

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

NGUYỄN HUY CƯỜNG

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NGUYỄN HUY CƯỜNG

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ
CẠNH TRANH CHO VNPT HẢI PHÒNG
GIAI ĐOẠN 2018 – 2020 TẦM NHÌN 2030

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Hoàng Chí Cường

LỜI CAM ĐOAN

Tôi, Nguyễn Huy Cương, tác giả luận văn Thạc sĩ **“Hoạch định chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025”**, xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của bản thân tác giả. Các thông tin trong luận văn là chính xác, trung thực và được trích dẫn đầy đủ.

Hải Phòng, ngày 05 tháng 10 năm 2017

Học viên

Nguyễn Huy Cương

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành, tác giả trân trọng cảm ơn các thầy giáo, cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã giảng dạy, hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình, trách nhiệm, tạo mọi điều kiện tốt nhất cho tác giả trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thiện Luận văn của mình.

Đặc biệt, tác giả xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến giáo viên hướng dẫn **TS. Hoàng Chí Cường**, người đã tận tình chỉ bảo và hướng dẫn tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận văn này.

Bên cạnh đó, tác giả cũng xin cảm ơn ban Lãnh đạo VNPT Hải Phòng, các phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc VNPT Hải Phòng đã tạo điều kiện, cung cấp số liệu để tác giả có thể hoàn thành Luận văn.

Với tất cả sự tâm huyết và cố gắng trong quá trình nghiên cứu đề tài, song do trình độ, hiểu biết và thời gian nghiên cứu có hạn nên Luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót, tồn tại. Tác giả kính mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo của các thầy giáo, cô giáo, cùng ý kiến đóng góp quý báu của các bạn đồng nghiệp và bạn đọc để Luận văn được hoàn thiện hơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.....	3
3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Dự kiến đóng góp của luận văn	6
7. Kết cấu của luận văn.....	7
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	8
1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	8
1.1.1. Khái niệm chiến lược và chiến lược kinh doanh	8
1.1.2. Đặc điểm của chiến lược kinh doanh	10
1.1.3. Các yêu cầu của Chiến lược kinh doanh	11
1.1.4. Các giải pháp và công cụ của Chiến lược kinh doanh:.....	13
1.2. MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	15
1.2.1. Các khái niệm cơ bản	15
1.2.2. Các nhân tố tạo nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.....	16
1.3. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	18

1.3.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu	20
1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài của tổ chức	20
1.3.3. Phân tích môi trường bên trong của tổ chức.....	21
1.3.4. Lựa chọn chiến lược kinh doanh	21
1.3.5. Thực thi Chiến lược kinh doanh.....	23
1.4. KINH NGHIỆM HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP.....	24
1.4.1. Bài học của Viettel.....	25
1.4.2. Bài học của TH True Milk.....	28
1.4.3. Bài học của Lenovo	29
1.4.4. Bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp Việt Nam	31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG.....	34
2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ VNPT HẢI PHÒNG.....	34
2.1.1. Giới thiệu về VNPT Hải Phòng.....	34
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Hải Phòng.....	39
2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng.....	39
2.2. THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG.....	43
2.2.1. Thực trạng hoạch định chiến lược xây dựng cơ sở hạ tầng và công nghệ sản xuất của VNPT Hải Phòng.....	43
2.2.2. Thực trạng chiến lược phát triển thị trường của VNPT Hải Phòng.....	45
2.2.3. Phân tích môi trường hoạt động bên ngoài của VNPT Hải Phòng.....	52
CHƯƠNG 3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG ĐẾN 2025 ..	57
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA VNPT HẢI PHÒNG.....	58
3.1.1. Xây dựng sứ mệnh phát triển cho VNPT Hải Phòng.....	58

3.1.2. Mục tiêu phát triển kinh doanh của VNPT Hải Phòng.....	58
3.1.3. Phương hướng nhằm hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của VNPT Hải Phòng.....	59
3.2. NGHIÊN CỨU CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC TRONG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG.....	62
3.2.1. Phân tích SWOT cho môi trường ngoài	62
3.2.2. Nghiên cứu môi trường hoạt động bên trong của VNPT Hải Phòng.....	64
3.3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐỂ NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH CHO VNPT HẢI PHÒNG ĐẾN NĂM 2020.....	67
3.3.1. Hoạch định môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp	67
3.3.2. Hoạch định chiến lược phát triển sản phẩm	74
3.3.3. Chiến lược về Hạ tầng và Dịch vụ	75
3.3.4. Chiến lược về nhân sự.....	75
3.3.5. Chiến lược về hạ tầng CNTT	77
3.3.6. Chiến lược chăm sóc khách hàng.....	77
3.3.7. Chiến lược quảng bá và xúc tiến bán hàng	78
3.3.8. Kiểm soát và điều chỉnh	80
3.4. ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ.....	82
3.4.1. Kiến nghị với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam	82
3.4.2. Kiến nghị với Chính quyền địa phương	83
KẾT LUẬN	85
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	86

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Đầy đủ
VNPT	Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam
VNPT HP	Chi nhánh của VNPT tại Hải Phòng
TTKD	Trung tâm Kinh doanh
TTVT	Trung tâm Viễn thông
UBND	Ủy ban nhân dân
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin
CSKH	Chăm sóc khách hàng
NLĐ	Người lao động
VNP	Dịch vụ di động Vinaphone
BTS	Trạm thu phát sóng di động
GPON	Hệ thống mạng cáp quang ngoại vi
ITU	Tiêu chuẩn châu âu về lĩnh vực Viễn thông
4G-LTE	Công nghệ di động 4G
SXKD	Sản xuất kinh doanh
MYTV	Dịch vụ truyền hình internet
IVAN	Phần mềm quản lý bảo hiểm xã hội
CA	Dịch vụ chữ ký số
HIS	Phần mềm quản lý bệnh viện
Vnedu	Phần mềm quản lý giáo dục
FiberVnn	Dịch vụ internet cáp quang
ĐLUQ	Đại lý ủy quyền
ĐBL	Điểm bán lẻ
TSL	Dịch vụ truyền số liệu

DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1. Mục tiêu doanh số và lợi nhuận.....	58
Bảng 3.2. Phân tích SWOT- Cơ hội và thách thức từ môi trường vĩ mô	62
Bảng 3.3. Phân tích SWOT-Cơ hội và Thách thức trong ngành	63
Bảng 3.4. Phân tích SWOT-Điểm mạnh, điểm yếu của VNPT HP.....	65
Bảng 3.5. Phân tích SWOT-Điểm mạnh, điểm yếu của TTKD.....	66
Bảng 3.6. Tiến độ triển khai hạ tầng mạng 4G, 5G	75
Bảng 3.7. Dự kiến kế hoạch đào tạo	76
Bảng 3.8. Kế hoạch tuyển dụng nhân lực	76
Bảng 3.9. Các chỉ tiêu KPI điều chỉnh quy trình nội bộ	81

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Sơ đồ 1.1. Cơ sở đề ra mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp.....	12
Sơ đồ 1.2. Nội dung cơ bản của Chiến lược kinh doanh	13
Sơ đồ 1.3. Sơ đồ quy trình hoạch định Chiến lược kinh doanh.....	19
Sơ đồ 2.1. Mô hình tổ chức của VNPT Hải Phòng.....	40
Sơ đồ 3.1. Quy trình hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng.....	57

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trước những năm 70 của thế kỷ 20, điều kiện kinh doanh ở nhiều doanh nghiệp là tương đối ổn định, nhưng từ thập kỷ 80 trở lại đây, điều kiện và môi trường kinh doanh đã trở nên phức tạp và khó lường trước. Trong bối cảnh đó, việc thành công trong kinh doanh của mỗi doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào việc xác định đúng đắn chiến lược kinh doanh của mình. Hoạch định chiến lược trở thành nhiệm vụ quan trọng không thể thiếu ở mỗi doanh nghiệp nếu muốn tồn tại và phát triển lâu dài trên thị trường. Hơn nữa, trước xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa doanh nghiệp ngày càng trở nên gay gắt. Chính yếu tố này buộc doanh nghiệp phải hoạch định cho mình một chiến lược đúng đắn để giành thế chủ động, tận dụng mọi cơ hội, phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu và thách thức để trụ vững và phát triển trong một môi trường kinh doanh đầy biến động. Những doanh nghiệp thành công đang chứng tỏ rằng kinh doanh phải có tầm nhìn xa trông rộng, phải có chiến lược lâu dài. Kinh doanh theo kiểu “ăn xổi ở thì” không còn phù hợp. Sự sai lầm về mặt chiến lược trong kinh doanh có thể dẫn tới những hệ lụy cho một doanh nghiệp lớn. Ngược lại nếu biết xác định chiến lược kinh doanh đúng đắn có thể giúp doanh nghiệp thành công trên thương trường. Dĩ nhiên việc thành công ở mỗi doanh nghiệp còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhưng vai trò của hoạch định chiến lược trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế là không thể không phủ nhận. Hoạch định chiến lược có nhiệm vụ *vạch ra và thực hiện các kế hoạch hoạt động chiến lược về quản trị* trong dài hạn.

Với sự phát triển bùng nổ về khoa học, công nghệ và đang bước sang thế hệ thứ 4 cùng với việc Việt Nam đã tham gia hội nhập sâu với thế giới, thì

doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin-viễn thông (CNTT-VT) phải có sự bứt phá và luôn sáng tạo, đổi mới trong mọi phương thức quản trị. Doanh nghiệp này cần có một chiến lược kinh doanh hiệu quả, biết đi trước đón đầu để tồn tại và phát triển bền vững.

VNPT Hải Phòng là đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT, được thành lập ngày 06-1-2007, VNPT Hải Phòng có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, nhiệt huyết, sáng tạo và năng động, tác phong làm việc chuyên nghiệp, VNPT Hải Phòng được tập đoàn giao nhiệm vụ đem đến cho khách hàng trên địa bàn thành phố Hải Phòng những sản phẩm dịch vụ chất lượng cao nhất trên nền tảng công nghệ thông tin viễn thông mà tập đoàn đang sở hữu. Đội ngũ cán bộ nhân viên của VNPT Hải Phòng luôn làm việc tận tụy, không ngừng hoàn thiện kỹ năng, trình độ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác, xứng đáng với khẩu hiệu vàng “Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình”. VNPT Hải Phòng luôn giữ tôn chỉ hành động “Sự hài lòng của khách hàng là thành công của doanh nghiệp.” Tuy nhiên, thời gian qua VNPT Hải Phòng chưa tiến hành hoạch định cho mình một chiến lược kinh doanh bài bản trong dài hạn mà mới dừng lại ở việc xác định kế hoạch cho từng năm kinh doanh. Xuất phát từ nhu cầu thực tế đó và để giúp VNPT Hải Phòng có một chiến lược kinh doanh hiệu quả thời gian tới nhằm tạo dựng một thương hiệu hàng đầu về CNTT-VT trên địa bàn thành phố Hải Phòng, tác giả đã mạnh dạn lựa chọn đề tài “Hoạch định chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018 - 2020 tầm nhìn 2025” làm đề tài luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản lý Kinh tế của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp, tổ chức đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu trước đây. Tác giả Lưu Thị Duyên (2014) đã phân tích thực trạng hoạch định chiến lược của Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG Thái Nguyên. Trong nghiên cứu này, tác giả đã chỉ ra được những bất cập trong nội bộ của đơn vị này từ đó đã vạch ra hướng đi cho doanh nghiệp. Cụ thể doanh nghiệp này nên dịch chuyển nguồn lực lao động từ lao động chất lượng thấp sang lao động có trình độ chuyên môn cao, tiếp cận và sẵn sàng chuyển đổi sang công nghệ thiết bị hiện đại đồng thời mở rộng quy mô sản xuất, tạo ra các sản phẩm mới để mở rộng thị trường mới có thể tồn tại và phát triển mạnh trong tương lai. Cũng đề tài này tác giả Võ Quốc Huy (2007) đã chỉ rõ được những thực trạng tồn tại yếu kém của công ty Kinh Đô, bên cạnh đó tác giả đã hoạch định chiến lược cho công ty này phù hợp với từng giai đoạn phát triển của công ty. Cụ thể, công ty nên đổi mới tư duy trong nhận thức về sản phẩm, chuyển dịch lao động từ chân tay thuần túy sang lao động sử dụng công nghệ cao, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, đánh bóng thương hiệu,... từ đó tạo nên một thương hiệu mạnh như ngày nay của Công ty Cổ phần Kinh Đô.

Thông qua việc phân tích thực trạng nội bộ doanh nghiệp từ đó làm cơ sở để hoạch định chiến lược, tác giả Võ Lê Anh (2014) đã hoạch định chiến lược cho Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương tiện VIETRANSTIMEX. Cụ thể, Công ty này nên đổi mới phương thức vận tải từ bị động sang chủ động và kết hợp với các đối tác để tạo ra các sản phẩm đa dạng giúp hạ được giá thành cho khách hàng, từ đó nâng cao uy tín và thị thế của Công ty trong ngành vận tải ở Việt Nam.

Tác giả Trần Văn Thanh (2013) đã phân tích thực trạng, nêu ra được những điểm mạnh, điểm yếu của ngành ngân hàng nói chung và chi nhánh

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam– Chi nhánh tỉnh Đồng Nai nói riêng từ đó tác giả đã hoạch định chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho đơn vị này, cụ thể đơn vị này nên áp dụng những giải pháp thiết thực trong lĩnh vực Công nghệ thông tin nhằm tạo ra các sản phẩm tiện ích đáp ứng nhu cầu thiết yếu của khách hàng. Với cách làm đó Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh tỉnh Đồng Nai đã bứt phá trong khâu áp dụng các giải pháp công nghệ thông tin đem lại nhiều sản phẩm rất tiện ích, nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Cũng với chủ đề này tác giả Trần Nguyễn Quốc Thái (2013) đã đưa ra các giải pháp chiến lược cho Công ty CP Bia Huế giai đoạn 2011-2016. Trong nghiên cứu, tác giả đã phân tích thực trạng thị trường Bia Việt Nam và thị trường hiện tại của Công ty này để hoạch định chiến lược cho Công ty. Cụ thể đơn vị này nên chuyển đổi công nghệ sản xuất, đa dạng hóa nguồn nguyên liệu đầu vào để giảm chi phí và đặc biệt là định hướng rõ thị trường tiêu thụ sản phẩm của mình.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đã đạt được những kết quả nhất định như đưa ra các giải pháp chiến lược trong dài hạn phù hợp cho từng giai đoạn cụ thể góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp đó.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Với mong muốn vận dụng những kiến thức đã học vào thực tế, mục đích của nghiên cứu này là vận dụng lý luận vào thực tiễn để hoạch định chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025. Cụ thể, luận văn sẽ:

- Xây dựng cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược trong kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng nguồn lực tại VNPT Hải Phòng thời gian qua nhằm có căn cứ hoạch định chiến lược.
- Hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng áp dụng cho giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

VNPT Hải Phòng và doanh nghiệp Viễn thông - Công nghệ thông tin (VT-CNTT) trên địa bàn TP. Hải Phòng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- ✚ Phạm vi về không gian: VNPT Hải Phòng, một số doanh nghiệp VT-CNTT tại Hải Phòng.
- ✚ Phạm vi về thời gian: đề tài nghiên cứu thực trạng hoạt động của VNPT Hải Phòng giai đoạn 2014 - 2017.
- ✚ Phạm vi về nội dung: Luận văn dự kiến sẽ xây dựng cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược trong kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng nguồn lực tại VNPT Hải Phòng thời gian qua nhằm có căn cứ hoạch định chiến lược. Hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng áp dụng cho giai đoạn 2018 - 2020 tầm nhìn 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Ngoài các phương pháp như tổng hợp, so sánh, thống kê, nghiên cứu còn sử dụng các phương pháp sau:

- Phân tích định tính (qualitative analysis)
- Phân tích định lượng (quantitative analysis)
- Mô tả (descriptive analysis)

Các phương pháp trên được sử dụng để phân tích thực trạng hoạt động của VNPT Hải Phòng thời gian qua.

- Phân tích SWOT: phân tích SWOT là phân tích điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), thời cơ (Opportunities), thách thức (Threats).¹ Phân tích SWOT giúp ta biết được điểm mạnh của doanh nghiệp mình, điểm yếu của doanh nghiệp mình, thời cơ cho doanh nghiệp và thách thức doanh nghiệp phải đối mặt. Từ phân tích trên sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra được các chiến lược hợp lý trong kinh doanh. Tức là doanh nghiệp phải phát huy điểm mạnh, tận dụng thời cơ, hạn chế điểm yếu và đề phòng thách thức do môi trường mang đến.

- Số liệu phục vụ nghiên cứu: tác giả sẽ dùng số liệu thứ cấp từ các báo cáo của Tập đoàn VNPT, VNPT Hải Phòng, doanh nghiệp VT-CNTT khác trên địa bàn Hải Phòng, các công trình nghiên cứu, các bài báo, tạp chí, trang website liên quan đến đề tài...

6. Dự kiến đóng góp của luận văn

- Về mặt lý luận: Nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn: Đây là nghiên cứu đầu tiên về hoạch định được chiến lược cho VNPT Hải Phòng nhằm nâng cao năng lực kinh doanh cho đơn vị thời gian tới, 2018-2020, tầm nhìn 2025.

¹ **Phân tích SWOT** là một trong 5 bước tạo thành chiến lược sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, bao gồm: *xác lập tôn chỉ của doanh nghiệp, phân tích SWOT, xác định mục tiêu chiến lược, hình thành các mục tiêu và kế hoạch chiến lược, xác định cơ chế kiểm soát chiến lược*. **SWOT** là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: **S**trengths (Điểm mạnh), **W**eaknesses (Điểm yếu), **O**pportunities (Cơ hội) và **T**hreats (Thách thức) - là một mô hình nổi tiếng trong phân tích kinh doanh của doanh nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng hoạch định chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của VNPT Hải Phòng

Chương 3: Chiến lược và giải pháp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho VNPT Hải Phòng đến năm 2025

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Trong Chương 1 này, tác giả sẽ hệ thống hóa cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể tác giả sẽ nêu một số quan điểm về hoạch định chiến lược, lợi thế cạnh tranh, quy trình hoạch định chiến lược, các cấp độ chiến lược, các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược,... nhằm phục vụ cho việc phân tích và hoạch định chiến lược ở các chương tiếp theo. Trước tiên, tác giả xin điểm qua một số quan điểm nổi bật về chiến lược kinh doanh.

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm chiến lược và chiến lược kinh doanh

a) *Khái niệm chiến lược*

Khái niệm **Chiến lược** có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thuật ngữ này có nguồn gốc sâu xa từ quân sự tiếng Anh là Strategy ám chỉ vai trò của vị tướng trong quân đội. Sau đó phát triển thành Nghệ thuật của các tướng lĩnh. Tức nói đến kỹ năng hành xử và tâm lý của các tướng lĩnh. Chiến lược dùng để chỉ kỹ năng quản trị để khai thác các lực lượng nhằm đè bẹp đối phương và tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục. Luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên có thể đè bẹp đối thủ, thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn, nếu họ có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình. Chiến lược trong quân sự *hướng đến việc tạo ra sự phù hợp và có lợi giữa sức mạnh bên trong của lực lượng quân sự với chiến trường nơi diễn ra trận đánh*. Việc thực hiện một chiến lược quân sự dẫn tới kết quả một bên thua và một bên thắng. Điều này cũng thấy trong các hoạt động thể thao đối

kháng.² Tương tự như chiến lược quân sự, chiến lược của một doanh nghiệp hướng đến việc đạt được sự phù hợp giữa các năng lực tạo ra sự khác biệt và môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp tham gia cạnh tranh. Tuy nhiên so với quân sự, đôi khi chiến lược trong kinh doanh phức tạp hơn rất nhiều và không phải lúc nào cũng dẫn đến kẻ thắng người thua. Sự ganh đua trong ngành có thể dẫn đến nỗ lực thay đổi, sáng tạo về mặt công nghệ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Vậy chiến lược kinh doanh là gì? Phần tiếp theo tác giả sẽ đi qua một vài quan điểm/khái niệm về chiến lược kinh doanh.

b) Một số quan điểm về chiến lược kinh doanh

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược kinh doanh. Chandler (1962) định nghĩa chiến lược kinh doanh là “*việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đề ra này.*”³

Chandler là người đầu tiên đưa ra khái niệm chiến lược kinh doanh, tuy nhiên sau này Quinn (1980) đã đưa ra định nghĩa có tính khái quát hơn như sau: “*Chiến lược kinh doanh là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách, và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ.*”⁴

Johnson và Scholes (1999) định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có nhiều sự biến đổi: “*Chiến lược là định hướng và phạm vi của tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc*

² Xem PGS. TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, ThS. Trần Hữu Hải (2009), *Quản trị Chiến lược*, NXB Thống kê, trang 7.

³ Xem Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

⁴ Xem Quinn, J., B. (1980), *Strategy for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin.

định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan.”⁵

c) Khái niệm chiến lược kinh doanh

Từ các quan niệm khác nhau về chiến lược kinh doanh, chúng ta có thể coi *chiến lược kinh doanh là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ cần thiết để một doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh thành công trước các đối thủ của nó*. Cần lưu ý là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thường mang những tư tưởng hành động được thực hiện trong thời gian dài 3, 5 năm hoặc xa hơn nữa. Chiến lược kinh doanh của mỗi doanh nghiệp yêu cầu nó phải phát triển một hoặc một số lợi thế cạnh tranh nào đó để chiếm ưu thế/thắng được các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành.

1.1.2. Đặc điểm của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh xác định rõ các mục tiêu và phương hướng/phương thức kinh doanh trong thời gian tương đối dài (3, 5 năm...) và được quán triệt một cách đầy đủ trong tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững, giành ưu thế trước các đối thủ.

Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo các phương hướng dài hạn, có tính định hướng, còn trong thực hành kinh doanh phải thực hiện việc kết hợp giữa mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế, kết hợp giữa chiến lược và chiến thuật, giữa ngắn hạn và dài hạn. Từ đó mới đảm bảo được hiệu quả kinh doanh và khắc phục được các sai lệch do chiến lược gây ra.

Mọi quyết định quan trọng trong quá trình xây dựng, quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược đều phải tập trung vào

⁵ Xem Johnson, G., Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, 5th Ed. Prentice Hall Europe.

người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Điều này đảm bảo cho tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn, cho sự bí mật về thông tin.

Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng dựa trên cơ sở các lợi thế so sánh. Điều này đòi hỏi trong quá trình xây dựng chiến lược, doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng sản xuất kinh doanh của mình để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu và thường xuyên soát xét lại các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.

Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thống thế mạnh của doanh nghiệp. Điều này đặt doanh nghiệp vào thế phải xây dựng, phải lựa chọn và thực thi chiến lược cũng như tham gia kinh doanh trên những thương trường đã có chuẩn bị và có thế mạnh.

1.1.3. Các yêu cầu của Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh gồm các quan điểm, tư tưởng giúp doanh nghiệp có lợi thế để tồn tại và phát triển. Các quan điểm khẳng định vai trò và nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nó trả lời cho các câu hỏi:

Doanh nghiệp tồn tại vì mục đích gì?

Doanh nghiệp tồn tại trong lĩnh vực nào?

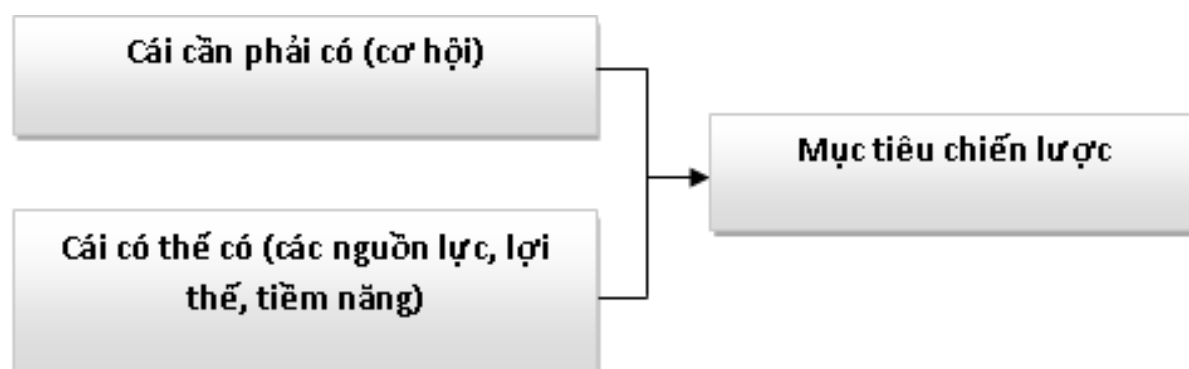
Và định hướng phát triển của doanh nghiệp là gì?

Các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định là trạng thái mong đợi, cần phải có và có thể có của doanh nghiệp sau một thời gian hoạt động. Mục tiêu được thực hiện trong chiến lược kinh doanh trả lời câu hỏi: doanh nghiệp cần đạt được những gì và cần đi đến đâu sau một thời gian nhất định? Các mục tiêu cơ bản là: Doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách, thu nhập bình quân của người lao động, xâm nhập thị trường,... Đối với Tập

đoàn Bưu chính-Viễn thông Việt Nam (VNPT) còn bao gồm các mục tiêu như: mật độ điện thoại, bán kính phục vụ, mật độ phục vụ, ...

Mục tiêu chiến lược dựa trên cái cần phải có (cơ hội) và cái có thể có (nguồn lực và tiềm năng) của doanh nghiệp. Đó mới là mục tiêu hợp lý.

Một chiến lược kinh doanh phải đảm bảo tăng thế lực của doanh nghiệp và giành được lợi thế cạnh tranh. Muốn vậy khi xây dựng chiến lược, doanh nghiệp phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của mình. Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo sự an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh phải xác định được vùng an toàn, phạm vi kinh doanh và xác định được độ rủi ro cho phép. Để đáp ứng được yêu cầu này doanh nghiệp phải tiến hành nghiên cứu và dự đoán môi trường kinh doanh trong tương lai. Dự đoán càng chính xác, khả năng an toàn của doanh nghiệp càng cao. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có một khối lượng thông tin và tri thức nhất định.



Sơ đồ 1.1. Cơ sở đề ra mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp

Phải xây dựng được chiến lược dự phòng, chiến lược thay thế. Sở dĩ phải như vậy vì môi trường luôn luôn biến đổi, còn chiến lược lại là quyết định của tương lai, thực tế ở tương lai có thể khác với dự đoán của chiến lược.

Phải biết kết hợp giữa thời cơ và sự chín muồi. Có nghĩa là một chiến lược kinh doanh được xây dựng và triển khai đúng với thời cơ. Một chiến lược dù hoàn hảo đến đâu mà được đề ra khi thời cơ đã qua đi thì cũng vô nghĩa.

1.1.4. Các giải pháp và công cụ của Chiến lược kinh doanh:

Giải pháp và công cụ của Chiến lược kinh doanh là tổng thể các *chính sách, các thủ đoạn, các phương tiện* mà doanh nghiệp sử dụng để đạt được các mục tiêu cơ bản của Chiến lược kinh doanh.

Giải pháp chiến lược trả lời câu hỏi: Làm thế nào để doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu? Đó là: Bộ máy quản trị phải được cấu trúc như thế nào? Ngân sách để thực hiện mục tiêu là bao nhiêu và lấy ở đâu? Phân bổ, quản lý ra sao cho hiệu quả nhất?

Công cụ của chiến lược giúp chúng ta trả lời câu hỏi: doanh nghiệp đạt được mục tiêu bằng gì? Tóm lại, chiến lược kinh doanh bao gồm ba nội dung chủ yếu sau:



Sơ đồ 1.2. Nội dung cơ bản của Chiến lược kinh doanh

1.1.5. Các yếu tố tác động đến Chiến lược kinh doanh

Sứ mệnh của doanh nghiệp: Sứ mệnh của doanh nghiệp tác động đến mục tiêu của chiến lược. Chiến lược kinh doanh được xây dựng và triển khai phải trên cơ sở đường lối của doanh nghiệp, phải hướng vào việc thực hiện mục tiêu tối cao của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh còn phải căn cứ vào thực lực của doanh nghiệp, bởi vì nó liên quan tính khả thi của chiến lược. Chiến lược kinh doanh chỉ thực hiện được trên cơ sở những cái có thể có của doanh nghiệp. Đó là năng lực của doanh nghiệp về vốn, con người và công nghệ.

Các yếu tố chủ yếu của môi trường kinh doanh: Trong điều kiện cạnh tranh như hiện nay, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc ngày càng chặt chẽ với môi trường. Các quyết định của doanh nghiệp không chỉ căn cứ vào năng lực của mình mà phải tính đến những tác động của môi trường trong mối quan hệ với bản thân doanh nghiệp. Các yếu tố chủ yếu là:

Khách hàng: Khách hàng là người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ, quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp, vì thế quyết định đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Để xây dựng được chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải nghiên cứu đặc điểm, thị hiếu, thu nhập, hành vi,... của khách hàng. Trên cơ sở đó doanh nghiệp sẽ phân đoạn thị trường, xây dựng mục tiêu đáp ứng được các khúc thị trường, dự kiến doanh số cần đạt, điều chỉnh danh mục và quy mô sản xuất,...

Các đối thủ cạnh tranh: Doanh nghiệp nào hoạt động kinh doanh cũng đều có đối thủ cạnh tranh. Trong khi xây dựng chiến lược kinh doanh các nhà hoạch định chiến lược còn phải nghiên cứu, so sánh khả năng của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh để tìm ra lợi thế, tận dụng triệt để các lợi thế đó. Lợi thế của doanh nghiệp so với doanh nghiệp khác thể hiện ở ưu thế vô hình và ưu thế hữu hình. Ưu thế vô hình là ưu thế không thể định lượng được như: uy tín của doanh nghiệp, các mối quan hệ, địa điểm kinh doanh, trình độ lành nghề của lao động, kỹ năng và kinh nghiệm quản lý, thương hiệu. Ưu thế hữu hình thường được lượng hoá bằng các chỉ tiêu như: khối lượng và chất lượng sản phẩm, cơ sở vật chất, công nghệ sản xuất, giá cả sản phẩm,...

Các yếu tố như môi trường chính trị, pháp luật, các chính sách kinh tế, xã hội của Nhà nước, sự phát triển khoa học công nghệ, văn hóa cũng là những yếu tố tác động cần xem xét khi hoạch định chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp. Như đã trình bày mọi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

cần phải giúp phát huy các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mới hòng giành chiến thắng trước các đối thủ.

1.2. MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.2.1. Các khái niệm cơ bản

a) Khái niệm cạnh tranh

Theo Mác: “*Cạnh tranh tư bản chủ nghĩa (TBCN) là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành giật các điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hoá để thu được lợi nhuận siêu ngạch*”. Nghiên cứu sâu về nền sản xuất hàng hoá TBCN và cạnh tranh TBCN, Mác đã phát hiện ra quy luật cạnh tranh cơ bản là quy luật điều chỉnh tỷ suất lợi nhuận bình quân giữa các ngành.

Theo Từ điển Kinh doanh (xuất bản năm 1992) ở Anh: “*Cạnh tranh trong cơ chế thị trường được định nghĩa là sự ganh đua kinh địch giữa các nhà kinh doanh nhằm giành tài nguyên sản xuất cùng một loại về phía mình*”.

Ngày nay trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh là một điều kiện và là yếu tố kích thích kinh doanh, là động lực thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển, tăng năng suất lao động tạo sự phát triển của xã hội nói chung. Như vậy cạnh tranh là quy luật khách quan của nền sản xuất hàng hoá, là cơ chế vận động của thị trường. Sản xuất hàng hoá càng phát triển, hàng hoá bán ra càng nhiều, số lượng nhà cung ứng càng đông thì cạnh tranh càng gay gắt, kết quả cạnh tranh sẽ tự loại bỏ những doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả. Hiểu theo một nghĩa chung nhất, *cạnh tranh là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh doanh trong việc giành giật thị trường và khách hàng*.

b) Khái niệm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Ta có thể coi năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là *khả năng, năng lực mà doanh nghiệp có thể duy trì vị trí của nó một cách lâu dài trên thị trường, đảm bảo lợi nhuận mục tiêu và đạt được những mục tiêu khác của doanh nghiệp* đề ra.

Nếu một doanh nghiệp tham gia thị trường mà không có khả năng cạnh tranh hay khả năng cạnh tranh yếu hơn các đối thủ của nó thì sẽ rất khó khăn để tồn tại và phát triển được, quá trình duy trì sức mạnh của doanh nghiệp phải là quá trình lâu dài và liên tục.

1.2.2. Các nhân tố tạo nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp

Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp được xác định dựa trên các ưu thế của nó. Các ưu thế thường thể hiện ở các nội dung:

- ✚ *Uy tín*: Đánh giá sự tin tưởng của khách hàng vào doanh nghiệp, tạo được uy tín tốt đối với khách hàng là cơ sở tạo nên sự quan tâm của khách hàng đến sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, duy trì sự trung thành của khách hàng với các sản phẩm của doanh nghiệp.
- ✚ *Mức độ nổi tiếng của thương hiệu*: Thương hiệu là tên gọi, thuật ngữ, biểu tượng, hình vẽ hoặc sự kết hợp giữa chúng dùng để phân biệt hàng hóa của người bán nào và phân biệt chúng với hàng hoá của đối thủ cạnh tranh. Thương hiệu là tài sản vô hình, và đôi khi có giá trị hơn cả tài sản hữu hình của doanh nghiệp. Thương hiệu nổi tiếng tức là những thương hiệu mà người tiêu dùng tin dùng, được biết phổ biến trên thế giới. Ngày nay, ngoài cạnh tranh về giá và chất lượng thì cạnh tranh về thương hiệu đang trở nên quan trọng, đặc biệt là đối tượng khách hàng thượng lưu-tầng lớp quan tâm đến danh tiếng sản phẩm hơn là giá cả, mặc dù họ biết các sản phẩm hàng hiệu thường

có giá khá cao. Điều này hàm ý rằng doanh nghiệp không nên coi thường công tác phát triển thương hiệu, đặc biệt nếu họ muốn thực thi một chiến lược kinh doanh toàn cầu.

- ✚ *Khả năng thích ứng*: Là khả năng thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh của doanh nghiệp để đảm bảo sự tồn tại và phát triển.
- ✚ *Sự linh hoạt, nhạy bén của những người quản lý doanh nghiệp*: Sự nhạy bén của những người quản lý doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp nắm bắt được các cơ hội sản xuất kinh doanh, cơ hội phát triển trên thị trường.
- ✚ *Kinh nghiệm kinh doanh trên thương trường*: Bao gồm những phương pháp chiến thuật, chiến lược trong kinh doanh. Đây là một tài sản vô hình tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- ✚ *Vị thế của doanh nghiệp trên thương trường*: Được đánh giá trên cơ sở uy tín, hình ảnh, thị phần... Những doanh nghiệp có vị thế cao trên thương trường rất thuận lợi trong cạnh tranh. Những công ty này có khả năng đa dạng hoá sản phẩm, phát triển thị trường để nâng cao khả năng cạnh tranh.
- ✚ *Hệ thống đảm bảo nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ*: Tiêu chuẩn chất lượng mà doanh nghiệp áp dụng nhằm đảm bảo cho chất lượng sản phẩm của mình. Qua việc áp dụng các tiêu chuẩn, hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm, dịch vụ làm cho khách hàng tin tưởng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Chẳng hạn như việc áp dụng ISO,...
- ✚ *Lợi thế về vốn và chi phí*: Đây là một nhân tố rất quan trọng khi sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường là tương đối đồng nhất thì việc giảm giá bán là một biện pháp rất có hiệu quả để tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

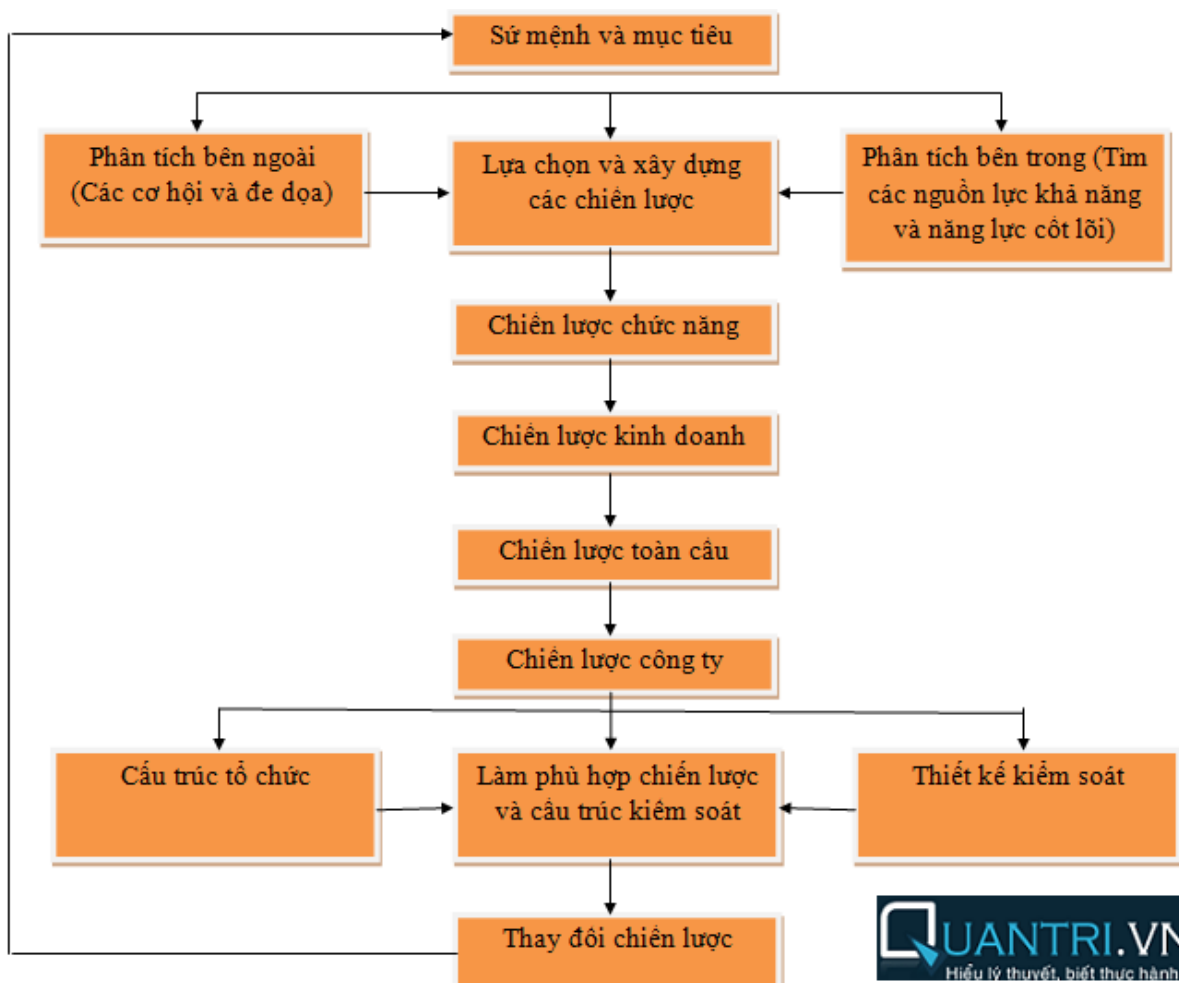
Phần tiếp theo tác giả sẽ nêu các bước trong quy trình hoạch định Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp.

1.3. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Quy trình hoạch định Chiến lược kinh doanh thường bao gồm 5 bước chính:

- (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty.
- (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa.
- (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và điểm yếu.
- (4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực và năng lực cốt lõi, tận dụng điểm mạnh, hạn chế điểm yếu, hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên ngoài.
- (5) Thực thi chiến lược và kiểm soát, điều chỉnh.

Từ Hình 1.3 trên ta thấy việc phân tích môi trường bên trong và bên ngoài công ty và sau đó lựa chọn chiến lược thường được coi là việc xây dựng chiến lược.



Sơ đồ 1.3. Sơ đồ quy trình hoạch định Chiến lược kinh doanh

Thực thi chiến lược sẽ bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát thích hợp để đưa chiến lược vào thực hiện. Mỗi một bộ phận tạo thành một bước theo thứ tự trong quá trình hoạch định chiến lược. Mỗi chu kỳ hoạch định chiến lược bắt đầu bằng một bản tuyên bố sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty. Tiếp theo bản báo cáo sứ mệnh là các phân tích bên trong, bên ngoài và lựa chọn chiến lược. Quá trình kết thúc với việc thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát cần thiết để thực thi chiến lược đã lựa chọn. Một số tổ chức duyệt lại quá trình này hàng năm, mặc dù điều này chưa hẳn đã đưa tổ chức đến việc lựa chọn một chiến lược mới cho mỗi năm. Trong nhiều trường hợp kết quả đơn giản là xác nhận một lần nữa chiến lược

và cấu trúc là hoàn toàn đúng đắn. Các kế hoạch chiến lược được tạo ra bằng quá trình này thường bao trùm khoảng thời gian 3 đến 5 năm hoặc lâu hơn và được cập nhật hằng năm.

Trong nhiều tổ chức kết quả của quá trình hoạch định chiến lược hàng năm được sử dụng như là đầu vào cho quá trình hoạch định ngân sách của năm tiếp theo. Như vậy, hoạch định chiến lược định hướng việc phân bổ nguồn lực trong tổ chức, doanh nghiệp.

1.3.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu

Bước đầu tiên của quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh là xác định sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức. Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của tổ chức và chỉ ra nó sẽ làm gì.⁶ Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà tổ chức hy vọng đáp ứng trong phạm vi trung và dài hạn. Hầu hết các tổ chức theo đuổi lợi nhuận, mục tiêu đạt được năng lực vượt trội chiếm vị trí hàng đầu.

1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài của tổ chức

Bước 2 của quá trình hoạch định chiến lược là phân tích môi trường hoạt động bên ngoài doanh nghiệp. Mục tiêu của phân tích môi trường bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ. Môi trường bên ngoài gồm: môi trường ngành - là môi trường mà trong đó doanh nghiệp đang vận hành và các môi trường vĩ mô (văn hóa, kinh tế, chính trị, khoa học công nghệ, nhân khẩu, tự nhiên). Việc phân tích môi trường nhằm xem xét bối cảnh mà công ty đang hoạt động có tạo điều kiện thuận lợi để giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường hay không cũng như giúp doanh nghiệp nhận thức các nguy cơ từ nhiều phía

⁶ Ví dụ, sứ mệnh của một hãng hàng không quốc gia có thể là đáp ứng nhu cầu đi lại tốc độ cao cho khách hàng với giá cả hợp lý.

(đối thủ, nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ tiềm năng,...) và cơ hội do môi trường mang tới.

1.3.3. Phân tích môi trường bên trong của tổ chức

Môi trường bên trong bao gồm các nguồn lực về con người, tài chính, công nghệ, sản phẩm, giá, kênh phân phối, xúc tiến quảng cáo... của doanh nghiệp. Ngoài ra còn có văn hóa doanh nghiệp. Phân tích bên trong là bước thứ ba của quá trình hoạch định chiến lược. Bước này giúp tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

1.3.4. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Bước tiếp theo là xác định các phương án chiến lược ứng với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa đã xác định ở các bước trên. Sự so sánh các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thường được gọi là phân tích SWOT. Mục đích cơ bản của phân tích SWOT là nhận diện các chiến lược mà nó định hướng, tạo sự phù hợp hay tương xứng giữa các nguồn lực của công ty với môi trường trong đó công ty đang hoạt động. Xa hơn nữa, quá trình này đi vào việc nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh trên cơ sở phân tích để tìm ra những nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi làm cơ sở cho việc phát triển các lựa chọn chiến lược.

Khi thực hiện lựa chọn chiến lược tổ chức phải đánh giá nhiều phương án tương ứng với các khả năng có thể đạt được mục tiêu chính. Các phương án chiến lược được tạo ra có thể bao gồm ở cấp đơn vị kinh doanh, cấp chức năng, cấp công ty hay các chiến lược cấp quốc gia, toàn cầu cho phép doanh nghiệp giành lợi thế để tồn tại và phát triển một cách tốt nhất đồng thời thích nghi được với mọi thay đổi của môi trường kinh doanh.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhân mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh. Ví dụ: chiến lược dẫn đạo về chi phí; chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.

Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực của công ty nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Với các chiến lược cấp chức năng, chúng ta có ý xem xét vai trò và cách thức mà các chiến lược này hướng đến hoàn thiện hiệu suất của các hoạt động trong phạm vi doanh nghiệp như marketing, quản trị vật liệu, phát triển sản xuất và dịch vụ khách hàng.

Chiến lược cấp công ty

Một chiến lược cấp công ty phải trả lời câu hỏi: Các loại kinh doanh nào có thể làm cực đại khả năng sinh lợi của công ty? Trong nhiều doanh nghiệp, việc cạnh tranh thành công thường có nghĩa là hội nhập dọc – đó là quá trình tích hợp các hoạt động hoặc ngược về phía đầu vào của quá trình sản xuất chính hoặc là xuôi theo chiều phân phối sử dụng các đầu ra của hoạt động chính.

Chiến lược toàn cầu:

Trong bối cảnh cạnh tranh của thị trường toàn cầu ngày nay, việc đạt được một lợi thế cạnh tranh và cực đại hóa năng lực của một doanh nghiệp ngày càng đòi hỏi doanh nghiệp phải mở rộng hoạt động của nó ra bên ngoài quốc gia mà nó đang tồn tại. Một cách thích hợp là doanh nghiệp phải có chiến lược toàn cầu. Trong khi tìm kiếm cách thức thâm nhập toàn cầu doanh nghiệp sẽ xem xét lợi ích và chi phí của việc mở rộng hoạt động trên phạm vi toàn cầu.

1.3.5. Thực thi Chiến lược kinh doanh

Khi công ty đã lựa chọn chiến lược kinh doanh để đạt các mục đích đề ra của nó, chiến lược đó cần phải đưa vào thực thi. Ở đây chúng ta chia việc thực hiện chiến lược thành bốn bộ phận chính: Thứ nhất, thiết kế cấu trúc tổ chức thích hợp; Thứ hai, thiết kế hệ thống kiểm soát; Thứ ba, tạo sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát; Thứ tư, quản lý sự xung đột, chính trị và sự thay đổi.

a) Thiết kế cấu trúc chiến lược

Việc thực thi một chiến lược yêu cầu phân công vai trò và trách nhiệm về các hoạt động chiến lược khác nhau cho các nhà quản trị và các bộ phận nhất định trong công ty. Cấu trúc tổ chức của công ty chỉ ra các vai trò, trách nhiệm, các quan hệ báo cáo. Nếu cấu trúc tổ chức hiện tại không thích hợp với chiến lược công ty đã lựa chọn, phải thiết kế ra một cấu trúc tổ chức mới.

b) Thiết kế hệ thống kiểm soát

Bên cạnh việc lựa chọn cấu trúc tổ chức doanh nghiệp cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Trong đó, nó phải quyết định về cách thức tác động tới sự thực hiện và kiểm soát hoạt động của các bộ phận. Các lựa chọn của hệ thống kiểm soát có thể từ kiểm soát thị trường, kiểm soát đầu vào – đầu ra, kiểm soát hành chính, kiểm soát văn hóa tổ chức... Chúng ta cũng nên xem xét cách thức mà một tổ chức quyết định vấn đề lương và hệ thống thưởng đối với nhân viên.

c) Tạo ra sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức và kiểm soát

Một doanh nghiệp muốn thành công cần phải tạo ra sự phù hợp hay tương thích giữa chiến lược, cấu trúc và hệ thống kiểm soát của nó. Các chiến

lược và môi trường khác nhau đặt yêu cầu khác nhau lên một tổ chức do đó họ phải tạo ra cấu trúc và hệ thống kiểm soát tương ứng.

d) Quản lý sự xung đột

Xung đột là một quá trình tương tác giữa các bên trong một tổ chức, một nhóm các cá thể bên trong với bên ngoài (đối thủ cạnh tranh), hoặc là những nhóm không trực tiếp tham gia vào hoạt động với nhóm đang trực tiếp hoạt động. Mục đích chính của xung đột có thể là nhằm: ngăn chặn, vô hiệu hoá công việc của nhóm đang hoạt động hoặc để đối tượng phải làm theo ý của nhóm mình. Chẳng hạn người A cố tình ngăn chặn mọi nỗ lực của người B với một lời nói hoặc hành động đối lập, kết quả là làm cho người B bức bối và như vậy, người A đạt được mục tiêu của mình hoặc đáp ứng lợi ích của mình. Như vậy, xung đột là một quá trình tương tác thể hiện ở sự không tương thích, bất đồng, hay sự bất hòa trong nội bộ doanh nghiệp, hoặc giữa các tổ chức trong xã hội. Như vậy chúng ta có thể nhìn thấy rõ xung đột luôn xuất hiện trong mọi tình huống quản trị và điều hành một tổ chức nói chung hay một doanh nghiệp (dù có quy mô rất nhỏ) nói riêng. Điều còn lại là quản trị nó và xử lý nó như thế nào mà thôi. Phương hướng quản lý/xử lý: loại bỏ, phối hợp - làm việc thông qua xung đột. Đây chính là sách lược đối mặt với xung đột. Nó chính là sự hoạt động bằng cách tích cực hợp tác với các ý tưởng được đặt ra bởi nhiều người. Đối mặt với các đối tượng là để tìm một giải pháp sáng tạo có thể chấp nhận được từ tất cả mọi người.

1.4. KINH NGHIỆM HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP

Đại đa số doanh nghiệp đều coi việc xây dựng chiến lược kinh doanh là một trong những nhiệm vụ hàng đầu. Lãnh đạo doanh nghiệp lớn hàng năm dùng đến 40% thời gian để nghiên cứu nhằm đưa ra chiến lược kinh doanh phù

hợp cho doanh nghiệp mình. Sau đây là bài học thành công từ những thương hiệu nổi tiếng trong việc hoạch định chiến lược như Viettel hay TH True Milk.

1.4.1. Bài học của Viettel

Viettel là một trong những doanh nghiệp viễn thông có số lượng khách hàng lớn nhất trên thế giới. Với kinh nghiệm phổ cập hoá viễn thông tại nhiều quốc gia đang phát triển, chúng tôi hiểu rằng được kết nối là một nhu cầu rất cơ bản của con người. Chúng tôi cũng hiểu rằng, kết nối con người giờ đây không chỉ là thoải và tin nhắn, đó còn là phương tiện để con người tận hưởng cuộc sống, sáng tạo và làm giàu. Bởi vậy, bằng cách tiếp cận sáng tạo của mình, chúng tôi luôn nỗ lực để kết nối con người vào bất cứ lúc nào cho dù họ là ai và họ đang ở bất kỳ đâu. Viettel hiện là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn nhất Việt Nam, đầu tư, hoạt động và kinh doanh tại 13 quốc gia trải dài từ Châu Á, Châu Mỹ, Châu Phi với quy mô thị trường 270 triệu dân, gấp khoảng 3 lần dân số Việt Nam.

Bên cạnh viễn thông, Viettel còn tham gia vào lĩnh vực nghiên cứu sản xuất công nghệ cao và một số lĩnh vực khác như bưu chính, xây lắp công trình, thương mại và XNK, IDC.

Chiến lược: “*Phát triển thị trường tại nông thôn*” là một trong những chiến lược tối ưu của Viettel. Xuất phát điểm từ vị trí thứ tư trên thị trường viễn thông (sau VinaPhone, MobiFone, Sfone) nhưng đã vươn lên thứ nhất, chiếm tới hơn 45% thị phần. Thời gian trước, khoảng năm 2005-2006, Viettel đã có một quyết định kinh doanh khá táo bạo, khác hẳn với cách tư duy phổ biến của doanh nghiệp ngành viễn thông: quyết định bỏ thành phố, về đầu tư tại nông thôn. Khi đó, chi phí để lắp đặt các trạm tại nông thôn rất tốn kém, đầu tư khó khăn mà chưa biết liệu có thuê bao nào không. Tuy nhiên, Viettel đã làm, và đã chứng minh được sự đúng đắn của mình khi lựa chọn chiến

lược này, bởi thứ nhất, nhờ đó mà điện thoại di động từ thứ xa xỉ đã trở thành thứ bình dân - ở Việt Nam, giới bình dân có tới 70% và chủ yếu ở nông thôn. Thứ hai, ở thành phố người dùng không phân biệt được sự khác biệt giữa các nhà mạng - ví dụ MobiFone đã có kinh nghiệm hơn 10 năm hoạt động tại thành phố, sẽ rất khó để Viettel có thể cạnh tranh được ở các địa bàn này. Nhưng về nông thôn, câu chuyện sẽ hoàn toàn khác hẳn: ở nông thôn không có sóng MobiFone, Vinaphone, Viettel lại có - người dân sẽ cảm nhận rằng Viettel ở đây còn có sóng thì chắc hẳn ở thành phố còn tốt hơn. Và từ đó, thành công nối tiếp thành công đến với Viettel.⁷

Từ năm 2004, song song với việc tiếp tục mở rộng mạng lưới trong nước, Viettel cũng bắt đầu quá trình tìm kiếm và đầu tư vào các thị trường mới. Nhận thấy khi “đem chuông đi đánh xứ người” là phải trực tiếp đối đầu với những “người khổng lồ” của viễn thông thế giới như O2, Vodafone, Singtel,... Viettel biết rằng chỉ có sự khác biệt mới có thể giúp Tập đoàn đạt được thành công. Thời điểm Viettel đầu tư ra nước ngoài đã chậm khoảng 20 năm so với doanh nghiệp viễn thông lớn trên thế giới cho nên những “miếng ngon” hầu như đã bị phân chia hết, còn những thị trường tương đối khó “xơi” hơn như Cam-pu-chia, Hai-i-ti,... cũng không thiếu bóng dáng các nhà đầu tư quốc tế. Tuy nhiên, theo khảo sát thị trường, những “ông lớn” lại có thói quen đầu tư ngắn hạn và thu lời nhanh ở thị trường nước ngoài và chỉ tập trung đầu tư ở thành phố lớn, thu giá cước cao, có lợi nhuận mới đầu tư tiếp. Từ thực tế này, Viettel đã tìm ra hướng đi cho riêng mình là đầu tư dài hạn, rộng khắp đến cả vùng sâu, vùng xa nhằm phổ cập dịch vụ đến mọi người dân nước sở tại với giá cước rẻ. Ở những nước Viettel tiến hành đầu tư, hạ tầng mạng lưới của Tập đoàn luôn dẫn đầu về quy mô, góp phần đáng kể vào việc thay đổi

⁷ Xem “Xây dựng chiến lược kinh doanh: Bài học thành công của các thương hiệu lớn”, website: <http://www.brandsvietnam.com/4827-Xay-dung-chien-luoc-kinh-doanh-Bai-hoc-thanh-cong-cua-cac-thuong-hieu-lon>, truy cập ngày 25/11/2017.

diện mạo ngành viễn thông ở nước đó. Bên cạnh đó, Viettel còn triển khai nhiều dịch vụ công ích như hỗ trợ ngành giáo dục internet miễn phí, hỗ trợ chính phủ, công an, quân đội xây dựng hệ thống thông tin,... qua đó, nhận được sự tin tưởng và đánh giá cao của người dân cũng như chính phủ các nước sở tại.

Tất nhiên, liên tục mở rộng mạng lưới với quy mô đầu tư rộng khắp ở nhiều nước sẽ là gánh nặng không nhỏ về vốn cho Viettel. Sự khác biệt về pháp luật, văn hóa, chế độ chính trị,... cùng những cách trở về điều kiện địa lý càng làm tăng chi phí, công sức và thời gian của quá trình đầu tư. Nhưng khó khăn đó chỉ làm cho người lao động tại Viettel thêm quyết tâm hơn.

Sau chín năm, ngoài thành công ở thị trường trong nước, Viettel tiếp tục thành công khi đưa vào kinh doanh chín công ty viễn thông tại chín quốc gia khác với thị trường hơn 175 triệu người. Năm 2014, tổng doanh thu của Viettel từ thị trường nước ngoài đạt 1,211 tỷ USD, tăng trưởng 23% so với năm 2013; trong đó, lợi nhuận đạt hơn 140 triệu USD, tăng 41% so với năm 2013. Đặc biệt, tại những thị trường đã đi vào kinh doanh ổn định như Cam-pu-chia, Lào, Mô-dăm-bích..., Viettel đều giữ vị trí dẫn đầu, chiếm lĩnh thị trường.⁸

Hiện, Viettel đang thực hiện chiến lược trở thành công ty toàn cầu, đầu tư ở khoảng 25 nước khác nhau, có một thị trường nước ngoài từ 600 đến 800 triệu dân vào năm 2020.

Sau khi Viettel đã thành công tại nông thôn, các nhà mạng khác mới tìm đến thị trường này. Vậy là họ đã chậm hơn Viettel từ một năm rưỡi đến hai năm. Và lúc đó, Viettel lại thay đổi chiến thuật, thay vì đầu tư ở nông thôn, họ quay lại thành phố để kinh doanh, nhờ đó tương quan lực lượng giữa các nhà

⁸Xem bài của Nhật Nam “Vươn ra thị trường nước ngoài”, website: <http://www.nhandan.com.vn/kinhte/item/27670002-vuon-ra-thi-truong-nuoc-ngoai.html>, truy cập ngày 27/11/2017.

mạng hoàn toàn thay đổi. Tất nhiên, bên cạnh việc xác định lĩnh vực, địa bàn kinh doanh đúng đắn ban đầu, thành công của Viettel còn phải dựa trên các nguồn lực hiện hữu và cách thức kinh doanh riêng biệt của mình (chiến lược marketing, xây dựng thương hiệu, quảng cáo...). Đây thực sự là bài học chiến lược quý báu cho doanh nghiệp trong ngành.

1.4.2. Bài học của TH True Milk

Chiến lược: *“Cách thức kinh doanh và định vị thương hiệu sáng tạo.”*. Có mặt trên thị trường từ cuối tháng 12/2010, khi đó Vinamilk đang là kẻ thống trị thị trường sữa. Kẻ đến sau TH True Milk đương nhiên để thu hút được sự quan tâm của người tiêu dùng, phải định ra cho mình một hình ảnh thích hợp. Trong cuộc chạy đua giành ngôi vị dẫn đầu, nhiều doanh nghiệp rơi vào cái bẫy sản phẩm và cho rằng chỉ với một sản phẩm tốt hơn, ưu thế hơn, đến một lúc nào đó doanh nghiệp sẽ có cơ hội để vươn lên. Tuy nhiên, một sản phẩm ra đời sau với tuyên bố “tôi tốt hơn, dịch vụ của tôi hoàn hảo hơn...” sẽ không có cơ hội sống sót trước những kẻ thống trị hùng mạnh đã đến trước. Một sản phẩm khác biệt với ý tưởng đắt giá mới là phương cách thích hợp trong tình huống này. Với một chương trình quảng bá kèm PR nhấn mạnh đến yếu tố *“sữa sạch”*, TH True Milk đã phần nào tạo được sự khác biệt hóa với những nhãn hàng sữa khác trên thị trường và gắn tên tuổi của mình với ý niệm *“sạch”*. TH True Milk đã xác định đúng rằng yếu tố *“sạch”* sẽ thu hút được người tiêu dùng khi vệ sinh an toàn thực phẩm đang trở thành mối quan ngại lớn nhất tại Việt Nam. Như vậy, TH True Milk đã ghi điểm khi định vị thành công hình ảnh trong tâm trí người tiêu dùng, đồng thời tạo ra sự khác biệt với kẻ thống trị Vinamilk.⁹

⁹ Xem bài “Xây dựng chiến lược kinh doanh: Bài học thành công của các thương hiệu lớn”, website: <http://www.brandsvietnam.com/4827-Xay-dung-chien-luoc-kinh-doanh-Bai-hoc-thanh-cong-cua-cac-thuong-hieu-lon>, truy cập ngày 25/11/2017.

1.4.3. Bài học của Lenovo

Lenovo: “*Sáng tạo, đổi mới tạo nên thành công*”. Nhìn ra thế giới chúng ta không hề xa lạ với Lenovo, một trong những hãng máy tính khổng lồ của thế giới mới ngày nay. Với điểm xuất phát là một số vốn khá khiêm tốn, chỉ khoảng 25.000 USD vào năm 1984, một nhóm chuyên gia làm cố vấn cho Chính phủ Trung Quốc đã cùng nhau thành lập Công ty **New Technology Developer Inc.** (tiền thân của Lenovo ngày nay). Trong giai đoạn đầu này, họ đã được Viện Hàn lâm Khoa học Trung Quốc góp vốn, điều đó cũng có nghĩa là Nhà nước cũng là một cổ đông trong công ty. Dù vậy, Lenovo vẫn được điều hành theo thể chế tư nhân, hầu như sự can thiệp của Chính phủ Trung Quốc là rất ít hoặc gần như không có. Sau đó 4 năm, Công ty được sát nhập tại Hồng Kông và được đổi tên thành **Legend**. Tiếp theo, hãng đã cho ra đời nhiều mẫu máy tính, tuy nhiên doanh số của những thiết bị này chỉ tương đối tốt ở nội địa còn với thị trường quốc tế, chẳng ai biết đến tiếng tăm của Lenovo.

Sang 2003, để đánh dấu cho sự trưởng thành và nhằm mở rộng thị trường, cái tên Lenovo đã chính thức trở thành thương hiệu cũng như logo cho cả công ty. Hai năm sau, hãng hoàn tất việc mua lại bộ phận máy tính cá nhân của IBM. Năm 2010, Lenovo đã lấn sân sang thị trường điện thoại thông minh với thiết bị đầu tiên có tên LePhone. Với sự đầu tư nghiêm túc cho việc nghiên cứu, phát triển và nhân rộng thương hiệu thì năm 2014, smartphone Lenovo đã đem về cho hãng danh hiệu “*Nhà cung cấp điện thoại thông minh lớn nhất tại Trung Quốc Đại lục*”, đây cũng chính là giai đoạn Công ty đồng ý mua lại Motorola Mobility từ tay Google.¹⁰

¹⁰ Theo đánh giá của các tổ chức nghiên cứu uy tín toàn cầu như IDC, Gartner, trong quý II và III/2013, Lenovo đã giữ vững vị trí số 1 về sản xuất PC trên toàn cầu với thị phần 17,7% và liên tục 18 quý liền là công ty có tốc độ phát triển cao hơn tốc độ phát triển

Với một lịch sử khá hoành tráng như vậy nên giờ đây Lenovo Group Ltd. đã trở thành một ông lớn trong giới công nghệ không thua kém gì Samsung hay Apple. Hiện tại, tập đoàn công nghệ này đã hoạt động tại hơn 60 quốc gia, kinh doanh bán hàng cho hơn 160 nước, đồng thời là nơi làm việc của khoảng 54.000 nhân viên cũng như được Tạp chí Kinh tế Fortune xếp thứ 231 trong danh sách Global 500 trong năm nay. Đó chính là bằng chứng sống biết nói để minh chứng cho sự phát triển thịnh vượng, đang lên của Lenovo ở giai đoạn hiện tại.

Một trong những chiến lược giúp Lenovo đạt được những thành tựu ngày nay chính là Lenovo luôn chú trọng về *ngiên cứu phát triển và đổi mới công nghệ*. Ngày nay, một doanh nghiệp/công ty muốn thành công trên thương trường thì cần phải có những sáng tạo, đổi mới để tạo ra trào lưu mới, tạo nên được nhu cầu mới. Doanh nghiệp nào không đổi mới chắc chắn sẽ tụt hậu và bị đào thải. Minh chứng cụ thể là thời gian, rất nhiều công ty nổi tiếng trên toàn cầu đã có những kết cục rất bất ngờ do không đổi mới kịp thời như Nokia hay IBM.

Để đạt những thành tựu đó thì ngoài việc phát triển những dòng thiết bị kế thừa, Lenovo còn luôn tự lực gây dựng những dòng thiết bị tên tuổi khác có thể kể đến như dòng sản phẩm giải trí, thời trang IdeaPad, và cả những series smartphone như **VIBE**, **A,S** hay **P**,... rất nổi tiếng. Cái hay của Lenovo là họ biết cách phủ sóng, ở mỗi tầm giá hãng đều có những thiết bị chủ chốt

trung bình của thị trường PC. Bên cạnh đó, Lenovo cũng giữ vững vị trí số 1 ở 5 trên 7 thị trường lớn nhất thế giới là Brazil, Nga, Nhật Bản, Trung Quốc, Đức. Riêng thị trường Châu Á Thái Bình Dương, trong quý III/2013, Lenovo là số 1 trong mảng PC Consumer. Kết quả này khẳng định thế mạnh của Lenovo trong mảng PC.

và danh tiếng. Điều này vừa giúp hãng có thêm nhiều tín đồ cũng vừa giúp người dùng có thể tùy chọn thoả thích sản phẩm theo nhu cầu và túi tiền.¹¹

1.4.4. Bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp Việt Nam

Kinh nghiệm đầu tiên rút ra cho doanh nghiệp Việt trong đổi mới chiến lược kinh doanh là không thể đơn thuần chỉ dựa vào học hỏi mà phải có sự sáng tạo. Một chiến lược kinh doanh - xác định lĩnh vực, địa bàn, cách thức kinh doanh dù có tốt đến đâu mà thiếu đi các nguồn lực tài chính, con người, không phù hợp về văn hóa thì cũng sẽ rất khó triển khai. Đồng thời, chiến lược kinh doanh cũng liên quan tới tầm nhìn và mục đích của doanh nghiệp - bởi chiến lược về bản chất là việc hoạch định hướng đi nhằm đến mục tiêu đã đặt ra. Về tầm nhìn, mục tiêu mỗi doanh nghiệp lại có sự khác biệt – có doanh nghiệp coi mục tiêu trọng tâm là tăng doanh thu, giành thị phần trên thị trường; có doanh nghiệp lại lựa chọn tăng lợi nhuận,... bởi vậy chiến lược kinh doanh của mỗi doanh nghiệp cũng sẽ khác biệt. Một doanh nghiệp lựa chọn lợi nhuận cao là mục tiêu chiến lược sẽ tập trung vào phục vụ các nhóm khách hàng hay phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao bằng các sản phẩm có giá trị gia tăng cao hoặc hiệu suất chi phí vượt trội. Ngược lại, nếu lựa chọn mục tiêu tăng trưởng thị phần, doanh nghiệp phải đa dạng hóa dòng sản phẩm để thu hút các khách hàng ở nhiều phân đoạn thị trường khác nhau. Tuy nhiên qua đây có thể thấy, đổi mới chiến lược kinh doanh phải theo định hướng, tầm nhìn, mục tiêu đặt ra, nhưng trong trường hợp cần thiết, có thể phải xem xét điều chỉnh lại tầm nhìn, mục tiêu cho phù hợp.¹²

¹¹ Xem bài “Lenovo: Hành trình từ kẻ vô danh đến top 3 thế giới!”, website: <https://www.thegioididong.com/tin-tuc/thuong-hieu-lenovo-tu-ke-vo-danh-len-top-3-gioi-cong-nghe--693456>, truy cập ngày 29/11/2017.

¹² Xem, tham khảo bài “Xây dựng chiến lược kinh doanh: Bài học thành công của các thương hiệu lớn”, website: <http://www.brandsvietnam.com/4827-Xay-dung-chien-luoc-kinh-doanh-Bai-hoc-thanh-cong-cua-cac-thuong-hieu-lon>, truy cập ngày 25/11/2017.

Cần lưu ý rằng “Bất kỳ sự thay đổi chiến lược kinh doanh nào cũng phải được xây dựng dựa trên việc xác định và hiểu biết đúng đắn về nhu cầu của khách hàng.”. Có thể doanh nghiệp Việt phải đổi mới chiến lược kinh doanh để có hình thái tổ chức cũng như phương thức kinh doanh mới mẻ, thích ứng với thời đại mới. Nhưng trong bối cảnh đầy biến động như hiện nay, cần chú ý đến năng lực cốt lõi và các giá trị nền tảng cơ bản bất biến của doanh nghiệp.¹³

Cuối cùng, một vấn đề nữa cần phải xem xét - đó là những điều kiện để đổi mới chiến lược kinh doanh thành công. Theo nghiên cứu của Boz, Allen và Hamilton, những yếu tố quan trọng nhất để đảm bảo sự thành công của đổi mới chiến lược là: phải thích ứng với nhu cầu thị trường cũng như năng lực riêng của từng doanh nghiệp, đồng thời có tính ưu việt về kỹ thuật, và sự cam kết, ủng hộ của Ban lãnh đạo doanh nghiệp.¹⁴

Doanh nghiệp thường thất bại hoặc khó thành công nếu không có chiến lược kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp có đề ra chiến lược kinh doanh nhưng không làm theo hoặc chiến lược kinh doanh sơ sài, không nghiên cứu kỹ lưỡng cũng có thể xem như không có chiến lược kinh doanh. Điều đó, đồng nghĩa với việc, trong những năm qua, rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam không có chiến lược kinh doanh. Và, đó chính là nguyên do dẫn tới thất bại của doanh nghiệp.

¹³ Theo Scott M. Davit trong cuốn sách nổi tiếng “Bước chuyển đổi”, cần phải biết cân bằng những áp lực ngắn hạn để cho thấy kết quả ngay trong khi vẫn giữ liên kết với tầm nhìn dài hạn và đặc biệt cần duy trì sự tập trung không ngừng vào khách hàng. Bất kỳ sự thay đổi chiến lược kinh doanh nào cũng phải được xây dựng dựa trên việc xác định và hiểu biết đúng đắn về nhu cầu của khách hàng. Không phải ngẫu nhiên câu hỏi chiến lược đầu tiên trong 7 Câu hỏi chiến lược mà GS. Robert Simons - Trường kinh doanh Harvard đưa ra là “Ai là khách hàng chính của bạn?” Rõ ràng, khi đã xác định đúng đối tượng khách hàng chính, bạn có thể tập trung các tài nguyên hiện có cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và giảm thiểu lượng tài nguyên dành cho những đối tượng khác. Điều này sẽ mang lại thành công nhờ lợi thế cạnh tranh.

¹⁴ Xem “Xây dựng chiến lược kinh doanh: Bài học thành công của các thương hiệu lớn”, website: <http://www.brandsvietnam.com/4827-Xay-dung-chien-luoc-kinh-doanh-Bai-hoc-thanh-cong-cua-cac-thuong-hieu-lon>, truy cập ngày 25/11/2017.

Trên đây tác giả đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cũng như nêu kinh nghiệm của một số doanh nghiệp thành công trong việc làm tốt việc hoạch định chiến lược kinh doanh. Chương 2 tiếp theo tác giả sẽ giới thiệu khái quát về VNPT Hải Phòng trong thời gian gần đây để biết được thực trạng hoạt động cũng như những nguồn lực hiện có, kết quả kinh doanh nhằm có căn cứ để phân tích, hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025.

Tác giả chọn việc hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025 là vì hiện VNPT Hải Phòng chưa hoạch định chiến lược trong dài hạn cho mình mà mới chỉ dừng lại ở việc xây dựng kế hoạch kinh doanh cho từng năm. Hơn nữa, VNPT đang vấp phải sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ như Viettel, Mobile, FPT, Sing tel,... trên địa bàn Hải Phòng. Nếu không có hướng đi đúng đắn và phù hợp sẽ rất khó cho VNPT Hải Phòng trong việc duy trì lợi thế và vị trí trên thị trường kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ trong ngành Viễn thông - CNTT tại Hải Phòng thời gian tới.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG

Chương 2 sẽ nêu khái quát về VNPT Hải Phòng. Cụ thể, tác giả sẽ nêu sơ đồ cơ cấu tổ chức, công nghệ, sản phẩm, marketing-mix, nhân sự,... của VNPT Hải Phòng thời gian qua từ đó giúp ta có được bức tranh khái quát về các nguồn lực hiện tại của VNPT Hải Phòng. Các căn cứ này sẽ giúp tác giả phân tích làm rõ hơn điểm mạnh, điểm yếu trong việc phân tích môi trường bên trong (nội bộ) của VNPT Hải Phòng thời gian qua để hoạch định chiến lược cho đơn vị thời gian tới tại Chương 3.

2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ VNPT HẢI PHÒNG

2.1.1. Giới thiệu về VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng - đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, được thành lập theo quyết định số 633/ QĐ-TCCB/ HĐQT ngày 06-12-2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình.

Với đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, tâm huyết, sáng tạo, phong cách làm việc chuyên nghiệp, VNPT Hải Phòng đã và đang phát triển ngày càng lớn mạnh. VNPT luôn mong muốn được phục vụ quý khách hàng một cách chu đáo, tận tình, mang đến cho quý khách hàng những sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo nhất trên nền tảng công nghệ thông tin và viễn thông. VNPT cũng tâm niệm rằng, công nghệ với mục đích chỉ đơn thuần là công nghệ sẽ không mang lại hiệu quả sản xuất và sự thoả mãn của khách hàng.

Vì thế trong quá trình phát triển và hội nhập, đội ngũ nhân viên của VNPT Hải Phòng luôn làm việc hết mình, không ngừng hoàn thiện, nâng cao trình độ để đáp

ứng nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng nhất, chính xác nhất, an toàn nhất, tiện lợi và văn minh nhất, xứng đáng với 10 chữ vàng: "Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình". Bất cứ khi nào, bất cứ ở nơi đâu, VNPT Hải Phòng vẫn luôn giữ vững phương châm "Sự hài lòng của khách hàng là thành công của doanh nghiệp!"

Quá trình hình thành và phát triển của VNPT Hải Phòng

(17/5/2012) VNPT phóng thành công vệ tinh viễn thông thứ 2 của Việt Nam Ngày 16/5/2012, VNPT đã phóng thành công Vệ tinh viễn thông thứ 2 của Việt Nam Vinasat-2 lên quỹ đạo tại bãi phóng Kourou, Guyana, Nam Mỹ. Vệ tinh sẽ nằm tại vị trí vĩ độ 131,80E. Dự kiến Vinasat-2 vào đi vào khai thác trong quý 3 năm 2012.

(8/11/2011) VNPT được trao giải thưởng quốc tế "Băng rộng thay đổi cuộc sống"
Với những nỗ lực và kết quả đạt được trong việc phát triển mạng băng rộng phục vụ cộng đồng, đặc biệt là những người dân khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa của Việt Nam, ngày 27/9/2011, VNPT đã vinh dự được trao giải thưởng quốc tế "Băng rộng thay đổi cuộc sống" trong khuôn khổ Diễn đàn Băng rộng quốc tế lần thứ 11 tại Paris, Pháp.

(25/12/2009) VNPT được phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động Ngày 22/12, Chủ tịch nước đã ký Quyết định số 2056/QĐ-CTN về việc phong tặng Danh hiệu Anh hùng Lao động cho Tập đoàn BCVT Việt Nam vì đã có thành tích đặc biệt xuất sắc trong lao động sáng tạo từ năm 1999 đến năm 2008, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc. Trong chặng đường 10 năm phát triển từ 2000 đến nay, VNPT luôn giữ vững vai trò là

doanh nghiệp chủ lực của đất nước trong lĩnh vực BCVT-CNTT, đã xây dựng và phát triển một hạ tầng cơ sở thông tin liên lạc hiện đại, đồng bộ và rộng khắp phục vụ đắc lực cho sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội, góp phần đảm bảo an ninh, quốc phòng của đất nước.

(15/10/2009) VNPT tiên phong triển khai 3G
Ngày 12/10/2009, VinaPhone - đơn vị cung cấp dịch vụ di động thuộc VNPT đã trở thành nhà mạng đầu tiên tại Việt Nam cung cấp dịch vụ 3G, ghi thêm Việt Nam vào bản đồ 3G thế giới, đưa vị trí của ngành di động Việt Nam lên một nấc thang mới. Tiếp đó, ngày 15/12/2009, MobiFone cũng chính thức cung cấp dịch vụ 3G trên thị trường, khẳng định vị trí tiên phong công nghệ của VNPT.

(5/4/2009) Hoàn thiện Mạng truyền số liệu chuyên dùng phục vụ các cơ quan Đảng, chính quyền trên toàn quốc
Ngày 30/3/2009, VNPT đã thiết lập thành công phiên họp trực tuyến lần đầu tiên của Chính phủ tới Văn phòng UBND 63 tỉnh/thành, đánh dấu bước đổi mới tích cực trong việc ứng dụng VT-CNTT vào công tác chỉ đạo, điều hành của Chính phủ. Đồng thời thể hiện năng lực của VNPT trong việc thực hiện Dự án "Mạng truyền số liệu chuyên dùng của các cơ quan Đảng và Nhà nước".

(19/4/2008) VNPT phóng thành công vệ tinh đầu tiên của Việt Nam VINASAT-1
05h17 phút ngày 19/4/2008, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT, với vai trò là chủ đầu tư dự án, đã phóng thành công vệ tinh đầu tiên của Việt Nam VINASAT-1 lên quỹ đạo. Đây là sự kiện khẳng định chủ quyền quốc gia của VN trên không gian, góp

phần nâng cao hình ảnh, uy tín của VN nói chung và VT- CNTT VN nói riêng. Với việc đưa vệ tinh viễn thông đầu tiên vào sử dụng, Việt Nam đã chủ động được toàn bộ các phương thức truyền dẫn, kể cả các phương thức truyền dẫn hiện đại, hoàn thiện hạ tầng thông tin liên lạc quốc gia, đảm bảo an toàn và tin cậy mạng lưới cơ sở hạ tầng viễn thông, tạo điều kiện cho các đơn vị phát triển các dịch vụ viễn thông, phát thanh, truyền hình... Với dung lượng truyền dẫn trên 10.000 kênh thoại, Internet, truyền số liệu; trên 120 kênh truyền hình chất lượng cao, VINASAT-1 sẽ đưa các dịch vụ viễn thông, Internet và truyền hình đến các vùng sâu, vùng xa, miền núi và hải đảo... là những nơi mà phương thức truyền dẫn khác khó vươn tới được.

(1/1/2008)

Tách hoạt động Bưu chính và Viễn thông

Năm 2008 đánh dấu sự phát triển mới của Bưu chính Việt Nam với sự ra đời và chính thức đi vào hoạt động của Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam (VNPost), thành viên của VNPT từ ngày 1/1/2008. VNPost có số vốn điều lệ 8.122 tỷ đồng, kinh doanh các lĩnh vực như: thiết lập, quản lý, khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng, cung cấp các dịch vụ bưu chính công ích và các dịch vụ công ích khác. Tổ chức của VNPost gồm có 64 tỉnh, thành phố được hình thành trên cơ sở tách hoạt động bưu chính từ các bưu điện tỉnh, thành phố hiện nay. Khối Viễn thông các tỉnh, thành phố được tách ra từ các Bưu điện tỉnh, thành cũ thành các Viễn thông tỉnh, thành phố trực thuộc Tập đoàn BCVT Việt Nam VNPT.

(26/3/2006)

VNPT chuyển đổi sang mô hình Tập đoàn

Ngày 26/3/2006, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã chính thức ra mắt và đi vào hoạt động theo quyết định

của Thủ tướng Chính phủ chuyển đổi mô hình từ Tổng công ty. Theo đó, VNPT là Tập đoàn kinh tế chủ đạo của Nhà nước trong lĩnh vực BCVT & CNTT, kinh doanh đa ngành cả trong nước và quốc tế, có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế; làm nòng cốt để BCVT và CNTT Việt Nam phát triển và hội nhập quốc tế.

(19/11/1997) Việt Nam chính thức hòa mạng Internet quốc tế
Ngày 19/11/1997 Việt Nam chính thức hòa mạng Internet quốc tế. VDC (đơn vị trực thuộc của VNPT) là nhà cung cấp cổng truy nhập Internet duy nhất (IAP) và là 1 trong 4 nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP) đầu tiên của Việt Nam.

(15/8/1995) VNPT đón nhận Huân chương Sao vàng
Kỷ niệm 50 năm ngày truyền thống của Ngành (15/8/1945 - 15/8/1995), cán bộ CNVC của VNPT có vinh dự là ngành kinh tế-kỹ thuật đầu tiên trong cả nước đón nhận phần thưởng cao quý: Huân chương Sao vàng. Năm 1995, VNPT đã có 742.000 thuê bao điện thoại, đưa mật độ điện thoại của Việt Nam lên 1 máy/100 dân. Với con số này, lần đầu tiên mạng viễn thông Việt Nam có tên trên bản đồ viễn thông thế giới.

(30/4/1995) Thành lập Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT)
Tháng 4/1995, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập theo mô hình Tổng Công ty 91, trực thuộc Chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT, chính thức tách khỏi chức năng quản lý nhà nước và trở thành đơn vị sản xuất, kinh doanh, quản lý khai thác và cung cấp các dịch vụ bưu chính, viễn thông.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn Thông - Công nghệ thông tin như sau:

- Tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn thành phố Hải Phòng.
- Tổ chức quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hải Phòng.
- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu khách hàng.
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông công nghệ thông tin.
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng

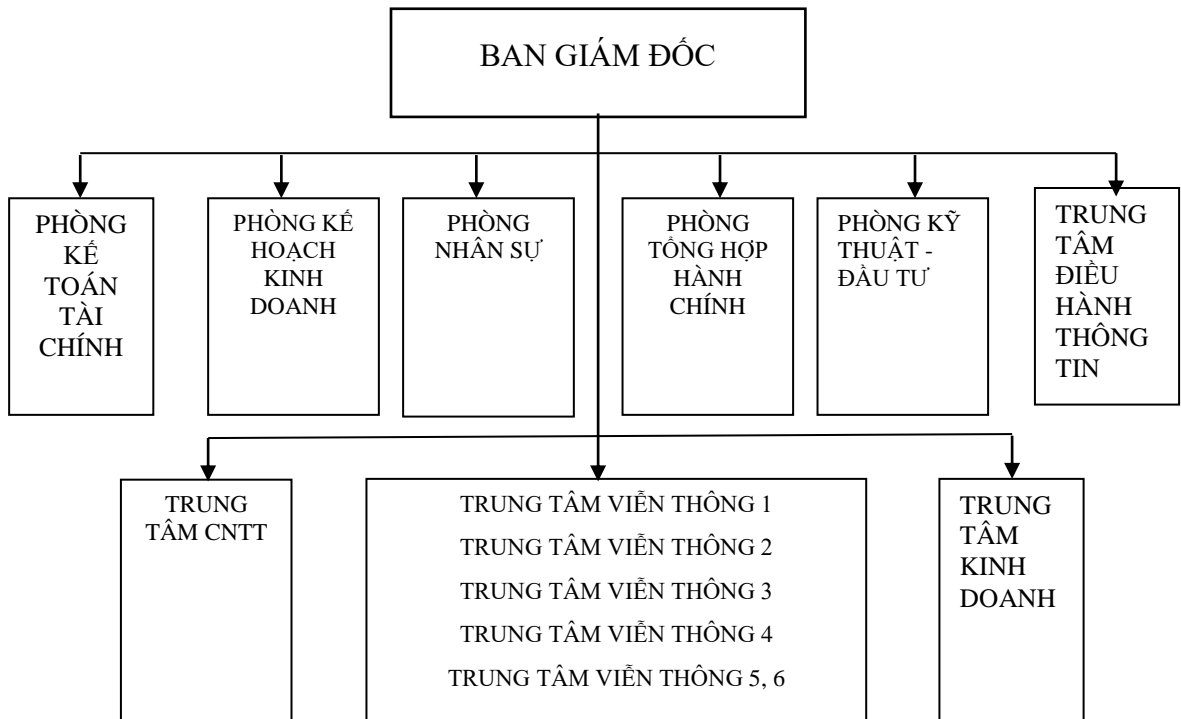
VNPT Hải Phòng hiện được chia thành 2 khối, khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. Bao gồm 9 trung tâm trực thuộc: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Phòng, Trung tâm Công nghệ thông tin, Trung tâm viễn thông 1, 2, 3, 4, 5, 6, Trung tâm Điều hành thông tin và khối các phòng chức năng như: TC-KT, P. KTĐT, P. Nhân sự, P. THHC, P. KH-KD. Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Hải

Phòng có nhiệm vụ tổ chức, quản lý, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị: Bao gồm các phòng chức năng P. KT-ĐT, P. NS, P. THHC, P. KHKD, KT-TC.

Các đơn vị trực tiếp sản xuất gồm:

Trung tâm Kinh doanh:

- Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng có chức năng:
- Tổ chức kênh bán đối với tất cả các sản phẩm dịch vụ của VNPT bao gồm các dịch vụ VT và CNTT cũng như đưa ra các giải pháp về VT&CNTT cho khách hàng.
- Tổ chức CSKH của VNPT.
- Tổ chức truyền thông giá trị thương hiệu của VNPT và các sản phẩm của VNPT Ký hợp đồng cung cấp dịch vụ VT-CNTT.
- Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT Hải Phòng cho phép.



Sơ đồ 2.1. Mô hình tổ chức của VNPT Hải Phòng

Trung tâm Điều hành Thông tin

- Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT cụ thể như sau:
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng lõi viễn thông – CNTT trên địa bàn TP. Hải Phòng.
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ sở hạ tầng trạm BTS – VNP, quản lý các hợp đồng nhà trạm HOTS, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm HOST.
- Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông-CNTT và truyền thông mạng lõi.
- Cung cấp dịch vụ viễn thông Hệ 1, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp ủy Đảng chính quyền địa phương và của cấp trên.

Trung tâm CNTT

- Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT cụ thể như sau:
- Tổ chức, xây dựng và phát triển hệ thống CNTT phục vụ công tác quản lý sản xuất kinh doanh của VNPT HP.
- Kinh doanh các dịch vụ tin học-CNTT.
- Kinh doanh vật tư, thiết bị tin học-CNTT.

Trung tâm Viễn thông từ 1-6

- Là những đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT cụ thể như sau:
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng viễn thông – CNTT trên địa bàn quản lý.
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ sở hạ tầng trạm BTS – VNP, quản lý các hợp đồng nhà trạm, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm.
- Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông-CNTT và truyền thông.
- Cung cấp dịch vụ viễn thông Hệ 1, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp trên.
- Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT Hải Phòng cho phép.
- Phân địa bàn quản lý cụ thể như sau:
- TTVT1: Bao gồm các quận Hồng Bàng, Lê Chân, huyện Bạch Long Vĩ
- TTVT2: Bao gồm các huyện Thủy Nguyên, An Dương
- TTVT3: Bao gồm quận Kiến An và huyện An Lão
- TTVT4: Bao gồm quận Ngô Quyền, Hải An và huyện Cát Hải
- TTVT5: Bao gồm huyện Vĩnh Bảo và Tiên Lãng
- TTVT6: Bao gồm huyện Kiến Thụy, quận Đồ Sơn, Dương Kinh

2.2. THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG

2.2.1. Thực trạng hoạch định chiến lược xây dựng cơ sở hạ tầng và công nghệ sản xuất của VNPT Hải Phòng

2.2.1.1. Về cơ sở hạ tầng viễn thông của VNPT Hải Phòng

Với kế thừa nguyên trạng cơ sở hạ tầng của Bưu Điện Hải Phòng kể từ năm 2008 cho đến nay, VNPT Hải Phòng không ngừng nâng cao chất lượng tuyến truyền dẫn đảm bảo đầy đủ các chức phục vụ kịp thời sự Lãnh đạo chỉ đạo của các cơ quan Đảng và Nhà nước trên địa bàn TP Hải Phòng được cụ thể hóa trong việc đầu tư hạ tầng hàng năm:

- Trên 6000 km cáp quang truyền dẫn kết nối khắp các xã phường quận huyện, Hải đảo của TP. Hải Phòng.
- Đầu tư trên 1500 trạm phát sóng 2G, 3G, 4G để đảm bảo đáp ứng kịp thời mọi thông tin của người dân cũng như đáp ứng tính năng công nghệ thế hệ mới.
- Xây dựng 5 tổng đài HOST của hãng Siments tại các khu vực trung tâm của Thành Phố Hải Phòng.
- Cho đến cuối năm 2016 VNPT Hải Phòng đã xây dựng xong toàn bộ cơ sở hạ tầng phục vụ truyền hình hội nghị cho tất cả các sở ban ngành, quận huyện của TP. Hải Phòng với Trung ương đặc biệt kết nối tất cả các trạm y tế xã với Sở y tế và các bệnh viện TW trong việc phục vụ công tác đào tạo, khám chữa bệnh cho người dân.

2.2.1.2. Công nghệ sản xuất của VNPT Hải Phòng

Trong lĩnh vực thị trường di động trên địa bàn Hải Phòng đạt mức 104 máy/100 dân và doanh nghiệp viễn thông đang thực hiện việc thu hồi sim kích

hoạt sẵn trên các kênh phân phối theo chủ trương, chỉ đạo của Bộ Thông tin và Truyền thông. Trong lĩnh vực băng thông rộng cáp quang, truyền hình, các nhà cung cấp thường xuyên khuyến mại, giảm giá cước, nâng tốc độ khiến doanh thu các dịch vụ này ngày một giảm. Hơn nữa, xu hướng công nghệ thông minh IoT, smart TV, smart box tác động đến hành vi của người tiêu dùng đặc biệt trong lĩnh vực truyền hình trả tiền, làm giảm hiệu quả kinh doanh của các dịch vụ.

Trước những thách thức trên, Đảng ủy VNPT Hải Phòng chủ trương thay đổi phương thức kinh doanh để phù hợp chính sách quản lý mới. Theo đó, Đảng ủy VNPT Hải Phòng chỉ đạo hai đơn vị trên địa bàn là VNPT Hải Phòng và Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng triển khai nhiều giải pháp kinh doanh, hạ tầng mạng lưới viễn thông; xây dựng cơ chế phối hợp chung tạo động lực cho các đơn vị trực thuộc thúc đẩy sản xuất kinh doanh, tăng thị phần, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Nhờ đó, các dịch vụ của Viễn thông Hải Phòng như dịch vụ di động, băng thông rộng, công nghệ thông tin... đều đạt tăng trưởng cao. Trong đó, doanh thu từ dịch vụ di động đạt gần 429 tỷ đồng, tăng 7,84% so với cùng kỳ; dịch vụ băng thông rộng cố định đạt doanh thu hơn 311 tỷ đồng, tăng hơn 23% so với cùng kỳ, đứng số 1 về quy mô tăng trưởng dịch vụ băng rộng toàn Tập đoàn Bưu chính Viễn thông. Trong phát triển dịch vụ công nghệ thông tin, Đảng ủy VNPT Hải Phòng chỉ đạo các đơn vị chủ động xây dựng các module, các ứng dụng phần mềm trên thiết bị điện thoại thông minh (smartphone) đáp ứng nhu cầu thực tiễn sản xuất kinh doanh.

Để có được thành công trong sản xuất, kinh doanh, một trong những yếu tố rất quan trọng đó là Đảng ủy VNPT Hải Phòng chủ động tổ chức rà soát, bổ sung quy hoạch cán bộ giai đoạn 2015- 2020, xây dựng quy hoạch cán bộ giai đoạn 2020- 2025, đồng thời công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ được thực hiện dân chủ, công khai. Mặc dù đang trong quá trình tái cơ

cầu, đổi mới mô hình sản xuất, Đảng ủy VNPT Hải Phòng luôn duy trì sinh hoạt định kỳ, lãnh đạo, chỉ đạo, triển khai có hiệu quả cao các chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước, của Đảng bộ và chính quyền thành phố, Đảng ủy tập đoàn, bảo đảm vai trò lãnh đạo toàn diện của tổ chức Đảng trên các lĩnh vực. Cùng với việc chỉ đạo thực hiện các nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, tăng cường tính gắn kết các hoạt động giữa khối kỹ thuật và kinh doanh, Đảng ủy VNPT Hải Phòng chú trọng làm tốt công tác tuyên truyền, giáo dục chính trị, tư tưởng, kiểm tra giám sát, tổ chức cán bộ; đấu tranh phòng chống tham nhũng lãng phí, lãnh đạo đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị, sản xuất kinh doanh năm 2016.

- Công nghệ cáp quang hiện nay: GPONE chuẩn ITU tiêu chuẩn quốc tế về truyền tải băng thông siêu tốc, thiết bị của hãng Zte, Acatel.
- Công nghệ 4G -LTE theo chuẩn ITU tiêu chuẩn quốc tế.
- Thiết bị của hãng Ericsson.
- Tất cả các thiết bị đầu cuối đều do Tập đoàn VNPT sản xuất đạt chuẩn quốc tế.
- Các dịch vụ Viễn thông với chất lượng tốt nhất.
- Các giải pháp VT-CNTT cho tổ chức, doanh nghiệp, hộ gia đình.
- Các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền Viễn thông.
- Outsourcing phần mềm.

2.2.2. Thực trạng chiến lược phát triển thị trường của VNPT Hải Phòng

2.2.2.1. Phát triển thị trường Hải Phòng

Hải Phòng là thành phố ven biển, nằm phía Đông miền duyên hải Bắc Bộ, cách thủ đô Hà Nội 102 km, phía Bắc và Đông Bắc giáp Quảng Ninh, phía Tây Bắc giáp Hải Dương, phía Tây Nam giáp Thái Bình và phía Đông là

bờ biển chạy dài theo hướng Tây Bắc – Đông Nam từ phía Đông đảo Cát Hải đến cửa sông Thái Bình. Là nơi hội tụ đầy đủ các lợi thế về đường biển, đường sắt, đường bộ và đường hàng không, giao lưu thuận lợi với các tỉnh trong cả nước và các quốc gia trên thế giới. Do có cảng biển, Hải Phòng giữ vai trò to lớn đối với xuất nhập khẩu của vùng Bắc Bộ, tiếp nhận nhanh các thành tựu khoa học – công nghệ từ nước ngoài để rồi lan toả chúng trên phạm vi rộng lớn từ bắc khu Bốn cũ trở ra. Cảng biển Hải Phòng cùng với sự xuất hiện của cảng Cái Lân (Quảng Ninh) với công suất vài chục triệu tấn tạo thành cụm cảng có quy mô ngày càng lớn góp phần đưa hàng hoá của Bắc bộ đến các vùng của cả nước, cũng như tham gia dịch vụ vận tải hàng hoá quá cảnh cho khu vực Tây Nam Trung Quốc.

Hải Phòng ngày nay bao gồm 15 đơn vị hành chính trực thuộc gồm 7 quận (Hồng Bàng, Lê Chân, Ngô Quyền, Kiến An, Hải An, Đồ Sơn, Dương Kinh), 8 huyện (An Dương, An Lão, Bạch Long Vĩ, Cát Hải, Kiến Thụy, Tiên Lãng, Thủy Nguyên, Vĩnh Bảo). Dân số thành phố là trên 1.937.000 người, trong đó số dân thành thị là trên 947.000 người và số dân ở nông thôn là trên 990.000 người. (theo số liệu điều tra dân số năm 2013). Mật độ dân số 1.207 người/km².

Dưới đây là một số phân tích các đặc thù dân cư, địa lý của người dân Hải Phòng có ảnh hưởng đến công tác truyền thông:

- ✚ Hải Phòng là 1 trong 5 tỉnh thành có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao trên toàn quốc. Với 2 triệu dân trong đó 45% là thành thị và 55% là nông thôn, Hải Phòng được đánh giá là một tỉnh thành có tỷ lệ tiếp cận CNTT cao.
- ✚ Xu hướng đời sống sinh hoạt tại Hải Phòng hiện đại, ứng dụng CNTT phổ biến trong đời sống hàng ngày.

- ✚ Là một thành phố cảng và du lịch, Hải Phòng chịu tác động từ các tỉnh thành lân cận khác cả về tài chính kinh tế lẫn đời sống văn hóa.
- ✚ Người dân Hải Phòng cũng như người dân tại các tỉnh miền Bắc nói chung, có tính cộng đồng cao cùng văn hóa truyền miệng ăn sâu vào thói quen truyền thông.
- ✚ Người dân Hải Phòng hiếu kỳ, tò mò, dễ bị thu hút bởi sự mới lạ, ảnh hưởng mạnh bởi hiệu ứng đám đông.
- ✚ Người Hải Phòng có cái tôi cao, thích thể hiện, chứng tỏ mình.
- ✚ Một bộ phận lớn qua tâm đến các hình thức khuyến mãi như: giảm giá, tặng, miễn phí...
- ✚ Có sự khác biệt rõ ràng giữa thói quen, hành vi, nhận thức giữa 2 vùng dân cư tại Hải Phòng. Cụ thể là tại vùng nội thành, người dân có tâm lý tìm hiểu, ít bị tác động từ phía nhà cung cấp và tự tìm đến nhà cung cấp. Còn vùng ngoại thành có tâm lý chờ đón thông tin, bị tác động mạnh từ phía nhà cung cấp và chấp nhận nhà cung cấp tìm đến mình.
- ✚ Độ tuổi trung bình của người dân tại Hải Phòng trẻ, thuận lợi cho việc tiếp cận các trào lưu và xu hướng hiện đại.
- ✚ Với xu hướng công nghệ hóa toàn cầu và sự bùng nổ về VT và CNTT “cuộc cách mạng công nghệ số thứ 4” đã và đang là cơ hội cũng như thách thức lớn đối với doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm dịch vụ VT& CNTT, trong bối cảnh đó Tập đoàn BCVT Việt Nam đã và đang có nhiều giải pháp cho định hướng kinh doanh của mình đặc biệt là khâu phân tích tình hình cạnh tranh
- ✚ Địa bàn kinh doanh: Với đặc thù về vị trí địa lý của Thành Phố Hải Phòng, rất thuận lợi cho phát triển kinh tế xã hội, mặt khác Hải Phòng là địa phương được Trung ương rất chú trọng và có sự quan tâm đặc

biệt do có lợi thế về vị trí địa lý, có cảng biển, sân bay quốc tế, giao thông thuận lợi.

Nghị quyết Đảng bộ TP. Hải Phòng khóa 15 (2015-2020) đã khẳng định “Xây dựng Hải Phòng trở thành Trung tâm Khoa học công nghệ, giáo dục-Đào tạo, y tế dựa trên nền tảng của Thành Phố thông minh”. Cơ cấu dân số của TP. Hải Phòng, cho đến hết năm 2016 dân số HP khoảng 2,03 triệu dân, cơ cấu theo dân số trẻ, độ tuổi lao động chiếm 36% dân số.

Năm 2016 là năm đánh dấu mốc son trong lịch sử thu hút vốn đầu tư của Thành Phố Hải Phòng (Trên 12 tỷ đô la) đứng số 1 toàn quốc, chủ yếu tập trung đầu tư vào các khu công nghiệp như VSIP của Singapo, Trảng Duệ, Đình Vũ Cát Hải, phần lớn các chủ đầu tư đến từ các nước có nền kinh tế phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapo..., ngành nghề đầu tư chủ yếu sản xuất các mặt hàng công nghệ cao như: Tivi, điện thoại di động, ô tô...

Về kinh tế của Thành Phố Hải Phòng năm 2016 cũng đã có những bước phát triển đột phá cả về quy mô lẫn tốc độ tăng trưởng cụ thể tổng thu ngân sách trên địa bàn Thành Phố năm 2016 đạt 77.665 tỷ, thu Hải Quan trên 48.000 tỷ, còn lại là thu nội địa trên, có nhiều các giải pháp trong việc tăng cường kỷ cương, kỷ luật trong việc thu ngân sách của Thành Phố, tỷ lệ tăng trưởng tăng 14,5% so với năm 2015.

Về chính sách đẩy mạnh cải cách hành chính, TP. Hải Phòng cũng rất quan tâm đến lĩnh vực này, nhằm tạo thuận lợi cho doanh nghiệp phát triển một cách bền vững, Lãnh đạo TP. Hải Phòng quyết liệt chỉ đạo trong triển khai nhiệm vụ trọng tâm này. Về cơ cấu ngành nghề đối với Công nghiệp nặng chiếm tỷ trọng 35%, công nghiệp nhẹ 25%, dịch vụ chiếm 15%

Hải Phòng cũng là nơi tập trung nhiều trường Đại học Cao đẳng (Đại học Hàng Hải VN, Đại học Hải Phòng, Dân Lập Hải Phòng, Cao đẳng

nghe....) hằng năm tỷ lệ tuyển sinh vào các trường trên địa bàn TP khoảng 30.000 học sinh, học sinh của Hải Phòng chiếm khoảng 43% còn lại là các tỉnh Duyên hải Bắc Bộ. Nhiệm vụ trọng tâm của TP. Hải Phòng năm 2017 là xây dựng chính quyền điện tử, trong đó giai đoạn 1 là đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin tại các cơ quan đơn vị trên địa bàn thành phố, đặc biệt năm 2017 TP. Hải Phòng đã ký kết với một số đối tác của nước ngoài về xây dựng TP thông minh, trong đó bao hàm rất nhiều yếu tố của cơ sở hạ tầng.

2.2.2.2. Hoạt động marketing của VNPT Hải Phòng

Đối với VNPT Hải Phòng việc tổ chức các hoạt động Marketing là yếu tố quan trọng, bởi VNPT Hải Phòng là nhà cung cấp các sản phẩm dịch vụ VT-CNTT theo chuỗi giá trị của sản phẩm từ khâu sản xuất ra sản phẩm đến khâu tiêu thụ ra thị trường. Tập hợp bốn biến số chính (sản phẩm, giá, phân phối và hỗ trợ bán hàng) cấu thành marketing hỗn hợp (marketing-mix).

a) Sản phẩm (Product-P1)

Các sản phẩm chủ lực hiện nay của VNPT Hải Phòng:

- *Các sản phẩm VT*: Di động Vinaphone, Cáp quang FiberVnn, điện thoại cố định, Truyền hình MYTV, Mytvnet, TSL, Kênh thuê riêng,...
- *Các sản phẩm CNTT*: IVAN (phần mềm quản lý BHXH), CA (chữ ký số), HIS (phần mềm quản lý bệnh viện), Vnedu (phần mềm quản lý giáo dục)...
- *Các giải pháp về VT-CNTT* cho các hộ gia đình và Doanh nghiệp

b) Giá (Pricing-P2)

Ngày nay, giá cả không phải là yếu tố cạnh tranh hàng đầu nhưng vẫn luôn được coi là yếu tố cạnh tranh quan trọng trong việc thu hút khách hàng đặc biệt là ở những thị trường mà thu nhập của dân cư còn thấp. Trong việc

phát triển sản phẩm mới doanh nghiệp phải có chính sách giá thích hợp để tạo cho sản phẩm có chỗ đứng vững chắc trên thị trường. VNPT Hải Phòng xác định giá cho các sản phẩm như sau:

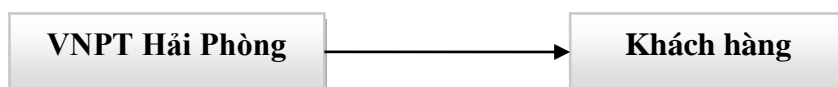
- Giá theo đơn giá dịch vụ (theo ngày, tháng, năm)
- Đóng gói sản phẩm (combo) tích hợp đa dịch vụ
- Gói giải pháp

c) Phân phối (Placement-P3)

Nội dung cơ bản của chính sách phân phối là thiết kế và quản lý mạng lưới bán hàng trong quá trình đưa hàng hóa tới tay người tiêu dùng. Mạng lưới bán hàng đó là tập hợp các kênh với sự tham gia của các chủ thể khác nhau có sức mạnh và uy tín khác nhau để đưa hàng hoá từ doanh nghiệp sản xuất đến các khách hàng một cách thuận lợi và nhanh nhất. Việc thiết kế và quản lý các kênh bán hàng hoá của doanh nghiệp phải bảo đảm các yêu cầu cơ bản sau đây:

- Phù hợp với tính chất của sản phẩm.
- Tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng trong việc tiếp cận và tìm mua sản phẩm một cách dễ dàng.
- Xem xét kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh.
- Các kênh phân phối cần đảm bảo tăng doanh số bán của công ty và thiết lập mối quan hệ bền vững với các trung gian.

VNPT Hải Phòng hiện chọn 2 kênh phân phối là trực tiếp (không qua trung gian) và gián tiếp (qua các đại lý trung gian).



Kênh trực tiếp



Kênh gián tiếp: Thế nào là một đại lý của VNPT? Đó là một trung gian marketing bán một phần hoặc tất cả dòng sản phẩm của doanh nghiệp ở một vùng lãnh thổ định trước. Về hình thức phân phối, VNPT Hải Phòng dùng các hình thức phân phối sau:

Phân phối đặc quyền: Hình thức này chỉ áp dụng cho sản phẩm dịch vụ VinaPhone hay còn gọi là Đại lý “Ủy Quyền” trong cơ cấu kênh phân phối của VNPT thì Đại lý bán sim thẻ phải có đầy đủ các tiêu chí để đáp ứng các nội dung công việc để bán sản phẩm Vinaphone ra thị trường. VNPT Hải Phòng luôn lựa chọn những Đại lý có đầy đủ tiêu chí cũng như độ phủ của kênh này VD: Bình quân 2 ĐLUQ/ Phường, xã hoặc theo tiêu chí 1000 hộ dân, Điểm, tùy theo đặc thù vùng miền mà đề ra những quy định cho phù hợp, đối với kênh này VNPT xác định đó là chân rết của mình, xong để điều tiết và kiểm soát bắt buộc VNPT phải có cơ chế đủ mạnh nhằm cân bằng lợi ích của ĐLUQ và VNPT.

Phân phối có chọn lọc: Là phương thức trong đó số doanh nghiệp sản xuất nhiều hơn số nhà phân phối và doanh nghiệp sản xuất không tốn nhiều chi phí để kiểm soát các địa điểm bán hàng. Hiện nay VNPT Hải Phòng đã ký kết với các đối tác có đủ năng lực để kết hợp bán các sản phẩm dịch vụ VD: Hệ thống siêu thị điện máy CPN, Thế giới di động, điện máy Trần Anh.

Phân phối rộng rãi: Kênh bán hàng online trên các trang mạng xã hội, kênh CTV...Doanh nghiệp sẽ tìm nhiều địa điểm bán hàng tạo thuận lợi cho khách hàng tìm kiếm sản phẩm nhưng sẽ mất khả năng kiểm soát hệ thống bán hàng.

Kênh CBCNV trực tiếp bán hàng đến tận tay người tiêu dùng: Đây là mục tiêu của VNPT nhằm xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, không chỉ đem sản phẩm có sẵn của VNPT mà còn đưa ra các giải pháp tối ưu cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ của VNPT.

d) Xúc tiến bán hàng (Promotion)

VNPT Hải Phòng sử dụng đồng thời cả 4 hoạt động:

- Quảng cáo: Trên Đài PTTH Hải Phòng, báo, bảng, biển, website,...
- Khuyến mại: Quà tặng, giảm giá,...
- Bán hàng trực tiếp thông qua đội ngũ nhân viên và đại lý trung gian.
- Marketing trực tiếp, PR: dùng thư, tin nhắn gửi thông tin tới khách hàng.

2.2.3. Phân tích môi trường hoạt động bên ngoài của VNPT Hải Phòng

2.2.3.1. Phân tích môi trường kinh doanh tại TP. Hải Phòng

Với xu hướng toàn cầu hóa và sự bùng nổ về VT và CNTT “Cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4” đã và đang là cơ hội cũng như thách thức lớn đối với doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm dịch vụ VT-CNTT. Trong bối cảnh đó Tập đoàn BCVT Việt Nam đã và đang có nhiều giải pháp cho định hướng kinh doanh của mình đặc biệt là khâu phân tích tình hình cạnh tranh.

Địa bàn kinh doanh: Với đặc thù về vị trí địa lý của Thành Phố Hải Phòng, rất thuận lợi cho việc phát triển kinh tế xã hội. Mặt khác Hải Phòng là địa phương được Trung ương rất chú trọng và có sự quan tâm đặc biệt do có lợi thế về cảng biển, sân bay quốc tế, giao thông thuận lợi.

Nghị quyết Đảng bộ TP. Hải Phòng khóa 15 (2015-2020) đã khẳng định “Xây dựng Hải Phòng trở thành Trung tâm Khoa học-Công nghệ, Giáo dục-Đào tạo, y tế dựa trên nền tảng của Thành Phố thông minh.” Hải Phòng có dân số trẻ, trên dưới 2 triệu. Trên 800.000 người đang sống ở thành thị. Năm

2016 là năm đánh dấu mốc son trong lịch sử thu hút vốn đầu tư của Thành phố Hải Phòng (trên 12 tỷ đô la) đứng số 1 toàn quốc, chủ yếu tập trung đầu tư vào các khu công nghiệp như VSIP của Singapo, Trảng Duệ, Đình Vũ Cát Hải. Phần lớn các chủ đầu tư đến từ các nước có nền kinh tế phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapo..., ngành nghề đầu tư chủ yếu sản xuất các mặt hàng công nghệ cao như: Tivi, điện thoại di động, ô tô...

Về kinh tế, Thành phố Hải Phòng năm 2016 đã có những bước phát triển đột phá cả về quy mô lẫn tốc độ tăng trưởng. Tổng thu ngân sách trên địa bàn Thành Phố năm 2016 đạt 77.665 tỷ, thu Hải Quan trên 48.000 tỷ, còn lại là thu nội địa. Về chính sách đẩy mạnh cải cách hành chính, TP. Hải Phòng cũng rất quan tâm đến lĩnh vực này, nhằm tạo thuận lợi cho doanh nghiệp phát triển một cách bền vững, Lãnh đạo TP. Hải Phòng quyết liệt chỉ đạo trong triển khai nhiệm vụ trong tâm này. Hải Phòng cũng là nơi tập trung nhiều trường Đại học, Cao đẳng (Đại học Hàng Hải VN, Đại học Hải Phòng, Dân Lập Hải Phòng, Cao đẳng nghề...) hằng năm tuyển sinh vào các trường trên địa bàn TP khoảng 30.000 học sinh.

Nhiệm vụ trọng tâm của TP. Hải Phòng năm 2017 là xây dựng chính quyền điện tử, trong đó giai đoạn 1 là đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin tại các cơ quan đơn vị trên địa bàn thành phố, đặc biệt năm 2017 TP. Hải Phòng đã ký kết với một số đối tác của nước ngoài về xây dựng TP thông minh, trong đó có cơ sở hạ tầng.

2.2.3.2. Phân tích đối thủ trong ngành trên địa bàn Hải Phòng

Hiện nay trên địa bàn Hải Phòng có rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ Viễn thông và CNTT cụ thể như Viettel, FPT, CMC, Gtel, Mobi..., phải nói rằng đây là địa bàn rất màu mỡ cho các nhà mạng đẩy mạnh việc tăng thị phần của mình.

Viettel Hải Phòng: Là chi nhánh thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Tổng số lao động của Viettel HP là 700 người, lực lượng lao động từ 35 tuổi trở xuống chiếm 85%, trình độ Đại học và cao đẳng chiếm 90% đây là thế mạnh của đơn vị này, với phong cách sáng tạo, quyết đoán tuân thủ theo mệnh lệnh quân đội, có chiến lược kinh doanh cho các cấp rất rõ ràng, có bộ máy lãnh đạo trẻ tâm huyết và tài năng, bản thân Viettel năm 2010 đã xây dựng chiến lược cho tập đoàn này đến năm 2015 và tầm nhìn đến năm 2020 gọi tắt là VIETTEL 2.0. Doanh thu năm 2016 đạt 1223 tỷ VNĐ, trong đó DT băng rộng đạt 102 tỷ chiếm 8,3%, di động đạt 1088 tỷ chiếm 89%, còn lại là CNTT và các dịch vụ khác.

Về hạ tầng viễn thông: Trạm 2G = 580, trạm 3G = 620, trạm 4G = trên 400, được phủ khắp các quận huyện, hải đảo của TP. Hải Phòng, với hơn 4500km cáp trục chính được phân bổ khắp các quận huyện nội, ngoại thành của HP. Về thị phần đến hết 30/6 năm 2017 Di động chiếm 53,2%, Băng rộng cố định chiếm 21%.

FPT Hải Phòng: Là chi nhánh thuộc tổng công ty FPT Telecom, tổng số lao động của đơn vị này 168 người, tỷ lệ lao động dưới 35 tuổi chiếm 76%, trình độ cao đẳng đại học trở lên chiếm 95%, đơn vị này hoạt động rất chuyên nghiệp, lao động trẻ sáng tạo, dám làm, luôn đưa ra những giải pháp mới trong kinh doanh. Lãnh đạo là những cá nhân tiêu biểu của Việt Nam, với phương châm kinh doanh hiệu quả không đầu tư lan dài, DT năm 2016 trên địa bàn TP. Hải Phòng đạt 232 tỷ VNĐ. Hiện nay đối FPT đã dịch chuyển cơ cấu lao động từ viễn thông sang CNTT bài bản. Cán bộ trẻ có nhiều năng lực đặc biệt trong lĩnh vực CNTT.

CMC Hải Phòng: Đây là đơn vị mới kinh doanh các sản phẩm dịch vụ VT-CNTT và truyền thông, cơ sở hạ tầng không có, chủ yếu đi thuê doanh

ng nghiệp khác, lao động mông có khoảng 35 người, chủ yếu là những nhân viên chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực VT-CNTT, doanh thu VT-CNTT của CMC trên địa bàn rất thấp < 5 tỷ đồng, đây cũng là đơn vị có những giải pháp kinh doanh theo xu hướng mới về lĩnh vực VT-CNTT đó là chuyên cung cấp các giải pháp cho khách hàng là doanh nghiệp, song với đặc thù mặt bằng chung của Việt Nam hiện nay thì được coi là tiềm năng.

Gtel: Cung cấp dịch vụ chủ yếu là di động và giải pháp VT-CNTT. Đây là đối thủ tiềm năng vì đã chính thức phối kết hợp với Bộ Công An để triển khai mạng di động tại 63 tỉnh thành của Việt Nam, bước đầu cơ sở hạ tầng còn kém, song đây cũng là nhà mạng có tốc độ phát triển cực nhanh trong thời gian vừa qua, tính đến hết 30/6 thì phần di động chiếm 10%.

Mobiphone: Tại Hải Phòng được coi là nhà mạng kinh doanh dịch vụ di động hiệu quả nhất so với các nhà mạng khác cụ thể: Doanh thu năm 2016 đạt 905 tỷ, trong đó thu từ di động chiếm 90% còn lại là CNTT và các dịch vụ khác. Hạ tầng: Trạm 2G = 416, trạm 3G = 438, trạm 4G = 216 (tính đến hết 31/7). Thị phần di động đến 30/6 chiếm 28%.

Mobiphone Hải Phòng được Mobiphone đầu tư hạ tầng từ rất sớm cũng như xây dựng kênh phân phối bài bản, mặt khác địa bàn Hải Phòng là trung tâm VMS5 (13 tỉnh Duyên hải).

Qua phân tích các đối thủ cạnh tranh ta thấy họ đều là những đối thủ rất mạnh về tài chính, thương hiệu, công nghệ, có kinh nghiệm và bề dày lâu năm trong việc kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ trong ngành viễn thông-CNTT trên phạm vi thế giới và Việt Nam. Họ đều có các chiến lược tiếp cận thị trường rất tốt. Trong số các đối thủ của VNPT Hải Phòng phải kể đến Viettel, một doanh nghiệp có một chiến lược rất khác biệt như đã phân tích ở trên là “phát triển thị trường ở nông thôn”. Chính chiến lược này đã giúp Viettel có

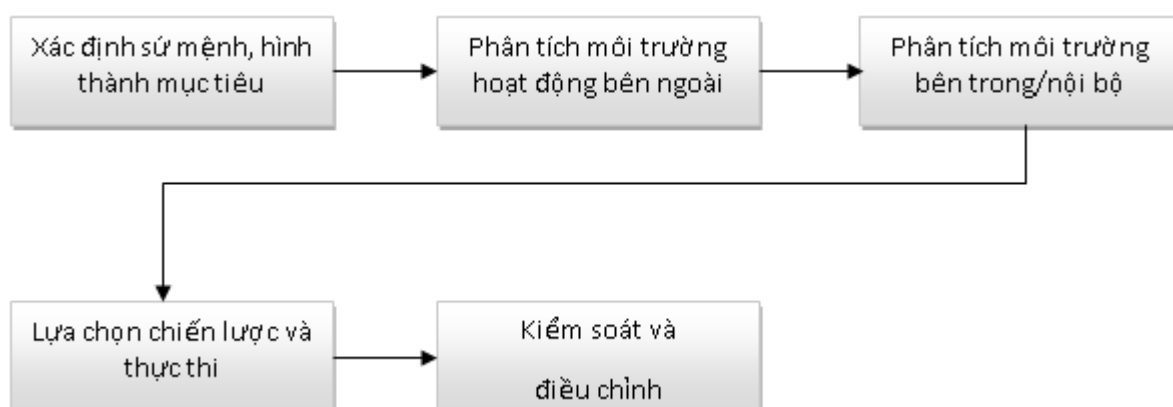
những nền tảng thành công ban đầu làm bàn đạp phát triển sang các thị trường và lĩnh vực khác, sau cũng đã vươn ra thị trường quốc tế thành công. Đây thực sự là đối thủ đáng gờm nhất của VNPT Hải Phòng trên địa bàn.

Tóm lại, chương 2 đã nêu khái quát về VNPT Hải Phòng, thực trạng nguồn lực, hoạt động marketing,... nhằm phục vụ cho việc phân tích, hoạch định chiến lược kinh doanh ở Chương 3. Vậy chiến lược nào cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025 để nâng cao năng lực cạnh tranh và giữ được vị thế của một đơn vị VT-CNTT uy tín trên thị trường? Bằng phân tích SWOT, tác giả sẽ tìm ra hướng đi thích hợp giúp VNPT Hải Phòng đạt được các mục tiêu đề ra.

CHƯƠNG 3

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG ĐẾN 2025

Như đã đề cập ở Chương 1 và Chương 2, tuy VNPT Hải Phòng có bề dày kinh nghiệm và thương hiệu trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ trong ngành Viễn thông-CNTT tại địa bàn Hải Phòng thời gian qua. Tuy nhiên, hiện tại doanh nghiệp chưa có chiến lược dài hạn, trong khi đó các đối thủ như Viettel, Mobiphone, Sing tel, FPT... đang lớn mạnh từng ngày với những chiến lược cụ thể đang cạnh tranh gay gắt với đơn vị để giành giật thị phần. Nếu VNPT Hải Phòng không có những hướng đi chiến lược đúng đắn sẽ rất khó giành được lợi thế và duy trì vị trí trên thị trường trong tương lai. Trong Chương 3 này, tác giả sẽ phân tích SWOT làm nổi bật điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), thời cơ (Opportunities), và thách thức (Threats) đối với VNPT Hải Phòng nhằm đưa ra được những định hướng chiến lược cho đơn vị giai đoạn 2018-2020 tầm nhìn 2025. Dưới đây tác giả xin đưa ra quy trình và hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng thời gian tới. Quy trình hoạch định chiến lược gồm các bước sau:



Sơ đồ 3.1. Quy trình hoạch định chiến lược cho VNPT Hải Phòng

3.1. PHƯƠNG HƯỚNG, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA VNPT HẢI PHÒNG

3.1.1. Xây dựng sứ mệnh phát triển cho VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng đem đến cho khách hàng trên địa bàn thành phố Hải Phòng những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao nhất trên nền tảng công nghệ thông tin viễn thông mà tập đoàn đang sở hữu. VNPT Hải Phòng luôn nỗ lực không ngừng để tạo ra và mang đến các giá trị tốt đẹp cho khách hàng, người dân Việt Nam song song với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

3.1.2. Mục tiêu phát triển kinh doanh của VNPT Hải Phòng

Bảng 3.1. Mục tiêu doanh số và lợi nhuận

TT	Tên chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
I	Doanh thu	1,091.351	1,320.534	1,611.052
1.1	<i>Dịch vụ di động</i>	414.71338	528.2136	676.64184
1.2	<i>Băng rộng</i>	381.97285	396.1602	451.09456
1.3	<i>Dịch vụ truyền hình Mytv</i>	87.30808	92.43738	64.44208
1.4	<i>CNTT-GTGT</i>	207.35669	303.72282	418.87352
II	Lợi nhuận sau thuế	168.500	203.885	248.740
2.1	<i>Dịch vụ di động</i>	84.250	106.020	129.344
2.2	<i>Băng rộng cố định</i>	50.550	61.165	62.185
2.3	<i>Dịch vụ truyền hình Mytv</i>	16.850	12.233	9.950
2.4	<i>CNTT-GTGT</i>	16.850	24.466	47.261
III	<i>Chi phí</i>	823.323	905.656	1005.278
IV	<i>Lao động</i>	750	800	900

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Cụ thể:

- Doanh thu tăng bình quân 20%/năm, đạt mức 22% vào năm 2020.
- Tiếp tục giữ thị phần lớn nhất dịch vụ Băng rộng đạt mức 65-68%.

- Tăng thị phần dịch vụ Di động lên 29% (tháng 12/2016 đạt 23,6%), doanh thu tăng bình quân 15%/năm, số lượng thuê bao đạt 950.000 thuê bao.
- Tăng **Doanh** thu dịch vụ GTGT và CNTT trung bình 20%/năm. Giai đoạn 2018-2020: VNPT là đơn vị giữ vị trí số 1 tại Hải Phòng về cung cấp các giải pháp VT-CNTT (Đa phương tiện) tới người dùng, có khả năng vươn ra thị trường thế giới, đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn Viễn Thông lớn.
- Tầm nhìn 2025: Khẳng định vị trí số 1 trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ Viễn thông Băng thông rộng, đứng vị trí số 2 trong lĩnh vực Di động trên địa bàn thành phố Hải Phòng và trở thành một thương hiệu uy tín cung cấp các giải pháp VT-CNTT trên thị trường Hải Phòng.

3.1.3. Phương hướng nhằm hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của VNPT Hải Phòng

Công tác hoạch định chiến lược kinh doanh gồm 5 giai đoạn:

- ✚ Xác định mục tiêu và các nhiệm vụ của chiến lược.
- ✚ Phân tích môi trường bên trong và ngoài Doanh nghiệp.
- ✚ Xây dựng các phương án chiến lược.
- ✚ Lựa chọn các chiến lược.
- ✚ Kiểm soát việc xây dựng chiến lược.

Để có thể hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược kinh doanh nhất thiết các nhà quản trị cần phải nâng cao trình độ nghiệp vụ khi tiến hành từng giai đoạn của công tác hoạch định. Vì mỗi một giai đoạn có một vai trò rất quan trọng và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Giai đoạn trước là tiền đề của giai đoạn sau. Nếu giai đoạn trước tiến hành không tốt thì chắc chắn các giai đoạn sau sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Ví dụ ở giai đoạn đầu nếu mục tiêu và nhiệm vụ không được xác định rõ ràng, chính xác thì ở giai đoạn sau là giai

đoạn phân tích và đánh giá môi trường sẽ bị sai lệch và điều đó không có lợi cho việc xây dựng chiến lược...

Do vậy đòi hỏi các nhà hoạch định hết sức chú ý tới từng giai đoạn của quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh. Cụ thể:

- Khi xác định mục tiêu và các nhiệm vụ của chiến lược kinh doanh thì các nhà quản trị cần phải nắm rõ được tính khả thi của các mục tiêu:

+ Mục tiêu phải căn cứ trên các năng lực hiện hữu của doanh nghiệp, nếu mục tiêu được thực hiện bằng nguồn nội lực của doanh nghiệp thì sẽ thuận lợi hơn rất nhiều so với nguồn lực được tài trợ từ bên ngoài. Điều đó sẽ làm tăng tính chủ động của Doanh nghiệp trong quá trình sử dụng nguồn lực, phục vụ cho sản xuất kinh doanh.

+ Mục tiêu phải bám sát thực trạng của Doanh nghiệp, mục tiêu không thể vượt quá tầm với của Doanh nghiệp nếu không mọi nỗ lực của Doanh nghiệp sẽ không thể đạt được mục tiêu. Ngược lại mục tiêu cũng không được quá thấp vì như vậy kết quả đạt được không đem lại lợi ích đáng kể nào cho doanh nghiệp mà còn gây ra sự lãng phí nguồn lực.

+ Mục tiêu phải được rút ra từ các yếu kém của Doanh nghiệp để thông qua quá trình thực hiện mục tiêu, Doanh nghiệp có thể loại bỏ hoặc khắc phục các yếu kém đó...

- Khi phân tích môi trường bên trong và bên ngoài Doanh nghiệp thì điều quan trọng đối với các nhà hoạch định chiến lược là chỉ ra được những yếu tố nào ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các ảnh hưởng đó sẽ gây ra các tình trạng gì cho doanh nghiệp ở hiện tại và trong tương lai. Khi xây dựng các phương án chiến lược: Các nhà hoạch định phải căn cứ trên các phân tích và đánh giá về môi trường bên trong và bên ngoài Doanh nghiệp. Mỗi phương án chiến lược sẽ

tập trung vào từng điểm mạnh, thuận lợi của doanh nghiệp để khai thác. Tất nhiên trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh không bao giờ các nhà hoạch định chỉ đưa ra một phương án chiến lược mà họ đưa ra nhiều phương án khác. Bởi vì có những thuận lợi trên lý thuyết là có thể sử dụng được như trên thực tế thì thực sự lại không thể hoặc có những điểm mạnh mà doanh nghiệp đang sở hữu trên dự tính là vượt trội, khác biệt với các đối thủ cạnh tranh nhưng khi thực hiện thì mới thấy mà điểm mạnh đó không thể trở thành một lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp được vì các đối thủ cạnh tranh cũng có... Do vậy yêu cầu khi xây dựng các phương án chiến lược cần phải bán sát thực tế không chỉ là phân tích lý thuyết thông thường.

Khi lựa chọn phương án chiến lược các nhà hoạch định phải so sánh rất thận trọng các chiến lược với nhau, xem xét tính khả thi của từng chiến lược đối với mục tiêu cần đạt. Thường thì doanh nghiệp thường có các mục tiêu quan trọng các các mục tiêu thứ yếu. Chiến lược được lựa chọn là phải giải quyết được các mục tiêu quan trọng trước rồi mới đến các mục tiêu kinh tế sau. Hoặc chiến lược được lựa chọn phải khai thác tối đa các tiềm năng và thuận lợi của doanh nghiệp hoặc khắc phục được những nhược điểm, nguy cơ của doanh nghiệp.

Khi kiểm soát việc xây dựng chiến lược phải có sự kiểm soát chặt chẽ các thông tin cung cấp cho các nhà hoạch định, các thông tin phải chính xác và có tính thời sự nếu không các chiến lược trở nên vô ích. Việc xây dựng chiến lược phải sự trao đổi hai chiều giữa người hoạch định chiến lược và người thực hiện chiến lược. Nếu không đảm bảo sự liên hệ 2 chiều này thì chiến lược khó thực hiện được. Các chiến lược phải được xây dựng không tách rời các phân tích đánh giá về môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

3.2. NGHIÊN CỨU CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC TRONG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA VNPT HẢI PHÒNG

3.2.1. Phân tích SWOT cho môi trường ngoài

Bảng 3.2. Phân tích SWOT- Cơ hội và thách thức từ môi trường vĩ mô

Yếu tố	Cơ hội (Opportunities)	Thách thức (Threats)
Yếu tố chính trị	Ổn định về tổng thể.	Một số yếu tố liên quan đến Biển đông/ Quan hệ nước lớn ảnh hưởng đến tiêu cực.
Yếu tố kinh tế	Kinh tế Việt Nam tiếp tục được phục hồi, môi trường đầu tư được cải thiện, đặc biệt TP. Hải Phòng 2 năm trở lại đây có sự đột phá về thu hút vốn đầu tư từ nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân trong nước trong các lĩnh vực BĐS, Ôtô, LG..., cơ sở hạ tầng được đầu tư bài bản vd: Xây dựng khu trung tâm hành chính của TP...	Cạnh tranh kinh tế giữa các nước lớn TPP chính thức bị trì hoãn do việc Mỹ từ chối tham gia hiệp định.
Yếu tố văn hóa xã hội	Dân số của TP. HP là dân số trẻ, đặc thù của người dân vùng biển	
Yếu tố công nghệ	Sự thay đổi công nghệ di động lên 4G-LTE. LoT, AL tiếp tục phát triển mạnh mẽ. Công nghệ Internet TV làm tăng nhu cầu sử dụng Internet tại Việt Nam.	Sự thay đổi công nghệ di động lên 4G-LTE. LoT, AL tiếp tục phát triển mạnh mẽ đồng nghĩa với việc làm giảm nhu cầu sử dụng MYTV.
Yếu tố môi trường TN		Giá xăng dầu, điện, nước sinh hoạt, phí thu rác thải có xu hướng tăng cao..., bên cạnh đó các dịch vụ khác cũng đang có chiều hướng tăng.
Yếu tố pháp luật	Chính phủ tăng cường hỗ trợ DN theo hướng kiên tạo phát triển bền vững, các hệ thống pháp luật dần hoàn chỉnh, quy định về chuyển mạng giữ số trong di động, triển khai nghị định 49-CP.	Quy định về chuyển mạng giữ số và triển khai nghị định 49- CP của Chính phủ về tăng cường quản lý chặt chẽ thông tin thuê bao.

Nguồn: Tác giả.

Bảng 3.3. Phân tích SWOT-Cơ hội và Thách thức trong ngành

Nội dung		Cơ hội (O)	Thách thức (T)
Thị trường	<ul style="list-style-type: none"> - Kích cỡ, xu hướng phát triển thị trường? - Xu hướng giá cả SP, xu hướng điều chỉnh? 	<p>Viễn thông: 2016 đạt 16,5 tỷ USD, tăng 6.5% so với 2015. 6 tháng 2017 đạt 9,4 tỷ USD, tăng 14% so với cùng kỳ 2016.</p> <p>Di động: Xu hướng chuyển dịch mạnh từ 2G sang 3G (3G chiếm 44% với 54 triệu TB);</p> <p>Internet Băng rộng: Thuê bao cáp quang tăng trưởng mạnh với hơn 10 triệu TB; giá cước ổn định tại HPG.</p> <p>Nhu cầu thị trường CNTT tăng mạnh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Di động: Giá cước data có xu hướng giảm.
Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Xu hướng hoặc thay đổi trong nhu cầu k/hàng? - Khác? 	<p>Di động: Giảm nhu cầu thoại, tăng nhu cầu Data và GTGT trên di động.</p> <p>BR: Nhu cầu dùng Internet tăng mạnh, nhất là ở thị trường nông thôn.</p> <p>Nhiều nhu cầu hơn với các sản phẩm đóng gói và sản phẩm CNTT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Giảm nhu cầu thoại (cố định và trên di động), tăng nhu cầu Data (OTT và Internet) và GTGT trên di động.
Đối thủ cạnh tranh	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược, mô hình kinh doanh, thực trạng tài chính của đối thủ cạnh tranh? 	<p>Viettel gặp 1 số vấn đề (có sự sụt giảm lợi nhuận năm 2016) – tuy chưa rõ ràng.</p> <p>Mobile cũng có sự mất ổn định.</p> <p>Mô hình KD dịch vụ có xu hướng thay đổi mạnh, mô hình KD cũ không còn phù hợp.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viettel tập trung chiến lược đóng gói sản phẩm 4G kết hợp với Băng rộng. - Đối thủ (Viettel, FPT) Đẩy mạnh phát triển sản phẩm, chiếm lĩnh thị phần thị trường sản phẩm CNTT đóng gói. - Mô hình KD thay đổi.
Kênh bán hàng/phân phối	<ul style="list-style-type: none"> - Chính sách kênh mở? -C/s kênh chọn lọc? -C/s kênh độc quyền? -C/s kênh tổng thể? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nghị định 49 siết chặt việc phát triển thuê bao; các kênh qua đại lý, điểm bán lẻ; điểm đăng ký dịch vụ phải đảm bảo tiêu chuẩn quy định. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu phải chuẩn hóa các kênh theo quy định của Nghị định 49. - Số lượng kênh bán (đại lý, điểm ủy quyền, điểm đăng ký dịch vụ; kênh bán hàng trực tiếp) ít hơn đối thủ.

3.2.2. Nghiên cứu môi trường hoạt động bên trong của VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng là đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) - được thành lập theo quyết định số 633/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 6/12/2007 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn BCVT Việt Nam và chính thức đi vào hoạt động từ 01/01/2008, trên cơ sở được tách ra từ Bưu điện Thành phố Hải Phòng (cũ). Tổng số CBCNV: với 736CBCNV, trong đó có 231 nữ CBCNV. VNPT Hải Phòng hiện được chia thành 2 khối, khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. Công tác quản lý nguồn nhân lực tại VNPT Hải Phòng (tính đến hết năm 2016).

Đối với khối kỹ thuật: Tổng số lao động 536 trong đó: Nữ 61 người chiếm 11,3%, Nam 475 người chiếm 88,7%. Lao động gián tiếp 51/536 chiếm 9,5%, lao động trực tiếp chiếm 90,5%. Cơ cấu lao động theo trình độ: Trình độ ĐH 243/536 chiếm 47,2%, CĐ 43/536 chiếm 8% còn lại là Trung và sơ cấp. Cơ cấu theo độ tuổi: < 30 Tuổi 47/536 chiếm 8,7%, lớn hơn 30 nhỏ hơn 50 đạt 400/536 chiếm 74,6% còn lại trên độ tuổi 50.

Khối kinh doanh: Tổng lao động theo chức danh công việc tại TTKD là 200 lao động. Trong đó, Khối quản lý: 30/341 đạt 8,7%, chức danh KDV: 36/341 đạt 10,5%, AM 30/341 đạt 8,7%, KDDB (tuyển) 45/341 chiếm 13%, BHTT+ BH Online 25/341 chiếm 7,3% còn lại là lao động tại các bộ phận Giao dịch viên, CSKH. VNPT Hải Phòng đã không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giữ gìn và phát huy văn hóa doanh nghiệp, thay đổi trong phương pháp và hình thức quản lý để đáp ứng được sự thay đổi, đứng vững và phát triển trên thị trường.

Bảng 3.4. Phân tích SWOT-Điểm mạnh, điểm yếu của VNPT HP

	VNPT Hải Phòng	
	<i>Điểm mạnh</i>	<i>Điểm yếu</i>
1. Tài nguyên của DN	- Mạng GPON được đầu tư mở rộng trong năm 2016 và các năm tiếp theo - Có tài nguyên về nhân lực CNTT, việc sử dụng phát huy tối đa nguồn lực. Tập đoàn tập trung tái cơ cấu nâng cao năng lực khối CNTT.	- Việc vận hành Mạng cáp đồng tốn kém về chi phí, nhân lực. - Nhân lực CNTT tương đối mỏng so với nhu cầu KD. Thị trường lao động chất lượng cao khan hiếm
2.Thị trường và sản phẩm, thương hiệu	- CNTT: Thị trường có nhu cầu nhiều về SP CNTT đóng gói, SP nội bộ, Outsourcing. - Nhu cầu dùng Internet cao; đáp ứng nhu cầu băng rộng tốt hơn đối thủ.	- CNTT: Chưa khai thác tối đa cầu của thị trường đóng gói do SP chất lượng chưa đầy đủ và đủ tốt. - Tiên độ lắp đặt 4G chậm.
3.Sản phẩm và bán hàng/tiếp thị	- BR: Khâu kinh doanh, bán hàng, chăm sóc được cải thiện đáng kể năm 2016, nhân sự đông hơn đối thủ.	- BR: Điểm yếu về khâu kỹ năng CSKH
4. Sản phẩm và công nghệ, chất lượng	- VNP: Đang triển khai Công nghệ 4G, cung cấp dịch vụ 4G.	-VNP: Triển khai chậm hơn đối thủ Viettel. - BR: Chất lượng thấp (nghẽn mạng, đứt cáp); tính năng MyTV hạn chế - CNTT: Sản phẩm đóng gói ít và chất lượng thấp.
5. Sản phẩm và giá cả		
6. Công nghệ và kỹ năng/khả năng/kiến thức		- BR: Kỹ năng đang yếu IP, quang, đang dần được chuẩn hóa
7.Hệ thống sx và vốn	- BR: Đang mở rộng mạng lưới ra các kv ngoại thành, đủ vốn	- VNP: Mạng lưới 3G, 4G thừa hơn đối thủ cạnh tranh
8. Vốn và đầu tư.	- BR: Đủ vốn đầu tư và kịp thời - VNP: Đủ vốn đầu tư.	- VNP: Đầu tư tương đối chậm so với yêu cầu.
9. Đầu tư và tài chính.	- BR: Tài chính kịp thời theo vốn đầu tư	
10.Đầu tư và dòng tiền.		- BR: Các kv ngoại thành, dòng tiền đầu tư về chậm hơn nhiều nội thành
11. Chiến lược quy trình kinh doanh tổng thể.		
12.Hệ thống quản lý	- Hệ thống quản lý chặt chẽ, quy trình chuẩn	
13.Văn hóa tổ chức	- Văn hóa tốt	- Kỷ cương kỷ luật cần phải siết chặt hơn
14.Hệ thống thông tin	- Hệ thống CNTT tương đối mạnh (dịch vụ mạng fix)	

Nguồn: Tác giả.

Bảng 3.5. Phân tích SWOT-Điểm mạnh, điểm yếu của TTKD

	Trung tâm Kinh doanh	
	<i>Điểm mạnh</i>	<i>Điểm yếu</i>
1. Tài nguyên của DN	- Số lượng nhân sự liên quan đến hoạt động bán hàng đông hơn đối thủ.	- Nhân lực nhóm bán hàng trực tiếp mỏng và năng suất thấp.
2.Thị trường và sản phẩm, thương hiệu	- BR: Thị trường ngoại thành có cầu mạnh về băng rộng, Thị phần Băng rộng số 1.	- BR: Vẫn phải duy trì và giữ 1 nhóm thuê bao cấp đồng. - VNP: Thị phần có xu hướng suy giảm trong 6 tháng đầu năm.
3.Sản phẩm và bán hàng/tiếp thị	- BR: Dàn chuẩn hóa đội ngũ nv KD vùng.	- VNP: Kênh bán trực tiếp mỏng, hiệu quả thấp. - BR: Điểm yếu về khâu kỹ năng tổ chức bán hàng, lấy k/h từ đối thủ. - CNTT: Khâu tiếp thị bán hàng cần chuẩn hóa lại và tiếp tục cải thiện.
4. Sản phẩm và công nghệ, chất lượng		- BR: Một số lợi thế cạnh tranh về dịch vụ thấp hơn Viettel và FPT (có truyền hình đa TV) - Di động: Viettel triển khai 4G trước
5. Sản phẩm và giá cả	- BR: Giá cả tương đối cạnh tranh - VNP: Không thuộc DN có thị phần khổng lồ, nên chính sách giá là thế mạnh. - Thay đổi mô hình KD: Xu hướng tích hợp gói cước đa dịch vụ để tạo lợi thế cạnh tranh.	- BR: Mới bắt đầu siết chặt việc đóng gói trả trước để hạn chế PT ảo và giữ k/h. Lượng k/h rời mạng băng rộng cao.
6. Công nghệ và kỹ năng/khả năng/kiến thức		
7.Hệ thống sx và vốn		
8. Vốn và đầu tư.		
9. Đầu tư và tài chính.		
10.Đầu tư và dòng tiền.		
11. Chiến lược quy trình kinh doanh tổng thể.	- BR: Đảm bảo tăng trưởng DT, tăng thị phần và khống chế thị phần của đối thủ.	- VNP: Hạn chế về mặt tăng trưởng và thị phần so với yêu cầu. - CNTT: Chưa đáp ứng yêu cầu thị trường CNTT, giải pháp.
12.Hệ thống quản lý		
13.Văn hóa tổ chức		- Kỹ cương kỷ luật cần phát siết chặt hơn.
14.Hệ thống thông tin		- Hệ thống quản trị số liệu cần cải thiện (VNP, KHTCDN).

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

3.3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐỂ NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH CHO VNPT HẢI PHÒNG ĐẾN NĂM 2020

3.3.1. Hoạch định môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp được xem xét như một yếu tố tác động quan trọng tới các hoạt động của doanh nghiệp mà doanh nghiệp không thể tránh khỏi khi tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Chúng ta có thể hiểu được điều tất yếu đó nếu nhận thức được doanh nghiệp như là một hệ thống mở. Mà tại đó các bộ phận không chỉ tương tác với nhau theo một liên kết logic mà còn chịu tác động chi phối của môi trường bên ngoài. Hệ thống sẽ tiếp nhận những yếu tố đầu vào và qua quá trình xử lý sẽ cho sản sinh các yếu tố đầu ra. Như vậy giữa doanh nghiệp và môi trường có sự tương tác hữu cơ, tác động qua lại. Đó mới chỉ là cách hiểu đơn giản về vai trò của môi trường đối với doanh nghiệp. Nếu hiểu rõ nắm bắt chắc chắn những đặc tính và những biến đổi của môi trường kinh doanh thì các nhà quản trị sẽ khai thác được những thời cơ và thuận lợi đem lại từ môi trường như yếu tố đầu vào hiệu quả và đầu ra thích hợp. Trong nền kinh tế phát triển đa dạng và phức tạp thì sự nắm bắt môi trường sẽ rất là khó khăn do sự xuất hiện của quá nhiều thông tin gây nhiễu, cần phải được lựa chọn kỹ càng. Đồng thời không chỉ có một doanh nghiệp tham gia khai thác những tiềm năng từ môi trường mà còn rất nhiều doanh nghiệp khác có cùng mối quan tâm. Chính điều đó tạo nên sự cạnh tranh giữa doanh nghiệp với nhau về các nguồn lực từ môi trường.

Trước khi phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, chúng ta cần phải xem xét các quan điểm của môi trường về tổ chức.

* Môi trường với quan điểm thông tin: Trong cách tiếp cận này, môi trường được xem như một nguồn thông tin giúp cho việc ra quyết định. Khía cạnh chủ yếu của cách tiếp cận này là ý tưởng về tính dễ thay đổi của môi trường, được xác định bằng số lượng những thay đổi và tính phức tạp của môi trường.

trường doanh nghiệp. Nếu môi trường của doanh nghiệp thay đổi nhanh quá, thì môi trường được xếp vào loại biến đổi. Nếu ít thay đổi và diễn ra chậm, thì môi trường đó ổn định.

* Môi trường với quan điểm là nguồn gốc của mọi nguồn lực: Trong cách tiếp cận này, môi trường được coi như một nguồn lực cần thiết và quý hiếm mà các đối thủ cạnh tranh đang tìm kiếm khi môi trường trở lên thù địch (có nghĩa là việc khai thác và kiểm soát trở nên khó khăn) doanh nghiệp ở trong trạng thái không ổn định hơn. Trong điều kiện không ổn định, các nhà quản trị cần tìm cách để giành lấy và kiểm soát những nguồn lực quan trọng đó. Họ làm như vậy thông qua việc theo dõi môi trường, ra các quyết định đúng đắn dựa trên những gì họ thấy đang diễn ra và luôn ghi nhớ rằng môi trường là nguồn gốc của nguồn lực quý báu đó.

Môi trường vĩ mô: Bao gồm những yếu tố bên ngoài ảnh hưởng gián tiếp tới doanh nghiệp và doanh nghiệp hầu như không thể kiểm soát được. Những yếu tố này biểu lộ các xu thế hay hoàn cảnh biến đổi có thể có, tác động tích cực(cơ hội) hay tiêu cực(đe dọa) đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên không phải điều gì xảy ra ở những lĩnh vực này đều là cơ hội hay là đe dọa. Rất nhiều thay đổi xảy ra không ảnh hưởng tí nào tới doanh nghiệp.Chúng ta quan tâm tới năm lĩnh vực môi trường vĩ mô sau:

* Môi trường kinh tế: Là lĩnh vực kinh tế bao gồm tất cả mọi số liệu kinh tế vĩ mô, các số liệu thống kê hiện nay,các xu thế và thay đổi đang xảy ra.Nhưng số liệu thống kê này rất có ích cho việc đánh giá ngành kinh doanh và môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp.Những thông tin kinh tế bao gồm:lãi suất ngân hàng,tỉ giá hối đoái và giá đô la,thặng dư hay thâm hụt ngân sách,thặng dư hay thâm hụt thương mại, tỉ lệ lạm phát,tổng sản phẩm quốc dân,kết quả chu kỳ kinh tế, thu nhập và chi tiêu của khách hàng,mức nợ,tỉ lệ

thất nghiệp, năng suất lao động. Khi xem xét những con số thống kê này, các nhà quản trị cần quan tâm tới những thông tin hiện có và những xu thế dự báo.

* Môi trường dân số: Là lĩnh vực dân số mà các nhà quản trị cần quan tâm bao gồm các thông tin như: giới tính, tuổi, thu nhập, cơ cấu chủng tộc, trình độ giáo dục, sở thích, mật độ dân cư, vị trí địa lý, tỉ lệ sinh, tỉ lệ thất nghiệp,... Điều cần nhất là phải đánh giá đúng xu thế và thay đổi của dân số. Các thông tin này sẽ xác lập nên tập khách hàng hiện tại và tiềm năng của doanh nghiệp trong tương lai. Hơn nữa, các nhà quản trị sẽ biết được nhiều những cơ hội về thị trường mà doanh nghiệp đang có và những thị trường mà doanh nghiệp muốn thâm nhập.

* Môi trường văn hoá xã hội: được hiểu như những giá trị sống tinh thần của mỗi dân tộc, mỗi đất nước. Nó tạo ra những đặc tính riêng trong cách tiêu dùng của người dân cũng như những hạn chế vô hình mà doanh nghiệp bắt gặp khi thâm nhập thị trường. Do vậy, cần phải nghiên cứu kỹ để tránh khỏi những phản ứng tiêu cực của người dân do xâm hại tới những giá trị truyền thống của họ. Nghiên cứu kỹ môi trường này, các nhà quản trị sẽ tránh được những tổn thất không hay làm giảm uy tín của doanh nghiệp. Đó cũng là những căn cứ cần thiết để xác lập những vùng thị trường có tính chất đồng dạng với nhau để tập trung khai thác.

* Môi trường chính trị pháp luật: bao gồm các quy định, các điều luật của nhà nước có liên quan tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những sự thay đổi rất có thể làm biến đổi những luật chơi, đồng thời cũng làm phát sinh những khó khăn cho doanh nghiệp. Không chỉ quan tâm tới vấn đề pháp luật mà doanh nghiệp còn phải quan tâm tới các đảng phái chính trị tham gia cầm quyền. Bởi mỗi lần thay đổi chính quyền là một loạt các chính sách mới ra đời.

* Môi trường công nghệ: Sự tiến bộ không ngừng của khoa học công nghệ đã làm tăng năng suất lao động cũng như cho ra những thế hệ sản phẩm mới với nhiều tính năng độc đáo. Điều đó tạo ra sức cạnh tranh lớn cho những doanh nghiệp nào nắm bắt được những công nghệ tiên tiến đó. Đồng thời đi kèm theo sự tiến bộ đó là xu thế phát triển của xã hội. Nó làm biến đổi nhu cầu của người dân từ thấp tới cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự nỗ lực lớn về công nghệ để đáp ứng được những nhu cầu đó....

Môi trường đặc thù: bao gồm những thành phần bên ngoài mà doanh nghiệp chịu tác động trực tiếp. Cụ thể là môi trường đặc trưng gồm các biến số cạnh tranh và công nghiệp. Một ngành công nghiệp có thể định nghĩa là một nhóm hoặc những nhóm doanh nghiệp sản xuất kinh doanh những sản phẩm tương tự hoặc như nhau. Những doanh nghiệp này cạnh tranh với nhau giành khách và đảm bảo nhưng nguồn lực cần thiết (đầu vào) để biến đổi (quá trình xử lý) thành các sản phẩm (đầu ra). Một trong những cách được sử dụng phổ quát nhất để phân tích và đánh giá những thông tin về môi trường đặc trưng là mô hình năm lực lượng do Michael Porter xây dựng. Nội dung của các lực lượng đó như sau:

* Thị trường các nhà cung ứng: Là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động của doanh nghiệp. Khi nhìn nhận doanh nghiệp như một hệ thống mở thì điều tất yếu là doanh nghiệp sẽ phải tiếp nhận những yếu tố đầu vào cung ứng cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Như vậy, Doanh nghiệp sẽ phải phụ thuộc rất nhiều vào các nhà cung ứng. Một sự chọn lựa không chính xác sẽ dẫn tới một hậu quả là doanh nghiệp sẽ không được đáp ứng đầy đủ những gì cần thiết phục vụ quá trình sản xuất của mình. Hoặc một sự phản ứng tiêu cực của nhà cung ứng cũng có thể làm gián đoạn sự liên tục của quá trình sản xuất kinh doanh. Ví dụ như nhà cung ứng giao hàng không đúng hạn hoặc như chất lượng không đúng trong hợp đồng cam kết. Do vậy,

doanh nghiệp hết sức quan tâm tới thị trường này, cần có những chính sách lựa chọn các nhà cung ứng theo nguyên tắc không bỏ trứng vào một giỏ. Điều đó sẽ cho phép doanh nghiệp tránh được những rủi ro đem lại từ nhà cung cấp khi họ có những ý định thay đổi các điều kiện hợp tác. Mặt khác cần lựa chọn những nhà cung cấp truyền thống, đảm bảo cho doanh nghiệp khai thác được tính ưu thế trong kinh doanh như giảm chi phí nghiên cứu đầu vào, nợ tiền hàng để quay vòng vốn... Ngoài ra sự cạnh tranh của các nhà cung ứng cũng là những điều kiện tốt để doanh nghiệp xác định được chất lượng, cũng như giá cả của đầu vào.

* Thị trường khách hàng: Đây là một trong những thị trường quan trọng nhất của doanh nghiệp. Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả hay không là phản ánh rõ ràng trên thị trường này thông qua các chỉ tiêu như doanh thu, lợi nhuận, khả năng cạnh tranh, khả năng xâm nhập thị trường mới... Sự đòi hỏi của khách hàng về chất lượng và giá cả luôn là thách thức đối với mỗi doanh nghiệp. Nếu không đáp ứng được những yêu cầu đó, họ sẽ chuyển sang tiêu dùng loại sản phẩm khác thay thế hoặc lựa chọn hàng hoá của doanh nghiệp khác để thoả mãn nhu cầu của họ với chi phí thấp nhất. Điều đó lại làm cho doanh nghiệp phải tăng chi phí cho nghiên cứu để tạo ra những sản phẩm mong muốn đó của khách hàng, đồng thời phải tìm kiếm những giải pháp tiết kiệm chi phí đầu vào để giảm giá thành sản xuất và tăng năng suất lao động. Điều đó thật khó vì trong đó tồn tại những mâu thuẫn giữa chi phí đầu vào và giá cả đầu ra. Nếu doanh nghiệp không làm được điều đó chứng tỏ khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp rất thấp và doanh nghiệp dễ dàng bị đánh bật ra khỏi thị trường bởi các đối thủ cạnh tranh. Nên nhớ rằng khách hàng là người quyết định trong việc mua sắm nên hoạt động kinh doanh phải hướng vào khách hàng, coi khách hàng là xuất phát điểm. Làm được như vậy doanh nghiệp mới thu hút được khách hàng đồng thời giữ được khách hàng

của mình. Việc xác lập những tập khách hàng khác nhau như khách hàng tiềm năng, khách hàng truyền thống cũng chiếm một vai trò rất quan trọng tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ khai thác hiệu quả các tập khách hàng này nếu như phân tích và đánh giá chính xác các thông số marketing có liên quan tới khách hàng như thu nhập, sở thích, nhu cầu,... để đưa ra những sản phẩm thích hợp đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

* Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng: Đây là mối lo lắng thường trực của doanh nghiệp không chỉ của riêng một doanh nghiệp nào. Với một ngành kinh doanh không phải chỉ có riêng một doanh nghiệp tha gia phục vụ mà còn có rất nhiều doanh nghiệp khác cũng cùng có mối quan tâm để khai thác những lợi ích to lớn đem lại từ số đông khách hàng. Cũng giống như quy luật sinh tồn thì sự sống sẽ thuộc về những kẻ mạnh. Trong thương trường cũng vậy không có sự tồn tại của khái niệm nhân đạo. Mọi Doanh nghiệp phải lựa chọn cho mình những cách thức riêng, có thể chống chọi với các đối thủ cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Các đối thủ cạnh tranh sẽ sử dụng những ưu thế của mình để thu hút ca lô kéo khách hàng về phía họ bằng các chính sách khôn khéo có lợi cho khách hàng, hoặc bằng những sản phẩm mới đáp ứng được tốt nhất nhu cầu đa dạng và phong phú của khách hàng. Sự lớn mạnh của doanh nghiệp do liên doanh, liên kết đem lại, hoặc sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh lớn khác đến từ bên ngoài sẽ tạo ra một thách thức rất lớn cho doanh nghiệp nhỏ hơn do không khai thác được tính kinh tế theo quy mô, và công nghệ hiện đại. Nhưng thực tế lại chứng minh sự tồn tại của doanh nghiệp này một cách thuyết phục bởi lẽ doanh nghiệp nhỏ biết chuyển hướng cạnh tranh sang một trạng thái khác, tránh hiện tượng đối đầu với doanh nghiệp lớn. Các công cụ hữu dụng mà doanh nghiệp biết tập trung khai thác lợi thế từ nó như: chính sách về sản phẩm, chính sách về giá, chính sách phân phối, chính sách khuyến trương và xúc tiến thương mại,....

* Sự đe dọa của sản phẩm thay thế: Trong tiêu dùng thì nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi ngoại trừ những nhu cầu thiết yếu của đời sống như gạo, nước,... Những mong muốn của khách hàng la muốn chuyển sang tiêu dùng một loại sản phẩm mới khác có thể thay thế được nhưng phải có sự khác biệt. Sự ra đời của loại sản phẩm mới sẽ là thách thức lớn cho doanh nghiệp vì sẽ có một bộ phận khách hàng sẽ quay lưng lại với những sản phẩm cũ. Điều đó sẽ làm cho doanh nghiệp mất đi một lượng khách hàng to lớn và không đảm bảo cho doanh nghiệp thu được lợi ích từ khách hàng. Yêu cầu đặt ra là phải làm thế nào chống chọi được với những sản phẩm thay thế đó. Doanh nghiệp không thể vứt bỏ công nghệ cũ của mình để theo đuổi một công nghệ mới khác. Nhiệm vụ là doanh nghiệp phải cải tiến công nghệ, tạo ra những đặc tính hay đơn giản chỉ là những thay đổi bên ngoài của sản phẩm cải tiến để níu giữ và thu hút thêm được khách hàng mới.

* Sự cạnh tranh hiện tại giữa các doanh nghiệp trong ngành: Một lĩnh vực hoạt động hiệu quả là một lĩnh vực hứa hẹn nhiều lợi nhuận đem lại nhưng đó cũng là lĩnh vực thu hút nhiều các đối thủ cạnh tranh, tạo nên sự khắc nghiệt trong lĩnh vực đó. Đó chính là mức độ cạnh tranh của ngành. Theo M.Porter thì có tám điều kiện ảnh hưởng tới mức độ cạnh tranh của các đối thủ hiện hành:

- Số lượng các đối thủ cạnh tranh hiện hành
- Mức tăng trưởng công nghiệp chậm
- Điều kiện chi phí lưu kho hay chi phí cố định cao
- Sự thiếu hụt chi phí để dị biệt hoá hay chuyển đổi
- Công suất phải được tăng với mức lớn
- Đối thủ đa dạng
- Đặt chiến lược cao
- Sự tồn tại của rào cản xuất thị.

3.3.2. Hoạch định chiến lược phát triển sản phẩm

- *Về Băng rộng cố định*: Triển khai mạnh chiến lược phát triển thị trường trên các địa bàn tiềm năng ngoại thành, chiến lược cạnh tranh trực tiếp trên các địa bàn nội thành với đối thủ. Cạnh tranh trực diện (1-1) với từng đối thủ trên từng địa bàn. Sử dụng chiến lược khác biệt hóa về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng qua việc tổ chức phối hợp tốt giữa lực lượng bán hàng và lực lượng kỹ thuật. Giữ vững thị phần ở tất cả các phân khúc, đặc biệt lưu tâm phân khúc khách hàng cơ quan, doanh nghiệp, trường học...

- *Về Di động*: Triển khai chiến lược tập trung 1 điểm, chiến lược khu vực cho các thị trường ngách. Trả trước: phân khúc công nhân tại các nhà máy, khu công nghiệp, sinh viên, học sinh. Trả sau: nhân viên tại các cơ quan, ủy ban, doanh nghiệp, trường học. Kết hợp sử dụng chiến lược tiếp cận (coi trọng quan hệ với khách hàng, đề cao khâu chăm sóc, để thực hiện kênh truyền miệng và qua mạng xã hội. Hiện tại khâu chăm sóc khách hàng của VNPT Hải Phòng được xem là còn yếu so với các đối thủ trên địa bàn, đặc biệt là với Mobile và Viettel.

- *Về CNTT, GTGT*: Triển khai chiến lược phát triển thị trường, phát triển đa dạng sản phẩm để mở rộng thị trường, tăng trưởng doanh thu ở mảng này. Đối tượng là khách hàng cơ quan, doanh nghiệp (các SP đóng gói như: Edu, HIS, Smart city), khách hàng ngoài nước (outsourcing), hộ gia đình (Smart house). Lấy tập khách hàng này làm cốt lõi, phát triển các dịch vụ cho cá nhân (di động, băng rộng,...).

- *Về Dịch vụ Băng rộng cố định (Mega, Cố định)*: Nhanh chóng rút lui khỏi mảng cáp đồng, chuyển đổi Mega -> Fiber, tận dụng cơ hội chuyển đổi đầu số cố định để chuyển đổi thuê bao Cố định -> IMS, thu hồi càng nhanh càng tốt để thanh lý, thu hồi vốn.

- **Vốn đầu tư và vốn thường xuyên:** Sử dụng hiệu quả nguồn vốn được giao, huy động tốt nguồn vốn ngắn hạn.
- **Vốn tái đầu tư:** Tận dụng nhanh nguồn vốn từ việc thu hồi và thanh lý mạng cáp đồng để tái đầu tư mở rộng mạng lưới.

3.3.3. Chiến lược về Hạ tầng và Dịch vụ

- ✚ **Băng rộng:** Đầu tư nhanh chóng, sử dụng hiệu quả hạ tầng GPON trên mỗi địa bàn, làm theo phương án cuốn chiếu. Dịch vụ chất lượng cao, thời gian đáp ứng nhanh, chất lượng chăm sóc khách hàng đạt cao nhất.
- ✚ **Di động:** Nhanh chóng triển khai sớm hạ tầng mạng 4G để bắt kịp các đối thủ trong nửa đầu 2018. Triển khai phát triển các điểm trạm BTS/Node B đảm bảo độ phủ, đáp ứng yêu cầu chất lượng sóng di động.

Bảng 3.6. Tiến độ triển khai hạ tầng mạng 4G, 5G

Công nghệ	Năm 2018	2019	2020
2G	Thu hồi 80%	Thu hồi 100%	-
3G		Thu hồi 80%	Thu hồi 100%
4G	Phủ kín địa bàn		
5G		Thử nghiệm	Triển khai

Nguồn: Tác giả.

3.3.4. Chiến lược về nhân sự

- ✚ Chuẩn hóa đội ngũ.
- ✚ Hoàn thiện khung năng lực chức danh, tiêu chuẩn chức danh.
- ✚ Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc và các quy chế.
- ✚ Tập trung đào tạo để nâng cao năng lực cho đối tượng kỹ năng còn yếu.
- ✚ Tuyển dụng bổ sung nhân lực có chất lượng cao (đặc biệt khối CNTT) để tạo nên sự đổi mới và bứt phá.
- ✚ Xây dựng, kiện toàn chính sách đãi ngộ, tạo động lực cho nhân viên.

Bảng 3.7. Dự kiến kế hoạch đào tạo

Nội dung đào tạo	Đối tượng đào tạo	Đơn vị đào tạo	Dự kinh phí		
			2018	2019	2020
Chuyên môn nghiệp vụ	CBCNV	VNPT	200 tr	250 tr	300tr
Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung	Lãnh đạo các đơn vị trực thuộc, các đối tượng theo quy định	Thuê các chuyên gia, giảng viên	300 tr	350 tr	400tr
Cử đi đào tạo tập trung CNTT để phục vụ chuyển dịch lao động	CBCNV	Học viện, các trường khác	400tr	450tr	500tr
Đào tạo về các kỹ năng trong kinh doanh	CBCNV	Thuê các chuyên gia, giảng viên ĐH	200Tr	250tr	300tr
Đào tạo khác	CBCNV	Thuê chuyên gia...	200Tr	250tr	300tr
Tổng			1300tr	1550tr	1800tr

Bảng 3.8. Kế hoạch tuyển dụng nhân lực

Vị trí tuyển dụng	2018	2019	2020
Kỹ sư CNTT	60	80	120
Chuyên ngành khác	Theo nhu cầu thực tế	Theo nhu cầu thực tế	Theo nhu cầu thực tế

Nguồn: Tác giả.

Bảng 3.9: Thành lập và giải thể một số phòng chức năng

Nội dung thay đổi	Năm 2018	2019	2020
Phòng KSCL	Thành lập	Duy trì	Duy trì
Phòng Marketing	Thành lập	Duy trì	Duy trì
Phòng giải pháp và ứng dụng trí tuệ nhân tạo	-	-	Thành lập
Chuyển dịch lao động từ VT → CNTT	18%	32%	48%

Nguồn: Tác giả.

3.3.5. Chiến lược về hạ tầng CNTT

- ✚ Tăng cường nguồn lực CNTT để đạt các mục tiêu tăng trưởng: kiện toàn các bài toán điều hành SXKD hỗ trợ kinh doanh các dịch vụ chủ lực.
- ✚ Tăng cường nguồn lực về chất lượng: Đào tạo các kỹ năng chuyên sâu, các công nghệ mới, các kỹ năng quản trị dự án, các kỹ năng mềm khác.
- ✚ Tăng cường nguồn lực về số lượng: Tuyển dụng bổ sung có chọn lọc nhân lực CNTT phục vụ phát triển sản phẩm, phát triển thị trường.

3.3.6. Chiến lược chăm sóc khách hàng

Nhằm đảm bảo chăm sóc sau bán hàng được tốt thì việc ứng dụng tin học trong quản lý khách hàng theo từng nhóm nhằm đem lại sự hài lòng vượt trội cho khách hàng với mức chi phí tối ưu nhất là điều hết sức cần thiết. Tổ chức xây dựng quy chế, tiêu chuẩn chăm sóc khách hàng. Căn cứ vào tiêu chuẩn chất lượng phục vụ và tiêu chuẩn các điểm phục vụ cũng như các bộ tiêu chuẩn về chất lượng để các phòng ban chức năng xây dựng bộ tiêu chuẩn phục vụ của VNPT Hải Phòng dựa trên qui định chung của Tập đoàn từ đó làm căn cứ cam kết với khách hàng và làm căn cứ để quản lý chất lượng chăm sóc khách hàng.

Đội ngũ giao tiếp trực tiếp: tiếp thị, giao dịch, dây máy, thu nợ: phải có tác phong giao tiếp tốt, chuẩn với khách hàng, qui định phải đeo thẻ nhân viên, mặc đồng phục theo qui định. Giao tiếp qua điện thoại, email, công văn: điện thoại viên 119, đường dây nóng 1080: Quy định về câu chào hỏi khách hàng qua điện thoại; trách nhiệm giải quyết các yêu cầu khách hàng nhanh chóng, triệt để. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng cho các chức danh: Giao dịch viên thông, điện thoại viên 119, đường dây nóng,... Khắc phục điểm yếu nhất của VNPT Hải Phòng là khâu tổ chức thực hiện, các chính sách chăm sóc khách hàng ban hành ra nhưng khâu tổ chức, giám sát và kiểm tra là rất yếu. Tiếp nhận và xử lý thông tin

phản hồi của khách hàng trên mạng xã hội. Hiện nay nhu cầu sử dụng những ứng dụng trên mạng xã hội ngày càng phổ biến như Facebook, Zalo, Skype... và họ đã khai thác triệt để những tiện ích này trong cuộc sống, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh là kênh thông tin phản ánh về chất lượng dịch vụ cũng như chất lượng chăm sóc khách hàng. Nên VNPT Hải Phòng cần tiếp nhận và xử lý thông tin phản hồi từ các kênh trên.

3.3.7. Chiến lược quảng bá và xúc tiến bán hàng

Thương hiệu VNPT có bề dày lịch sử và VNPT Hải Phòng có sự trung thành của khách hàng từ rất sớm. Đây là lợi thế rất lớn của VNPT Hải Phòng so với các đối thủ. Tuy lợi nhuận của VNPT Hải Phòng luôn tăng so với các năm nhưng chưa thực sự phát huy hết nội lực. Những năm gần đây hoạt động xúc tiến của VNPT Hải Phòng đạt hiệu quả không cao. Bên cạnh đó doanh nghiệp viễn thông-đối thủ cạnh tranh của VNPT Hải Phòng trong thời gian gần đây như Viettel và MobilFone đang thực hiện rất tốt về hoạt động này. Việc giữ vững thị phần và phát triển thêm khách hàng đòi hỏi phải kết hợp nhiều giải pháp trong đó có giải pháp về xúc tiến hỗn hợp. Xúc tiến hỗn hợp gồm các hoạt động như: quảng cáo, khuyến mại, bán hàng trực tiếp, marketing trực tiếp, và quan hệ công chúng-PR.

* **Về quảng cáo:** VNPT Hải Phòng cần đẩy mạnh hơn nữa công tác quảng bá thương hiệu thông qua phương tiện thông tin đại chúng như: Báo, đài, trang web của VNPT Hải Phòng nhất là trên các trang báo đài có tên tuổi, tăng cường bằng rôn áp phích quảng cáo dịch vụ tại các hội nghị. Nhất là quảng bá sản phẩm bằng hình ảnh tại các cửa hàng, điểm giao dịch của VNPT, điểm ủy quyền, các tuyến đường trục huyết mạch của Thành Phố.

* **Về chính sách khuyến mãi:** Xây dựng cơ chế thù lao và các chương trình thi đua cho các Đại lý ủy quyền, nâng cao tỉ lệ hoa hồng cho các đại lý bán lẻ để giúp các đại lý hoạt động bền vững và đẩy mạnh doanh thu, để các

đại lý bán lẻ luôn là 1 khách hàng trung thành của VNPT Hải Phòng. Bổ sung thêm nhiều gói cước khuyến mại dành cho đối tượng khách hàng là sinh viên, giáo viên, bác sỹ, công nhân... nhằm tăng thị phần và thu hút khách hàng từ các đối thủ cạnh tranh hiện nay. Phối hợp với các đối tác để tặng thêm các dịch vụ khác nhằm kích thích nhu cầu sử dụng của khách hàng vd như tặng máy điện thoại di động, tặng thẻ điểm đổi quà, tặng cước sử dụng...

* **Về Bán hàng trực tiếp:** VNPT Hải Phòng cần xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp cho hai khối là doanh nghiệp và cá nhân, giảm tỷ lệ khối gián tiếp, tăng tỷ lệ bán hàng trực tiếp. Đẩy mạnh công tác giới thiệu sản phẩm và bán hàng tại các hội chợ và triển lãm. Tăng cường mở rộng bán hàng trực tiếp tại các khu công nghiệp và dân cư trong địa bàn TP, các trường đại học. Tích cực ghi nhận các ý kiến trực tiếp của khách hàng về dịch vụ của VNPT. Cải thiện hình ảnh nhân viên giao dịch nói riêng và toàn thể nhân viên kinh doanh qua trang phục, thái độ phục vụ... bằng các khoá đào tạo kỹ năng giao tiếp bán hàng. từ đó trực tiếp nâng cao hình ảnh thương hiệu của VNPT. Tổ chức bán hàng lưu động ngoài kênh phân phối là các điểm bán lẻ, điểm ủy quyền, kênh cộng tác viên, đơn vị còn tổ chức cho CNV trực tiếp đi bán.

* **Về PR:** Mục tiêu đến năm 2020 VNPT Hải Phòng là doanh nghiệp luôn giữ vững danh hiệu “Doanh nghiệp đi đầu trong hoạt động tài trợ các chương trình và phong trào xã hội của Thành Phố” nhằm đưa thương hiệu vào lòng khách hàng. Xây dựng hình ảnh VNPT không những là thương hiệu của ngành Viễn thông Việt Nam mà còn là thương hiệu luôn được nhắc tới khi TP có phong trào hay các hoạt động từ thiện. Tăng cường tham gia các phong trào xã hội bằng cách khuyến khích công nhân viên tích cực tham gia các hoạt động xã hội. Như chung tay góp sức xây dựng chương trình Biên đảo quê hương, Lễ hội Hoa phượng đỏ, trại trâu Đồ Sơn... Tổ chức và tài trợ các chương trình thể thao nhằm nâng cao thương hiệu hình ảnh của VNPT

Bảng 3.10: Dự trù kinh phí xúc tiến giai đoạn 2018-2020

Stt	Nội dung	Dự Chi phí			Ghi chú
		2018/tr	2019/tr	2020/tr	
1	Biển quảng cáo tại ĐBL	2500	2500	2500	
2	Biển quảng cáo tại điểm GD của VNPT	1500	1500	1500	
3	Biển lớn tại quốc lộ và đường trục chính	4500	4500	4500	
4	Báo hình và báo viết	150	150	150	
5	Truyền thông qua mạng xã hội, Web của VNPT	60	60	60	
6	Tổ chức sự kiện	1000	1000	1000	
7	Tài trợ	2500	2500	2500	
8	Thù lao hao hồng ĐL	7000	9000	11000	
9	Khác	1700	1700	1700	Dự phòng
	Tổng	20.910	22910	23910	

Nguồn: Tác giả.

Tất cả các giải pháp trên đều nhằm vào hoạt động xúc tiến bán và quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp, giúp mở rộng thị phần, góp phần tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, giữ khách hàng. Tạo nên một VNPT ngày một vững mạnh.

3.3.8. Kiểm soát và điều chỉnh

- ✚ Việc kiểm soát quá trình hoạt động của các bộ phận kinh doanh và kỹ thuật trong suốt quá trình thực hiện có mấy nội dung chính sau:
- ✚ Thành lập Phòng Kiểm soát chất lượng (P. KSCL) trực thuộc BGD để theo dõi toàn trình hoạt động từ kênh bán hàng đến các bộ phận chức năng có cấu trúc Modul nhằm dễ dàng phát hiện ra lỗi của các bộ phận chức năng.
- ✚ Sử dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC/KPI để quản trị mục tiêu cho từng khối.
- ✚ Xây dựng các chỉ tiêu KPI điều chỉnh quy trình nội bộ.

Bảng 3.9. Các chỉ tiêu KPI điều chỉnh quy trình nội bộ

TT	KPI tham khảo	Dự kiến chọn lựa	Tên điều chỉnh
1	Chi phí quản trị hành chính/tổng doanh thu (%). Chênh lệch thu chi		
2	Doanh thu từ khách hàng		
3	Doanh thu cho thuê CSHT	x	Tỷ lệ lắp đặt dịch vụ đạt thời gian quy định
4	Thời gian cần thiết trung bình (số giờ, phút hoặc giây)		
5	Thời gian cần thiết, phát triển sản phẩm (số giờ, phút hoặc giây)		
6	Thời gian từ lúc nhận yêu cầu bảo trì đến khi bảo trì xong (số giờ, phút hoặc giây)	x	Tỷ lệ sửa chữa dịch vụ đạt thời gian quy định
7	Thời gian cần thiết, nhà cung cấp (số giờ, phút hoặc giây)		
8	Thời gian cần thiết, sản xuất (số giờ, phút hoặc giây)		
9	Thời gian trung bình để giải quyết vấn đề hoặc ra quyết định (số giờ, phút)		
10	Tổng doanh thu (năm, tháng hoặc ngày)		
11	Nâng cao năng suất (%)	x	Năng suất kênh bán hàng (Theo doanh thu/sản lượng)
12	Năng lực IT (Số hoặc khác)	x	Hệ thống điều hành SXKD nội bộ đạt chuẩn...
13	Năng lực IT /nhân viên (Số hoặc khác)	x	Tỷ lệ nhân viên IT đạt chuẩn năng lực
14	Thay đổi trong IT (\$ hoặc %)		
15	Chi phí cho IT /chi phí cho quản trị hành chính (%)		
16	Phế thải từ sản xuất vào môi trường (Số hoặc khác)		
17	Tác động tới môi trường từ việc sử dụng sản phẩm (Số hoặc khác)		
18	Chi phí cho lỗi trong quản trị hành chính/phí quản lý (%)		
19	Khiếu nại (Số hoặc khác)		
20	Chi phí quản trị hành chính/nhân viên (\$)		

Nguồn: Tác giả

- ✚ Xây dựng phần mềm quản trị BSC nhằm tự động hóa các nội dung kiểm soát và đánh giá cá nhân tập thể được khách quan công bằng.
- ✚ Các chỉ tiêu KPI hay KRI đều được lượng hóa và đưa vào quản trị thông qua phần mềm quản trị BSC.
- ✚ Các định hướng chiến lược trên nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu chiến lược và sứ mạng đã đề ra ở bước 1 trên.
- ✚ Về lộ trình, các định hướng chiến lược trên sẽ được triển khai trong giai đoạn 2018-2020, tầm nhìn 2025.
- ✚ Tất cả các nhiệm vụ trên sẽ được triển khai đồng thời từ năm 2018 đến 2020.
- ✚ Nhân lực thực hiện là toàn thể CBCNV của VNPT Hải Phòng đặt dưới sự kiểm soát của Ban lãnh đạo VNPT Hải Phòng.

Trong quá trình thực hiện nếu thấy chệch mục tiêu, phương hướng cần phải được hiệu chỉnh lại dựa trên việc kiểm soát và đánh giá sau kết thúc mỗi năm và cho cả giai đoạn. Cần thực hiện những hiệu chỉnh nếu thấy không phù hợp với thực tiễn và sự thay đổi của môi trường kinh doanh cũng như chiến lược mà các đối thủ sử dụng có thể tác động tới việc thực thi chiến lược của VNPT Hải Phòng những năm tới đây.

3.4. ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ

3.4.1. Kiến nghị với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

- ✚ Tập đoàn sớm đầu tư cơ sở hạ tầng 4G cho địa bàn Hải Phòng, đầu tư hệ thống mạng lõi Mane đủ để đáp ứng khi nhu cầu sử dụng dịch vụ cao đồng nghĩa với việc băng thông tăng.
- ✚ Hoàn thiện đề án tái cấu trúc, sớm để VNPT Tỉnh/TP từ mô hình hạch toán phụ thuộc sang hạch toán độc lập để tăng quyền chủ động và tự chịu trách nhiệm với hiệu quả hoạt động của các đơn vị.

- ✚ Xây dựng cơ chế kinh tế nội bộ giữa các đơn vị trực thuộc tập đoàn dựa trên chuỗi giá trị sản xuất từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ sản phẩm.
- ✚ Đẩy mạnh hơn nữa công tác nghiên cứu phát triển hoặc hợp tác với các Tập đoàn viễn thông nước ngoài trong việc sản xuất các thiết bị đầu cuối như thiết bị Router, thiết bị truy cập 4G, điện thoại di động... nhằm giảm giá thành sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng.
- ✚ Xây dựng chính sách sản phẩm đồng bộ dựa trên nguyên tắc của thị trường, hoàn thiện công tác tổ chức, xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu chung của Tập đoàn nhằm phổ biến thông tin khoa học kỹ thuật, công nghệ, quản lý, kinh doanh, thông tin thị trường, thông tin đối thủ cạnh tranh,... phục vụ việc khảo sát, nghiên cứu và vận dụng vào thực tiễn tại các đơn vị. Tất cả các dữ liệu được theo dõi trên phần mềm, tin học hóa công tác quản lý.
- ✚ Chuẩn hóa cơ sở dữ liệu các phần mềm quản lý và đưa ra các tiêu chí đánh giá thống nhất trên toàn quốc.
- ✚ Ban hành cơ chế đặc thù trong tuyển dụng lao động chất lượng cao đặc biệt trong lĩnh vực CNTT.

3.4.2. Kiến nghị với Chính quyền địa phương

Hiện nay TP. Hải Phòng đang triển khai rất nhiều dự án trọng điểm của Thành Phố và Đất nước vì vậy nó ảnh hưởng trực tiếp đến việc di chuyển và cung cấp hạ tầng viễn thông. Bởi ngày càng phát triển thì Viễn thông là một trong những ngành thuộc cơ sở hạ tầng của nền kinh tế quốc dân, việc hình thành và phát triển các khu công nghiệp, khu dân cư, khu đô thị,... Trong quá trình xây dựng, ngành viễn thông cần được tham gia quy hoạch để có kế hoạch phát triển mạng lưới phù hợp với quy hoạch phát triển kinh tế tại địa phương. Trong các dự án mở hạ tầng giao thông, ảnh hưởng đến hệ thống viễn thông hiện hữu. UBND TP, cần có sự hỗ trợ kịp thời và sớm giải phóng

mặt bằng để thuận lợi trong việc di dời hạ tầng viễn thông nhằm bàn giao mặt bằng cho đơn vị thi công đường. Qua đó không làm ảnh hưởng đến tiến độ của UBND TP đề ra.

Để đảm bảo mỹ quan đô thị của Thành Phố, hiện VNPT Hải Phòng đã được Thành Phố giao cho triển khai ngầm hóa các tuyến cáp treo xong bên cạnh đó doanh nghiệp khác hiện vẫn chưa thực hiện cam kết thuê theo đơn giá quy định của Bộ thông tin và Truyền thông đã ban hành, dẫn đến lãng phí đầu tư hạ tầng. Đề nghị Thành phố vào cuộc quyết liệt trong việc chỉ đạo các bộ phận chức năng xóa quảng cáo rao vặt và thực hiện đúng quy định về quảng cáo trong truyền thông.

KẾT LUẬN

Mỗi doanh nghiệp thành công đều có chiến lược riêng cho mình. Họ lựa chọn những đường đi khác nhau sao cho phát huy được lợi thế của mình trong cạnh tranh và thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh và các yếu tố của môi trường kinh doanh. Đối với VNPT Hải Phòng cũng không nằm ngoài quy luật đó. Là một đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, những năm qua VNPT Hải Phòng đã có những thành tựu nhất định, là một đơn vị uy tín lâu năm trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ về CNTT và viễn thông trên thị trường Hải Phòng. Tuy nhiên thời gian qua VNPT Hải Phòng mới chỉ dừng lại ở việc lập kế hoạch cho từng năm kinh doanh, trong khi đó các đối thủ như Viettel, Mobiphone, Sing-tel, FPT đang lớn mạnh từng ngày và tạo ra sự cạnh tranh gay gắt trong thị trường cung cấp các sản phẩm, dịch vụ trong ngành CNTT-viễn thông trên địa bàn Hải Phòng. Việc hoạch định chiến lược kinh doanh trong dài hạn là yêu cầu cấp thiết của đơn vị thể hiện sự quyết tâm của tập thể Lãnh đạo VNPT Hải Phòng cùng với toàn thể CBCNV và người lao động nhằm tận dụng tối đa mọi nguồn lực của đơn vị giúp VNPT Hải Phòng duy trì vị trí và phát triển mạnh mẽ hơn nữa trong tương lai đồng thời đóng góp tích cực vào việc phát triển kinh tế-xã hội của Thành Phố Hải Phòng.

Qua phân tích thực trạng điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức với VNPT Hải Phòng thời gian qua tác giả đã mạnh dạn hoạch định chiến lược kinh doanh cho VNPT Hải Phòng giai đoạn 2018-2020 và tầm nhìn đến 2025 với mong muốn để giúp VNPT Hải Phòng lựa chọn hướng đi phù hợp nhất đảm bảo gia tăng doanh thu, lợi nhuận góp phần phát triển bền vững trước các đối thủ. Tuy nhiên, do thời gian và trình độ còn hạn chế nên Luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô giáo và bạn đọc để hoàn thiện hơn. Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn Thầy giáo hướng dẫn TS. Hoàng Chí Cương, Ban giám đốc, CBCNV tại VNPT Hải Phòng, bạn bè, người thân đã tận tình chỉ bảo và tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành Luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Gary D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell. 2003. *Chiến lược & Sách lược Kinh doanh*, người dịch Bùi Văn Đông, NXB Thống kê.

Johnson, G., Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*. 5th Ed. Prentice Hall Europe.

Lưu Thị Duyên. 2014. *Hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG Thái Nguyên*, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, Đại học Thái Nguyên.

Nguyễn Thị Ái Vân. 2010. *Hoạch định chiến lược kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ tại Công ty Vận tải Đa phương thức VIETTRANSTIMEX*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.

PGS. TS. Hoàng Văn Hải. 2015. *Giáo trình Quản trị Chiến lược*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

PGS. TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, ThS. Trần Hữu Hải. 2009. *Quản trị Chiến lược*. NXB Thống kê, trang 7.

Quinn, J., B. 1980. *Strategy for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois, Irwin.

Trần Nguyễn Quốc Thái. 2013. *Xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty Bia Huế giai đoạn 2011-2016*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.

Trần Văn Thanh. 2013. *Hoạch định chiến lược kinh doanh của BIDV Đồng Nai đến năm 2020*, Luận văn Thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

VNPT - Hải Phòng “Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2013, 2014, 2015, 2016.

VNPT- Hải Phòng – “Quy chế hoạt động và nội quy lao động”.

Võ Quốc Huy (2007), *Chiến lược Kinh doanh Công ty Cổ phần Kinh Đô đến năm 2015*, Luận văn Thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.