt, các doanh nghiệp luôn phải đổi mới về tổ chức và quản lý để thích ứng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, đối với các tập đoàn kinh tế do Nhà nước quyết định thành lập, khi thay đổi về cơ cấu tổ chức phải có đề án báo cáo Chính phủ, khi được phê duyệt mới được thực hiện. Do vậy, việc đổi mới tổ chức của các tập đoàn không được thực hiện kịp thời, làm giảm sức cạnh tranh của các tập đoàn kinh tế nhà nước. Để giành thắng lợi trong cạnh tranh, việc đổi mới công nghệ, kỹ thuật, đổi mới mô hình tổ chức, cơ chế quản lý là tất yếu. Việc đổi mới này đòi hỏi công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho CBCNV phải được thực hiện một cách bài bản, hiệu quả. Đồng thời, sẽ có những bộ phận lao động không đáp ứng yêu cầu phải ra

khỏi bộ máy. Đây là một thách thức đối với VNPT khi trong nhiều năm qua VNPT được gắn với 2 chữ "nghĩa tình".

Bên cạnh đó, hiện tượng chảy máu chất xám cũng là một trong những thách thức với VNPT khi bị các doanh nghiệp mới tham gia thị trường thu hút, do các doanh nghiệp này có nhiều ưu thế hơn như được hưởng nhiều ưu đãi từ Chính phủ, triển khai mạng và cung cấp dịch vụ nhanh, giá cước rẻ, chính sách bán hàng linh hoạt, trình độ quản lý hiện đại, lực lượng lao động trẻ, năng động, và đặc biệt thu nhập ở các doanh nghiệp mới thường cao hơn VNPT do đạt được năng suất lao động cao.

3.2 Mục tiêu, định hướng phát triển bưu chính, viễn thông trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO

3.2.1 Mục tiêu, định hướng phát triển của Nhà nước trong lĩnh vực bưu chính viễn thông

CỘC MỘC TIỀU VÀ ẦẦNH HẦẦNG PHỎT TRIẦN BCVT TRONG THẦI GIAN TẦI ẦỒ ẦẦẦC THẦ HIẦN TRONG CỘC CHẦ THẦ, QUYẦT ẦẦNH CẦA THẦ TẦẦNG CHỐNH PHẦ BAO GẦM: QUYẦT ẦẦNH SẦ 158/2001/QẦ-TTG NGÀY 18/10/2001 PHỜ DUYẦT “CHẦN LẦẦC PHỎT TRIẦN BẦU CHỐNH - VIẦN THỤNG VIẦT NAM ẦẦN NẦM 2010 VÀ ẦẦNH HẦẦNG ẦẦN NẦM 2020”; CHẦ THẦ SẦ 07/CT-BBCVT NGÀY 07/07/2007 VẦ ẦẦNH HẦẦNG CHẦN LẦẦC PHỎT TRIẦN CNTT VÀ TRUYẦN THỤNG VIẦT NAM GIAI ẦỒN 2011-2020 VÀ QUYẦT ẦẦNH SẦ 1755/2010/QẦ-TTG NGÀY 22/9/2010 CẦA THẦ TẦẦNG CHỐNH PHẦ VẦ VIẦC PHỜ DUYẦT ẦẦ ỒN “ẦẦA VIẦT NAM TRẦ THANH NẦẦC MẦNH VẦ CỤNG NGHẦ THỤNG TIN VÀ TRUYẦN THỤNG”. TRỒN CẦ SẦ CỘC QUYẦT

**□□NH, CH□ TH□ TRỒN, CÚ TH□ RỖT RA CỐC QUAN □I□M,
M□C TIỒU VA □□NH H□□NG PHỐT TRI□N BCVT VI□T NAM
GIAI □O□N 2011-2020 NH□ SAU:**

i) Xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia có công nghệ hiện đại ngang tầm các nước tiên tiến trong khu vực, có độ bao phủ rộng khắp trên cả nước với thông lượng lớn tốc độ và chất lượng cao, hoạt động hiệu quả, tạo điều kiện để toàn xã hội cùng khai thác, chia sẻ thông tin trên nền hạ tầng thông tin quốc gia đã xây dựng và làm nền tảng cho việc ứng dụng và phát triển CNTT phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH đất nước

ii) Cung cấp cho xã hội, người tiêu dùng các DVVT hiện đại, đa dạng, phong phú với giá cả thấp hơn hoặc tương đương mức bình quân của các nước trong khu vực; đáp ứng mọi nhu cầu thông tin phục vụ KT-XH, an ninh, quốc phòng; đẩy nhanh tốc độ phổ cập các dịch vụ bưu chính, viễn thông, Internet đến hộ gia đình tới tất cả các vùng, miền trong cả nước để mọi người dân có thể sử dụng các DVVT và nghe nhìn cơ bản nhằm cung cấp cho người sử dụng các dịch vụ 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 KT - XH, an ninh, quốc phòng, CNH, HĐH đất nước.

iii) Xây dựng viễn thông trong xu thế hội tụ công nghệ thành ngành kinh tế-kỹ thuật mũi nhọn hoạt động hiệu quả, đóng góp ngày càng cao vào tăng trưởng GDP của cả nước, tạo thêm nhiều việc làm cho xã hội.

iv) Thiết lập hạ tầng viễn thông băng rộng trên phạm vi cả nước; ứng dụng hiệu quả CNTT trong mọi lĩnh vực KT-XH, an ninh, quốc phòng. Đồng thời phát triển các mạng thông tin riêng biệt hiện đại, phù hợp với sự phát triển của mạng công cộng quốc gia đáp ứng nhu cầu thông tin riêng của các ngành, vừa sử dụng hiệu quả cơ sở hạ tầng thông tin của mạng công cộng đã xây dựng; ưu tiên phát triển mạng thông tin riêng biệt hiện đại phục vụ Đảng, Chính phủ, AN-QP; đảm bảo chất lượng phục vụ, yêu cầu bảo mật và an toàn thông tin.

v) Phát huy mọi nguồn nội lực của đất nước kết hợp với hợp tác quốc tế hiệu quả để mở rộng, phát triển thị trường; tiếp tục xóa 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 40-50% thị phần thị trường viễn thông và Internet Việt Nam. Nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD của các doanh nghiệp và tập đoàn

CNTT và truyền thông của Việt Nam như VNPT, Viettel, VTC, FPT, CMC trên cả hai lĩnh vực dịch vụ và sản xuất công nghiệp.

vi) Cập nhật công nghệ hiện đại, tiên tiến trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia; các công nghệ được lựa chọn phải mang tính đón đầu, tương thích, phù hợp với xu hướng hội tụ công nghệ; đẩy mạnh công tác nghiên cứu, ứng dụng các thành tựu KHCN trong tất cả các lĩnh vực: thiết bị, mạng lưới, dịch vụ, công nghiệp, quản lý, nguồn nhân lực...; làm chủ công nghệ nhập, tiến tới sáng tạo ngày càng nhiều sản phẩm mang công nghệ Việt Nam.

vii) Tiếp tục nâng cao chất lượng, giảm chi phí, bảo đảm giá cước hợp lý nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh đáp ứng xu hướng hội nhập. Đa dạng hoá dịch vụ và chính sách chăm sóc khách hàng; phát triển mạnh dịch vụ BCVT hiện có và dịch vụ mới, tiếp tục phát triển điểm BD-VHX, phổ cập dịch vụ BCVT cơ bản, đẩy mạnh các hình thức dịch vụ có khả năng xuất khẩu thu ngoại tệ.

3.2.2 Mục tiêu phát triển của VNPT giai đoạn 2011-2020

Gắn với những định hướng phát triển KT-XH của đất nước, phát triển của ngành viễn thông trong giai đoạn 2011-2020, căn cứ Quyết định số 287/QĐ-VNPT-HĐQT ngày 6/11/2009 của Hội đồng thành viên Tập đoàn về việc ban hành Chiến lược phát triển của Tập đoàn BCVT Việt Nam đến năm 2015 và những định hướng phát triển lớn của Tập đoàn, trong giai đoạn 2011-2020 VNPT nên chú trọng phát triển theo hướng trở thành tập đoàn kinh tế có tiềm lực tài chính mạnh, thu hút sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế; giữ vững vị trí nhà khai thác dịch vụ BCVT và CNTT hàng đầu Việt Nam và mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang các ngành nghề khác... Mọi hoạt động SXKD đều theo mô hình tập đoàn, trong đó chuyển liên kết theo kiểu hành chính với cơ chế giao vốn sang liên kết theo mô hình công ty mẹ - công ty con với cơ chế đầu tư vốn, thực hiện đa sở hữu. Trong thời gian tới VNPT vẫn phải là một doanh nghiệp, tập đoàn kinh doanh BCVT chủ đạo, có quy mô lớn, trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hoá cao: kinh doanh đa ngành, trong đó BCVT và CNTT là các ngành kinh doanh chính; gắn kết chặt chẽ giữa SXKD với KHCN, R&D, đào tạo, có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế; tập hợp đội ngũ nhân lực trình độ chuyên môn cao, lành nghề, năng động thích ứng với điều kiện sản xuất hiện đại, sức ép công việc cao; thực hiện quy chế phân phối thu nhập hợp lý; tạo được hình ảnh ấn tượng đối với cộng đồng, từng bước đưa thương hiệu Tập đoàn trở thành quen thuộc với công chúng và bạn hàng trên thế giới; và từng bước kinh doanh hướng ra thị trường khu vực và thế giới.

3.2.2.1 Các định hướng về mục tiêu phát triển của VNPT

- Các mục tiêu tổng quát

Một là, xây dựng VNPT hiện đại, rộng khắp về mạng lưới, tiên tiến về công nghệ, đa dạng về dịch vụ, linh hoạt trong quản lý, ấn tượng trong tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, nộp NSNN, đóng góp tích cực vào chuyển dịch cơ cấu nền kinh tế, thúc đẩy phát triển KT-XH, góp phần đưa Việt Nam trở thành quốc gia mạnh về viễn thông và CNTT vào năm 2020. Năm 2015, đạt tốc độ tăng trưởng gấp 2 - 3 lần so với tốc độ tăng trưởng chung của nền kinh tế và đến năm 2020 đóng góp vào GDP đạt từ 8-10%. Chiến lược năm 2015 được đặt ra với quan điểm phát triển bền vững, công nghệ hiện đại; nâng cao năng lực cạnh tranh, khẳng định vai trò Tập đoàn kinh tế chủ lực trong nước, vươn ra thị trường quốc tế. Mục tiêu chiến lược đến năm 2015 của VNPT là trở thành một trong 10 nhà cung cấp dịch vụ giải pháp VT & CNTT hàng đầu khu vực Châu Á với doanh thu đạt được từ 14-15 tỷ USD. Năm 2020, doanh thu sẽ đạt gấp đôi so với 2015, tương đương với 28-30 tỷ USD.

Hai là, tiếp tục khẳng định VNPT là Tập đoàn kinh tế chủ lực quốc gia trong việc phát triển hạ tầng, cung cấp các dịch vụ truyền thông và các giải pháp hội tụ bưu chính, viễn thông, CNTT; bảo đảm thông tin thông suốt phục vụ sự chỉ đạo, điều hành của Nhà nước; góp phần giữ vững an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai, thực hiện tốt nhiệm vụ công ích Nhà nước giao.

Ba là, xây dựng và củng cố cơ sở hạ tầng phục vụ phát triển các dịch vụ bưu chính, viễn thông có chất lượng cao, hoạt động hiệu quả ngang tầm với các nước trong khu vực. Trong đó, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ, đặc biệt là các dịch vụ di động, Internet, các dịch vụ băng rộng, đa phương tiện, thương mại điện tử, các dịch vụ lai ghép Bưu chính-Viễn thông-Internet; phát triển các dịch vụ gia tăng, các dịch vụ nội dung trên nền mạng NGN, di động và Internet.

Bốn là, tiếp tục dẫn đầu trong thực hiện phổ cập các dịch vụ BCVT và Internet tới tất cả các vùng miền trong cả nước.

- Mục tiêu cụ thể

Trên cơ sở các quan điểm, các định hướng về mục tiêu phát triển tổng quát nêu trên, có thể đưa ra được mục tiêu phát triển cụ thể trong từng lĩnh vực như sau:

+ Đối với lĩnh vực bưu chính - PHBC

i) Phát triển mạng bưu cục và điểm phục vụ tiên tiến, rộng khắp, hạn chế phát triển bưu cục, chú trọng phát triển đại lý bưu điện. Trong giai đoạn tới dự kiến quy hoạch lại hệ thống các điểm phục vụ, đảm bảo bán kính phục vụ bình quân trên 1 điểm tối đa là 3km, số dân phục vụ bình quân trên 1 điểm tối đa là 8.000 người. Việc ứng dụng KHCN trong phát triển mạng bưu cục phải kết hợp được điểm mạnh về mạng phục vụ rộng khắp của bưu chính với sự linh hoạt và tốc độ của phương tiện điện tử để cung cấp các dịch vụ bưu chính lai ghép mới như: lập hoá đơn và thanh toán điện tử, dịch vụ tra cứu thông tin, e-mail an toàn...

ii) Mạng vận chuyển đường bộ, hàng không trong nước và quốc tế được phát triển với 5 đường thư thủy bộ đi quốc tế, sử dụng hầu hết các tuyến bay trong nước để vận chuyển bưu phẩm, bưu kiện, các sản phẩm chuyển phát nhanh.

iii) 100% đường thư bộ cấp I được sử dụng xe ô tô chuyên dùng, tất cả các tuyến đường thư cấp I có độ dài từ 200km trở xuống có chuyển thư thứ 2 trong ngày và được kết nối với một số bưu cục cấp II và cấp III nằm trên đường thư cấp I. 80% đường thư cấp II được sử dụng xe ô tô chuyên dùng, 20% sử dụng bằng các phương tiện xã hội khác. Tất cả các tuyến đường thư thứ II phục vụ thu gom tại các trung tâm tỉnh, thành phố với 2 chuyển thư/ngày. Phát triển mạng chuyển phát an toàn, tin cậy, đồng bộ với các dịch vụ hoàn thiện hàng hoá (lựa chọn, đóng gói, sắp xếp), dịch vụ kho bãi, dịch vụ quản lý chu trình cung cấp hàng hoá, dịch vụ tài chính bưu chính tạo ra kênh phân phối và thanh toán hàng phù hợp với nhu cầu phát triển thương mại của đất nước và góp phần thúc đẩy phát triển thương mại điện tử trong tương lai.

iv) Trang bị thêm máy chia chọn tại TP.HCM, Đà Nẵng, Quy Nhơn, Cần Thơ. Cùng với 4 trung tâm trung chuyển và các trung tâm tỉnh thuộc các tỉnh miền trung tạo thành cấu trúc cơ bản của mạng về tổ chức chia chọn cho các dịch vụ phổ thông. Các trung tâm chia chọn vừa chia chọn các dịch vụ phổ thông và các dịch vụ chuyển phát nhanh đồng thời cũng làm trung tâm trung chuyển cho tất cả các dịch vụ bưu chính, giảm thời gian toàn trình sẽ làm thay đổi tổ chức khai thác và vận chuyển trên mạng.

v) Đẩy mạnh phát triển các dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán, dịch vụ trả lương hưu, dịch vụ thanh toán, dịch vụ thu hộ cho đơn vị khác. Trong đó tập trung phát triển mạng lưới cung cấp dịch vụ dưới hình thức đại lý nhằm giảm chi phí đầu tư, chi phí nhân công.

+ Đối với lĩnh vực viễn thông và Internet

i) Đối với mạng cố định: Tiếp tục duy trì hệ thống mạng cố định truyền thống hiện có, đồng thời tiến hành thay thế dần các hệ thống cung cấp dịch vụ bằng các hệ thống công nghệ mới với mục tiêu đến năm 2015, 80% thuê bao trên mạng cố định sử dụng công nghệ NGN và đến năm 2020 là 100%. Trong giai đoạn đầu, trang bị các Softswitch tại Hà Nội, Đà Nẵng, TP HCM với cấu hình 1+1 để đảm bảo độ hoạt động ổn định cao, và tăng chất lượng dịch vụ, phát triển các thuê bao thoại POTS mới trên các hệ thống mạng NGN. Tiến hành thử công nghệ và khả năng cung cấp dịch vụ trên hệ thống IMS. Có thể thử cung cấp dịch vụ với một số nhóm khách hàng đánh giá phản ứng của khách hàng để có thể cung cấp dịch vụ chính thức trên hệ thống IMS. Tiếp tục triển khai các MSAN/IP-DSLAM để đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ POTS và dịch vụ truy nhập băng rộng xDSL, đồng thời phục vụ mục đích chuyển dần kết nối mạng PSTN sang mạng NGN.

ii) Đối với mạng di động: Đầu tư phát triển hạ tầng mạng cho mạng thông tin di động 2G đủ đáp ứng nhu cầu phát triển 60-70 triệu thuê bao. Mỗi mạng di động sẽ có trên 20.000 trạm BTS, diện tích phủ sóng trên 80% lãnh thổ vào năm 2015 và đạt 100% đến năm 2020. Triển khai mạng thông tin di động 3G với quy mô ước đạt tổng cộng cỡ 30 triệu thuê bao, phủ sóng khoảng 60% diện tích đến năm 2015 và đạt phủ sóng toàn quốc 100% vào năm 2020. Việc triển khai 3G cần đặt trọng tâm đặc biệt vào các dịch vụ dữ liệu với mục đích sử dụng 3G làm phương tiện truy nhập băng rộng cơ bản của VNPT trong những năm tới. Chuyển dần các kết nối mạng di động qua mạng chuyển tải IP NGN, như vậy đến cuối 2020 có thể hoàn tất việc chuyển và VNPT sẽ có 1 mạng IP/MPLS NGN duy nhất để cung cấp cả dịch vụ di động và cố định.

iii) Đối với mạng băng rộng: Triển khai mạng chuyển tải backbone và mạng chuyển tải nội tỉnh tại 63 viễn thông tỉnh, thành phố với dung lượng lớn từ 500Gbps đến 1,6 Tbps công nghệ tiên tiến hiện đại có khả năng hỗ trợ các kết nối trong mạng chuyển tải với tốc độ mỗi kết nối có thể tới 10Gbps với mục tiêu xây dựng một mạng chuyển tải đảm bảo đáp ứng nhu cầu phát triển 15-20 triệu thuê bao băng rộng. Triển khai cáp quang truy nhập tới xã, với các hình thức kết nối FTTH, FTTB và FTTC nhằm rút ngắn khoảng cách truy nhập cáp đồng, tăng băng thông (băng thông đạt trên 25 Mbps) và chất lượng dịch vụ.

3.2.2.2 Các định hướng về chỉ tiêu tài chính - kinh tế chủ yếu

Căn cứ vào định hướng phát triển KT-XH và tăng trưởng GDP, định hướng phát triển của ngành BCVT, căn cứ vào kết quả SXKD giai đoạn 2005-2010 và các định hướng phát triển của VNPT trong giai đoạn 2011-2020, VNPT cần đạt được các chỉ tiêu tài chính trong 10 năm tới dự kiến như sau: tổng doanh thu phát sinh của Tập đoàn đạt 1.935.460 tỷ đồng, tốc độ tăng bình quân 24,7%/năm; tổng lợi nhuận đạt 133.784 tỷ đồng, tốc độ tăng bình quân đạt 8,57%/năm; tổng nộp NSNN là 97.472 tỷ đồng, tốc độ tăng bình quân 5%/năm; tổng vốn đầu tư thực hiện là 182.000 tỷ đồng; tổng số thuê bao điện thoại phát triển là 136 triệu thuê bao, tốc độ tăng bình quân đạt 10,75%/năm nâng tổng số thuê bao trên mạng đến hết năm 2020 dự kiến là 225 triệu thuê bao; tổng số thuê bao Internet băng rộng phát triển mới là 9 triệu thuê bao, tốc độ tăng bình quân đạt 32,46%/năm nâng tổng số thuê bao Internet băng rộng có trên mạng đến cuối năm 2020 dự kiến là 11,6 triệu thuê bao.

Tóm lại, trong thời gian tới để đảm bảo thắng lợi trong cạnh tranh và đạt được các mục tiêu phát triển, VNPT cần đảm bảo phát triển nhanh gắn liền với phát triển bền vững và ổn định, đáp ứng được yêu cầu về tính đồng bộ trong việc phát triển nội lực của VNPT, yêu cầu phát triển của Nhà nước cũng như trình độ phát triển BCVT và CNTT trong khu vực và thế giới; góp phần đóng góp to lớn trong sự phát triển kinh tế quốc dân và góp phần tích cực vào việc thực hiện đề án “Đưa Việt Nam sớm trở thành nước mạnh về công nghệ thông tin và truyền thông”.

Trong thời gian tới, VNPT cần đưa ra mục tiêu và lộ trình thực hiện mục tiêu phát triển một cách cụ thể cho từng thời kỳ và từng giai đoạn trong 5 năm và hàng năm, trong đó xác định năm thứ 3 của kế hoạch 5 năm sẽ là năm bản lề để điều chỉnh kế hoạch cho sát với tình hình phát triển của VNPT, với bối cảnh kinh tế xã hội của đất nước, khu vực và thế giới nhằm đưa VNPT ngày càng lớn mạnh, xứng đáng là doanh nghiệp đầu đàn trong lĩnh vực BCVT và CNTT.

3.3 Quan điểm của tác giả về nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO

Hội nhập quốc tế là quá trình vừa từng bước vừa lâu dài của nước ta với nhiều bước đi và lộ trình cụ thể. Tuy nhiên, với những chủ trương mở cửa thị trường trong nước (cho phép nhiều thành phần kinh tế tham gia cung cấp dịch vụ BCVT) và hội nhập với quốc tế (bằng việc thực hiện các cam kết của Việt Nam với ASEAN, APEC, Hoa Kỳ và với WTO), trên cơ sở những phân tích và đánh giá về năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua, có thể đề xuất một số những quan điểm phát triển và quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện mở cửa thị trường và trong giai đoạn đầu hội nhập quốc tế như sau:

3.3.1 Quan điểm phát triển của VNPT

Một là, tăng tốc phát triển dịch vụ BCVT và CNTT trên cơ sở đảm bảo tính kế thừa, tận dụng những thành tựu, kết quả đã có, phù hợp với các chiến lược, qui hoạch, kế hoạch phát triển của Nhà nước, Bộ TTTT và của VNPT trong lĩnh vực BCVT và CNTT. Song cần có những đột phá trong phát triển với những mục tiêu cao hơn, tốc độ nhanh hơn, sớm đưa VNPT trở thành tập đoàn BCVT hàng đầu Việt Nam trong cung cấp các dịch vụ BCVT và Internet đạt trình độ, qui mô khu vực và thế giới.

Hai là, phát triển hợp lý cả chiều rộng, chiều sâu, số lượng và chất lượng trên cơ sở phát huy nội lực, tận dụng tri thức và các nguồn lực quốc tế.

Ba là, tiếp tục duy trì là doanh nghiệp chủ lực thực hiện nhiệm vụ của Đảng và Nhà nước giao trong việc đi đầu phát triển cơ sở hạ tầng cũng như cung ứng các dịch vụ BCVT công ích phục vụ nhu cầu phát triển KT-XH, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân và đảm bảo ANQP.

Bốn là, tiếp tục là công cụ của Nhà nước trong việc dẫn dắt các doanh nghiệp BCVT, các thành phần kinh tế trong phát triển lĩnh vực BCVT và CNTT, đóng góp quan trọng trong việc phát triển KTQD.

Năm là, tích cực chủ động hội nhập quốc tế, phát triển thị trường và mở rộng QHQT, thực hiện các cam kết quốc tế trong lĩnh vực BCVT&CNTT trong thời gian tới.

Sáu là, nâng cao năng lực cạnh tranh về mọi mặt trong đó chú ý đến yếu tố cải tiến tổ chức sản xuất, nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hoá dịch vụ, đổi mới công nghệ và chú trọng đầu tư phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Bảy là, tăng cường đầu tư vào công nghệ hiện đại để phát triển các dịch vụ mới có sự khác biệt rõ ràng với các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là đối với các dịch vụ mà VNPT xác định là có lợi thế cạnh tranh, mang lại doanh thu, lợi nhuận cao như: dịch vụ thông tin di động, dịch vụ Internet, dịch vụ IPTV...

3.3.2 Quan điểm về nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT

Một là, đổi mới tư duy, chủ động sáng tạo, tập trung điều hành bằng những biện pháp thích hợp trong từng giai đoạn phát triển. Trong đó đảm bảo phát triển bền vững và ổn định về mặt mạng lưới, thị trường, thị phần đồng thời đảm bảo hài hòa lợi ích của Nhà nước trong việc đóng góp vào NSNN, thực hiện nghĩa vụ công ích với nhà nước với lợi ích của VNPT, người lao động và khách hàng của VNPT.

Hai là, tập trung đổi mới mô hình tổ chức, tái cơ cấu lại Tập đoàn và các ĐVTV để phát huy tính chủ động của từng ĐVTV, thích ứng với quá trình đổi mới công nghệ và phát triển dịch vụ nhằm từng bước tăng cường năng lực cạnh tranh của từng đơn vị và toàn Tập đoàn. Trong giai đoạn tới, việc tái cấu trúc các doanh nghiệp đang là yêu cầu trọng tâm của Chính phủ đặt ra đối với các doanh nghiệp trong giai đoạn tới, đặc biệt là VNPT. Để hoàn thành nhiệm vụ Chính phủ giao, đồng thời cần phải đặt đây là bước đột phá để tái cấu trúc lại VNPT do vậy trong thời gian tới VNPT cần tập trung đổi mới mô hình tổ chức, tái cơ cấu Tập đoàn, nâng cao năng lực kinh doanh và cạnh tranh của các ĐVTV, từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn tới – giai đoạn khi các cam kết WTO trong lĩnh vực BCVT dần được thực hiện.

Ba là, tăng cường và nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư để nâng cao trình độ công nghệ và trang thiết bị của VNPT, coi đây là khâu đột phá để tiếp tục giữ vững lợi thế cạnh tranh về qui mô mạng lưới, điểm phục vụ và là nền tảng để phát triển các dịch vụ mới, các dịch vụ GTGT. Chỉ có tăng cường hiệu quả hoạt động đầu tư mới tạo ra năng lực mạng lưới rộng khắp, hiện đại với chất lượng cao, đáp ứng những nhu cầu về dịch vụ mới hiện đại, tích hợp đa dịch vụ, phù hợp với xu hướng công nghệ tiên tiến trên thế giới góp phần tăng cường khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh không chỉ trong nước và nước ngoài khi gia nhập vào thị trường viễn thông Việt Nam.

Bốn là, coi trọng chiến lược xây dựng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là khâu hết sức quan trọng để có được đội ngũ chuyên gia, cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật đủ năng

lực tiếp thu làm chủ công nghệ mới, có bản lĩnh và ý chí quyết tâm, tâm huyết cùng với VNPT hoàn thành mọi nhiệm vụ, đủ sức chiến thắng trong cạnh tranh.

3.4 Các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO

3.4.1 Tập trung đổi mới mô hình tổ chức, phát huy nội lực và không ngừng đổi mới công tác quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn 2011-2020

3.4.1.1 Hoàn thiện cơ cấu và mô hình tổ chức của VNPT, phát huy vai trò một Tập đoàn mạnh trong lĩnh vực BCVT

Theo kết quả phân tích thực trạng yếu tố cầu thành năng lực cạnh tranh của VNPT về cơ cấu tổ chức, cũng như kết quả khảo sát về năng lực tổ chức của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh thì trình độ tổ chức sản xuất mới chỉ đạt ở mức khá (chiếm 45% phiếu đồng ý), mô hình tổ chức còn chậm đổi mới, chưa có bước đột phá. Do vậy, trong thời gian tới VNPT cần nhanh chóng đổi mới mô hình tổ chức quản lý và SXKD trên toàn Tập đoàn và các đơn vị thành viên đảm bảo mô hình mới vận hành trơn tru, đạt hiệu quả cao, khắc phục những nhược điểm hiện nay, hình thành nên tổ chức mới theo hướng gọn nhẹ, giảm bớt khâu trung gian, có quy mô và phù hợp với trình độ quản lý và công nghệ hiện đại, thích ứng linh hoạt với điều kiện cạnh tranh trên thị trường, nâng cao tính tự chủ. Qua việc phân tích mô hình tổ chức hiện tại, xu hướng phát triển công nghệ mạng lưới BCVT và định hướng tái cơ cấu các Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam thì trong thời gian tới, VNPT nên đổi mới mô hình tổ chức theo 02 mốc giai đoạn chính: từ nay đến năm 2015 và từ năm 2020 trở đi được chi tiết tại phụ lục 6, 7. Riêng đối với VNPost, việc đổi mới tổ chức và quản lý nên tổ chức sắp xếp các ĐVTV theo hướng hợp lý, gọn nhẹ, giảm bớt khâu trung gian đồng thời phù hợp với cơ chế thị trường, nâng cao tính tự chủ kinh doanh của các đơn vị theo hướng xác định rõ các đơn vị chủ kinh doanh dịch vụ, xác lập mối quan hệ giữa các đơn vị tham gia thông qua hợp đồng đồng thời hạch toán riêng, rõ các dịch vụ đặc biệt là các dịch vụ bưu chính công ích để dần từng bước đưa có dịch vụ có điều kiện ra hạch toán độc lập. Phân đầu sau năm 2013, khi nhà nước hết hỗ trợ cung cấp các dịch vụ bưu chính công ích, VNPost có thể đứng vững trong kinh doanh và giữ vững thế mạnh cạnh tranh trong cung cấp các dịch vụ bưu chính.

Việc đổi mới cơ cấu tổ chức phải đi đôi với đổi mới cơ chế quản lý, Tập đoàn chỉ quản lý theo mục tiêu, vốn, công nghệ, các đơn vị được sắp xếp lại cần được tổ chức theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả nhằm tăng sự chủ động và năng động trong kinh doanh; tạo tính độc lập, phát huy hết tiềm năng và hiệu quả, đồng thời, đảm bảo tính linh hoạt, mềm dẻo trong mô hình tổ chức bộ máy cho phù hợp với quy định của pháp luật và thực tiễn hoạt động; Bên cạnh đó, VNPT cần thống

nhất về mạng lưới và dịch vụ, phù hợp với xu hướng hội tụ công nghệ, tích hợp dịch vụ, xu hướng phát triển tổ chức quản lý của các nhà khai thác viễn thông tiên tiến; quản lý, điều hành kinh doanh thống nhất, tập trung; tổ chức mạng bán buôn, bán lẻ theo thị trường địa phương; Mở rộng tối đa ngành nghề kinh doanh được pháp luật cho phép, trong đó quan tâm tới việc thành lập các doanh nghiệp kinh doanh thương mại, bất động sản, đầu tư ra nước ngoài; Ban hành các cơ chế chính sách về quan hệ kinh tế rõ ràng, minh bạch, đảm bảo thể hiện hiệu quả SXKD, tăng cường tính chủ động sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh của từng ĐVTV và toàn VNPT.

Đổi mới tổ chức cần phải đạt các mục tiêu: Bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu đầu tư tại VNPT và vốn của VNPT đầu tư tại các doanh nghiệp khác, hoàn thành các nhiệm vụ khác do chủ sở hữu giao; Đảm bảo được sự tăng trưởng, điều chỉnh từng bước để bảo đảm sự ổn định và phù hợp với trình độ quản lý, trình độ công nghệ, đồng thời bảo vệ quyền lợi của khách hàng, các tập thể và người lao động trong VNPT; Nâng cao sức cạnh tranh của VNPT, đảm bảo thắng lợi trong hội nhập và cạnh tranh quốc tế.

3.4.1.2 Nâng cao nội lực và hiệu quả hoạt động tài chính

Qua kết quả tài chính đạt được trong giai đoạn qua (bảng 2.2 Chương II) và kết quả điều tra cho thấy năng lực tài chính của VNPT có lợi thế hơn so với các đối thủ khác nhưng tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận thấp hơn so với Viettel (90/130 phiếu đồng ý). Nên để nâng cao năng lực tài chính của VNPT trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển giai đoạn 2011-2020, VNPT cần tiếp tục phát huy các thế mạnh về năng lực tài chính, ngoài ra VNPT cần tiếp tục tăng cường các biện pháp:

- Nguồn vốn giai đoạn 2011 – 2020 cần được cân đối chủ yếu từ nguồn vốn tái đầu tư của Tập đoàn và được huy động từ nguồn vốn tín dụng

Triệt để sử dụng hiệu quả nguồn vốn của VNPT như: cân đối sử dụng vốn cho hoạt động SXKD và đầu tư XD CB đảm bảo chủ động hiệu quả; rà soát lại toàn bộ các dự án đầu tư trong giai đoạn 2006-2010 trở về trước, đánh giá hiệu quả và tính khả thi các dự án để có các biện pháp thúc đẩy nhanh việc hoàn thành các dự án quan trọng và thu hồi vốn đầu tư ở các dự án kém hiệu quả hoặc công nghệ lạc hậu trên qui mô tổng thể cũng như các ĐVTV; chuyển vốn vay sang nguồn vốn tái đầu tư hiệu quả nhất; tăng vòng quay của vốn; lựa chọn lĩnh vực cần đầu tư ưu tiên hợp lý; tăng cường công tác quản lý và sử dụng vốn góp vào các công ty cổ phần, công ty liên doanh; lựa chọn nhà cung cấp thiết bị có kinh nghiệm, chi phí thấp và chất lượng đảm bảo để nguồn vốn đầu tư thực hiện có hiệu quả cao hơn.

Tăng cường thu hút nguồn vốn đầu tư: Để vững vàng trong cạnh tranh hội nhập, đặc biệt trong bối cảnh kinh doanh bước sang một giai đoạn mới - “giai đoạn cất cánh” của ngành BCVT, VNPT cần một

lượng vốn rất lớn để đầu tư vào cơ sở hạ tầng, phát triển mạng lưới, sản phẩm và thị trường, trong đó cần tập trung đầu tư vào các công nghệ hiện đại để có thể cung cấp các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao hơn. Vì vậy, VNPT cần tận dụng các lợi thế của một Tập đoàn lớn, có uy tín hàng đầu tại Việt Nam để thu hút nguồn vốn đầu tư từ việc đa dạng hóa các hình thức huy động vốn như tín dụng thương mại, cổ phần hóa, liên doanh, liên kết; phát hành trái phiếu, cổ phiếu trong và ngoài nước; thuê mua tài chính; thu hút các nguồn vốn nhân rồi từ các doanh nghiệp, các địa phương, các thành phần kinh tế, các tầng lớp dân cư, vốn ODA...

Thường xuyên thực hiện cân đối sử dụng vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng cơ bản đảm bảo chủ động hiệu quả. Bên cạnh việc huy động và sử dụng các nguồn vốn nêu trên, VNPT với tư cách là một nhà cung cấp DVVTCI lớn nhất Việt Nam có thể huy động được nguồn vốn vay ưu đãi từ VTF với lãi suất thấp, các điều kiện vay vốn không phức tạp để đầu tư phát triển mạng lưới, hạ tầng tại các vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn, kinh doanh kém hiệu quả thuộc đối tượng được hỗ trợ từ VTF. Để hạn chế các bất lợi về nguồn vốn và hiệu quả sử dụng vốn trên địa bàn thị trường này của VNPT.

- Tăng cường công tác quản lý thu nợ và xử lý nợ khó đòi; quản lý vật tư, thiết bị tồn kho; quản lý dòng tiền tại các ĐVTV: Tăng cường giám sát, quản lý chặt chẽ các khoản nợ đọng, nợ khó đòi, tận thu cước ghi nợ góp phần lành mạnh hóa tài chính của Tập đoàn; các khoản công nợ tồn đọng giữa các ĐVTV HTPT và HTĐL được rà soát, đối chiếu và thanh toán nhanh gọn; kết hợp đồng bộ nhiều biện pháp tích cực, sát sao, tháo gỡ các khó khăn, đẩy nhanh tiến độ quyết toán vốn đầu tư, xử lý dứt điểm các công trình tồn đọng giai đoạn trước.

- Tổ chức quản lý hiệu quả đầu tư tài chính và nghiên cứu thị trường tài chính, tìm hiểu cơ hội tăng cường đầu tư tài chính dài hạn: Khi thực hiện góp vốn đầu tư tại các doanh nghiệp khác VNPT cần quan tâm đến các đơn vị kinh doanh có hiệu quả, đảm bảo được việc thanh toán cổ tức cho cổ đông. Ngoài ra, VNPT cần thường xuyên đánh giá kết quả đầu tư tài chính tại các đơn vị có vốn góp để có biện pháp đầu tư có hiệu quả: tăng vốn đầu tư tại các doanh nghiệp góp vốn có hiệu quả cao thông qua mua thêm cổ phần, tăng vốn góp và thu hồi vốn tại các đơn vị kém hiệu quả, có nguy cơ phá sản. Bên cạnh đó, VNPT nên hướng tới tăng cường các cơ hội đầu tư tài chính trên thị trường nước ngoài.

- Đổi mới cơ chế quản lý và bộ máy quản lý tài chính, bảo đảm việc mở rộng phân cấp đi liền với trách nhiệm của doanh nghiệp, phát huy tính năng động, sáng tạo và hiệu quả kinh doanh của các ĐVTV: Để thực hiện được giải pháp này thì VNPT cần sửa đổi các qui định, qui chế quản lý tài chính của VNPT và các ĐVTV để tăng quyền tự chủ kinh doanh cho các ĐVTV; giảm thiểu quản lý theo hành chính, mệnh lệnh, tăng cường quản lý theo hiệu quả kinh doanh, hiệu quả sử dụng nguồn lực (vốn kinh doanh được giao); hoàn thiện các quy định về tài chính để quản lý và sử dụng vốn, tài sản có

hiệu quả, tiết kiệm chi phí sử dụng vốn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn; tăng cường quản lý tài chính thông qua việc xây dựng các quy định về kiểm tra, giám sát quá trình sử dụng vốn; tăng cường quản lý chất lượng báo cáo thống kê, thực hiện phân tích và dự báo thống kê phục vụ công tác quản lý, quản trị doanh nghiệp; thực hiện tốt chế độ công khai tài chính, tăng cường quản lý ngân quỹ, thực hiện các biện pháp quản lý bằng tiền, quản lý chặt chẽ tiền mặt, dòng tiền trong đầu tư SXKD; củng cố, nâng cao năng lực bộ máy quản lý tài chính kế toán để đáp ứng kịp thời yêu cầu quản lý trong điều kiện đổi mới tổ chức quản lý SXKD; xây dựng chương trình hạch toán theo dịch vụ; tiếp tục bổ sung, hoàn thiện các bài toán kế toán, thống kê kịp thời phù hợp với các thay đổi của chế độ kế toán, thống kê và phương thức hạch toán theo mô hình mới.

3.4.1.3 Đổi mới công nghệ, trang thiết bị và nâng cao chất lượng mạng lưới, chất lượng dịch vụ

- Nhóm giải pháp đổi mới công nghệ, trang thiết bị

Trong giai đoạn 2011-2020, VNPT cần: tiếp tục đổi mới và hoàn thiện phương pháp thực hiện đầu tư xây dựng, đầu tư đổi mới công nghệ và trang thiết bị cho phù hợp với mô hình tổ chức mới. Tiếp tục đẩy mạnh phân cấp trong quản lý đầu tư, đẩy mạnh quyền tự chủ trong hoạt động đầu tư của đơn vị đi liền với tăng cường kiểm tra, giám sát đầu tư. Phải khắc phục tình trạng đầu tư dàn trải về dịch vụ và địa bàn; đầu tư mạng lưới phát triển dịch vụ cần xuất phát từ nhu cầu của khách hàng, trên cơ sở tính toán về hiệu quả theo dịch vụ, địa bàn để có phân bổ nguồn vốn đầu tư phù hợp. Ngoài ra, VNPT cũng phải chú trọng đầu tư phát triển mạng lưới phát triển các dịch vụ mới, đặc biệt là dịch vụ data, dịch vụ nội dung thông tin. Coi trọng đầu tư tạo ra dịch vụ mang tính giải pháp thông tin đồng bộ, đặc biệt với khách hàng lớn, khu công nghiệp, đô thị; tập trung đầu tư tạo dựng cơ sở hạ tầng mạng viễn thông CNTT hiện đại theo định hướng công nghệ mạng thế hệ mới; tạo ra sự đồng bộ, khả năng tích hợp dịch vụ cao, góp phần nâng cao năng lực, chất lượng cung cấp dịch vụ, giảm chi phí khai thác mạng lưới. Riêng đối với mạng bưu chính cần được tăng cường tin học hóa, tự động hóa hệ thống chia chọn, khai thác nhằm rút ngắn thời gian khai thác các dịch vụ truyền thống, nâng cao chất lượng các dịch vụ công ích theo tiêu chuẩn yêu cầu của nhà nước, tăng cường sức cạnh tranh cho các dịch vụ bưu chính mới. Bên cạnh việc đầu tư mở rộng mạng lưới, cần chú trọng tối ưu hóa mạng lưới thường xuyên, đầu tư theo hướng đảm bảo khả năng chia sẻ, dùng chung cơ sở hạ tầng trong nội bộ VNPT và các nhà khai thác khác.

- Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng mạng lưới, dịch vụ

Nâng cao chất lượng là một trong những tiêu chí then chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ và từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT, để nâng cao chất lượng dịch vụ, VNPT cần tập trung giải quyết các nội dung sau đây:

+ Đối với mạng BC-PHBC: Tổ chức mạng bưu chính theo Đề án đổi mới tổ chức sản xuất của VNPost. Hợp lý hóa mạng đường thư cấp I theo hướng tăng cường sử dụng phương tiện xã hội nhằm giảm tối đa chi phí vận chuyển, đồng thời có thể vận chuyển được liên tục, mọi lúc, mọi nơi thay vì chỉ phục vụ mỗi ngày 2 chuyến. Kiện toàn mô hình bưu chính phục vụ nông thôn, kết hợp giữa hoạt động của các điểm BĐ-VHX với lực lượng phát xã. Rà soát, hệ thống hóa lại toàn bộ qui chế, qui định nghiệp vụ hiện có, bổ sung, xây dựng mới theo hướng tin học hóa, đơn giản các thủ tục, ấn phẩm. Xây dựng và ban hành kịp thời Qui chế điều hành hoạt động khai thác, vận chuyển; Hệ thống chỉ tiêu chất lượng chuyển phát thư và báo chí; Qui định dịch vụ khai giá, dịch vụ bưu phẩm không địa chỉ.

+ Đối với mạng viễn thông và Internet: Để nâng cao chất lượng mạng viễn thông và Internet, VNPT cần thường xuyên tăng cường đầu tư, nâng cấp và mở rộng dung lượng mạng lưới, sử dụng các công nghệ hiện đại tiên tiến nhằm đảm bảo chất lượng mạng lưới và thông tin được liên tục, thông suốt, rút ngắn thời gian phục vụ. Giảm thiểu các lỗi thông tin như lỗi mạng và thời gian chờ cung cấp dịch vụ. Bên cạnh đó, VNPT cần xây dựng và hoàn thiện các qui chuẩn, tiêu chuẩn chất lượng mạng lưới, để đảm bảo khai thác mạng lưới, xử lý và khắc phục sự cố được kịp thời. Cần tiếp tục tổ chức và khai thác mạng lưới tối ưu, rút ngắn chu trình xử lý và cung cấp dịch vụ, ứng dụng các công nghệ hiện đại trong việc quản lý và điều hành mạng (quản lý điều hành, xử lý công việc và ứng cứu từ xa, qua mạng Internet...). Thường xuyên thống kê các chỉ tiêu chất lượng mạng. So sánh các chỉ tiêu này với các chỉ tiêu tương ứng của đối thủ cạnh tranh, tìm ra những điểm mà các đối thủ còn hơn mình để tìm biện pháp khắc phục. Ngoài ra, VNPT cũng cần tổ chức tốt công tác đo kiểm, bảo trì, bảo dưỡng mạng lưới, chất lượng dịch vụ. Xây dựng phòng thí nghiệm có qui mô và đủ năng lực đo kiểm, đánh giá thiết bị, công nghệ mới.

3.4.1.4 Đổi mới và nâng cao năng lực R&D

Chú trọng vào công tác R&D là một nhiệm vụ thường xuyên, quan trọng mà các tập đoàn viễn thông hàng đầu trên thế giới thực hiện để đưa ra các sản phẩm mới kinh doanh trên thị trường, đề xuất các giải pháp cải tiến tổ chức sản xuất nâng cao năng lực cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh. Do vậy, VNPT cần chú trọng nâng cao năng lực R&D hiện có bằng cách: thứ nhất, tiếp tục hoàn thiện hệ thống các quy định, hướng dẫn hoạt động R&D đồng bộ, toàn diện, có tính khả thi cao nhằm thu hút, khuyến khích, động viên đội ngũ nghiên cứu phát huy tối đa khả năng sáng tạo, tạo ra các sản phẩm KHCN đáp ứng nhu cầu; thứ hai, xây dựng mối liên hệ chặt chẽ giữa VNPT và các ĐVTN để xác định các vấn đề cần nghiên cứu giải quyết phát sinh từ các đơn vị, phổ biến kết quả nghiên cứu, các giải pháp, biện pháp khắc phục khó khăn, vướng mắc của các đơn vị; thứ ba, tổ chức xây dựng và triển khai tốt các chương trình KHCN trọng điểm mang tính chiến lược, định hướng đồng thời bảo đảm thích

nghi với những biến động về tổ chức, mô hình quản lý, điều hành và SXKD; thứ tư, đầu tư thích đáng cho nghiên cứu đổi mới công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả của hoạt động SXKD, tiến tới làm chủ các công nghệ then chốt để đẩy mạnh sản xuất các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao theo định hướng xuất khẩu; thứ năm, hỗ trợ, khuyến khích nhập khẩu công nghệ tiên tiến, giải mã, làm chủ và bản địa hóa công nghệ nhập, liên kết hợp tác giữa doanh nghiệp, viện nghiên cứu, trường đại học trong đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm; thứ sáu, tăng cường đầu tư phát triển tiềm lực KHCN, thể chế hóa các nội dung liên quan đến đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ và tôn vinh trí thức; thứ bảy, đẩy mạnh hợp tác quốc tế về KHCN để rút ngắn khoảng cách KHCN; thứ tám, xây dựng cổng thông tin về KHCN để quản lý các hoạt động, đội ngũ KHCN, phổ biến các tiêu chuẩn, quy trình, quy phạm, các kết quả KHCN, cập nhật tình hình hoạt động, kết quả của các chương trình nghiên cứu KHCN trọng điểm...

3.4.1.5 Các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực

Trong thời đại chuyển giao công nghệ nhanh chóng, nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau cùng sử dụng một loại công nghệ, máy móc thì lợi thế cạnh tranh phụ thuộc lớn vào nhân tố con người và kỹ năng quản lý. Những đòi hỏi của môi trường kinh doanh hiện nay đối với quản trị nhân lực phải đào tạo và huấn luyện tốt cho người lao động. Tạo được sự đồng lòng, nhất trí của toàn thể người lao động trong việc tập trung vào chất lượng dịch vụ, vào khách hàng, nâng cao năng suất lao động – do vậy VNPT cần quan tâm đến các biện pháp tạo động lực cho người lao động. Cần lôi kéo được tất cả các cán bộ quản lý tham gia và cùng chịu trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực. Người lao động trong đơn vị phải nắm chắc và tham gia vào các kế hoạch và chiến lược cạnh tranh. Muốn vậy, hệ thống thông tin trong nội bộ doanh nghiệp phải thông suốt và an toàn bí mật. Xuất phát từ những vấn đề trên, để nâng cao năng lực cạnh tranh VNPT cần chú trọng một số giải pháp nâng cao hiệu quả SXKD của lực lượng lao động như sau:

i) Kiện toàn đội ngũ và đổi mới tổ chức hoạt động của các cơ sở đào tạo của VNPT; tăng cường liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo uy tín trong nước và quốc tế, đảm bảo đáp ứng yêu cầu đào tạo nhân lực có chất lượng cao cho Tập đoàn.

ii) Đẩy mạnh công tác tổ chức lao động khoa học để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong đó chú trọng xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao ở các cấp quản lý, các cơ sở đào tạo nghiên cứu, các lĩnh vực kinh doanh mũi nhọn. Cần tuyển dụng đúng người, bố trí lao động phù hợp với sở trường, năng lực và yêu cầu đòi hỏi của công việc.

iii) Tuyển dụng nhân lực căn cứ vào thực tế hoạt động kinh doanh, chiến lược phát triển kinh doanh. Phải xây dựng chính sách tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng, sử dụng tài năng

trong các lĩnh vực chính của Tập đoàn: kinh doanh, quản lý, kỹ thuật viễn thông & CNTT,... trong từng thời kỳ, từng giai đoạn.

iv) Tổ chức tốt công tác đào tạo và tái đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho CBCNV nhất là những người lao động thuộc diện chuyển đổi công việc; tránh tình trạng đào tạo có tính chất hình thức, trình độ không tương xứng với bằng cấp. Chú trọng đầu tư đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm trong quản lý cho các công ty con, các ĐVTV, còn đối với các nhân viên cần tiến hành đào tạo các tư duy kinh doanh hướng về khách hàng, sử dụng cơ cấu lao động thích hợp, chú trọng tới lao động quản lý kinh doanh. Kết hợp cả đào tạo trong nước và nước ngoài nhằm tạo nguồn cán bộ ổn định và chất lượng cao.

v) Quy hoạch và tạo điều kiện thuận lợi cho các cán bộ nghiên cứu, quản lý tiếp cận, học hỏi, hợp tác làm việc với các đối tác, những thành tựu KHCN mới để sớm có đội ngũ chuyên gia chuyên nghiệp.

vi) Hoàn thiện cơ chế phân phối thu nhập và các cơ chế tạo động lực cho người lao động nhằm nâng cao năng suất, chất lượng công việc và thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao, giảm thiểu dịch chuyển lao động sang các doanh nghiệp khác. Đồng thời thực hiện chế độ đãi ngộ tương xứng với khả năng đóng góp của người lao động, tạo cơ hội thăng tiến, khuyến khích cải tiến phương pháp lao động, phát huy sáng kiến, nâng cao tinh thần tự giác tự chủ trong hoạt động công tác.

vii) Nâng cao nhận thức của CBCNV về sắp xếp, đổi mới tổ chức của VNPT trong giai đoạn tới, cần phối hợp với tổ chức công đoàn tuyên truyền, phổ biến chính sách của Đảng và Nhà nước về việc đổi mới tổ chức, thành lập VNPT; hạn chế xáo trộn về tổ chức, lao động, đảm bảo tư tưởng cho người lao động; xây dựng phương án sắp xếp lao động theo lĩnh vực, xác định số lao động cần thiết, số lao động dôi dư và tiền trợ cấp cho từng lao động; giải quyết chính sách, chế độ đối với người lao động theo quy định của pháp luật.

Trong công tác quản trị doanh nghiệp, để bảo đảm ổn định và hiệu quả ngày càng cao, thì yếu tố quyết định nâng cao năng lực cạnh tranh là NHÂN LỰC. Người lao động của VNPT vừa phải có kiến thức và kinh nghiệm trong một nền kinh tế tri thức. Điều này cực kỳ quan trọng.

3.4.1.6. Nâng cao năng lực quản lý và điều hành

Trong gian đoạn tới, VNPT cần xây dựng hệ thống cơ chế quản lý và điều hành phù hợp với mô hình tổ chức mới - điều hành theo cơ chế thị trường, lấy khách hàng làm trung tâm, đáp ứng tốt nhất về chất lượng dịch vụ và thỏa mãn tối đa các nhu cầu của khách hàng về sử dụng dịch vụ BCVT&CNTT. Trong cơ chế quản lý nội bộ, cần xây dựng và hoàn thiện cơ chế về đổi mới công nghệ, đầu tư, kinh doanh, phân phối tiền lương... của VNPT và các ĐVTV. Trong đó, cần đặc biệt

quan tâm tới các cơ chế phối hợp kinh doanh giữa các ĐVTV nhằm gia tăng sức mạnh chung của VNPT, đảm bảo sự gắn kết giữa các ĐVTV. Cần hoạch định các cơ chế chi phối (đầu tư vốn, kế hoạch kinh doanh, công nghệ, thị trường, thương hiệu) để quản lý, điều hành thống nhất hiệu quả hoạt động SXKD. Thực hiện phân cấp tối đa cho các ĐVTV triển khai và phát triển các dịch vụ, nhất là các dịch vụ gia tăng giá trị, nhanh chóng mở các thị trường mới, đặc biệt đối với các dịch vụ di động sẽ từng bước tiếp cận và chuyển sang lĩnh vực thương mại di động, thanh toán di động và truyền thông quảng cáo di động. Khuyến khích tăng cường hợp tác kinh doanh giữa các ĐVTV trên cơ sở phân công chuyên môn hoá trong đó cần nghiên cứu cơ chế cho phép các ĐVTV được chủ động liên doanh liên kết kinh tế giữa Công ty mẹ, VNPost, các TCT Viễn thông, các công ty con và các đơn vị khác của Tập đoàn hoặc đầu tư ra nước ngoài nhằm phát huy thế mạnh của từng đơn vị, tạo nguồn thu, tạo sự phát triển bền vững cho Tập đoàn. Nhanh chóng xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý đồng bộ trên toàn VNPT, trong đó có hệ thống tính cước và quản lý khách hàng tập trung, xây dựng bài toán quản lý công nợ, quản lý dòng tiền, tiến hành hạch toán theo dịch vụ. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát nội bộ, đặc biệt về vấn đề tài chính nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đầu tư vốn của VNPT.

3.4.1.7. Khuyến khích các ĐVTV tự nâng cao năng lực cạnh tranh

Để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT mỗi ĐVTV phải tự nâng cao năng lực cạnh tranh của bản thân đơn vị không chỉ trên địa bàn và lĩnh vực đơn vị kinh doanh so với các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn đó mà VNPT cần ban hành cơ chế linh hoạt cho phép và khuyến khích các đơn vị thành viên tăng khả năng cạnh tranh ngay trong nội bộ các thành viên VNPT với nhau nhưng trên nguyên tắc kỷ cương thống nhất có sự định hướng của Tập đoàn như: đa dạng hóa dịch vụ, thị trường, hình thức liên doanh liên kết. Từ đó sẽ thúc đẩy năng lực cạnh tranh của toàn Tập đoàn. Bên cạnh việc nâng cao năng lực điều hành các hoạt động nội bộ VNPT, cần nghiên cứu cơ chế cho phép các ĐVTV chủ động liên doanh liên kết, đầu tư ra nước ngoài nhằm phát huy thế mạnh sở trường của từng đơn vị, tăng nguồn thu, tạo sự phát triển bền vững. Nâng cao hiệu lực quản lý của chủ sở hữu, tăng khả năng kiểm tra giám sát các hoạt động SXKD, đầu tư tại các đơn vị; nâng cao vai trò, trách nhiệm của các đơn vị chủ lực trong hoạt động chung của VNPT.

3.4.2 Nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng

3.4.2.1 Không ngừng nâng cao tiềm lực vô hình, chủ động nâng cao giá trị thương hiệu, hình ảnh và uy tín của VNPT và các dịch vụ do VNPT cung cấp

Trong giai đoạn đầu cạnh tranh, các công ty mới hầu như chưa có nhiều hình ảnh, danh tiếng và giá trị thương hiệu như VNPT. Vì thế, họ cạnh tranh chủ yếu thông qua công cụ giá cước. Do vậy, VNPT cần phải không ngừng củng cố hình ảnh và uy tín của mình trong con mắt khách hàng mà công cụ quan trọng nhất là nâng cao chất lượng, thái độ phục vụ khách hàng. Bên cạnh đó, việc nâng cao hình ảnh và uy tín còn có thể đạt được thông qua việc chủ động đề xướng và phục vụ tốt các hoạt động công ích, hoạt động từ thiện...

Mặc dù thương hiệu có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi sản phẩm, dịch vụ trên thị trường, nhưng nói chung các doanh nghiệp của Việt Nam chưa đầu tư thích đáng cho việc xây dựng và củng cố thương hiệu. Tuy chưa có số liệu chính thức về mức đầu tư cho xây dựng thương hiệu các sản phẩm/dịch vụ của VNPT, nhưng theo khảo sát của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, con số này thường dưới 0,2% tổng doanh thu. Trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập sẽ thường xảy ra tình trạng cung vượt quá cầu, hơn thế nữa, những thương hiệu có uy tín thực sự trở thành một loại tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Trong thực tế, đã có không ít trường hợp doanh nghiệp có thể sử dụng thương hiệu để góp vốn kinh doanh. Cần khẳng định rằng các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có tối ưu đến mấy cũng trở thành vô nghĩa khi không có người sử dụng. Do vậy, trong bối cảnh hiện tại và tương lai, mỗi dịch vụ bưu chính, viễn thông của VNPT cần được quan tâm và dành nguồn kinh phí đầu tư thích đáng ngay từ việc hình thành, xây dựng, củng cố và phát triển thương hiệu.

Bên cạnh đó, để tạo dựng và quản trị thương hiệu của VNPT trong môi trường cạnh tranh và hội nhập quốc tế, trước mắt cần quan tâm thực hiện một số vấn đề sau:

i) Nâng cao nhận thức thực sự về vai trò và ý nghĩa của thương hiệu bằng cách đề ra chiến lược tạo dựng và quản trị thương hiệu của VNPT trên cơ sở phân tích các đặc tính, giá trị thương hiệu, tâm lý người tiêu dùng và các hướng dẫn về xác lập quyền bảo hộ sở hữu công nghiệp của nước ta.

ii) Thiết kế các thương hiệu rõ ràng và nhất quán trên cơ sở tầm nhìn dài hạn với các thông điệp nhằm vào các thị trường mục tiêu đã được xác định rõ ràng. Việc thiết kế thương hiệu cần đảm bảo các tiêu chí dễ nhớ, có ý nghĩa, dễ chuyển đổi, dễ thích nghi, dễ bảo hộ.

iii) Với mục tiêu vươn tới các thị trường quốc tế mà VNPT đang từng bước hướng tới, cần áp dụng chính sách thương hiệu phù hợp với việc áp dụng mang tính toàn cầu nhưng vẫn đảm bảo sự linh hoạt trong từng thị trường nhất định. Ví dụ, thương hiệu nào cần có sự nổi trội mang tính quốc tế, thương hiệu nào cần duy trì vị thế vững chắc trên bình diện quốc gia.

Bên cạnh việc lựa chọn những phương thức truyền thông hiệu quả nhất, cần xem xét đến những phương tiện truyền thông cho những phân đoạn thị trường mục tiêu khác nhau. Ví dụ, bên cạnh quảng cáo nhằm mục đích thu hút khách hàng hoặc lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh đến với

thương hiệu của VNPT thì việc xúc tiến bán hàng tốt sẽ nhằm mục đích tăng cường hơn nữa lòng trung thành đối với khách hàng truyền thống hiện có. Bên cạnh thương hiệu VNPT, các thương hiệu phụ, thương hiệu mở rộng, các thương hiệu về nhà tài trợ cần được thiết kế và khuyến khích, phát triển một cách thống nhất và gây ấn tượng cao.

3.4.2.2 Tập trung phát triển các loại hình kinh doanh chính

i) Đối với các dịch vụ Bưu chính: cần tập trung cơ cấu, làm mới lại các dịch vụ hiện có, đặc biệt là các dịch vụ bưu chính chuyển phát, tạo thêm nhiều giá trị gia tăng cho các dịch vụ này. Phát huy thế mạnh về mạng lưới và nguồn nhân lực chuyển hóa thành kênh phân phối bán lẻ dịch vụ tài chính, bảo hiểm, ngân hàng, hàng hóa; triển khai đồng bộ, toàn diện các giải pháp nâng cao chất lượng mạng lưới và các dịch vụ, trước hết là hệ thống tổ chức quản lý chất lượng từ VNPost đến các đơn vị. Đồng thời thực hiện triển khai chương trình nhận diện thương hiệu của TCT, thúc đẩy hoàn thành nhận diện thương hiệu của các dịch vụ. Mở rộng, tăng cường hợp tác quốc tế, tìm kiếm cơ hội hợp tác; phối hợp khai thác thị trường các dịch vụ bưu chính, chuyển phát quốc tế, các dịch vụ Tài chính Bưu chính quốc tế.

ii) Đối với các dịch vụ VT & CNTT: Tiếp tục chú trọng củng cố phát triển các dịch vụ cố định và di động, ngoài ra, VNPT cần phải đẩy nhanh, tạo sự đột phá trong việc phát triển các dịch vụ nội dung, GTGT, phát triển dịch vụ truy nhập Internet băng rộng và dịch vụ truyền hình tương tác MyTV. Các dịch vụ này được xem là dịch vụ đem lại doanh thu cao trong bối cảnh các dịch vụ truyền thống (như điện thoại cố định, di động, truy cập Internet) đang có tốc độ tăng trưởng chậm. Cần tập trung phát triển hạ tầng mạng để đảm bảo khả năng đáp ứng cho số lượng thuê bao lớn. Mở rộng vùng phủ sóng để giảm thiểu khả năng rớt mạng, đảm bảo chất lượng thoại. Tăng cường đổi mới công nghệ để tích hợp các dịch vụ phù hợp. Đồng thời định hướng khách hàng chuyển đổi sử dụng các dịch vụ viễn thông trong mạng của VNPT một cách dễ dàng, tiện ích.

3.4.2.3 Nâng cao năng lực Marketing và lựa chọn thị trường mục tiêu

- Tăng cường điều tra, nghiên cứu thị trường

Trong thời gian vừa qua, mặc dù VNPT đã chú trọng công tác nghiên cứu thị trường, tuy nhiên việc tiến hành nghiên cứu thị trường chưa được thực hiện một cách hệ thống, thường xuyên, liên tục. Kiến thức, trình độ Marketing còn hạn chế. Nguyên nhân là do tiềm năng của thị trường lớn, việc phát triển thuê bao mới chỉ thu hút các khách hàng mới, chưa tập trung nhiều vào việc thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh và nâng cao tần suất sử dụng dịch vụ. Khi thị trường chuẩn bị tới điểm bão hòa, thì sự cạnh tranh sẽ trở lên quyết liệt hơn, buộc VNPT và các đối thủ cạnh tranh phải chú trọng nhiều tới công tác nghiên cứu thị trường, để có thể đáp ứng tốt hơn nhu

cầu khách hàng. Do vậy, để thực hiện tốt công tác điều tra, nghiên cứu thị trường, VNPT cần xây dựng một “*Chương trình tổng thể nghiên cứu thị trường*”, bao gồm các bước sau: Xây dựng và phân tích hệ thống dữ liệu về thị trường; Trên cơ sở thông tin chung đã được xây dựng tiến hành phân tích và xác định vùng thị trường tiềm năng, vùng thị trường đã được khai thác, vùng thị trường chưa được khai thác và đánh giá quy mô của từng vùng thị trường. Xác định vùng thị trường có tiềm năng lớn, mang lại doanh thu cao. Định lượng, dự báo quy mô, tốc độ phát triển của mỗi vùng thị trường, kết luận các điểm mạnh yếu của đối thủ cạnh tranh...; Tiến hành các chương trình khảo sát, điều tra về nhu cầu cụ thể của khách hàng để có cơ sở xây dựng chiến lược và kế hoạch Marketing cho mỗi đoạn thị trường.

Để thực hiện các bước trên, VNPT cần nhanh chóng hoàn thiện bộ phận (các phòng ban, tổ, nhóm) nghiên cứu thị trường đủ mạnh bao gồm các mảng nhiệm vụ trọng yếu: bộ phận nghiên cứu phân tích thị trường, bộ phận trợ giúp về mặt kỹ thuật và thu thập các thông tin bên ngoài, bộ phận quản lý và nghiên cứu thị phần, bộ phận dự báo thị trường, bộ phận quản trị rủi ro và bộ phận tình báo cạnh tranh và bảo vệ bí mật doanh nghiệp.

- Xây dựng các chính sách tăng cường hệ thống kênh phân phối

+ Tăng cường sự phối hợp tốt giữa các ĐVTV về các mặt như: kịp thời triển khai cung cấp dịch vụ, huấn luyện đội ngũ giao dịch viên về các nghiệp vụ kinh doanh dịch vụ BCVT. Điều chỉnh quan hệ hợp tác kinh doanh, phân phối dịch vụ giữa các ĐVTV với nhau để giải quyết mâu thuẫn giữa kênh đại lý của các công ty dọc với kênh đại lý của các BĐTT.

+ Hỗ trợ tốt cho các đại lý, các điểm bán lẻ như đào tạo nghiệp vụ, cung cấp ấn phẩm, cung cấp bảng giá cước, hướng dẫn về các tính năng đặc biệt của sản phẩm, cung cấp các thông tin tư vấn cho khách hàng... Thực hiện chế độ khoán mức hoa hồng phù hợp cho các đại lý và các điểm bán lẻ, tạo động lực trong kinh doanh;

+ Thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động của các đại lý, các điểm bán lẻ; tránh tình trạng gian lận về cước, có thái độ phục vụ khách hàng không tốt;

+ Cần xã hội hoá kênh phân phối nghĩa là thu hút mọi tổ chức, cá nhân có khả năng cung cấp dịch vụ cùng tham gia vào công tác này theo hợp đồng dân sự.

+ Ban hành cơ chế và điều chỉnh tỷ lệ phân chia doanh thu giữa các ĐVTV theo hướng tách bạch rõ ràng giữa hoạt động bán hàng và phát triển mạng lưới, hạ tầng để khuyến khích các đơn vị tổ chức và khai thác tốt các kênh phân phối với đa dạng các loại hình dịch vụ.

- Nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng

Để thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng, VNPT cần tích cực đẩy mạnh công tác NCTT trong đó cần đặc biệt chú trọng nghiên cứu nhu cầu khách hàng, đối thủ cạnh tranh là một

công cụ góp phần đảm bảo khả năng kinh doanh có hiệu quả đáp ứng nhu cầu khách hàng, chiếm lĩnh thị trường; coi nhu cầu thị trường để định hướng phát triển đầu tư mạng lưới, triển khai dịch vụ. Hơn nữa, VNPT phải nhanh chóng xây dựng hệ thống phần mềm, dữ liệu từ khâu tiếp nhận nhu cầu, đáp ứng nhu cầu, hỗ trợ khách hàng, thông tin về quá trình sử dụng của khách hàng... để quản lý thống nhất từ quá trình cung cấp dịch vụ, chăm sóc khách hàng, quản lý khách hàng trong toàn VNPT, đến việc cung cấp thông tin trong việc đưa ra các quyết định quản lý, hoạch định chính sách. Ngoài ra, công tác tuyển chọn, đào tạo, đào tạo lại của VNPT cần theo hướng tăng cường nhân lực trong lĩnh vực giao dịch, phục vụ khách hàng. Xây dựng chuẩn mực phục vụ khách hàng, chương trình đào tạo phong cách phục vụ cho những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng; nghiên cứu, thiết kế các trung tâm giao dịch, đại lý vừa đảm bảo thống nhất thương hiệu, thuận tiện, văn minh phục vụ khách hàng thuận lợi. Bên cạnh đó, VNPT cần tổ chức và hoàn thiện bộ máy, qui trình chăm sóc khách hàng theo hướng phân vùng, phân loại khách hàng. Tổ chức bộ phận riêng biệt theo dõi và tiếp thị trực tiếp, bộ phận quản lý các khách hàng quan trọng là các doanh nghiệp có mức sử dụng lớn tại các trung tâm mạng, trung tâm vùng; tại các chi nhánh tổ chức bộ phận chăm sóc khách hàng và tiếp thị trực tiếp đối với các khách hàng tư nhân hay các cơ quan, doanh nghiệp có mức sử dụng thấp.

3.4.2.4 Đa dạng và linh hoạt trong các chính sách giá cước

Một trong các phương pháp cạnh tranh mà các đối thủ của VNPT thường áp dụng là giảm giá cước dịch vụ. Trước khi có các quyết định phản ứng với những thay đổi giá của đối thủ cạnh tranh, VNPT cần phân tích và đánh giá các khả năng có thể có. Phản ứng trước những thay đổi giá đòi hỏi cả sự linh hoạt và sự cẩn trọng của Ban Lãnh đạo VNPT và các chuyên gia giá cước. Những cân nhắc như vậy sẽ giảm thiểu thiệt hại có thể phải gánh chịu, đồng thời nâng cao hiệu quả của hoạt động cạnh tranh qua giá. Chính sách giá cước cần thực hiện theo nguyên tắc: tập trung vào việc giữ khách hàng lớp trên, chú ý đến khách hàng lớp giữa và tập trung mở rộng khách hàng lớp dưới, bao gồm các chính sách như:

i) Song song với lộ trình giảm cước, VNPT cần liên tục thực hiện đa dạng hoá các gói cước để cho khách hàng lựa chọn nhằm thoả mãn tốt nhất nhu cầu của họ, thể hiện tư duy hướng các dịch vụ về phía khách hàng. VNPT cần mạnh dạn ban hành nhiều gói cước, mức cước và phương thức thanh toán để khách hàng lựa chọn, đáp ứng các nhu cầu đa dạng để tránh việc so sánh trực tiếp về mức cước với các mạng khác. VNPT có thể nghiên cứu các gói cước hiện có của doanh nghiệp khác, từ đó áp dụng sáng tạo vào điều kiện cụ thể của mình. Thực tế các doanh nghiệp khác cũng có sự học tập lẫn nhau này như Forever của S-Fone với Tomato của Viettel. Việc đưa ra các gói cước mới cũng cần gắn với các chương trình truyền thông cụ thể để tăng tính hiệu quả.

ii) Tập trung thực hiện các chính sách giá phù hợp để tạo khách hàng trung thành, khách hàng lớn và thu hút thêm các khách hàng mới. Đối với các dịch vụ mới có thể cho dùng thử nghiệm miễn phí sau đó áp dụng mức cước phải chăng. Thực hiện chính sách giá cước ưu đãi cho đối tượng học sinh, sinh viên.

iii) Chính sách giá cước, thị trường vừa thống nhất trong chính sách vừa linh hoạt theo biến động của thị trường. Chính sách giá cước, dịch vụ cần thay đổi mạnh mẽ theo hướng cung cấp dịch vụ trọn gói, tích hợp dịch vụ, giải pháp về thông tin cho khách hàng.

iv) Xây dựng lộ trình điều chỉnh giá cước kết nối phù hợp với giá thành và các khoản đầu tư vào hạ tầng cơ sở. Hình thành hệ thống đồng bộ giá cước kết nối cho các DVVT cơ bản, DVVT khác. Thực hiện lộ trình giảm cước kết nối đối với các dịch vụ quốc tế có gắn với kế hoạch giảm cước quốc tế, cước thanh toán quốc tế. Điều chỉnh cước kết nối đối với các dịch vụ trong nước cho phù hợp với mô hình tổ chức mới và các nguyên tắc xác định giá cước kết nối đã được quy định trong các văn bản pháp quy.

Ngoài ra, VNPT có thể áp dụng một số chính sách khác như: Có chính sách giảm giá cước cho các đối tượng khách hàng đặc biệt như học sinh, sinh viên, trường học, thư viện, trạm y tế hoặc các khách hàng thuộc khu vực nông thôn, các khách hàng có thu nhập thấp; có thể kết hợp với các điểm bán máy kèm bán thẻ, giảm cước hòa mạng cho khách hàng mua máy; thực hiện giảm giá cước hoặc miễn cước trong một số ngày lễ lớn.

3.4.3 Chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện Chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu

3.4.2.1 Nâng cao năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Việc tăng cường hợp tác với các nhà cung cấp, các đối tác, các tổ chức KT-XH trong và ngoài nước giúp VNPT nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường cả trong nước còn giúp VNPT vươn tới các thị trường quốc tế. *Đối với các đối tác trong nước*, bên cạnh việc tăng cường cạnh tranh VNPT vẫn cần phải tích cực hợp tác với các doanh nghiệp viễn thông trong nước nhất là trong việc chia sẻ, dùng chung cơ sở hạ tầng tại các vùng sâu, vùng xa, vùng khó phát triển mạng lưới để nâng cao hiệu quả đầu tư và sử dụng cơ sở hạ tầng, hạ giá thành dịch vụ để cùng cạnh tranh với các đối tác nước ngoài khi tham gia vào thị trường viễn thông Việt Nam. *Đối với các đối tác nước ngoài*, cần hợp tác với các nhà cung cấp công nghệ, thiết bị trên thị trường quốc tế cho phép VNPT có thể đổi mới công nghệ thành công, tiếp thu được kinh nghiệm quản lý, sử dụng công nghệ mới, kinh nghiệm kinh doanh của các nhà cung cấp dịch vụ BCVT hàng đầu trên thế giới. Bên cạnh đó, việc hợp tác với các nhà khai thác khác trong lĩnh vực viễn thông, ngân hàng, truyền hình, Internet... cho phép VNPT nâng cao chất lượng, đa dạng hoá các loại hình

dịch vụ, mở rộng phạm vi sử dụng dịch vụ, đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng, cho phép cung cấp các dịch vụ mới như: truyền số liệu, truy nhập Internet từ máy di động, dịch vụ giải trí với truyền hình, dịch vụ ngân hàng di động (Mobile Banking)... Đó là nền tảng để VNPT tham gia chuỗi giá trị xuyên quốc gia và toàn cầu, vươn tới các thị trường viễn thông khu vực và thế giới. Với vai trò quan trọng của việc quan hệ hợp tác trong nước và quốc tế, các biện pháp nhằm tăng cường hợp tác cho VNPT bao gồm:

Một là, nghiên cứu xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển cho công tác hợp tác quốc tế trong thời kỳ mới, phù hợp với định hướng và quy hoạch phát triển chung của Tập đoàn.

Hai là, củng cố và phát huy các hoạt động hợp tác với các đối tác truyền thống trong lĩnh vực BCVT; chủ động tiếp cận các đối tác mới, tiềm năng, lựa chọn đối tác có năng lực và thiện chí hợp tác để thúc đẩy hoạt động hợp tác và nâng cao hiệu quả kinh doanh của VNPT tại thị trường Việt Nam. Nghiên cứu khả năng và hình thức hợp tác liên doanh sản xuất thiết bị công nghệ cao và khai thác dịch vụ theo nhu cầu và lộ trình mở cửa thị trường.

Ba là, tiến hành tích cực hợp tác với các nhà khai thác dịch vụ BCVT khác trong nước và trên thế giới, thực hiện cơ chế phân chia quyền lợi và trách nhiệm hợp lý; Hợp tác chặt chẽ với các ĐVTV của VNPT trên toàn quốc để hình thành mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng khắp với thương hiệu thống nhất.

Bốn là, tiến hành hợp tác các nhà cung cấp dịch vụ khác như Internet, ngân hàng, các nhà cung cấp dữ liệu, các nhà cung cấp hàng hoá để đưa ra các dịch vụ mới như thương mại điện tử, các dịch vụ Internet, ngân hàng di động. Tăng cường hoạt động hợp tác đa phương, chủ động tham gia triển khai các hoạt động kinh tế, kỹ thuật, đào tạo trong các tổ chức quốc tế, các hiệp hội khai thác, dịch vụ quốc tế, các diễn đàn, và các tổ chức R&D. Từng bước tham gia xây dựng và triển khai các đề án quốc tế, khu vực trong khuôn khổ các tổ chức quốc tế, các diễn đàn quốc tế trong lĩnh vực BCVT và CNTT.

Năm là, mở rộng mạng lưới đầu tư, kinh doanh dịch vụ BCVT ở thị trường nước ngoài trên cơ sở tính khả thi và khả năng triển khai. Coi trọng khả năng hợp tác với các đối tác nước ngoài truyền thống, nhất là các đối tác có kinh nghiệm tiếp cận thị trường và có kinh nghiệm trong quản lý điều hành. Nghiên cứu, phối hợp với các đối tác nước ngoài để xúc tiến việc đầu tư ra nước ngoài theo hình thức hoán đổi cổ phiếu, M&A...

Sáu là, lựa chọn và ký kết các hợp đồng, văn bản thoả thuận hợp tác phát triển công nghệ, cung cấp thiết bị mạng, thiết bị đầu cuối với các nhà cung cấp có uy tín trên thế giới.

Bảy là, xây dựng các cơ chế, quy định về các chi phí thu thập, tìm kiếm thông tin, xây dựng quan hệ, đối ngoại cho các cán bộ liên quan khi xúc tiến triển khai các dự án hợp tác, kinh doanh trong nước và quốc tế. Đối với các dự án đầu tư ra nước ngoài, VNPT cũng cần

xây dựng các cơ chế, quy định về các chi phí xúc tiến các hoạt động xây dựng và triển khai dự án tại các thị trường nước ngoài.

3.4.3.2 Tích cực thực hiện Chiến lược đại dương xanh và tăng cường tham gia chuỗi giá trị toàn cầu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông

Với tình trạng cạnh tranh vượt trội trong nhiều ngành kinh doanh trong đó có lĩnh vực BCVT, việc cạnh tranh để chiếm lĩnh một phần của thị trường đang thu hẹp dần là rất cần thiết nhưng chưa đủ để duy trì kết quả kinh doanh cao. Các công ty cần tiến xa hơn chứ không chỉ cạnh tranh với đối thủ. Để nắm bắt những cơ hội mang lại lợi nhuận và tăng trưởng, họ cần tạo ra những đại dương xanh – nơi những khoảng trống thị trường chưa được khai phá, đầy những giá trị tiềm năng, còn vô số cơ hội phát triển hứa hẹn lợi nhuận cao.

Trong giai đoạn tới việc chú trọng đến hoạt động tham gia chuỗi giá trị toàn cầu của VNPT là phù hợp với xu thế phát triển doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập quốc tế và là cơ hội tốt để tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây là một hoạt động giúp VNPT mở rộng thị trường kinh doanh cả trong nước và quốc tế thay vì phải tổ chức hoạt động kinh doanh toàn trình trong chuỗi cung cấp dịch vụ BCVT. VNPT có thể chỉ phải tham gia một công đoạn cung cấp dịch vụ như làm đại lý cung cấp dịch vụ trong nước cho các hãng kinh doanh trong lĩnh vực BCVT, ngân hàng nước ngoài trong dịch vụ chuyển tiền moneygram, chuyển phát nhanh quốc tế đến trên địa bàn các tỉnh, thành phố, tham gia cung cấp các dịch vụ viễn thông quốc tế chiều về Việt Nam... Bên cạnh đó, VNPT có thể tham gia cung cấp các dịch vụ BCVT trên thị trường quốc tế như cung cấp bán lẻ các dịch vụ viễn thông, các thiết bị viễn thông... trên nền tảng liên kết với DNVN bản địa để cùng chia doanh thu, lợi nhuận. Để thực hiện tốt hoạt động này đòi hỏi VNPT tích cực tìm kiếm các đối tác kinh doanh có nhu cầu phát triển hoặc làm đại lý cung cấp dịch vụ BCVT trên địa bàn Việt Nam; có cơ chế phân chia doanh thu hợp lý để thu hút được các đối tác; định vị đúng thị trường quốc tế cần phải vươn tới trong giai đoạn tới để đàm phán, liên kết với các doanh nghiệp viễn thông bản địa cùng hợp tác phát triển.

Ngoài việc tham gia chuỗi giá trị toàn cầu, VNPT cần thực hiện chiến lược đại dương xanh thông qua việc thực hiện chiến lược đầu tư ra nước ngoài tại những nước có thị trường viễn thông chưa phát triển, bất ổn về chính trị và khó khăn về tự nhiên để tạo cho VNPT có một ngành kinh doanh mới, một thị trường mới, một "đại dương" các dịch vụ mới ở một vùng đất chưa ai khai phá ở một số quốc gia Đông Nam Á, châu Phi, Nam Mỹ như Myanmar, Venezuela.... phấn đấu trở thành một trong những doanh nghiệp mũi nhọn của Việt Nam trong hoạt động đầu tư ra nước ngoài. Để thực hiện thành công Chiến lược này đòi hỏi VNPT có sự khảo sát, lựa chọn kỹ lưỡng các thị trường mới (về nhu cầu, tiềm năng phát triển thị

trường, môi trường pháp lý và các chính sách hỗ trợ và khuyến khích đầu tư) trước khi triển khai Chiến lược này.

3.5. Các kiến nghị, đề xuất với cơ quan quản lý nhà nước

3.5.1 Kiến nghị với Nhà nước và các cơ quan QLNN

Để tồn tại và phát triển bền vững, nhằm đạt được các mục tiêu trong kế hoạch giai đoạn 2011–2015 và định hướng phát triển đến năm 2020 của VNPT, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh Việt Nam là thành viên WTO, đề nghị Nhà nước và các cơ quan QLNN cần nhanh chóng thực hiện các nội dung sau:

Một là, Nhà nước cần tiếp tục xây dựng, hoàn thiện và ban hành hệ thống pháp luật đồng bộ, ổn định lâu dài, phù hợp với nền kinh tế thị trường và các cam kết quốc tế. Hệ thống văn bản quản lý của Nhà nước liên quan đến hoạt động SXKD của VNPT cần được ban hành nhanh chóng, kịp thời, đầy đủ. Các văn bản luật cần chi tiết, bao trùm được các nội dung hướng dẫn tránh phải ban hành các nghị định, thông tư hướng dẫn kèm theo;

Hai là, tiếp tục cải các hành chính, thực hiện chính phủ điện tử để giảm thiểu các khâu trung gian trong quá trình tổ chức hoạt động và thực hiện nghĩa vụ tài chính của VNPT với Nhà nước, đặc biệt là minh bạch, công khai các thủ tục hành chính.

Ba là, Chính phủ cần nhanh chóng đánh giá kết quả và kết thúc thực hiện Nghị quyết 11/NQ-CP để tạo điều kiện VNPT mở rộng đầu tư vào mạng lưới và SXKD, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong nước và quốc tế trong lĩnh vực BCVT khi Việt Nam là thành viên WTO.

Bốn là, Chính phủ sớm phê duyệt Đề án đổi mới tổ chức và tái cơ cấu VNPT, làm cơ sở để VNPT hướng dẫn các ĐVTN nhanh chóng chuyển đổi tổ chức, nâng cao hiệu quả SXKD. Cho phép VNPT được quyền điều chuyển tài sản, tăng giảm vốn điều lệ của các công ty HTĐL, tổ chức theo loại hình công ty TNHH một thành viên để phù hợp với đặc thù về tính thống nhất, đồng bộ của hệ thống, tốc độ thay đổi nhanh của công nghệ, thiết bị trong lĩnh vực BCVT, CNTT.

Năm là, đề nghị Bộ Tài chính cho phép VNPT được áp dụng chính sách đối với người lao động dôi dư khi sắp xếp lại công ty TNHH một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu qui định tại Nghị định 91/2010/NĐ-CP, trong đó lao động dôi dư được thực hiện chế độ Bảo hiểm xã hội theo quy định tại Nghị định 91/2010/NĐ-CP và nguồn kinh phí để giải quyết lao động dôi dư được nhà nước cấp từ Quỹ hỗ trợ sắp xếp doanh nghiệp của tập đoàn kinh tế, TCT Nhà nước.

Sáu là, đề nghị Bộ Tài chính, Ngân hàng nhà nước xem xét không áp dụng qui định về các điều kiện được vay vốn đối với các khoản vay phục vụ đầu tư xây dựng mạng lưới của VNPT

Bảy là, đề nghị Bộ Tài chính có quy định về các khoản mục phí cho hoạt động nghiên cứu thị trường, hoạt động PR, tài trợ, chăm sóc khách hàng, để các doanh nghiệp trong nước có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài trong các hoạt động Marketing.

3.5.2 Kiến nghị đối với Bộ Thông tin và Truyền thông

Một là, sớm ban hành Chiến lược phát triển Bưu chính Viễn thông giai đoạn 2011-2015 và tầm nhìn 2020 để VNPT có thể chuẩn bị tốt các nguồn lực đóng góp vào quá trình thực hiện chiến lược, đáp ứng tốt khả năng cạnh tranh trên thị trường

Hai là, cần có các hướng dẫn cụ thể về lộ trình mở cửa thị trường, lộ trình điều chỉnh giá cước các dịch vụ BCVT theo các cam kết quốc tế đặc biệt là cam kết trong WTO.

Ba là, để tạo điều kiện cho VNPT chủ động trong việc hoạch định kế hoạch đầu tư, kinh doanh dịch vụ và tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh, đề nghị Bộ TT&TT sớm có văn bản thông báo định hướng về lộ trình, phạm vi (trong nước, quốc tế) cho phép cung cấp dịch vụ điện thoại Internet và chính sách quản lý giá cước của dịch vụ này. Đối với dịch vụ mới, các dịch vụ băng rộng không dây Wimax, cũng đề nghị sớm có định hướng về lộ trình cấp phép, cơ chế quản lý dịch vụ, cơ chế quản lý giá cước để các doanh nghiệp chuẩn bị các phương án triển khai.

Bốn là, đề nghị Bộ TT&TT nhanh chóng sửa đổi các qui định về cước kết nối không còn phù hợp, cho phép các doanh nghiệp tự đàm phán cước kết liên tỉnh trên cơ sở mức trần là cước kết nối Bộ TT&TT quy định.

Năm là, cần sớm ban hành cơ chế cung ứng dịch vụ viễn thông công ích giai đoạn 2011-2015, qui định về vùng thị trường khai thác và trách nhiệm công ích đối với các vùng thị trường khó khăn để các doanh nghiệp triển khai, tránh hồi tố.

Sáu là, sớm phối hợp với Bộ Tài chính có hướng dẫn trong việc phân bổ và tính giá thành dịch vụ cho VNPT.

Kết luận chương III

Thực hiện đường lối đổi mới và chính sách đa phương hoá, đa dạng hoá quan hệ quốc tế, VNPT đang tham gia và đóng góp tích cực vào quá trình hội nhập quốc tế. Điều này đã đem lại nhiều cơ hội nhưng cũng có nhiều thách thức đòi hỏi VNPT và các doanh nghiệp Việt Nam phải vượt qua. Trước bối cảnh mới, việc không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT là rất cần thiết để đảm bảo sự thành công trong hội nhập, duy trì sự phát triển ổn định và bền vững.

Trong chương III đã phân tích các cơ hội, thách thức từ các cam kết của Việt Nam khi gia nhập WTO trong lĩnh vực BCVT, đưa ra được các định hướng, mục tiêu phát triển của nhà nước trong lĩnh vực BCVT, các định hướng mục tiêu phát triển của VNPT trong giai đoạn 2011-2020 để đề xuất quan điểm phát triển và quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian tới. Đây là những căn cứ quan trọng để đề xuất ra các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO. Các nhóm giải pháp đưa tập trung vào 3 nhóm chính đó là: tập trung đổi mới mô hình tổ chức, phát huy và không ngừng đổi mới công tác quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển giai đoạn 2011-2012; nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ GTGT; chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Để các giải pháp đưa ra có tính khả thi, trong chương này cũng mạnh dạn đưa ra một số đề xuất, kiến nghị với cơ quan QLNN và Bộ TT&TT tạo điều kiện cho VNPT thành công trong quá trình cạnh tranh không chỉ trong nước mà tiếp tục vươn ra thị trường quốc tế.

KẾT LUẬN

Trước bối cảnh hội nhập quốc tế theo các lộ trình mà Nhà nước đã đặt ra, để tuân thủ các cam kết mà Việt Nam đã ký kết khi ra nhập WTO nhất là trong lĩnh vực viễn thông và trên thực tế cạnh tranh “quyết liệt và nóng bỏng” của các doanh nghiệp viễn thông trong nước đòi hỏi VNPT phải đổi mới tổ chức, kinh doanh cho phù hợp với bối cảnh hiện nay và xu thế thời đại. Việc nghiên cứu các kinh nghiệm kinh doanh và tăng cường năng lực cạnh tranh của các tập đoàn BCVT trong nước và thế giới; thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT để đề xuất các giải pháp “Tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO” là rất cần thiết để VNPT có thể bảo đảm duy trì năng lực cạnh tranh thích ứng với bối cảnh mới, xu thế mới trong nước và quốc tế và để thành công trong kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường viễn thông trong nước và trên thế giới. Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận án, bằng sự nỗ lực của bản thân, được sự giúp đỡ, tạo điều kiện của các cơ quan thực tế và với sự hướng dẫn khoa học của các giáo viên hướng dẫn, luận án đã đạt được một số kết quả chủ yếu sau:

i) Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và một số chỉ tiêu, phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong đó đặc biệt rút ra khái niệm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT, đề xuất mô hình phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT; Qua việc nghiên cứu và phân tích các kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Viettel đã đúc kết được các bài học thành công của từng Tập đoàn làm căn cứ đề xuất bài học và điều kiện vận dụng cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

ii) Đánh giá được thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua trong đó đặc biệt nêu bật các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua có so sánh một số chỉ tiêu chính đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT (chỉ tiêu tài chính, năng suất lao động, thị phần một số dịch vụ BCVT chính) với các đối thủ cạnh tranh chính của VNPT trong lĩnh vực BCVT có kết hợp với điều tra khảo sát thực tế để rút ra những mặt đạt được, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân để VNPT có thể rút kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh giai đoạn mới, giai đoạn khi Việt Nam là thành viên của WTO với các cam kết có hiệu lực.

iii) Khái quát hóa quá trình hội nhập quốc tế của Việt Nam trong đó có đề cập đến việc hội nhập quốc tế và WTO của Ngành BCVT và VNPT; luận án đã đưa ra mục tiêu phát triển của VNPT, quan điểm phát triển và quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn 2011-2020 để từ đó đề xuất các giải pháp chủ yếu nâng cao năng lực cạnh tranh của

VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO với ba nhóm giải pháp chính đó là: tập trung đổi mới mô hình tổ chức, tái cơ cấu VNPT, phát huy nội lực và không ngừng đổi mới công tác quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn 2011-2020; nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng; chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Từ đó có các đề xuất, kiến nghị đối với nhà nước và Bộ TT&TT có những chính sách phù hợp, tạo điều kiện cho VNPT đứng vững trong môi trường cạnh tranh trong thời gian tới khi có sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài vào thị trường viễn thông Việt Nam khi Việt Nam là thành viên WTO.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận án, tác giả đã tiếp thu những kiến thức mới và tham khảo một số tài liệu của các nhà khoa học, các thầy cô giáo và các bạn bè 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. NCS rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp và những người quan tâm.

CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ

1. Trần Thị Anh Thư (2007), “Enhance the competition ability of the Telecommunication companies after Vietnam joined WTO”, báo cáo tại Hội nghị lần thứ 35 của Hội đồng Viễn thông Châu Á (AIC 35th) tại thành phố Saitama, Nhật Bản (tháng 3/2007).
2. Trần Thị Anh Thư (2007), “Tính hai mặt của cạnh tranh khi Việt Nam gia nhập WTO”, Tạp chí Khoa học và Kinh tế Bưu điện - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (số 4/2007), trang 7 - 9.
3. Trần Thị Anh Thư (2007), “Mô hình xác định năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam”, Tạp chí Bưu chính Viễn thông và Công nghệ thông tin - Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Thông tin và Truyền thông) (Kỳ 1 - tháng 7/2007), trang 49 - 52.
4. Trần Thị Anh Thư (2011), “Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn viễn thông quốc tế và Viettel: Bài học vận dụng vào VNPT”, Tạp chí Quản lý kinh tế - Bộ Kế hoạch và Đầu tư (Số 37 tháng 1/2011), trang 63-71.
5. Trần Thị Anh Thư (2011), “VNPT - Cạnh tranh và phổ cập dịch vụ viễn thông”, Tạp chí Công nghệ Thông tin và Truyền thông - Bộ Thông tin và Truyền thông (Kỳ 1-tháng 6/2011), trang 53-55.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- [1]. Adam J.H, *Từ điển rút gọn về kinh doanh*, NXB Longman York Press
- [2]. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2010), *Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2011-2020* ngày 20/4/2010.
- [3]. Bộ Bưu chính Viễn thông (2003), *Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
- [4]. Bộ Bưu chính Viễn thông (2003), *Sổ tay quản lý viễn thông*, NXB Bưu Điện, Hà Nội.
- [5]. Bộ Bưu chính Viễn thông (2004), *Chiến lược phát triển Công nghệ Thông tin và Truyền thông Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*, Hà Nội.
- [6]. Bộ Bưu chính Viễn thông và UNDP (12/2003), Tài liệu tại “*Diễn đàn Quốc gia mở đường cho chiến lược công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam*”, Hà Nội,.
- [7]. Bộ Kế hoạch và Đầu tư, *Dự thảo kế hoạch phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2011-2015*.
- [8]. Bộ Thông tin Truyền thông, *Báo cáo tổng kết công tác chuyên môn năm và phương hướng hoạt động năm 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010*.
- [9]. Bộ Thông tin và Truyền thông, *Các Quyết định phê duyệt của Bộ Thông tin và Truyền thông về giao kế hoạch thu các khoản đóng góp và dự toán kinh phí hỗ trợ cung cấp dịch vụ viễn thông công ích các năm từ 2005-2010*.
- [10]. Bộ Thông tin và Truyền thông (2011), *Sách trắng về Công nghệ thông tin năm 2011*.
- [11]. Bộ Thông tin và Truyền thông, *Báo cáo tổng kết hoạt động Thông tin và Truyền thông các năm từ 2005-2010*.
- [12]. Bùi Xuân Phong (2003), *Quản trị kinh doanh Bưu chính Viễn thông*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
- [13]. Bùi Xuân Phong (2005), *Nâng cao năng lực cạnh tranh trong cung cấp dịch vụ BCVT*, Tạp chí Thông tin KHKT và Kinh tế Bưu điện (số 3/2005).
- [14]. Bùi Xuân Phong (2006), *Quản trị kinh doanh viễn thông theo hướng hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Bưu điện.
- [15]. Công ty Thông tin Viễn thông Điện Lực (EVN Telecom), *Báo cáo tổng kết kế hoạch các năm 2005, 2006, 2007, 2008, 2009*.
- [16]. Do Roge Percerou (1991), *Quản lý xí nghiệp và sức cạnh tranh*.

- [17]. Đặng Đình Đào (2003), *Giáo trình Kinh tế Thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [18]. Đinh Thị Nga (2010), *Hệ thống chính sách kinh tế của nhà nước nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập*, luận án tiến sĩ kinh tế.
- [19]. Đinh Văn Ân (2004), *Việt Nam tích cực chuẩn bị gia nhập WTO trong một số lĩnh vực dịch vụ*, NXB Văn hoá - Thông tin, Hà Nội.
- [20]. Đinh Việt Bắc và nhóm nghiên cứu (2004), *Dự báo nhu cầu dịch vụ viễn thông tại Việt Nam đến 2010*, Viện Kinh tế Bưu điện.
- [21]. Đỗ Đức Bình, Nguyễn Thường Lạng (2002), *Giáo trình Kinh tế Quốc tế*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
- [22]. Hà Văn Hội (2007), *Tổ chức và Quản trị doanh nghiệp dịch vụ trong cơ chế thị trường*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
- [23]. TS. Hoàng Thị Hoan (2004), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành công nghiệp điện tử Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, luận án tiến sĩ kinh tế.
- [24]. Hoàng Đức Thân, Đặng Đình Đào (2006), *Giáo trình Kinh tế thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [25]. K. Marx (1978), *Mác-ăng Ghen toàn tập*, NXB Sự thật.
- [26]. Lê Đình Hạc (2005), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, luận án tiến sĩ kinh tế.
- [27]. Lê Minh Toàn, Lê Minh Thắng, Dương Hải Hà (2005), *Đổi mới doanh nghiệp Nhà nước và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*, NXB Bưu điện.
- [28]. Luật Bưu chính (2010)
- [29]. Luật Cạnh tranh số 27/2004/QH11
- [30]. Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11
- [31]. Luật Viễn thông (2009)
- [32]. A. Lobe, *Chống lại cạnh tranh không lành mạnh*, Tập I.
- [33]. Nghị định hướng dẫn Luật Bưu chính (2010)
- [34]. Ngô Công Đức và nhóm nghiên cứu (2002), *Nghiên cứu xây dựng chiến lược dịch vụ viễn thông của Tổng công ty BCVT Việt Nam đến 2010*, Viện Kinh tế Bưu điện.
- [35]. Nguyễn Duy Bột, Đặng Đình Đào (1997), *Giáo trình Kinh tế Thương mại*, NXB Giáo dục, Hà Nội
- [36]. Nguyễn Như Bình (2004), *Những vấn đề cơ bản về thể chế hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Tư Pháp, Hà Nội.
- [37]. Nguyễn Như Bình (2005), *Giáo trình Kinh tế học Quốc tế*, Viện đại học Mở, Hà Nội.

- [38]. 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, Hà Nội.
- [39]. Nguyễn Xuân Quang (2005), *Giáo trình Marketing thương mại*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
- [40]. Phạm Thúy Hồng (2004), *Chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [41]. Phạm Văn Công (2009), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty xăng dầu Việt Nam*, luận án tiến sĩ kinh tế.
- [42]. Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông.
- [43]. Quân đội nhân dân Việt Nam (2009), *Lịch sử Tổng công ty Viễn thông Quân đội-Viettel (1989-2009)*, NXB Quân đội nhân dân
- [44]. Quyết định số 158/2001/QĐ-TTg ngày 18/10/2001 của Thủ tướng Chính phủ.
- [45]. P. Samuelson (2000), *Kinh tế học*, NXB Giáo dục.
- [46]. Tạp chí Bưu chính Viễn thông T3/2005, 2/2005, 1/2005, 12/2004, 2/2004, 1/2004, 12/2003, 11/2003, 9/2003, 8/2003, 7/2003, 6/2003, 3/2003.
- [47]. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Báo cáo tổng kết thực hiện kế hoạch SXKD các năm 2003-2010*.
- [48]. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Chiến lược hội nhập và phát triển đến 2010 và định hướng đến 2020*.
- [49]. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Báo cáo tổng kết VNPT giai đoạn 2006-2010*.
- [50]. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Kế hoạch phát triển 05 năm 2011-2015 của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*.
- [51]. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Quy hoạch phát triển Bưu chính Viễn thông đến 2020*.
- [52]. Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), *Báo cáo tổng kết kế hoạch SXKD các năm 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010*.
- [53]. Tổng cục Bưu Điện (2002), *Quản lý viễn thông trong môi trường cạnh tranh*, NXB Bưu Điện, Hà Nội.
- [54]. Tổng cục Bưu Điện (2002), *Tổng quan hiện trạng viễn thông Việt Nam*, NXB Bưu Điện, Hà Nội.
- [55]. Tổng cục Bưu điện, *Định hướng phát triển Viễn thông Việt Nam 1996-2010*.
- [56]. *Từ điển Bách khoa* (1995), NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội
- [57]. Trang web http://viettel.com.vn/Giai_thuong.html, truy cập 10h22 ngày 22/02/2011.

[58]. Trần Đức Lai (2000), *Hội nhập quốc tế – Những cơ hội thách thức và nhiệm vụ đặt ra cho Viễn thông Việt Nam*, Tạp chí BCVT tháng 2/2000.

[59]. Trần Ngọc Hưng (2003), *Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho cà phê Việt Nam*, luận án tiến sĩ kinh tế.

[60]. Trần Hồng Quân & T.S Nguyễn Hữu Hậu (2003), *Nguyên lý thông tin di động*, NXB Bưu điện, Hà Nội.

[61]. Trịnh Quốc Trung (2004), *Nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập của các ngân hàng thương mại đến năm 2010*, luận án tiến sĩ kinh tế.

[62]. Trung tâm Thông tin Bưu điện (2006), *Đặc san Tài liệu tham khảo phục vụ Lãnh đạo và các cán bộ quản lý*.

[63]. Trung tâm thông tin xuất bản Bưu điện (2001), *Cạnh tranh trong viễn thông*.

[64]. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (1999), *Giáo trình Quản trị Marketing*, NXB Thống kê.

[65]. Ủy ban Quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế (2003), *Các văn kiện cơ bản của Tổ chức Thương mại Thế giới*, NXB Thanh Niên, Hà Nội,.

[66]. Văn kiện Đại hội Đại biểu ĐCS Việt Nam lần thứ IX, lần thứ X, XI.

[67]. Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ XI

[68]. Viện Kinh tế Bưu điện (2004), *Nghiên cứu các giải pháp phát triển thị phần của VNPT đối với dịch vụ thông tin di động*.

[69]. Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (2002), *Các vấn đề pháp lý về thể chế về chính sách cạnh tranh và kiểm soát độc quyền kinh doanh*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.

[70]. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương (2003), *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, NXB GTVT.

[71]. Vũ Duy Vĩnh (2009), *Giải pháp tài chính nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty Giấy Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, luận án tiến sĩ kinh tế.

Tiếng Anh:

[72]. Braga. C.A.P, *Liberalizing Telecommunications and the Role of the WTO*, Public Policy for the Private Sector Note 120. July 1997. Washington, DC: The World Bank Group.

[73]. Dictionary of Trade Policy (1997), *University of Adelaide*.

[74]. <http://www.worldbank.org/html/fpd/notes/120/120braga.pdf>

[75]. ITU. Trends in Telecommunication Reform, Convergence and Regulation. Geneva, 1999. <http://www7.itu.int/treg/publications/trends-en.asp>

- [76]. ITU, *World Telecom Development Report 1998*, Universal Access, Geneva, 1998.
- [77]. ITU: website <http://www.itu.com>
- [78]. Krugman, P (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, *Foreign Affairs*, March/April.
- [79]. Michael E. Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nation*, London:Macmilan.
- [80]. Michael E. Porter (1998), *Competitive Strategy*, The Three Press.
- [81]. Nguyễn Phúc Hiền (2008), *National competitiveness of Vietnam: determinations, emerggering key issues and recommendations*, luận án tiến sĩ kinh tế.
- [82]. OECD, *Price Caps for Telecommunications Policies and Experiences in Information Coputer Communications Policy*, Paris, 1995.
- [83]. UNDP Vietnam VIE/02/009 (May 2006), *Competitiveness and the Impact of Trade Libralization in Vietnam: The case of Telecommunications*.

CÁC PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

Ma trận đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

STT	Các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động	Mức độ thực hiện tương đối so với các đối thủ					Tầm quan trọng		
		Cao 5	Khá 4	Trung bình 3	Yếu 2	Rất yếu 1	Rất quan trọng 3	Quan trọng 2	Không quan trọng 1
1	Năng lực tài chính								
1.1	Tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận								
1.2	Tỷ suất lợi nhuận								
1.3	Tăng trưởng thị phần								
2	Năng lực quản lý và điều hành								
2.1	Khả năng phân tích đối thủ cạnh tranh								
2.2	Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh								
2.3	Năng lực hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược								
3	Tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp)								
3.1	Khả năng nâng cao thương hiệu và uy tín doanh nghiệp								
3.2	Khả năng nâng cao thương hiệu về sản phẩm dịch vụ trên thị trường								
4	Trình độ trang thiết bị và công nghệ								
4.1	Năng lực mạng lưới -								
4.2	Khả năng ứng dụng KHCN vào cung cấp sản phẩm dịch vụ								
4.3	Khả năng và tốc độ đổi mới công nghệ								
4.4	Mức độ hiện đại và công nghệ đang sử dụng								
5	Năng lực Marketing								
5.1	Năng lực nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ								
5.2	Khả năng giảm giá bán, giá cước								
5.3	Năng lực mạng lưới phân phối và xúc tiến hỗn hợp								
6	Về cơ cấu tổ chức								

6.1	Độ linh hoạt trong tổ chức, đổi mới sản xuất								
6.2	Mức độ chuyên môn hóa trong sản xuất								
7	Nguồn nhân lực								
7.1	Đánh giá lao động								
7.2	Động lực đối với người LĐ								
8	Năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D)								
8.1	Phương tiện và thiết bị dành cho R&D								
8.2	Nguồn nhân lực cho R&D								
9	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế								
9.1	Khả năng liên doanh liên kết hợp tác kinh doanh trong nước								
9.2	Khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường								

PHỤ LỤC 2

Điểm số năng lực cạnh tranh tổng hợp

STT	Các chỉ số	Điểm số đánh giá	Tầm quan trọng
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>I</i>	<i>2</i>
1	Năng lực tài chính		
2	Năng lực quản lý và điều hành		
3	Tiềm lực vô hình		
4	Trình độ trang thiết bị và công nghệ		
5	Năng lực Marketing		
6	Năng lực quản trị chiến lược		
7	Nguồn nhân lực		
8	Năng lực R & D		
9	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế		
	Chỉ số năng lực cạnh tranh		

PHỤ LỤC 3

Hệ thống các văn bản pháp luật của Nhà nước hiện đang điều chỉnh việc quản lý các hoạt động liên quan đến lĩnh vực viễn thông và Internet

1. Nghị định số 55/2001/NĐ-CP ngày 23/8/2001 về quản lý, cung cấp và sử dụng dịch vụ Internet.
2. Quyết định số 158/2001/QĐ-TTg ngày 18/10/2001 phê duyệt chiến lược phát triển Bưu chính – Viễn thông Việt nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020.
3. Quyết định số 33/2002/QĐ-TTg ngày 8/2/2002 phê duyệt kế hoạch phát triển Internet Việt Nam giai đoạn 2001 – 2005.
4. Quyết định số 35/2002/QĐ-TTg ngày 12/3/2002 về chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Hiệp định Thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ.
5. Quyết định số 95/2002/QĐ-TTg ngày 17/7/2002 phê duyệt kế hoạch tổng thể về ứng dụng và phát triển CNTT ở Việt Nam đến năm 2005.
6. Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông số 43/2002/PL-UBTVQH10 đã được Ủy ban Thường vụ Quốc hội khoá X thông qua ngày 25/02/2002, có hiệu lực từ ngày 01/10/2002.
7. Nghị định số 90/2002/NĐ-CP ngày 11/11/2002 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Bưu chính Viễn thông.
8. Quyết định số 176/2002/QĐ-TTg ngày 3/12/2002 về việc thành lập Ban chỉ đạo Chương trình hành động triển khai chỉ thị số 58-CT/TW của Bộ Chính trị về đẩy mạnh ứng dụng và phát triển CNTT trong sự nghiệp công nghiệp hoá và hiện đại hoá giai đoạn 2001 – 2005.
9. Quyết định số 217/2003/QĐ-TTg ngày 27/10/2003 về quản lý giá cước dịch vụ bưu chính, viễn thông.
10. Nghị định số 24/2004/NĐ-CP ngày 14/1/2004 quy định chi tiết thi hành một số điều của Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông về tần số vô tuyến điện.
11. Nghị định số 101/2004/NĐ-CP ngày 25/02/2004 về việc thành lập Sở Bưu chính Viễn thông thuộc Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương.
12. Quyết định số 235/QĐ-TTg ngày 2/3/2004 phê duyệt dự án tổng thể “ứng dụng và phát triển phần mềm nguồn mở ở Việt Nam giai đoạn 2004-2008”
13. Quyết định số 58/2004/QĐ-TTg ngày 23/03/2004 về việc phê duyệt đề án thí điểm hình thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

14. Nghị định số 142/2004/NĐ-CP ngày 8/7/2004 về việc quy định xử phạt vi phạm hành chính về bưu chính, viễn thông và tần số vô tuyến điện.
15. Quyết định số 191/2004/QĐ-TTg về việc thành lập, tổ chức và hoạt động của Quỹ dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam.
16. Nghị định 160/2004/NĐ-CP ngày 03/09/2004 quy định chi tiết thi hành một số điều của Pháp lệnh BCVT về Viễn thông.
17. Luật Công nghệ thông tin số 67/2006/QH 11 ngày 29/6/2006 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
18. Luật Viễn thông 41/2009/QH 12 ngày 23/11/2009 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
19. Luật tần số vô tuyến điện số 42/2009/QH 12 ngày 23/11/2009 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
20. Luật Bưu chính số 49/2010/QH 12 ngày 17/6/2010 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (có hiệu lực ngày 01/01/2011).

PHỤ LỤC 4:**Các cam kết gia nhập WTO – Các dịch vụ chuyển phát, dịch vụ viễn thông, dịch vụ máy tính và các dịch vụ liên quan**

Ngành/phân ngành	Hạn chế về tiếp cận thị trường	Hạn chế về đối ngoại quốc gia	Các cam kết bổ sung
CÁC DỊCH VỤ THÔNG TIN			
Các dịch vụ chuyển phát (CPC 7512**) * Dịch vụ chuyển phát nhanh, tức là các dịch vụ gồm thu gom, chia chọn, vận chuyển và phát trong nước hoặc quốc tế: a. Thông tin dưới dạng văn bản ¹¹ , thể hiện trên bất kỳ phương tiện vật lý nào, bao gồm cả: - dịch vụ có lai ghép (hybrid mail service); - thông tin quảng cáo trực tiếp (direct mail). Trừ việc xử lý các vật gửi là thông tin dưới dạng văn bản có giá cước dịch vụ thấp hơn: - 10 lần giá cước một bức thư tiêu chuẩn gửi trong nước ở nấc khối lượng đầu tiên; - 9 Đô-la Mỹ (9USD) khi gửi quốc tế; với điều kiện khối lượng cả bì không quá 2000 gam. b. Kiện ¹² và các hàng hóa khác. * Xử lý các vật phẩm không ghi địa chỉ người nhận (non-addressed items).	(1) Không hạn chế. ¹³ (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế, trừ việc phần vốn góp phía nước ngoài trong liên doanh bị hạn chế ở mức 51% trong vòng 05 năm sau khi gia nhập. Năm (5) năm sau khi gia nhập sẽ cho phép công ty 100% vốn nước ngoài. (4) Chưa cam kết ngoài các cam kết nền chung	(1) Không hạn chế (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế (4) Chưa cam kết ngoài các cam kết nền chung	Dịch vụ và nhà cung cấp dịch vụ của các Thành viên sẽ được dành cho sự đối xử không kém thuận lợi hơn sự đối xử dành cho Bưu chính Việt Nam hoặc các công ty con của Bưu chính Việt Nam đối với các hoạt động cạnh tranh.

1. Các dịch vụ thông tin, các dịch vụ viễn thông

Các cam kết dưới đây phù hợp với “Thông báo về việc đưa ra các cam kết về dịch vụ VT cơ bản”(S/GBT/W/2/REV.1) và “Thông báo về Hạn chế tiếp cận thị trường liên quan đến độ khả dụng của phổ tần” (S/GBT/W/3)”. Để phục vụ các cam kết này, một "nhà cung cấp dịch vụ không có hạ tầng mạng" có nghĩa là nhà cung cấp không sở hữu dung lượng truyền dẫn nhưng hợp đồng thuê dung lượng từ nhà khai thác sở hữu dung lượng đó, bao gồm cả dung lượng cáp quang biển, kể cả trên cơ sở dài hạn. Một nhà cung cấp không có hạ tầng mạng được phép sở hữu các trang thiết bị VT trong phạm vi trụ sở hoạt động của mình và tại các điểm cung cấp DVCC được cho phép (POP).

¹¹ Thông tin dưới dạng văn bản bao gồm thư tín, bưu thiếp, văn bản viết tay, hoặc ấn phẩm như sách, báo, ấn phẩm định kỳ, tạp chí, hoặc các chứng từ thương mại như hóa đơn, quảng cáo/báo giá, v.v.

¹² Phần này bao gồm cả sách và ca-ta-lô (catalogues).

¹³ Việc cung cấp dịch vụ qua biên giới có thể được thực hiện thông qua sự liên kết với một nhà cung cấp dịch vụ trong nước đối với các khâu thu gom và phát

a. Các dịch vụ thoại (CPC 7521) b. Dịch vụ truyền số liệu chuyển mạch gói (CPC 7523**) c. Dịch vụ truyền số liệu chuyển mạch kênh (CPC 7523**) d. Dịch vụ Telegraph (CPC 7523**) e. Dịch vụ Telex (CPC 7523**) f. Dịch vụ Facsimile (CPC 7521** + 7529**) g. Dịch vụ thuê kênh riêng (CPC 7522** + 7523**) o*. Các dịch vụ khác: - dịch vụ hội nghị truyền hình (CPC75292) - dịch vụ truyền dẫn tín hiệu video trừ truyền quảng bá¹⁴ - Các dịch vụ thông tin vô tuyến, bao gồm: + dịch vụ thoại di động (gồm di động mặt đất và vệ tinh) + dịch vụ số liệu di động (gồm di động mặt đất và vệ tinh) + dịch vụ nhắn tin + dịch vụ PCS + dịch vụ trung kế vô tuyến - Dịch vụ kết nối Internet (IXP)¹⁵	(1) Dịch vụ hữu tuyến và di động mặt đất: Dịch vụ phải được cung cấp thông qua thỏa thuận thương mại với pháp nhân được thành lập tại Việt nam và được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế. Dịch vụ viễn thông vệ tinh: Nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài phải có thỏa thuận thương mại với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông vệ tinh quốc tế Việt Nam được cấp phép, trừ trường hợp dịch vụ viễn thông vệ tinh cung cấp cho: - ngay khi gia nhập: Các dịch vụ cho các khách hàng kinh doanh ngoài biển, các Cơ quan chính phủ, các nhà cung cấp dịch vụ có hạ tầng mạng, các nhà phát thanh và truyền hình quảng bá, các văn phòng đại diện của các tổ chức quốc tế chính thức, các cơ quan đại diện ngoại giao và lãnh sự, các khu phát triển phần mềm và khu công nghệ cao đã được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. - 3 năm sau khi gia nhập: các công ty đa quốc gia¹⁶ được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. (2) Không hạn chế (3) Các dịch vụ không có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép liên doanh với các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông được cấp phép tại Việt nam. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 51% vốn pháp định của liên doanh. 03 năm sau khi gia nhập: cho phép liên doanh và tự do chọn đối tác. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 65% vốn pháp định của liên doanh. Các dịch vụ có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép liên doanh với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông được cấp phép tại Việt Nam. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 49% vốn pháp định của liên doanh. 51% cho năm quyền kiểm soát trong việc quản lý liên doanh. Trong ngành viễn thông, các nhà đầu tư nước ngoài tham gia các hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) sẽ có thể ký mới thỏa thuận hiện tại hoặc chuyển sang hình thức hiện diện khác với điều kiện không kém thuận lợi hơn điều kiện họ đang được hưởng. (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	(1) Không hạn chế (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung - Việt Nam cam kết thực hiện các nghĩa vụ nêu trong Bản tham chiếu gửi kèm theo. - Với các tuyến cáp quang biển côngxooxiom mà Việt nam là một thành viên sở hữu, các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài sẽ được phép kiểm soát dung lượng truyền dẫn cáp quang biển toàn chủ (nghĩa là quyền sử dụng không tách rời IRU hay dạng sở hữu côngxooxiom) kết cuối tại một trạm cáp bờ được cấp phép tại Việt nam, và cung cấp dung lượng đó cho các nhà cung cấp dịch vụ quốc tế có hạ tầng mạng được cấp phép tại VN. 04 năm sau khi gia nhập các nhà khai thác dịch vụ nước ngoài được phép cung cấp dung lượng đó cho các nhà cung cấp dịch vụ VPN quốc tế và IXP quốc tế được cấp phép tại Việt Nam..
---	--	--

¹⁴ Truyền quảng bá là một chuỗi truyền dẫn liên tục cần thiết cho việc phát quảng bá các tín hiệu chương trình phát thanh và truyền hình tới công chúng, nhưng không bao gồm các tuyến truyền dẫn giữa các nhà khai thác

14	Truyền quảng bá là một chuỗi truyền dẫn liên tục cần thiết cho việc phát quảng bá các tín hiệu chương trình phát thanh và truyền hình tới công chúng, nhưng không bao gồm các tuyến truyền dẫn giữa các nhà khai thác.	Cam kết nền chung
----	--	-------------------

¹⁵ Các dịch vụ cung cấp đường kết nối giữa các nhà cung cấp dịch vụ truy nhập Internet (IAS) này và với mạng trực Internet quốc tế.

¹⁶ Một công ty đa quốc gia là công ty a) có hiện diện thương mại ở Việt Nam; b) đang hoạt động ở ít nhất 1 nước thành viên WTO khác; c) đã đi vào hoạt động ít nhất 5 năm; d) có cổ phiếu niêm yết ở sàn giao dịch của một nước thành viên WTO; và e) được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất ở ít nhất 1 nước thành viên WTO.

Dịch vụ viễn thông cơ bản (o*) Các dịch vụ viễn thông khác - Dịch vụ mạng riêng ảo (VPN)¹⁷	(1) Dịch vụ hữu tuyến và di động mặt đất: Dịch vụ phải được cung cấp thông qua thỏa thuận thương mại với pháp nhân được thành lập tại Việt nam và được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế. Dịch vụ viễn thông vệ tinh: Nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài phải có thỏa thuận thương mại với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông vệ tinh quốc tế Việt Nam được cấp phép, trừ trường hợp dịch vụ viễn thông vệ tinh cung cấp cho: - ngay khi gia nhập: Các dịch vụ cho các khách hàng kinh doanh ngoài biên, các Cơ quan chính phủ, các nhà cung cấp dịch vụ có hạ tầng mạng, các nhà phát thanh và truyền hình quảng bá, các văn phòng đại diện của các tổ chức quốc tế chính thức, các cơ quan đại diện ngoại giao và lãnh sự, các khu phát triển phần mềm và khu công nghệ cao đã được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. - 3 năm sau khi gia nhập: các công ty đa quốc gia⁷ được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. (2) Không hạn chế (3) Các dịch vụ không có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép liên doanh và tự do chọn đối tác. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 70% vốn pháp định của liên doanh. Các dịch vụ có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép liên doanh với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông được cấp phép tại Việt Nam. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 49% vốn pháp định của liên doanh. (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	(1) Không hạn chế (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	- Việt Nam cam kết thực hiện các nghĩa vụ nêu trong Bản tham chiếu gửi kèm theo. - Với các tuyến cáp quang biển côngxooxiom mà Việt nam là một thành viên sở hữu, các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài sẽ được phép kiểm soát dung lượng truyền dẫn cáp quang biển toàn chủ (nghĩa là quyền sử dụng không tách rời IRU hay dạng sở hữu côngxooxiom) kết cuối tại một trạm cáp bờ được cấp phép tại Việt nam, và cung cấp dung lượng đó cho các nhà cung cấp dịch vụ quốc tế có hạ tầng mạng được cấp phép tại VN. 04 năm sau khi gia nhập các nhà khai thác dịch vụ nước ngoài được phép cung cấp dung lượng đó cho các nhà cung cấp dịch vụ VPN quốc tế và IXP quốc tế được cấp phép tại Việt Nam..
---	--	--	---

¹⁷ Các dịch vụ, được cung cấp trên cơ sở thương mại, gồm thiết lập và quản lý một mạng dùng riêng trên mạng công cộng (mạng dùng chung) để thiết lập liên lạc thoại và số liệu trên cơ sở phi lợi nhuận giữa các thành viên của một nhóm sử dụng khép kín được xác định từ trước khi thiết lập VPN. Nhóm sử dụng khép kín đó có thể là các đơn vị trong một tập đoàn hoặc một tổ chức, hoặc một nhóm các pháp nhân có quan hệ liên kết với nhau để cùng thực hiện lợi ích/mục tiêu chung. Các thành viên ban đầu của nhóm sử dụng khép kín dùng dịch vụ VPN đó phải được liệt kê trong một kế hoạch quay số hoặc định tuyến do cơ quan có thẩm quyền phê duyệt và chịu sự giám sát. Các nhà cung cấp dịch vụ VPN phải thông báo cho Cơ quan có thẩm quyền những thay đổi về thành viên ít nhất trước 2 tuần làm việc trước khi thực sự bắt đầu cung cấp dịch vụ thương mại và chỉ có thể bắt đầu cung cấp dịch vụ nếu trong 2 tuần đó không có sự phản đối của Cơ quan có thẩm quyền. Các thành viên không được phép bán lại các dịch vụ VPN cho một bên thứ 3 không liên quan. Các mạng VPN không được phép truyền/chuyển tiếp lưu lượng của/giữa các bên thứ ba không liên kết. Các dịch vụ VPN có thể được các nhà khai thác dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài cung cấp trong một gói cùng với dịch vụ truy nhập Internet và các dịch vụ giá trị gia tăng từ (h) đến (n).

<u>- Các dịch vụ giá trị gia tăng:</u> h. Thư điện tử (CPC 7523 **) i. Thư thoại (CPC 7523 **) j. Thông tin trực tuyến và truy nhập lấy thông tin từ cơ sở dữ liệu (CPC 7523**) k. Trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) (CPC 7523**) l. Các dịch vụ facsimile gia tăng giá trị, bao gồm lưu trữ và chuyển, lưu trữ và khôi phục (CPC 7523**) m. Chuyển đổi mã và giao thức n. Thông tin trực tuyến và/hoặc xử lý dữ liệu (bao gồm xử lý giao dịch) (CPC 843**)	(1) Dịch vụ hữu tuyến và di động mặt đất: Dịch vụ phải được cung cấp thông qua thỏa thuận thương mại với pháp nhân được thành lập tại Việt nam và được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế. Dịch vụ viễn thông vệ tinh: Nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài phải có thỏa thuận thương mại với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông vệ tinh quốc tế Việt Nam được cấp phép, trừ trường hợp dịch vụ viễn thông vệ tinh cung cấp cho: - Ngay khi gia nhập: Các dịch vụ cho các khách hàng kinh doanh ngoài biên, các Cơ quan chính phủ, các nhà cung cấp dịch vụ có hạ tầng mạng, các nhà phát thanh và truyền hình quảng bá, các văn phòng đại diện của các tổ chức quốc tế chính thức, các cơ quan đại diện ngoại giao và lãnh sự, các khu phát triển phần mềm và khu công nghệ cao đã được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. - 3 năm sau khi gia nhập: các công ty đa quốc gia⁷ được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. (2) Không hạn chế (3) Các dịch vụ không có hạ tầng mạng: - Ngay sau khi gia nhập cho phép hợp đồng hợp tác kinh doanh hoặc liên doanh. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 51% vốn pháp định của liên doanh. - 03 năm sau khi gia nhập: Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 65% vốn pháp định của liên doanh. - Các dịch vụ có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép hợp đồng hợp tác kinh doanh hoặc liên doanh với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông được cấp phép tại Việt Nam. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 50% vốn pháp định của liên doanh. 51% cho nắm quyền kiểm soát trong việc quản lý liên doanh. Trong ngành viễn thông, các nhà đầu tư nước ngoài tham gia các hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) sẽ có thể ký mới thỏa thuận hiện tại hoặc chuyển sang hình thức hiện diện khác với điều kiện không kém thuận lợi hơn điều kiện họ đang được hưởng. (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	(1) Không hạn chế (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	Việt Nam cam kết thực hiện các nghĩa vụ nêu trong Bản tham chiếu gửi kèm theo.
--	---	--	---

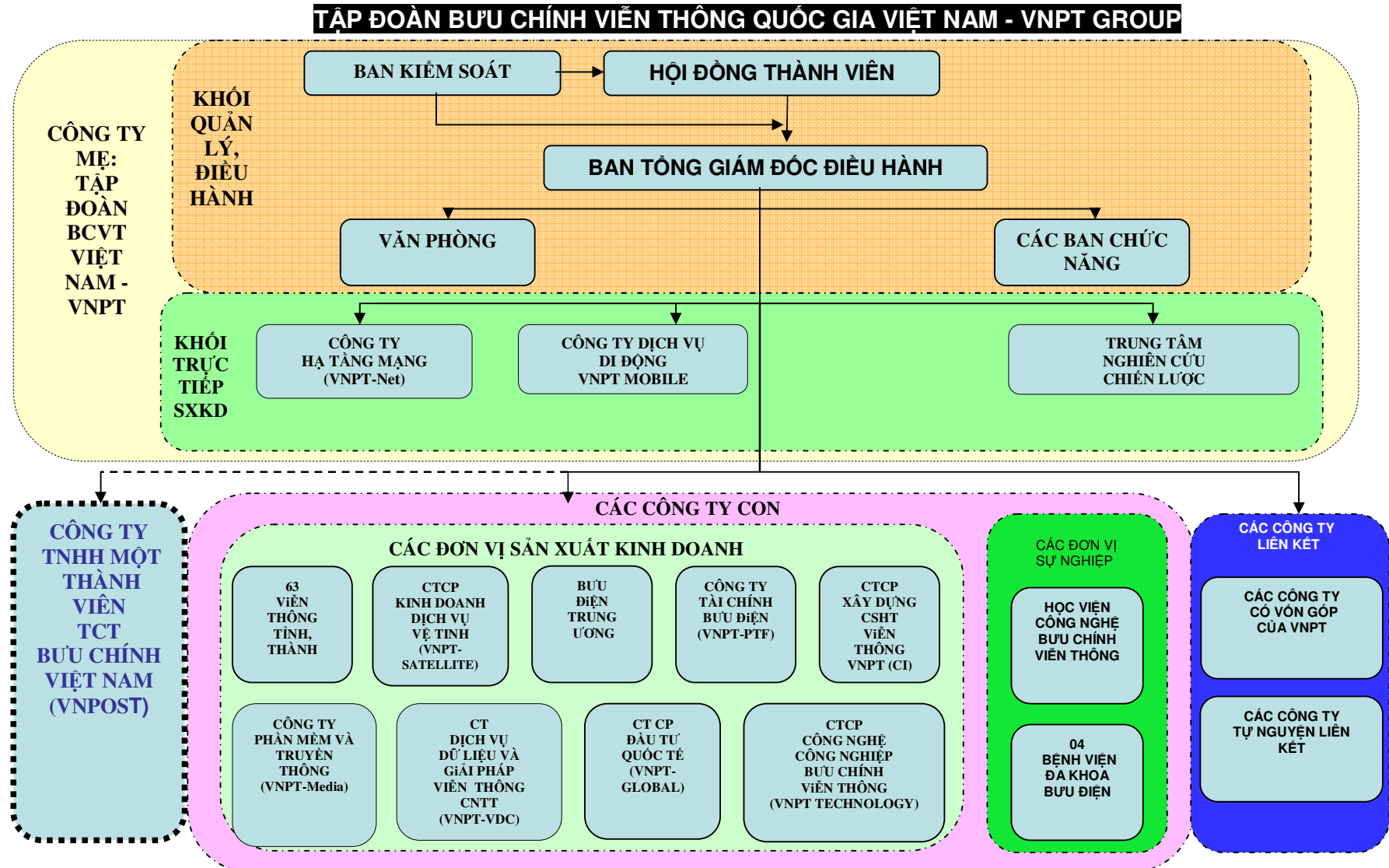
- Các dịch vụ giá trị gia tăng: o. Dịch vụ khác: - Dịch vụ kết nối Internet IAS¹⁸	(1) Dịch vụ hữu tuyến và di động mặt đất: Dịch vụ phải được cung cấp thông qua thỏa thuận thương mại với pháp nhân được thành lập tại Việt Nam và được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế. Dịch vụ viễn thông vệ tinh: Nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài phải có thỏa thuận thương mại với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông vệ tinh quốc tế Việt Nam được cấp phép, trừ trường hợp dịch vụ viễn thông vệ tinh cung cấp cho: - Ngay khi gia nhập: Các dịch vụ cho các khách hàng kinh doanh ngoài biên, các Cơ quan chính phủ, các nhà cung cấp dịch vụ có hạ tầng mạng, các nhà phát thanh và truyền hình quảng bá, các văn phòng đại diện của các tổ chức quốc tế chính thức, các cơ quan đại diện ngoại giao và lãnh sự, các khu phát triển phần mềm và khu công nghệ cao đã được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. - 3 năm sau khi gia nhập: các công ty đa quốc gia⁷ được cấp phép sử dụng trạm vệ tinh mặt đất. (2) Không hạn chế (3) Các dịch vụ không có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép liên doanh với các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông được cấp phép tại Việt Nam. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 51% vốn pháp định của liên doanh 03 năm sau khi gia nhập: cho phép thành lập liên doanh và tự do chọn đối tác. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 65% vốn pháp định của liên doanh. Các dịch vụ có hạ tầng mạng: Ngay sau khi gia nhập cho phép hợp đồng hợp tác kinh doanh hoặc liên doanh với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông được cấp phép tại Việt Nam. Phần vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 50% vốn pháp định của liên doanh. (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	(1) Không hạn chế (2) Không hạn chế (3) Không hạn chế (4) Chưa cam kết trừ các cam kết nền chung	- Các dịch vụ giá trị gia tăng: o. Dịch vụ khác: - Dịch vụ kết nối Internet IAS¹⁹
---	---	--	---

¹⁸ Các dịch vụ cung cấp truy nhập Internet cho các khách hàng đầu cuối.

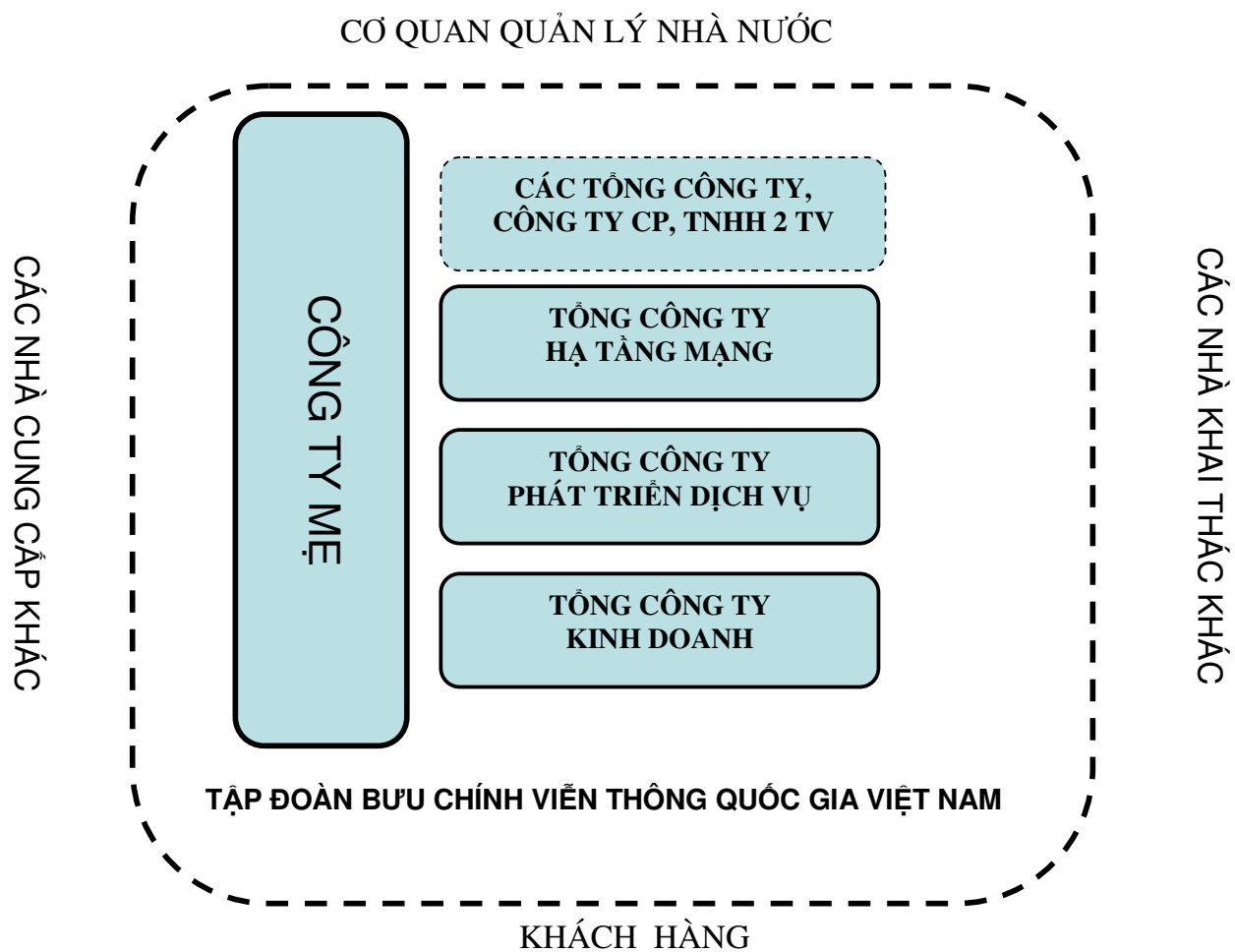
¹⁹ Các dịch vụ cung cấp truy nhập Internet cho các khách hàng đầu cuối.

Dịch vụ máy tính và các dịch vụ liên quan (CPC 841-845, CPC 849)			
	(1) Không hạn chế. (2) Không hạn chế. (3) Không hạn chế, ngoại trừ: Trong vòng 2 năm kể từ ngày gia nhập WTO, các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài chỉ được cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Sau 3 năm kể từ khi gia nhập sẽ cho phép thành lập chi nhánh. (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung.	(1) Không hạn chế. (2) Không hạn chế. (3) Không hạn chế, ngoại trừ trường chi nhánh phải thường trú tại Việt Nam. (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung.	

PHỤ LỤC 5: Mô hình tổ chức của VNPT đến năm 2015



PHỤ LỤC 6: Định hướng tổ chức Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Quốc gia Việt Nam đến 2020



PHỤ LỤC 7: Kết quả điều tra nghiên cứu năng lực cạnh tranh của VNPT so với đối thủ cạnh tranh

Thời điểm điều tra: năm 2010

Đối tượng điều tra: các nhà quản lý, cán bộ, khách hàng sử dụng dịch vụ BCVT của VNPT, Viettel, EVN Telecom

Hình thức điều tra: Phỏng vấn

Số lượng mẫu điều tra: 400 phiếu

Số lượng phiếu thu về: 390 phiếu

Số lượng biểu mẫu điều tra: 05 mẫu phiếu

I. Mẫu phiếu điều tra, khảo sát

Mẫu phiếu 1: Khảo sát khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom) theo các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động

I. Về năng lực tài chính

Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 3: theo anh/chị chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

II. Năng lực về quản lý điều hành

Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

III. Tiềm lực vô hình

Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

IV. Trình độ trang thiết bị và công nghệ

Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

V. Về năng lực Marketing

Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VI. Cơ cấu tổ chức, sản xuất

Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VII. Về nguồn nhân lực

Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VIII. Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)

Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

IX. Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Mẫu phiếu 2: Khảo sát khả năng cạnh tranh của Viettel so với VNPT theo các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động

I. Về năng lực tài chính

Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 3: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

II. Năng lực về quản lý điều hành

Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

III. Tiềm lực vô hình

Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

IV. Trình độ trang thiết bị và công nghệ

Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

V. Về năng lực Marketing

Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VI. Cơ cấu tổ chức, sản xuất

Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VII. Về nguồn nhân lực

Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VIII. Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)

Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

IX. Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của Viettel so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Mẫu phiếu 3: Khảo sát khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom) theo các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động

I. Về năng lực tài chính

Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 3: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

II. Năng lực về quản lý điều hành

Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

III. Tiềm lực vô hình

Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

IV. Trình độ trang thiết bị và công nghệ

Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

V. Về năng lực Marketing

Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VI. Cơ cấu tổ chức, sản xuất

Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VII. Về nguồn nhân lực

Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

VIII. Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)

Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của EVN Telecom so với VNPT là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

IX. Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của EVN Telecom so với VNPT là:

a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Mẫu phiếu 4: Khảo sát đánh giá mức độ quan trọng của một số chỉ tiêu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom)

I. Về năng lực tài chính

Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

Câu 3: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

II. Năng lực về quản lý điều hành

Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

III. Tiềm lực vô hình

Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

a. Rất quan trọng ☐ b. Quan trọng ☐ c. Không quan trọng ☐

Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

IV. Trình độ trang thiết bị và công nghệ

Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

V. Về năng lực Marketing

Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

VI. Cơ cấu tổ chức, sản xuất

Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

VII. Về nguồn nhân lực

Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

VIII. Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)

Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

IX. Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Rất quan trọng* ☐ b. *Quan trọng* ☐ c. *Không quan trọng* ☐

Mẫu phiếu 5: Khảo sát lợi thế cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom)

I. Về năng lực tài chính

Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

Câu 3: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

II. Năng lực về quản lý điều hành

Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

III. Tiềm lực vô hình

Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

IV. Trình độ trang thiết bị và công nghệ

Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. *Có lợi thế* ☐ b. *Bất lợi thế* ☐ c. *Tương đương* ☐ d. *Khó xác định*

Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

V. Về năng lực Marketing

Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Cao ☐ b. Khá ☐ c. Trung bình ☐ d. Yếu ☐ e. Rất yếu ☐

Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

VI. Cơ cấu tổ chức, sản xuất

Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

VII. Về nguồn nhân lực

Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

VIII. Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)

Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

IX. Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:

- a. Có lợi thế ☐ b. Bất lợi thế ☐ c. Tương đương ☐ d. Khó xác định

II. Tổng hợp và phân tích kết quả điều tra

**Mẫu số 1: Khảo sát khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom)
theo các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động**

TT	Câu hỏi điều tra, khảo sát	Cao (5 điểm)		Khá (4 điểm)		Trung bình (3 điểm)		Yếu (2 điểm)		Rất yếu (1 điểm)		Điểm số đánh giá (=ΣSố phiếu _i xĐiểm _i)	Điểm tầm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh của VNPT (=Điểm số đánh giá _i x Điểm tầm quan trọng _i)
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%			
I	Về năng lực tài chính	107	27%	140	36%	137	35%	3	1%	3	1%	1.513	3	4.540
1	Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là	110	28%	130	33%	140	36%	10	3%		0%	1.510	3	4.530
2	Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	160	41%	130	33%		0%	10	3%	1.490	3	4.470
3	Câu 3: theo anh/chị chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	130	33%	140	36%		0%		0%	1.540	3	4.620
II	Năng lực về quản lý điều hành	53	14%	140	36%	173	44%	23	6%	-	0%	1.393	3	4.180
1	Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	70	18%	140	36%	150	38%	30	8%		0%	1.420	3	4.260
2	Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	120	31%	200	51%	20	5%		0%	1.370	3	4.110
3	Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	40	10%	160	41%	170	44%	20	5%		0%	1.390	3	4.170
III	Tiềm lực vô hình	85	22%	240	62%	65	17%	-	0%	-	0%	1.580	3	4.740
4	Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của VNPT so với các đối thủ	90	23%	240	62%	60	15%		0%		0%	1.590	3	4.770

	cạnh tranh là:													
5	Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	240	62%	70	18%		0%		0%	1.570	3	4.710
IV	Trình độ trang thiết bị và công nghệ	118	30%	190	49%	75	19%	5	1%	2	0%	1.588	2	3.177
1	Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	200	51%	120	31%	60	15%	10	3%		0%	1.680	3	5.040
2	Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	100	26%	240	62%	50	13%		0%		0%	1.610	2	3.220
3	Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	220	56%	90	23%		0%		0%	1.550	3	4.650
4	Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	260	67%	50	13%		0%		0%	1.590	2	3.180
5	Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	150	38%	100	26%	20	5%		0%	1.540	3	4.620
6	Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	150	38%	100	26%		0%	10	3%	1.560	2	3.120
V	Về năng lực Marketing	79	20%	174	45%	116	30%	21	5%	0	0%	1.480	2	2.960
1	Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	40	10%	150	38%	170	44%	30	8%		0%	1.370	2	2.740
2	Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	60	15%	160	41%	130	33%	40	10%		0%	1.410	2	2.820
3	Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về DV của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	180	46%	80	21%	20	5%		0%	1.550	2	3.100
4	Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh	110	28%	180	46%	90	23%	10	3%		0%	1.560	2	3.120

	tranh là:													
5	Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	180	46%	130	33%	30	8%		0%	1.420	2	2.840
6	Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	200	51%	40	10%		0%		0%	1.670	3	5.010
7	Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	30	8%	170	44%	170	44%	20	5%		0%	1.380	2	2.760
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	87	22%	170	44%	127	32%	7	2%	-	0%	1.507	2	3.013
1	Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	60	15%	180	46%	150	38%		0%		0%	1.470	2	2.940
2	Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	160	41%	80	21%		0%		0%	1.630	2	3.260
3	Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	170	44%	150	38%	20	5%		0%	1.420	2	2.840
VII	Về nguồn nhân lực	65	17%	154	39%	145	37%	25	6%	1	0%	1.426	2	2.853
1	Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	60	15%	210	54%	100	26%	20	5%		0%	1.480	3	4.440
3	Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	30	8%	130	33%	150	38%	70	18%	10	3%	1.270	2	2.540
2	Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	190	49%	120	31%	60	15%	20	5%		0%	1.650	2	3.300
3	Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	40	10%	160	41%	180	46%	10	3%		0%	1.400	2	2.800

4	Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	40	10%	180	46%	170	44%		0%		0%	1.430	2	2.860
5	Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	60	15%	130	33%	180	46%	20	5%		0%	1.400	2	2.800
6	Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	140	36%	190	49%	10	3%		0%	1.400	3	4.200
7	Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	160	41%	130	33%	50	13%		0%	1.380	3	4.140
VII I	Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)	55	14%	178	46%	140	36%	15	4%	3	1%	1.438	2	2.875
1	Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	40	10%	190	49%	140	36%	20	5%		0%	1.420	2	2.840
2	Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	160	41%	160	41%	20	5%		0%	1.410	2	2.820
3	Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	190	49%	100	26%	10	3%		0%	1.530	2	3.060
4	Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	40	10%	170	44%	160	41%	10	3%	10	3%	1.390	2	2.780
IX	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	155	40%	150	38%	80	21%	5	1%	-	0%	1.625	3	4.875
1	Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	130	33%	100	26%	10	3%		0%	1.590	2	3.180
2	Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	160	41%	170	44%	60	15%		0%		0%	1.660	3	4.980
	Tổng cộng	770	22%	1.538	44%	1.030	29%	150	4%	23	1%	13.413		33.213

Mẫu số 2: Khảo sát khả năng cạnh tranh của Viettel so với VNPT theo các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động

TT	Câu hỏi điều tra, khảo sát	Cao (5 điểm)		Khá (4 điểm)		Trung bình (3 điểm)		Yếu (2 điểm)		Rất yếu (1 điểm)		Điểm số đánh giá ($=\sum \text{Số phiếu}_i \times \text{Điểm}_i$)	Điểm tầm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh của Viettel ($=\text{Điểm số đánh giá}_i \times \text{Điểm tầm quan trọng}_i$)
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%			
I	Về năng lực tài chính	108	28%	118,333	30%	147	38%	13	3%	3	1%	1.485	3	4.455
1	Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của Viettel so với VNPT là	95	24%	140	36%	155	40%		0%		0%	1.500	3	4.500
2	Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của Viettel so với VNPT là:	130	33%	115	29%	135	35%		0%	10	3%	1.525	3	4.575
3	Câu 3: theo anh/chị chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của Viettel so với VNPT là:	100	26%	100	26%	150	38%	40	10%		0%	1.430	3	4.290
II	Năng lực về quản lý điều hành	55	14%	132	34%	180	46%	23	6%	-	0%	1.388	3	4.165
1	Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	70	18%	130	33%	160	41%	30	8%		0%	1.410	3	4.230
2	Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của Viettel so với VNPT là:	55	14%	105	27%	210	54%	20	5%		0%	1.365	3	4.095
3	Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của Viettel so với VNPT là:	40	10%	160	41%	170	44%	20	5%		0%	1.390	3	4.170
III	Tiềm lực vô hình	68	17%	210	54%	98	25%	15	4%	-	0%	1.500	3	4.500
4	Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của Viettel so với VNPT là:	85	22%	200	51%	95	24%	10	3%		0%	1.530	3	4.590
5	Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của Viettel so với VNPT là:	50	13%	220	56%	100	26%	20	5%		0%	1.470	3	4.410

IV	Trình độ trang thiết bị và công nghệ	115	29%	165	42%	93	24%	15	4%	2	0%	1.547	2	3.093
1	Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của Viettel so với VNPT là:	150	38%	150	38%	70	18%	20	5%		0%	1.600	3	4.800
2	Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của Viettel so với VNPT là:	120	31%	210	54%	60	15%		0%		0%	1.620	2	3.240
3	Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của Viettel so với VNPT là:	110	28%	180	46%	90	23%	10	3%		0%	1.560	3	4.680
4	Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	120	31%	200	51%	70	18%		0%		0%	1.610	2	3.220
5	Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:	90	23%	130	33%	130	33%	40	10%		0%	1.440	3	4.320
6	Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:	100	26%	120	31%	140	36%	20	5%	10	3%	1.450	2	2.900
V	Về năng lực Marketing	88	23%	163	42%	119	31%	17	4%	3	1%	1.486	2	2.971
1	Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:	60	15%	170	44%	150	38%	10	3%		0%	1.450	2	2.900
2	Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của Viettel so với VNPT là:	80	21%	170	44%	120	31%	20	5%		0%	1.480	2	2.960
3	Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	75	19%	160	41%	105	27%	30	8%	20	5%	1.410	2	2.820
4	Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	120	31%	160	41%	100	26%	10	3%		0%	1.560	2	3.120
5	Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của Viettel so với VNPT là:	80	21%	160	41%	120	31%	30	8%		0%	1.460	2	2.920
6	Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	120	31%	190	49%	80	21%		0%		0%	1.600	3	4.800

7	Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	80	21%	130	33%	160	41%	20	5%		0%	1.440	2	2.880
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	87	22%	166,667	43%	123	32%	13	3%	-	0%	1.497	2	2.993
1	Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	90	23%	180	46%	110	28%	10	3%		0%	1.520	2	3.040
2	Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	100	26%	140	36%	140	36%	10	3%		0%	1.500	2	3.000
3	Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	70	18%	180	46%	120	31%	20	5%		0%	1.470	2	2.940
VII	Về nguồn nhân lực	94	24%	131	34%	139	36%	21,875	6%	4	1%	1.459	2	2.919
1	Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của Viettel so với VNPT là:	100	26%	150	38%	110	28%	30	8%		0%	1.490	3	4.470
3	Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của Viettel so với VNPT là:	70	18%	120	31%	150	38%	30	8%	20	5%	1.360	2	2.720
2	Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của Viettel so với VNPT là:	100	26%	130	33%	130	33%	20	5%	10	3%	1.460	2	2.920
3	Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động của Viettel so với VNPT là:	85	22%	125	32%	160	41%	20	5%		0%	1.445	2	2.890
4	Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của Viettel so với VNPT là:	70	18%	140	36%	170	44%	10	3%		0%	1.440	2	2.880
5	Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của Viettel so với VNPT là:	90	23%	130	33%	150	38%	20	5%		0%	1.460	2	2.920
6	Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của Viettel so với VNPT là:	105	27%	155	40%	120	31%	10	3%		0%	1.525	3	4.575

7	Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của Viettel so với VNPT là:	130	33%	100	26%	125	32%	35	9%		0%	1.495	3	4.485
VII I	Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)	55	14%	178	46%	140	36%	13	3%	5	1%	1.435	2	2.870
1	Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của Viettel so với VNPT là:	40	10%	190	49%	140	36%	20	5%		0%	1.420	2	2.840
2	Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của Viettel so với VNPT là:	50	13%	160	41%	160	41%	10	3%	10	3%	1.400	2	2.800
3	Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của Viettel so với VNPT là:	90	23%	190	49%	100	26%	10	3%		0%	1.530	2	3.060
4	Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của Viettel so với VNPT là:	40	10%	170	44%	160	41%	10	3%	10	3%	1.390	2	2.780
IX	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	120	31%	140	36%	110	28%	15	4%	5	1%	1.525	2	3.050
1	Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của Viettel so với VNPT là:	90	23%	160	41%	130	33%	10	3%		0%	1.500	2	3.000
2	Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của Viettel so với VNPT là:	150	38%	120	31%	90	23%	20	5%	10	3%	1.550	3	4.650
	Tổng cộng	789	22%	1.403	40%	1.149	33%	147	4%	22	1%	13.322		31.017

Mẫu số 3: Khảo sát khả năng cạnh tranh của EVN Telecom so với VNPT theo các chỉ số đánh giá theo lĩnh vực hoạt động

TT	Câu hỏi điều tra, khảo sát	Cao (5 điểm)		Khá (4 điểm)		Trung bình (3 điểm)		Yếu (2 điểm)		Rất yếu (1 điểm)		Điểm số đánh giá ($=\sum \text{Số phiếu}_i \times \text{Điểm}_i$)	Điểm tâm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh của EVN Telecom ($=\text{Điểm số đánh giá}_i \times \text{Điểm tâm quan trọng}_i$)
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%			
I	Về năng lực tài chính	33	9%	93	24%	180	46%	63	16%	20	5%	1.227	3	3.680
1	Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của EVN Telecom so với VNPT là	30	8%	80	21%	200	51%	50	13%	30	8%	1.200	3	3.600
2	Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của EVN Telecom so với VNPT là:	30	8%	90	23%	180	46%	70	18%	20	5%	1.210	3	3.630
3	Câu 3: theo anh/chị chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của EVN Telecom so với VNPT là	40	10%	110	28%	160	41%	70	18%	10	3%	1.270	3	3.810
II	Năng lực về quản lý điều hành	43	11%	107	27%	160	41%	57	15%	23	6%	1.260	3	3.780
1	Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	50	13%	120	31%	160	41%	40	10%	20	5%	1.310	3	3.930
2	Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của EVN Telecom so với VNPT là	40	10%	80	21%	190	49%	60	15%	20	5%	1.230	3	3.690
3	Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của EVN Telecom so với VNPT là	40	10%	120	31%	130	33%	70	18%	30	8%	1.240	3	3.720
III	Tiềm lực vô hình	45	12%	130	33%	125	32%	55	14%	35	9%	1.265	3	3.795
4	Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	140	36%	110	28%	50	13%	30	8%	1.320	3	3.960

5	Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của EVN Telecom so với VNPT là	30	8%	120	31%	140	36%	60	15%	40	10%	1.210	3	3.630
IV	Trình độ trang thiết bị và công nghệ	82	21%	123	32%	128	33%	37	9%	20	5%	1.380	2	2.760
1	Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của EVN Telecom so với VNPT là	100	26%	100	26%	90	23%	70	18%	30	8%	1.340	3	4.020
2	Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	140	36%	110	28%	30	8%	30	8%	1.380	2	2.760
3	Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của EVN Telecom so với VNPT là	70	18%	150	38%	140	36%	20	5%	10	3%	1.420	3	4.260
4	Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	100	26%	150	38%	100	26%	30	8%	10	3%	1.470	2	2.940
5	Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	100	26%	170	44%	40	10%	20	5%	1.310	3	3.930
6	Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là	80	21%	100	26%	160	41%	30	8%	20	5%	1.360	2	2.720
V	Về năng lực Marketing	64	16%	123	32%	151	39%	36	9%	16	4%	1.354	2	2.709
1	Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	140	36%	140	36%	30	8%	20	5%	1.360	2	2.720
2	Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của EVN Telecom so với VNPT là	70	18%	130	33%	150	38%	30	8%	10	3%	1.390	2	2.780
3	Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	30	8%	100	26%	190	49%	40	10%	30	8%	1.230	2	2.460
4	Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với	50	13%	120	31%	160	41%	40	10%	20	5%	1.310	2	2.620

	VNPT là													
5	Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của EVN Telecom so với VNPT là	70	18%	130	33%	150	38%	30	8%	10	3%	1.390	2	2.780
6	Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	90	23%	130	33%	110	28%	50	13%	10	3%	1.410	3	4.230
7	Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	80	21%	110	28%	160	41%	30	8%	10	3%	1.390	2	2.780
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	53	14%	106,667	27%	167	43%	43	11%	20	5%	1.300	2	2.600
1	Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	40	10%	110	28%	180	46%	40	10%	20	5%	1.280	2	2.560
2	Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	70	18%	170	44%	60	15%	30	8%	1.240	2	2.480
3	Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	140	36%	150	38%	30	8%	10	3%	1.380	2	2.760
VII	Về nguồn nhân lực	74	19%	115	29%	160	41%	29	7%	13	3%	1.379	2	2.758
1	Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của EVN Telecom so với VNPT là	90	23%	130	33%	120	31%	40	10%	10	3%	1.420	3	4.260
3	Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của EVN Telecom so với VNPT là	70	18%	110	28%	160	41%	30	8%	20	5%	1.350	2	2.700
2	Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của EVN Telecom so với VNPT là	70	18%	90	23%	190	49%	20	5%	20	5%	1.340	2	2.680
3	Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	120	31%	170	44%	30	8%	10	3%	1.360	2	2.720
4	Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của EVN	50	13%	120	31%	190	49%	20	5%	10	3%	1.350	2	2.700

	Telecom so với VNPT là													
5	Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của EVN Telecom so với VNPT là	80	21%	130	33%	160	41%	20	5%		0%	1.440	2	2.880
6	Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của EVN Telecom so với VNPT là	90	23%	130	33%	130	33%	30	8%	10	3%	1.430	3	4.290
7	Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của EVN Telecom so với VNPT là	80	21%	90	23%	160	41%	40	10%	20	5%	1.340	3	4.020
VIII	Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)	50	13%	133	34%	148	38%	38	10%	23	6%	1.320	2	2.640
1	Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của EVN Telecom so với VNPT là	40	10%	130	33%	160	41%	50	13%	10	3%	1.310	2	2.620
2	Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của EVN Telecom so với VNPT là	50	13%	120	31%	130	33%	40	10%	50	13%	1.250	2	2.500
3	Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của EVN Telecom so với VNPT là	60	15%	130	33%	160	41%	30	8%	10	3%	1.370	2	2.740
4	Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của EVN Telecom so với VNPT là	50	13%	150	38%	140	36%	30	8%	20	5%	1.350	2	2.700
IX	Năng lực hợp tác trong nước và Q tế	20	5%	70	18%	115	29%	130	33%	55	14%	1.040	2	2.080
1	Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của EVN Telecom so với VNPT là	30	8%	80	21%	140	36%	100	26%	40	10%	1.130	2	2.260
2	Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của EVN Telecom so với VNPT là	10	3%	60	15%	90	23%	160	41%	70	18%	950	3	2.850
	Tổng cộng	465	13%	1.000	29%	1.334	38%	487	14%	224	6%	11.525		26.801

Mẫu phiếu 4: Khảo sát đánh giá mức độ quan trọng của một số chỉ tiêu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom)

TT	Câu hỏi điều tra, khảo sát	Rất quan trọng		Quan trọng		Không quan trọng		Kiến nghị lựa chọn (Điểm)				
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Rất quan trọng (3)	Quan trọng (2)	Không quan trọng (1)	Điểm số quan trọng	%
I	Về năng lực tài chính	230	59%	160	41%	0	0%	x			3	
1	Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	230	59%	160	41%		0%	x			3	59%
2	Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	210	54%	180	46%		0%	x			3	54%
3	Câu 3: theo anh/chị chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	250	64%	140	36%		0%	x			3	64%
II	Năng lực về quản lý điều hành	230	59%	160	41%	0	0%	x			3	
1	Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	230	59%	160	41%		0%	x			3	59%
2	Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	210	54%	180	46%		0%	x			3	54%
3	Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	250	64%	140	36%		0%	x			3	64%
III	Tiềm lực vô hình	245	63%	145	37%	0	0%	x			3	
4	Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	230	59%	160	41%		0%	x			3	59%
5	Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	260	67%	130	33%		0%	x			3	67%
IV	Trình độ trang thiết bị và công nghệ	175	45%	202	52%	13,33	3%		x		2	
1	Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	190	49%	180	46%	20	5%	x			3	49%

2	Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	160	41%	220	56%	10	3%		x		2	56%
3	Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	190	49%	180	46%	20	5%	x			3	49%
4	Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	230	59%	30	8%		x		2	59%
5	Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	210	54%	180	46%		0%	x			3	54%
6	Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	170	44%	220	56%		0%		x		2	56%
V	Về năng lực Marketing	175	45%	215	55%	0	0%		x		2	
1	Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	100	26%	290	74%		0%		x		2	74%
2	Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	260	67%	10	3%		x		2	67%
3	Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	280	72%	20	5%		x		2	72%
4	Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	170	44%	220	56%		0%		x		2	56%
5	Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	170	44%	220	56%		0%		x		2	56%
6	Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	240	62%	150	38%		0%	x			3	62%
7	Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	270	69%		0%		x		2	69%
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	120	31%	253	65%	17	4%		x		2	
1	Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	240	62%	20	5%		x		2	62%
2	Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	250	64%	20	5%		x		2	64%

3	Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	270	69%	10	3%		x		2	69%
VII	Về nguồn nhân lực	166	43%	201	52%	23	6%		x		2	
1	Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	220	56%	170	44%		0%	x			3	44%
3	Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	190	49%	200	51%		0%		x		2	51%
2	Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	50	13%	220	56%	120	31%		x		2	56%
3	Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	210	54%	30	8%		x		2	54%
4	Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	260	67%	10	3%		x		2	67%
5	Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	240	62%		0%		x		2	62%
6	Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	210	54%	170	44%	10	3%	x			3	54%
7	Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	240	62%	140	36%	10	3%	x			3	62%
VIII	Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)	100	26%	278	71%	13	3%				2	
1	Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	290	74%	20	5%		x		2	74%
2	Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	100	26%	290	74%		0%		x		2	74%
3	Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	290	74%	10	3%		x		2	74%
4	Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	240	62%	20	5%		x		2	62%
IX	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	160	41%	215	55%	15	4%		x		2	
1	Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	250	64%	20	5%		x		2	64%
2	Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	200	51%	180	46%	10	3%	x			3	51%

Mẫu phiếu 5: Khảo sát lợi thế cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh chính (Viettel, EVN Telecom)

TT	Câu hỏi điều tra, khảo sát	Có lợi thế		Bất lợi thế		Tương đương		Khó xác định		VNPT				Các doanh nghiệp khác			
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Có lợi thế	Bất lợi thế	Tương đương	Khó xác định	Có lợi thế	Bất lợi thế	Tương đương	Khó xác định
I	Về năng lực tài chính	173	44%	53	14%	130	33%	33	9%	x					x		
1	Câu 1: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	220	56%	40	10%	100	26%	30	8%	x					x		
2	Câu 2: Theo anh/chị, chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	190	49%	70	18%	120	31%	10	3%	x					x		
3	Câu 3: theo anh/chị chỉ tiêu tăng trưởng thị phần của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	50	13%	170	44%	60	15%			x				x	
II	Năng lực về quản lý điều hành	120	31%	73	19%	157	40%	40	10%			x				x	
1	Câu 4: Theo anh/chị, năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	60	15%	130	33%	70	18%			x				x	
2	Câu 5: Theo anh/chị, năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	80	21%	160	41%	40	10%			x				x	
3	Câu 6: Theo anh/chị, năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	80	21%	180	46%	10	3%			x				x	
III	Tiềm lực vô hình	220	56%	35	9%	125	32%	10	3%	x					x		
4	Câu 7: Theo anh/chị, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	240	62%	50	13%	90	23%	10	3%	x					x		

5	Câu 8: Theo anh/chị, mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	200	51%	20	5%	160	41%	10	3%	x					x		
IV	Trình độ trang thiết bị và công nghệ	172	44%	45	12%	157	40%	17	4%			x				x	
1	Câu 9: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	300	77%	10	3%	70	18%	10	3%	x					x		
2	Câu 10: Theo anh/chị, trình độ công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	170	44%	20	5%	190	49%	10	3%			x				x	
3	Câu 11: Theo anh/chị, năng lực đổi mới công nghệ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	60	15%	200	51%	40	10%			x				x	
4	Câu 12: Theo anh/chị, năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	60	15%	170	44%	10	3%			x				x	
5	Câu 13: Theo anh/chị, chất lượng các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	170	44%	80	21%	120	31%	20	5%	x					x		
6	Câu 14: Theo anh/chị, chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	150	38%	40	10%	190	49%	10	3%			x				x	
V	Về năng lực Marketing	144	37%	84	22%	140	36%	21	5%			x				x	
1	Câu 15: Theo anh/chị, giá cước các dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	70	18%	210	54%	20	5%			x				x	
2	Câu 16: Theo anh/chị, chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	200	51%	90	23%	20	5%		x			x			

3	Câu 17: Theo anh/chị, tính đa dạng về dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	200	51%	30	8%	150	38%	10	3%	x					x		
4	Câu 18: Theo anh/chị, năng lực cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	180	46%	10	3%	190	49%	10	3%			x				x	
5	Câu 19: Theo anh/chị, năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	60	15%	180	46%	20	5%			x				x	
6	Câu 20: Theo anh/chị, mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	240	62%	60	15%	70	18%	20	5%	x					x		
7	Câu 21: Theo anh/chị, năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	160	41%	90	23%	50	13%		x			x		x	
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	187	48%	47	12%	127	32%	30	8%	x							
1	Câu 22: Theo anh/chị, năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	160	41%	70	18%	130	33%	30	8%	x					x		
2	Câu 23: Theo anh/chị, năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	280	72%	10	3%	80	21%	20	5%	x					x		
3	Câu 24: Theo anh/chị, tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	60	15%	170	44%	40	10%			x				x	
VII	Về nguồn nhân lực	100	26%	121	31%	134	34%	35	9%			x				x	
1	Câu 25: Anh/chị đánh giá yếu tố chất lượng và trình độ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	130	33%	90	23%	140	36%	30	8%			x				x	
3	Câu 26: Theo anh/chị, chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng của VNPT cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	80	21%	200	51%	20	5%			x				x	

2	Câu 27: Anh/chị đánh giá yếu tố về số lượng lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	170	44%	100	26%	10	3%		x			x			
3	Câu 28: Anh/chị đánh giá yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	90	23%	100	26%	150	38%	50	13%			x				x	
4	Câu 29: Anh/chị đánh giá chính sách phát triển nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	120	31%	70	18%	150	38%	50	13%			x				x	
5	Câu 30: Anh/chị đánh giá trình độ học vấn nguồn nhân lực của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	80	21%	110	28%	150	38%	50	13%			x				x	
6	Câu 31: Theo anh/chị, chế độ, chính sách đãi ngộ lao động của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	170	44%	80	21%	30	8%		x			x			
7	Câu 32: Theo anh/chị, trình độ tổ chức lao động khoa học của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	70	18%	180	46%	100	26%	40	10%		x			x			
VIII	Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)	128	33%	33	8%	135	35%	95	24%			x				x	
1	Câu 33: Theo anh/chị, năng lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	110	28%	50	13%	160	41%	70	18%			x				x	
2	Câu 34: Theo anh/chị, năng lực ứng dụng nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	140	36%	20	5%	180	46%	50	13%			x				x	
3	Câu 35: Theo anh/chị, trang thiết bị và nguồn lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	160	41%	30	8%	150	38%	50	13%	x					x		
4	Câu 36: Theo anh/chị, trình độ nhân lực R&D của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	100	26%	30	8%	50	13%	210	54%				x				x
IX	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	165	0%	35	8%	125	13%	65	0%			x				x	

1	Câu 37: Theo anh/chị, khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	170	44%	50	13%	100	26%	70	18%							
2	Câu 38: Theo anh/chị, khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh là:	160	41%	20	5%	150	38%	60	15%							

III. So sánh giá trị năng lực cạnh tranh của VNPT với các đối thủ cạnh tranh chính Viettel và EVN Telecom

STT	Chỉ tiêu	Điểm số đánh giá			Tầm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh		
		VNPT	Viettel	EVN Telecom		VNPT	Viettel	EVN Telecom
I	Về năng lực tài chính	1.513	1.485	1.227	3	4.540	4.455	3.680
1	Tăng trưởng doanh thu	1.510	1.500	1.200	3	4.530	4.500	3.600
2	Tăng trưởng lợi nhuận	1.490	1.525	1.210	3	4.470	4.575	3.630
3	Tăng trưởng thị phần	1.540	1.430	1.270	3	4.620	4.290	3.810
II	Năng lực về quản lý điều hành	1.393	1.388	1.260	3	4.180	4.165	3.780
1	Năng lực phân tích năng lực cạnh tranh và đề xuất phương án cạnh tranh dịch vụ BCVT	1.420	1.410	1.310	3	4.260	4.230	3.930
2	Năng lực phân tích và dự báo môi trường cạnh tranh	1.370	1.365	1.230	3	4.110	4.095	3.690
3	Năng lực quản trị, hoạch định chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược	1.390	1.390	1.240	3	4.170	4.170	3.720
III	Tiềm lực vô hình	1.580	1.500	1.265	3	4.740	4.500	3.795
4	Hình ảnh và uy tín doanh nghiệp	1.590	1.530	1.320	3	4.770	4.590	3.960
5	Mức độ nổi tiếng của SP/DV và độ tin cậy của các đối tác kinh doanh	1.570	1.470	1.210	3	4.710	4.410	3.630
IV	Trình độ trang thiết bị và công nghệ	1.588	1.547	1.380	2	3.177	3.093	2.760
1	Năng lực mạng lưới truyền dẫn trong nước và quốc tế	1.680	1.600	1.340	3	5.040	4.800	4.020
2	Trình độ công nghệ	1.610	1.620	1.380	2	3.220	3.240	2.760
3	Năng lực đổi mới công nghệ	1.550	1.560	1.420	3	4.650	4.680	4.260

STT	Chỉ tiêu	Điểm số đánh giá			Tầm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh		
		VNPT	Viettel	EVN Telecom		VNPT	Viettel	EVN Telecom
4	Năng lực trang thiết bị và mức độ tương thích về công nghệ	1.590	1.610	1.470	2	3.180	3.220	2.940
5	Chất lượng các dịch vụ BCVT	1.540	1.440	1.310	3	4.620	4.320	3.930
6	Chất lượng mạng lưới cung cấp dịch vụ BCVT	1.560	1.450	1.360	2	3.120	2.900	2.720
V	Về năng lực Marketing	1.480	1.486	1.354	2	2.960	2.971	2.709
1	Giá cước các dịch vụ BCVT	1.370	1.450	1.360	2	2.740	2.900	2.720
2	Chính sách giá cước và độ linh hoạt của các gói cước dịch vụ BCVT	1.410	1.480	1.390	2	2.820	2.960	2.780
3	Tính đa dạng về dịch vụ	1.550	1.410	1.230	2	3.100	2.820	2.460
4	Năng lực cung cấp dịch vụ BCVT	1.560	1.560	1.310	2	3.120	3.120	2.620
5	Năng lực nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng	1.420	1.460	1.390	2	2.840	2.920	2.780
6	Mạng lưới và năng lực phân phối (điểm bán hàng) cung cấp dịch vụ BCVT	1.670	1.600	1.410	3	5.010	4.800	4.230
7	Năng lực xúc tiến bán hàng trong cung cấp dịch vụ BCVT	1.380	1.440	1.390	2	2.760	2.880	2.780
VI	Cơ cấu tổ chức, sản xuất	1.507	1.497	1.300	2	3.013	2.993	2.600
1	Năng lực tổ chức sản xuất trong cung cấp dịch vụ BCVT	1.470	1.520	1.280	2	2.940	3.040	2.560
2	Năng lực mạng lưới điểm cung cấp dịch vụ BCVT	1.630	1.500	1.240	2	3.260	3.000	2.480
3	Tính chuyên môn hóa, tập trung kinh doanh các dịch vụ BCVT	1.420	1.470	1.380	2	2.840	2.940	2.760
VII	Về nguồn nhân lực	1.426	1.459	1.379	2	2.853	2.919	2.758
1	Yếu tố chất lượng và trình độ lao động	1.480	1.490	1.420	3	4.440	4.470	4.260
2	Chất lượng và thái độ phục vụ khách hàng	1.270	1.360	1.350	2	2.540	2.720	2.700
3	Yếu tố về số lượng lao động	1.650	1.460	1.340	2	3.300	2.920	2.680
4	Yếu tố tạo động lực khuyến khích người lao động	1.400	1.445	1.360	2	2.800	2.890	2.720
5	Chính sách phát triển nguồn nhân lực	1.430	1.440	1.350	2	2.860	2.880	2.700
6	Trình độ học vấn nguồn nhân lực	1.400	1.460	1.440	2	2.800	2.920	2.880
7	Chế độ, chính sách đãi ngộ lao động	1.400	1.525	1.430	3	4.200	4.575	4.290

STT	Chỉ tiêu	Điểm số đánh giá			Tầm quan trọng	Giá trị năng lực cạnh tranh		
		VNPT	Viettel	EVN Telecom		VNPT	Viettel	EVN Telecom
8	Trình độ tổ chức lao động khoa học	1.380	1.495	1.340	3	4.140	4.485	4.020
VIII	Về năng lực nghiên cứu và triển khai (R&D)	1.438	1.435	1.320	2	2.875	2.870	2.640
1	Năng lực R&D	1.420	1.420	1.310	2	2.840	2.840	2.620
2	Năng lực ứng dụng NCKH và cải tiến kỹ thuật vào sản xuất và cung cấp dịch vụ	1.410	1.400	1.250	2	2.820	2.800	2.500
3	Trang thiết bị và nguồn lực R&D	1.530	1.530	1.370	2	3.060	3.060	2.740
4	Trình độ nhân lực R&D	1.390	1.390	1.350	2	2.780	2.780	2.700
IX	Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế	1.625	1.525	1.040	2	4.875	3.050	2.080
1	Khả năng liên doanh, liên kết hợp tác kinh doanh trong nước	1.590	1.500	1.130	2	3.180	3.000	2.260
2	Khả năng hợp tác quốc tế trong mở rộng thị trường	1.660	1.550	950	3	4.980	4.650	2.850
	Tổng cộng	13.413	13.322	11.525	0	33.213	31.017	26.801