

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**



**NGUYỄN THỊ NHÀN**

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

**Hải Phòng - 2023**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NGUYỄN THỊ NHÀN

HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO  
VNPT KHU VỰC TIÊN LÃNG, VĨNH BẢO

LUẬN VĂN THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH  
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ: 83 40 101

GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN:  
TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi, Nguyễn Thị Nhàn, tác giả luận văn Thạc sĩ **“Hoàn thiện chiến lược kinh doanh cho VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo”**, xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của bản thân tôi. Mọi số liệu được sử dụng trong đề tài là trung thực và chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các thông tin và dữ liệu trong luận văn là hoàn toàn chính xác, trung thực và được trích dẫn đầy đủ.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Nguyễn Thị Nhàn**

## 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 Quản lý và Công nghệ 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 giảng viên hướng dẫn **TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan**, 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 nói chung, Ban Lãnh đạo VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo nói riêng, 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.

Xin chân thành cảm ơn!

## **DANH MỤC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT**

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMC	Công ty Cổ phần Tập đoàn Công nghệ CMC
CNTT	Công nghệ thông tin
CPI	Consumer Price-Index (Chỉ số giá tiêu dùng)
CSKH	Chăm sóc khách hàng
GPON	Gigabits Passive Optical Network (Mạng cáp quang sử dụng công nghệ thụ động tốc độ Gigabit)
GTCAS	G/Technology Cable Assignment System (Hệ thống quản lý mạng cáp)
GTGT	Giá trị gia tăng
GDP	Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm quốc nội)
NCTT	Nghiên cứu thị trường
LTE	Long Term Evolution (Tiến hoá dài hạn)
ODN	Optical Distribution Network (Mạng cáp quang)
R&D	Research and Development (Nghiên cứu & Phát triển)
SCTV	Công ty Truyền hình cáp Saigontourist
SO	Strengths - Opportunies (Điểm mạnh- cơ hội)
ST	Strengths - Threats (Điểm mạnh và thách thức)
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunies – Threats (Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Nguy cơ)
TPP	Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement (Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương)
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin
VOD	Video-on-demand (Video theo yêu cầu)
VOV	Radio The Voice of Vietnam

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1: Bảng giá Internet Viettel năm 2022 .....	38
Bảng 2.2: Bảng giá Internet FPT năm 2022 .....	39
Bảng 2.3: Bảng giá Internet VNPT năm 2022 .....	39
Bảng 2.4: So sánh ưu điểm của nhà mạng VNPT và Viettel .....	41
Bảng 2.5: Bảng giá chứng thư số VNPT – VA .....	43
Bảng 2.6: Lao động của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022 ....	45
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022 .....	46
Bảng 2.8: Sản lượng tiêu thụ của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022..	48
Bảng 2.9: Doanh thu của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022...	50
Bảng 2.10: Chi phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022.....	51
Bảng 2.11: Lợi nhuận gộp của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022..	51
Bảng 2.12: Ma trận các yếu tố bên trong .....	54
Bảng 2.13: Ma trận các yếu tố bên ngoài .....	55
Bảng 2.14: Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	56

## **DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Hình 1.1: Quy trình hoạch định chiến lược cơ bản của một tổ chức.....	19
Hình 1.2: Mô hình phân tích ma trận SWOT .....	22
Hình 1.3: Ma trận BCG.....	25
Hình 1.4: Ma trận SPACE .....	27
Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo .....	33
Biểu đồ 2.1: Biến động nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2019 – 2022 .....	46
Biểu đồ 2.2: Sản lượng tiêu thụ của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2019 – 2022.....	48

## MỤC LỤC

MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	1
2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát .....	2
2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài .....	3
6. Cấu trúc của luận văn.....	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	5
1.1 Tổng quan về chiến lược kinh doanh.....	5
1.1.1 Khái niệm chiến lược .....	5
1.1.2 Các cấp độ chiến lược.....	6
1.1.2.1 Chiến lược cấp Công ty.....	6
1.1.2.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh .....	7
1.1.2.3 Chiến lược cấp chức năng.....	7
1.1.3 Mục tiêu chiến lược .....	8
1.1.4 Tầm quan trọng của chiến lược đối với doanh nghiệp .....	9
1.2 Quản trị chiến lược .....	10
1.2.1 Khái niệm quản trị chiến lược.....	10
1.2.2 Vai trò của quản trị chiến lược .....	11
1.2.2.1 Tầm nhìn chiến lược.....	11
1.2.2.2 Nhà lãnh đạo chiến lược và người ra quyết định.....	11
1.2.2.3 Tạo ra hiệu suất vượt trội và lợi thế cạnh tranh: .....	11
1.2.2.4 Vai trò tích hợp.....	12
1.2.2.5 Thích ứng với thay đổi .....	12
1.2.2.6 Suy nghĩ về sứ mệnh tổng thể .....	13



1.2.2.7 Bảo vệ môi trường tự nhiên.....	13
1.2.2.8 Quản lý trong khủng hoảng kinh tế.....	13
1.2.2.9 Đồng hành cùng xu hướng toàn cầu hóa.....	14
1.2.3 Quy trình quản trị chiến lược.....	14
1.2.3.1 Phân tích môi trường kinh doanh.....	11
1.2.3.2 Xây dựng chiến lược.....	11
1.2.3.3 Thực hiện chiến lược kinh doanh.....	11
1.2.3.4 Đánh giá chiến lược.....	11
1.3 Hoạch định chiến lược.....	19
1.3.1 Khái niệm.....	19
1.3.2 Quy trình hoạch định chiến lược.....	19
1.3.3 Các công cụ hoạch định chiến lược.....	22
1.3.3.1 Ma trận SWOT.....	22
1.3.3.2 Ma trận phát triển tham gia thị trường (Ma trận BCG).....	25
1.3.3.3 Ma trận SPACE.....	27
1.3.3.4 Mô hình thẻ điểm cân bằng BCS.....	29
1.4 Tiểu kết chương 1.....	31
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ</b>	
<b>VIỄN THÔNG CỦA VNPT KHU VỰC TIÊN LÃNG, VĨNH BẢO.....</b>	<b>32</b>
2.1 Giới thiệu tổng quan về VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	32
2.1.1 Tổng quan về VNPT Hải Phòng.....	32
2.1.2 Tổng quan về VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	33
2.1.2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	33
2.1.2.2 Cơ sở hạ tầng của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	36
2.1.2.3 Về dịch vụ của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	36
2.2 Đánh giá các yếu tố về hoạt động kinh doanh góp phần vào việc hoàn thiện chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	37
2.2.1 Đánh giá chất lượng sử dụng mạng di động.....	37
2.2.2 Đánh giá chất lượng sử dụng mạng Internet.....	38
2.2.3 Tình hình sử dụng mạng Internet khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	43

2.2.4 Dịch vụ đi kèm của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo .....	43
2.2.5 Các hoạt động thuộc chiến lược Marketing của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	45
2.3 Đánh giá các yếu tố thuộc về nguồn lực phục vụ kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo .....	50
2.3.1 Cơ sở hạ tầng .....	46
2.3.2 Nguồn lao động .....	38
2.4 Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo .....	50
2.4.1 Đánh giá các chỉ tiêu về sản lượng.....	50
2.4.2 Đánh giá chỉ tiêu về doanh thu .....	52
2.4.3 Đánh giá chỉ tiêu về chi phí.....	53
2.4.4 Đánh giá chỉ tiêu về lợi nhuận gộp.....	53
2.5 Đánh giá chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo qua phân tích ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài và hình ảnh cạnh tranh .....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2.5.1 Phân tích ma trận các yếu tố bên trong .....	54
2.5.2 Phân tích ma trận các yếu tố bên ngoài .....	55
2.5.3 Phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	55
2.6 Những hạn chế của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	56
2.7 Tiểu kết chương 2 .....	56
CHƯƠNG 3: BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO VNPT KHU VỰC TIÊN LÃNG, VĨNH BẢO GIAI ĐOẠN 2023 – 2027 .....	60
3.1 Định hướng phát triển của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo .....	60
3.1.1 Xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh giai đoạn 2023 – 2027 .....	60
3.1.2 Phương hướng phát triển của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2023 – 2027 .....	63
3.2 Một số biện pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.....	64
3.2.1 Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng và mở rộng thị phần.....	64

3.2.1.1 Căn cứ của biện pháp .....	64
3.2.1.2 Mục tiêu của biện pháp .....	65
3.2.1.3 Nội dung của biện pháp .....	65
3.2.1.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp .....	67
3.2.2 Đầu tư mở rộng sản phẩm, dịch vụ mới .....	68
3.2.2.1 Căn cứ của biện pháp .....	68
3.2.2.2 Mục tiêu của biện pháp .....	68
3.2.2.3 Nội dung của biện pháp .....	69
3.2.2.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp .....	70
3.2.3 Đầu tư mở rộng cơ sở hạ tầng, hiện đại hóa trang thiết bị theo hướng mở rộng và nâng cao năng lực phục vụ .....	71
3.2.3.1 Căn cứ của biện pháp .....	71
3.2.3.2 Mục tiêu của biện pháp .....	72
3.2.3.3 Nội dung của biện pháp .....	72
3.2.3.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp .....	75
3.3 Một số kiến nghị và đề xuất .....	75
3.3.1 Đối với Cơ quan quản lý Nhà nước.....	75
3.3.2 Đối với VNPT Hải Phòng và Tập đoàn VNPT Việt Nam .....	76
3.4 Tiểu kết chương 3 .....	77
KẾT LUẬN .....	78
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	80

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Dịch vụ viễn thông - CNTT là một trong những ngành dịch vụ có tốc độ tăng trưởng mạnh nhất hiện nay ở Việt Nam. Sự thành công này đã đóng góp rất lớn cho công cuộc công nghiệp hóa - hiện đại hóa của đất nước ta. Từ nhiều năm qua, thị trường viễn thông vẫn trụ vững bất chấp ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19. Theo số liệu từ Bộ Thông tin và Truyền thông, chỉ tính trong năm 2020, doanh thu ngành viễn thông đạt hơn 130.000 tỷ đồng, tăng 0,3% so với năm 2019. Đến thời điểm (1/2021), cả nước có hơn 1 triệu km cáp quang đã được triển khai đến tất cả các thôn, bản, xã, phường của 63/63 tỉnh, thành phố. Sóng di động hiện đã phủ tới 99,81% dân số, trong đó vùng phủ 3G, 4G phục vụ trên 98% dân số. Bên cạnh đó, công nghệ 5G đã và đang được phát triển cũng như thực nghiệm tại các thành phố lớn, tạo điều kiện cho bước nhảy vọt của ngành viễn thông trong tương lai gần.

Tuy nhiên ngành viễn thông cũng phải đối mặt với nhiều thách thức đáng kể. Cụ thể khi Quốc hội chính thức thông qua Hiệp định thương mại tự do EVFTA, các đối tác EU có quyền được thành lập doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài sau một thời gian quá độ để cung cấp những dịch vụ viễn thông tiên tiến và có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước, đặc biệt là công nghệ 5G. Chưa kể việc phát triển hạ tầng bưu chính, viễn thông trên cả nước nói chung và địa bàn Hải Phòng nói riêng còn vướng phải một số hạn chế. Tình trạng đầu tư các trạm BTS còn nhiều bất cập so với quy hoạch ngành và quy hoạch hạ tầng đô thị. Các tuyến cáp ngầm cũng còn chưa đồng bộ với các hoạt động xây mới, sửa chữa, nâng cấp. Mặt khác, các tuyến cáp treo còn chưa được gọn gàng, bố trí lộn xộn chưa đúng quy định về độ cao,... dẫn đến mất mỹ quan đô thị và nhiều vấn đề về an toàn. Xét về yếu tố kinh doanh, theo nhận định của các chuyên gia, thị trường viễn thông vẫn sẽ tiếp tục tình trạng bão hòa. Các doanh nghiệp viễn thông sẽ phải chịu nhiều áp lực cạnh tranh không những từ các đối thủ đang có mà còn các doanh nghiệp mới sắp xuất hiện. Để giữ chân khách hàng hiện tại và tìm kiếm khách hàng mới, tập đoàn VNPT nói chung và VNPT Hải Phòng nói riêng phải nâng cao chất lượng dịch vụ, đề ra những chiến lược kinh doanh mới, đổi mới

phương thức kinh doanh dịch vụ truyền thống,...

Như vậy, để giải quyết những thách thức và hạn chế trên, VNPT Hải Phòng nói chung, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo nói riêng cần cấp bách xây dựng chiến lược kinh doanh của mình để đảm bảo luôn khắc phục các hạn chế, tối đa hóa các lợi thế, tận dụng cơ hội và đối phó phù hợp với các thách thức của thị trường. Từ thực tế trên, tác giả đã lựa chọn đề tài "***Hoàn thiện chiến lược kinh doanh cho VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo***" cho luận văn thạc sỹ của mình.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát**

Đề tài nghiên cứu những vấn đề lý luận về chiến lược kinh doanh trong ngành viễn thông và thực tiễn thực hiện các chiến lược kinh doanh này tại VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, Hải Phòng để từ đó phân tích, đánh giá, tổng hợp nhằm tìm ra các biện pháp triển khai chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2023 – 2027.

### **2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể**

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động hoạch định chiến lược kinh doanh tại VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo Hải Phòng.
- Xây dựng chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2023 – 2027.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của VNPT Hải Phòng nói chung, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo nói riêng.
- Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Phòng, chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo từ năm 2018 đến tháng 6 năm 2023.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này gồm có:

- Phương pháp thu thập dữ liệu, tài liệu thứ cấp về hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, VNPT Hải Phòng
- Phương pháp nghiên cứu tại địa bàn được sử dụng để thu thập tất cả các dữ liệu về VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, VNPT Hải Phòng, lĩnh vực viễn thông, và các yếu tố khác của môi trường bên ngoài từ các nguồn sẵn có như: báo cáo, tạp san, tạp chí, báo chí, website,...
- Phương pháp chuyên gia: đó là các chuyên gia trong lĩnh vực viễn thông và lãnh đạo VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, VNPT Hải Phòng về ảnh hưởng của các nhân tố thuộc môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp và hình ảnh cạnh tranh với các đối thủ chính. Từ đó thiết lập các nhân tố thuộc về ma trận yếu tố bên trong (IFE) và các nhân tố thuộc về ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE).
- Phương pháp thống kê: nhằm thống kê các dữ liệu phản ánh tình hình kinh doanh, các nhân tố ảnh hưởng đến cạnh tranh của VNPT khu vực Tiên Lãng.
- Phương pháp xử lý số liệu: Các số liệu thu thập được sẽ được phân tích bằng phần mềm Microsoft Excel.

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Về mặt khoa học, luận văn góp phần làm sáng tỏ thêm các vấn đề lý luận chiến lược kinh doanh của ngành viễn thông – CNTT.
- Những nghiên cứu, đề xuất của luận văn góp phần vào việc hoàn thiện các chiến lược kinh doanh của VNPT Hải Phòng, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2023 – 2027.
- Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo cho các chủ đề nghiên cứu về ngành viễn thông – CNTT Việt Nam.

## **6. Cấu trúc của luận văn**

Với mục tiêu và phương pháp nêu trên, ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được thực hiện với cấu trúc lần lượt 03 chương, cụ thể như sau:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thực trạng hoạch định chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.

**Chương 3:** Biện pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh cho VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2023 – 2027.

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

## 1.1 Tổng quan về chiến lược kinh doanh

### 1.1.1 Khái niệm chiến lược

Chiến lược là một từ có nhiều nghĩa và tất cả chúng đều có liên quan và hữu ích đối với những người chịu trách nhiệm thiết lập chiến lược cho công ty, doanh nghiệp hoặc tổ chức của họ. Dưới đây là một số định nghĩa về chiến lược do nhiều nhà văn khác nhau đưa ra trong khoảng thời gian từ năm 1962 đến năm 1996.

Alfred D. Chandler, Jr., tác giả của cuốn *Chiến lược và Cấu trúc* (1962), một nghiên cứu kinh điển về mối quan hệ giữa cấu trúc của một tổ chức và chiến lược của nó, đã định nghĩa chiến lược là “Việc xác định các mục tiêu và mục tiêu dài hạn cơ bản của một doanh nghiệp, và việc thông qua các chương trình hành động và phân bổ các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu này”.

Robert N. Anthony, tác giả của *Hệ thống lập kế hoạch và kiểm soát* (1965), một trong những cuốn sách đặt nền tảng cho việc lập kế hoạch chiến lược, đã không đưa ra định nghĩa của riêng mình về chiến lược. Thay vào đó, ông sử dụng một khái niệm được trình bày trong một bài báo chưa được xuất bản của đồng nghiệp Harvard Kenneth R. Andrews: “Mô hình mục tiêu, mục đích và các chính sách của một doanh nghiệp và kế hoạch chính để đạt được những mục tiêu này”.

Kenneth Andrews, giáo sư lâu năm của Harvard và là biên tập viên của *Tạp chí Harvard Business Review*, đã xuất bản ấn bản đầu tiên của cuốn sách “Khái niệm về chiến lược doanh nghiệp” vào năm 1971 và cập nhật nó vào năm 1980. Định nghĩa chiến lược được xuất bản của ông có dạng như thế này trong ấn bản năm 1980: “Khuôn mẫu các quyết định trong một công ty xác định và tiết lộ các mục tiêu, mục đích của mình, đưa ra các chính sách và kế hoạch chính để đạt được những mục tiêu đó và xác định phạm vi kinh doanh mà công ty theo đuổi, loại tổ chức kinh tế và con người mà công ty đang hoặc dự định, và bản chất của đóng góp kinh tế và phi kinh tế mà công ty dự định thực hiện cho các cổ đông, nhân viên, khách hàng và cộng đồng của mình.”



Michael Porter, một giáo sư Harvard khác, nổi tiếng với việc xuất bản cuốn sách năm 1980 của ông: “Chiến lược cạnh tranh”. Porter đã định nghĩa chiến lược cạnh tranh là “một công thức rộng rãi về cách thức một doanh nghiệp sẽ cạnh tranh, mục tiêu của nó là gì và những chính sách nào sẽ cần thiết để thực hiện những mục tiêu đó”.

Cũng được xuất bản vào năm 1980, là cuốn “Chiến lược quản lý hàng đầu” của Benjamin B. Tregoe, và John W. Zimmerman, một cộng sự lâu năm của Tregoe’s. Họ định nghĩa chiến lược là “Khuôn khổ hướng dẫn những lựa chọn xác định bản chất và hướng đi của một tổ chức”.

Năm 1994, Henry Mintzberg, một giáo sư tại Đại học McGill, đã đưa toàn bộ việc lập kế hoạch chiến lược vào nhiệm vụ trong cuốn sách của mình: “Sự trỗi dậy và sụp đổ của kế hoạch chiến lược”. Trên thực tế, Mintzberg tuyên bố chiến lược thực sự có một số ý nghĩa, tất cả đều hữu ích. Ông chỉ ra rằng chiến lược là một kế hoạch, một khuôn mẫu, một vị trí, một quan điểm và, trong phần chú thích, ông chỉ ra rằng nó cũng có thể là một âm mưu, một hành động nhằm đánh bại đối thủ cạnh tranh.

Mặc dù không có một khái niệm chung cụ thể về chiến lược, nhưng từ những quan điểm nêu trên, có thể hình dung được, chiến lược đề cập đến một kế hoạch hành động chung để đạt được các mục tiêu của một người hay một tổ chức.

### ***1.1.2 Các cấp độ chiến lược***

Ba cấp độ chiến lược được phát triển bởi Gerry Johnson và Kevan Scholes cùng với các nhà tư tưởng quản lý lớn khác, là một cách xác định các lớp chiến lược khác nhau song song với nhau, định hướng hướng đi của tổ chức và xác định sự thành công của tổ chức. Ba cấp độ đó là: Chiến lược cấp Công ty; Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh; và Chiến lược cấp chức năng. Khi được đồng bộ và phối hợp, các chiến lược thành công ở mỗi cấp độ này sẽ góp phần vào thành công cho chiến lược tổng thể của tổ chức.

#### ***1.1.2.1 Chiến lược cấp Công ty***

Đây là cấp chiến lược cao nhất của doanh nghiệp, và thường gắn liền với sứ mệnh và giá trị của tổ chức. Chiến lược cấp công ty được xác định bởi những người ở cấp

cao nhất của tổ chức – giám đốc quản lý và ban điều hành, và là một phác thảo về phương hướng và lộ trình tổng thể của doanh nghiệp. Trên thực tế, nó xác định:

- Chiến lược tổng thể và phương hướng.
- Những thị trường mà tổ chức sẽ hoạt động.
- Thị trường sẽ được thâm nhập như thế nào và các hoạt động chung của tổ chức

Chiến lược thường được xác định ở những điểm chính trong thời gian tồn tại của tổ chức. Thời điểm quan trọng nhất để điều này xảy ra là lúc tổ chức mới thành lập; Tuy nhiên, nó thường bị bỏ qua vì phụ thuộc vào một dịch vụ hoặc sản phẩm cụ thể. Chiến lược cấp công ty là rất quan trọng vì nó sẽ xác định tất cả các quyết định khác được thực hiện trong tổ chức.

#### *1.1.2.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh*

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh thường xuất hiện và phát triển từ chiến lược tổng thể của công ty đã được những người lãnh đạo đặt ra. Những chiến lược này thường cụ thể hơn nhiều so với chiến lược công ty và có thể sẽ là duy nhất cho các phòng ban hoặc bộ phận khác nhau. Nói chung, doanh nghiệp sử dụng chiến lược cấp kinh doanh như một phác thảo để:

- Xác định các chiến thuật và chiến lược cụ thể cho từng thị trường mà tổ chức tham gia.
- Xác định cách thức mà mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cung cấp các chiến thuật đã được lên kế hoạch.

#### *1.1.2.3 Chiến lược cấp chức năng*

Đây còn được gọi là Chiến lược cấp thị trường, đề cập đến hoạt động hàng ngày của công ty, điều này sẽ giữ cho công ty hoạt động và đi đúng hướng. Trong khi nhiều tổ chức thất bại vì họ không có một chiến lược công ty tổng thể, thì những tổ chức khác lại thất bại vì họ không phát triển kế hoạch về cách tham gia vào các hoạt động hàng ngày. Ngay cả với một định hướng tổng thể mà tổ chức mong muốn, nếu không có kế hoạch về cách vận hành thành công, một tổ chức sẽ không thể phát triển. Nhìn chung,

chiến lược chức năng xác định:

- Các hành động hàng ngày cần thiết để đưa ra các chiến lược kinh doanh cho công ty.
- Mỗi quan hệ cần thiết giữa các đơn vị, phòng ban và nhóm.
- Các mục tiêu hoạt động sẽ được đáp ứng như thế nào và chúng sẽ được giám sát như thế nào.

Ở cấp độ này, mức thấp nhất trong quá trình phát triển chiến lược, các nhà lãnh đạo nên xác định cách các bộ phận và chức năng khác nhau sẽ làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu cao hơn. Sẽ có những người quản lý sẽ giám sát các bộ phận (ví dụ: sản xuất và nhân sự) không thực hiện các chức năng giống nhau, nhưng cần được đồng bộ hóa để đạt được các mục tiêu mà chiến lược kinh doanh và công ty đã đề ra.

### ***1.1.3 Mục tiêu chiến lược***

Mục tiêu chiến lược là những tuyên bố về mục đích giúp tạo ra một tầm nhìn tổng thể và thiết lập các mục tiêu và các bước có thể đo lường được cho một tổ chức để giúp đạt được một kết quả mong muốn. Mục tiêu chiến lược có hiệu quả nhất khi nó có thể định lượng được bằng kết quả thống kê hoặc dữ liệu quan sát được. Các doanh nghiệp tạo ra các mục tiêu chiến lược để nâng cao tầm nhìn của công ty, sắp xếp các mục tiêu của công ty và đưa ra các quyết định ảnh hưởng đến năng suất hàng ngày từ các cấp cao nhất của tổ chức đến tất cả các nhân viên khác.

Các doanh nghiệp thường nhóm các mục tiêu chiến lược thành các nhóm để đạt được nhiều mục tiêu. Ví dụ như:

Mục tiêu chiến lược tài chính: Các mục tiêu chiến lược tài chính được tạo ra để giúp các công ty đưa ra các dự báo về lợi nhuận, định hình ngân sách và đo lường chi phí cho tổ chức của họ. Chúng cho phép một công ty tập trung vào nhu cầu tiền tệ của tổ chức của họ với các bước cụ thể để tăng hoặc giảm chi phí, đánh giá lại chi tiêu, phân tích xu hướng doanh thu và lập kế hoạch tăng trưởng tài chính.

Mục tiêu chiến lược tăng trưởng: Các doanh nghiệp sử dụng các mục tiêu chiến

lược tăng trưởng để đưa ra các tuyên bố hữu ích về việc mở rộng và tăng ảnh hưởng của công ty họ trên thị trường và phát triển các quy trình nội bộ mới. Các mục tiêu chiến lược để tăng trưởng có thể giúp một công ty lập kế hoạch cho tương lai của doanh nghiệp với các bước cụ thể về cách đạt được các mục tiêu dài hạn đó.

Mục tiêu chiến lược đào tạo/ học tập: Các công ty tạo ra các mục tiêu chiến lược cho việc học tập bằng cách lập kế hoạch để nâng cao kiến thức và năng lực của nhân viên bằng các hành động cụ thể. Các mục tiêu chiến lược về đào tạo là những cách mà một doanh nghiệp có thể lập kế hoạch đầu tư vào nhân viên của họ để giải quyết các mục tiêu hiệu suất tổng thể.

Mục tiêu chiến lược về các quy trình/ hoạt động kinh doanh: Thay đổi hoặc tái cấu trúc cách thức hoạt động của một doanh nghiệp là trọng tâm của các mục tiêu chiến lược đối với các quy trình và hoạt động kinh doanh. Để đưa ra các mục tiêu cho sản xuất một cách hiệu quả, một doanh nghiệp có thể lựa chọn điều chỉnh và đánh giá cách họ tạo ra sản phẩm với mục tiêu thực hiện một quy trình hiệu quả hơn. Các mục tiêu hoạt động và quy trình khác có thể liên quan đến chiến lược kinh doanh hoặc chiến lược kinh doanh đối với người tiêu dùng.

Mục tiêu chiến lược tập trung vào khách hàng: Một số doanh nghiệp muốn các mục tiêu chiến lược của họ tập trung vào trải nghiệm của khách hàng. Một doanh nghiệp có thể muốn tạo ra giá trị cho người tiêu dùng của họ dựa trên chi phí của một sản phẩm hoặc dịch vụ. Hoặc, một công ty có thể muốn đặt ra các mục tiêu về dịch vụ khách hàng xuất sắc với các mục tiêu có thể hành động để giúp đạt được kết quả này.

#### ***1.1.4 Chức năng của của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp***

Chiến lược giúp chuẩn bị cho một tổ chức trong tương lai. Điều này không nhất thiết bao hàm các kế hoạch dài hạn hay kế hoạch nói chung. Tuy nhiên, nó ngụ ý rằng chiến lược hướng tới tương lai và nó sẽ giúp các tổ chức tập trung vào những thứ khác chứ không chỉ là các hoạt động ngắn hạn và hàng ngày.

Chiến lược giúp phân biệt một tổ chức với những tổ chức khác. Chiến lược giúp một tổ chức tập trung vào các tài sản và tính năng độc đáo của mình và khai thác

chúng một cách có ý nghĩa. Điều này không có nghĩa là phải tìm kiếm sự độc đáo hoàn toàn. Tuy nhiên, nếu không có sự khác biệt nào đó so với các đối thủ cạnh tranh, không có lý do gì để khách hàng chọn một tổ chức cụ thể.

Chiến lược cung cấp cho tổ chức một số ổn định. Một tổ chức không ngừng thay đổi hoặc định hướng lại liên tục sẽ trôi dạt và không phát huy hết tiềm năng của nó. Chiến lược không có nghĩa là một chiếc áo khoác bằng cứng nhắc. Mặc dù vậy, các tổ chức cần một số hướng dẫn và sự ổn định - đặc biệt là trong thời kỳ hỗn loạn - và đó là những gì chiến lược cung cấp.

Chiến lược đóng vai trò như một hệ quy chiếu chung. Mặc dù hoàn cảnh sẽ thay đổi, nhưng chiến lược vẫn cung cấp cho tổ chức một điểm tham chiếu chung. Điều này làm cho nếu có thay đổi, những người trong và xung quanh tổ chức nói chung có thể biết những giả định, ý tưởng hoặc kế hoạch mà họ sẽ đi chệch hướng.

Chiến lược hỗ trợ sự liên kết bên trong và bên ngoài. Là kỹ luật quản lý bao trùm, chiến lược cung cấp một cái nhìn tổng thể tích hợp về các yếu tố bên trong và bên ngoài quan trọng nhất mà một tổ chức phải tính đến. Tổng quan như vậy giúp gắn kết tổ chức cả bên trong cũng như với môi trường bên ngoài.

Chiến lược hướng dẫn hành động của tổ chức. Chiến lược không được tạo ra vì lợi ích của chiến lược. Nó có nghĩa là đưa ra định hướng cho những việc mà một tổ chức thực hiện. Nếu không có định hướng như vậy, các tổ chức sẽ chỉ tham gia vào các hành động thiếu phối hợp, rời rạc và có thể phản tác dụng.

## **1.2 Quản trị chiến lược**

### ***1.2.1 Khái niệm quản trị chiến lược***

Quản trị chiến lược được định nghĩa là quá trình đánh giá, lập kế hoạch và thực hiện nhằm duy trì hoặc cải thiện lợi thế cạnh tranh. Quá trình đánh giá quan tâm đến môi trường bên ngoài và bên trong. Lập kế hoạch liên quan đến việc phát triển các mô hình kinh doanh, định hướng của công ty, chiến thuật cạnh tranh, chiến lược quốc tế, mua lại và hành động hợp tác. Giai đoạn thực hiện đòi hỏi lãnh đạo phải xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp, phát triển văn hóa quản lý, kiểm soát các quá trình chiến lược và

điều hành tổ chức thông qua quản trị doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược dựa trên sự hiểu biết rõ ràng của một tổ chức về sứ mệnh của mình; tầm nhìn của nó về nơi nó muốn ở trong tương lai; và các giá trị sẽ hướng dẫn hành động của nó. Quá trình này yêu cầu cam kết hoạch định chiến lược, một tập hợp con của quản lý kinh doanh liên quan đến khả năng của tổ chức trong việc đặt ra các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Hoạch định chiến lược cũng bao gồm việc hoạch định các quyết định chiến lược, các hoạt động và phân bổ nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đó.

### *1.2.2 Vai trò của quản trị chiến lược*

Quản trị chiến lược đóng một vai trò quan trọng trong các chức năng của tổ chức. Trong một tổ chức kinh doanh, các chức năng này là sản xuất / hoạt động, tiếp thị, tài chính và nguồn nhân lực, thường được gọi là các lĩnh vực chức năng của quản lý. Các khía cạnh chiến lược của các lĩnh vực được liên kết chặt chẽ với quản trị chiến lược.

#### *1.2.2.1 Tầm nhìn chiến lược*

Nhà quản lý chiến lược vạch ra một con đường chiến lược để định hướng tổ chức và ông truyền đạt tầm nhìn chiến lược này cho các quản lý và nhân viên cấp thấp hơn. Khi các nhà quản lý chiến lược có thể chỉ ra một bức tranh đầy cảm hứng về tầm nhìn chiến lược của công ty, họ có thể khơi dậy nỗ lực cam kết của tổ chức.

#### *1.2.2.2 Nhà lãnh đạo chiến lược và người ra quyết định*

Các nhà lãnh đạo chiến lược sử dụng quy trình Quản trị chiến lược để giúp công ty đạt được tầm nhìn và sứ mệnh của mình. Họ tạo ra giá trị cho khách hàng và lợi nhuận cho cổ đông và các bên liên quan khác. Thay đổi các điều kiện bên ngoài và các ưu tiên chiến lược mới đòi hỏi phải có những cách tiếp cận mới đối với vai trò lãnh đạo. Cần tận dụng thông tin tốt hơn để đưa ra các quyết định đúng đắn.

#### *1.2.2.3 Tạo ra hiệu suất vượt trội và lợi thế cạnh tranh*

Trong thế giới kinh doanh, hiệu suất vượt trội thường được coi là lợi nhuận của một công ty so với lợi nhuận của các công ty khác trong cùng loại hình kinh doanh

hoặc ngành. Phần lớn quản trị chiến lược là xác định và mô tả các chiến lược mà các nhà quản lý có thể theo đuổi để đạt được hiệu suất vượt trội và lợi thế cạnh tranh cho tổ chức của họ. Nếu chiến lược của một công ty mang lại hiệu quả vượt trội, thì chiến lược đó được cho là có lợi thế cạnh tranh. Một công ty có thể tối đa hóa lợi nhuận của cổ đông một cách tốt nhất bằng cách theo đuổi các chiến lược tối đa hóa lợi nhuận của chính công ty đó.

#### *1.2.2.4 Vai trò tích hợp*

Quản trị chiến lược cũng đóng vai trò của người tích hợp. Nó đòi hỏi các nhà quản lý phải có một cái nhìn tổng thể về tổ chức và đánh giá xem tất cả các lĩnh vực chức năng và hoạt động phù hợp với nhau như thế nào để giúp tổ chức đạt được mục tiêu và mục tiêu của mình. Nó thúc đẩy các khu chức năng biệt lập phấn đấu và hướng tới các mục tiêu tổng thể. Nó thúc đẩy 'tư duy tích hợp' và hành động ở mọi cấp độ. Mặc dù thách thức là rất lớn, nhưng lợi nhuận tiềm năng cũng vậy. Nó giúp khai thác thiên tài tập thể của những người trong một tổ chức.

#### *1.2.2.5 Thích ứng với thay đổi*

Ban quản trị chiến lược tin rằng các tổ chức nên liên tục theo dõi các sự kiện, xu hướng và khủng hoảng bên trong và bên ngoài để có thể thực hiện những thay đổi kịp thời khi cần thiết. Tỷ lệ và mức độ của những thay đổi ảnh hưởng đến các tổ chức đang tăng lên đáng kể. Điều này cần các nhà quản trị chiến lược cho phép tổ chức thích ứng hiệu quả với sự thay đổi trong thời gian dài. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, hằng số duy nhất là sự thay đổi. Các tổ chức thành công quản lý hiệu quả sự thay đổi thông qua các chiến lược năng động.

Nhu cầu thích ứng với sự thay đổi dẫn các tổ chức đến những câu hỏi quản lý chiến lược quan trọng, chẳng hạn như:

- Chúng ta nên trở thành loại hình kinh doanh nào?
- Chúng ta có đang hoạt động trong lĩnh vực phù hợp không?
- Chúng ta có nên định hình lại hoạt động kinh doanh của mình không?

- Những đối thủ cạnh tranh mới nào đang tham gia vào ngành của chúng ta?
- Chúng ta nên theo đuổi những chiến lược nào?
- Khách hàng của chúng tôi đang thay đổi như thế nào?
- Các công nghệ mới đang được phát triển có thể khiến chúng tôi ngừng kinh doanh không?....

#### *1.2.2.6 Suy nghĩ về sứ mệnh tổng thể*

Vai trò chính của quản trị chiến lược là tư duy thông qua sứ mệnh tổng thể của một doanh nghiệp. Để thực hiện vai trò này, các nhà quản lý phải hỏi những câu hỏi sau: "Doanh nghiệp của chúng tôi là gì?" Điều này dẫn đến việc thiết lập các mục tiêu, phát triển các chiến lược và đưa ra các quyết định của ngày hôm nay cho kết quả của ngày mai. Điều này rõ ràng phải được thực hiện bởi một bộ phận của tổ chức có thể nhìn thấy toàn bộ hoạt động kinh doanh; điều đó có thể cân bằng các mục tiêu và nhu cầu của ngày hôm nay so với nhu cầu của ngày mai; và điều đó có thể phân bổ nguồn lực của con người và tiền bạc cho các kết quả chính.

#### *1.2.2.7 Bảo vệ môi trường tự nhiên*

Ngày nay, môi trường tự nhiên đã trở thành một vấn đề chiến lược quan trọng. Sự nóng lên toàn cầu, khủng bố sinh học và ô nhiễm gia tăng cho thấy rằng có lẽ không có mối đe dọa nào lớn hơn đối với doanh nghiệp và xã hội hơn việc khai thác và tàn phá môi trường tự nhiên liên tục của chúng ta.

#### *1.2.2.8 Quản lý trong khủng hoảng kinh tế*

Trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế, quản trị chiến lược có vai trò to lớn. Các nhà quản lý chiến lược có thể phát triển các chiến lược mới đầy hứa hẹn trong thời kỳ suy thoái nghiêm trọng, chu kỳ kinh doanh, suy thoái kinh tế nghiêm trọng hoặc kinh doanh đổ vỡ. Trong thời kỳ kinh tế khó khăn và nghiêm trọng và khủng hoảng tài chính, quản lý chiến lược áp dụng chiến lược kép - "Sống sót hôm nay và cạnh tranh vào ngày mai". Nó có thể tận dụng tối đa các nguồn lực và khả năng hiện có của công ty để tối đa hóa hiệu suất trong hiện tại đồng thời phát triển để đáp ứng các yêu cầu



của tương lai. Các nhà quản trị chiến lược có thể bảo vệ các năng lực cốt lõi và có thể thực hiện các khoản đầu tư khôn ngoan để chuẩn bị cho công ty cho giai đoạn trỗi dậy tiếp theo. Sau đó, họ đầu tư vào công nghệ, nguồn nhân lực và nâng cao năng lực. Trong thời kỳ suy thoái, quản trị chiến lược mang lại cơ hội làm những điều khác biệt, điều chỉnh các biện pháp kỹ thuật chi phí thấp, phát triển sản phẩm với chi phí thấp cho các quốc gia thị trường mới nổi, tìm biện pháp khách hàng chi phí thấp và khám phá thị trường cho sản phẩm. Những chiến lược như vậy có thể mang lại sự thay đổi lớn về công nghiệp và nền kinh tế có thể phát triển mạnh mẽ.

#### *1.2.2.9 Đồng hành cùng xu hướng toàn cầu hóa*

Quản trị chiến lược luôn đi cùng với các xu hướng và thay đổi toàn cầu. Nó xem xét các nền kinh tế toàn cầu. Toàn cầu hóa làm tăng phạm vi cơ hội và thách thức. Một trong những thách thức đối với các doanh nghiệp là hiểu được sự cần thiết của các quyết định nhạy cảm về mặt văn hóa khi sử dụng quy trình quản lý chiến lược và dự đoán sự phức tạp luôn thay đổi trong các quyết định và hoạt động của họ. Toàn cầu hóa cũng ảnh hưởng đến việc thiết kế, sản xuất, phân phối và cung cấp hàng hóa và dịch vụ.

Các nhà quản lý chiến lược hiểu rất rõ rằng toàn cầu hóa đã dẫn đến mức độ cao hơn của các tiêu chuẩn hoạt động trong nhiều khía cạnh cạnh tranh, bao gồm chất lượng, chi phí, năng suất, thời gian giới thiệu sản phẩm và hiệu quả hoạt động. Họ cũng hiểu rằng toàn cầu hóa không phải là không có rủi ro – nó có “trách nhiệm ngoại lai”.

Hai rủi ro quan trọng cần xem xét đối với các nhà quản lý chiến lược đó là:

- Thứ nhất: Rủi ro khi tham gia thị trường toàn cầu là các công ty thường cần một khoảng thời gian hợp lý để học cách cạnh tranh trên các thị trường mới đối với họ.
- Thứ hai: Hoạt động của một công ty có thể bị ảnh hưởng do quá trình toàn cầu hóa đáng kể.

#### *1.2.3 Quy trình quản trị chiến lược*

Mục đích của quản trị chiến lược là xác định chiến lược của tổ chức. Thông qua quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản lý xác định các chiến lược cho tổ chức để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu và mục tiêu chiến lược. Quản trị chiến lược là một

quá trình liên tục phân tích hoạt động kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh và các ngành mà tổ chức đang hoạt động, nó xác định các mục tiêu và mục tiêu để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của chính mình và của đối thủ cạnh tranh và sau đó đánh giá lại từng chiến lược.

Quy trình quản lý chiến lược có bốn bước sau:

- Phân tích môi trường kinh doanh.
- Xây dựng chiến lược.
- Thực hiện chiến lược.
- Đánh giá chiến lược.

#### *1.2.3.1 Phân tích môi trường kinh doanh*

Phân tích môi trường là quá trình thu thập, xem xét kỹ lưỡng và cung cấp thông tin cho các mục đích chiến lược. Nó giúp phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến một tổ chức. Sau quá trình phân tích môi trường, nhà chiến lược nên đánh giá nó trên cơ sở liên tục và đề ra cách cải thiện nó.

Môi trường tổ chức bao gồm cả yếu tố bên ngoài và yếu tố bên trong. Môi trường được phân tích để tìm ra sự phát triển đang diễn ra và dự báo các yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức. Phân tích môi trường đề cập đến việc sở hữu và sử dụng thông tin về các dịp, kiểu mẫu, xu hướng và các mối quan hệ trong môi trường bên trong và bên ngoài của một tổ chức.

Nó giúp các nhà quản lý quyết định con đường tương lai của tổ chức. Phân tích môi trường giúp xác định các mối đe dọa và cơ hội tồn tại trong môi trường. Trong khi xây dựng chiến lược, tổ chức phải tận dụng các cơ hội và giảm thiểu các mối đe dọa. Mối đe dọa đối với tổ chức này có thể là cơ hội cho tổ chức khác.

#### *1.2.3.2 Xây dựng chiến lược*

Xây dựng chiến lược là quá trình lựa chọn cách thức hành động thích hợp nhất để thực hiện các mục tiêu và mục tiêu của tổ chức và do đó đạt được tầm nhìn của tổ chức. Quá trình xây dựng chiến lược về cơ bản bao gồm sáu bước chính. Mặc dù các

bước này không tuân theo một trình tự thời gian cứng nhắc, nhưng chúng hợp lý và có thể được thực hiện theo thứ tự này.

- Xác định mục tiêu của tổ chức:

Thành phần quan trọng của bất kỳ chiến lược nào là thiết lập các mục tiêu dài hạn của tổ chức. Chiến lược là phương tiện để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu chỉ ra vị trí mà tổ chức muốn đạt được trong khi chiến lược chỉ ra con đường hoặc quá trình đạt tới đó. Chiến lược bao gồm cả hai, thiết lập các mục tiêu cũng như phương tiện được sử dụng để thực hiện các mục tiêu đó. Do đó, chiến lược là một thuật ngữ rộng hơn, nó tin vào cách thức triển khai các nguồn lực để đạt được các mục tiêu.

Trong khi ấn định các mục tiêu của tổ chức, điều cần thiết là các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn các mục tiêu phải được phân tích trước khi lựa chọn các mục tiêu. Khi đã xác định được mục tiêu và các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định chiến lược thì việc đưa ra các quyết định chiến lược rất dễ dàng.

- Đánh giá môi trường của tổ chức:

Bước tiếp theo là đánh giá môi trường kinh tế và môi trường ngành mà tổ chức hoạt động. Điều này bao gồm việc xem xét vị trí cạnh tranh của tổ chức. Điều cần thiết là phải tiến hành đánh giá định tính và định lượng đối với dòng sản phẩm hiện có của tổ chức.

Mục đích của việc xem xét như vậy là để đảm bảo rằng các yếu tố quan trọng đối với sự thành công trong cạnh tranh trên thị trường có thể được phát hiện để ban giám đốc có thể xác định điểm mạnh và điểm yếu của chính họ cũng như điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh. Sau khi xác định được điểm mạnh và điểm yếu của mình, một tổ chức phải theo dõi các động thái và hành động của đối thủ cạnh tranh để phát hiện ra các cơ hội có thể xảy ra của các mối đe dọa đối với thị trường hoặc các nguồn cung ứng của mình.

- Thiết lập mục tiêu định lượng:

Trong bước này, một tổ chức trên thực tế phải cố định các giá trị mục tiêu định lượng cho một số mục tiêu của tổ chức. Ý tưởng đằng sau điều này là so sánh với

những khách hàng lâu năm, để đánh giá sự đóng góp có thể được thực hiện bởi các khu vực sản phẩm hoặc bộ phận điều hành khác nhau.

- Phân chia kế hoạch cho các đơn vị chức năng:

Trong bước này, những đóng góp của từng bộ phận hoặc bộ phận hoặc loại sản phẩm trong tổ chức được xác định và theo đó, việc lập kế hoạch chiến lược được chuẩn bị cho từng đơn vị con. Điều này đòi hỏi phải phân tích kỹ lưỡng các xu hướng kinh tế vĩ mô.

- Phân tích hiệu suất:

Phân tích hiệu suất bao gồm việc phát hiện và phân tích khoảng cách giữa hiệu suất theo kế hoạch hoặc mong muốn. Tổ chức phải thực hiện đánh giá hoạt động trong quá khứ, tình trạng hiện tại và các điều kiện mong muốn trong tương lai của tổ chức. Đánh giá này xác định mức độ khoảng cách giữa vị trí thực tế và nguyện vọng lâu dài của tổ chức. Tổ chức cũng cố gắng ước tính điều kiện có thể xảy ra trong tương lai của mình nếu các xu hướng hiện tại tiếp tục.

- Lựa chọn chiến lược:

Đây là bước cuối cùng trong xây dựng chiến lược. Phương thức hành động tốt nhất được chọn sau khi xem xét các mục tiêu của tổ chức, sức mạnh của tổ chức, tiềm năng và hạn chế cũng như các cơ hội bên ngoài.

### *1.2.3.3 Thực hiện chiến lược kinh doanh*

Thực hiện chiến lược chuyển chiến lược đã chọn thành hành động của tổ chức để đạt được các mục tiêu và mục tiêu chiến lược. Thực hiện chiến lược là quá trình tổ chức phát triển, sử dụng và kết hợp cơ cấu tổ chức, hệ thống kiểm soát và văn hóa để tuân theo các chiến lược dẫn đến lợi thế cạnh tranh và hiệu suất tốt hơn.

Cơ cấu tổ chức phân bổ các nhiệm vụ và vai trò phát triển giá trị đặc biệt cho nhân viên và nêu rõ các nhiệm vụ và vai trò này có thể tương quan như thế nào để tối đa hóa hiệu quả, chất lượng và sự hài lòng của khách hàng – những trụ cột của lợi thế cạnh tranh.

Việc tạo ra cơ cấu tổ chức để thực hiện chiến lược không thôi là không đủ để tạo động lực cho nhân viên, cần phải có một hệ thống kiểm soát tổ chức hiệu quả. Hệ thống kiểm soát trao quyền hạn cho người quản lý với các khuyến khích tạo động lực cho nhân viên cũng như phản hồi về nhân viên và kết quả hoạt động của tổ chức.

Sau đây là các bước chính trong việc thực hiện một chiến lược:

- Tạo ra một cơ cấu tổ chức thích hợp để thực hiện chiến lược thành công.
- Phân bổ nguồn lực cho các hoạt động liên quan đến chiến lược.
- Đưa ra các chính sách phù hợp với việc thực hiện chiến lược.
- Áp dụng các chính sách và chương trình tốt nhất để cải tiến trong tổ chức.
- Xây dựng các hệ thống khuyến khích và khen thưởng tùy theo việc hoàn thành kết quả.
- Tận dụng khả năng lãnh đạo chiến lược.

Các chiến lược được xây dựng một cách xuất sắc sẽ thất bại nếu chúng không được thực hiện đúng cách. Ngoài ra, cần lưu ý rằng không thể thực hiện chiến lược trừ khi có sự ổn định giữa chiến lược và từng khía cạnh tổ chức như cơ cấu tổ chức, cơ cấu khen thưởng, quá trình phân bổ nguồn lực,...

#### *1.2.3.4 Đánh giá chiến lược*

Đánh giá chiến lược là giai đoạn cuối cùng của quản trị chiến lược. Đánh giá chiến lược cũng quan trọng như việc xây dựng chiến lược vì nó thể hiện hiệu quả và hiệu lực của các kế hoạch chiến lược trong việc đạt được các mục tiêu và mục tiêu đã nêu. Các nhà quản lý chiến lược cũng có thể đánh giá sự phù hợp của chiến lược hiện tại trong thế giới năng động ngày nay với những đổi mới về kinh tế – xã hội, chính trị và công nghệ.

Ý nghĩa của đánh giá chiến lược nằm ở khả năng điều phối nhiệm vụ được thực hiện bởi các nhà quản lý, nhóm, phòng ban,... thông qua việc kiểm soát kết quả hoạt động. Đánh giá chiến lược có ý nghĩa quan trọng vì các yếu tố khác nhau như phát triển các yếu tố đầu vào cho việc lập kế hoạch chiến lược mới, sự thôi thúc phản hồi, đánh

giá và khen thưởng, phát triển quy trình quản lý chiến lược, đánh giá tính hợp lệ của lựa chọn chiến lược,...

### **1.3 Hoạch định chiến lược**

#### ***1.3.1 Khái niệm***

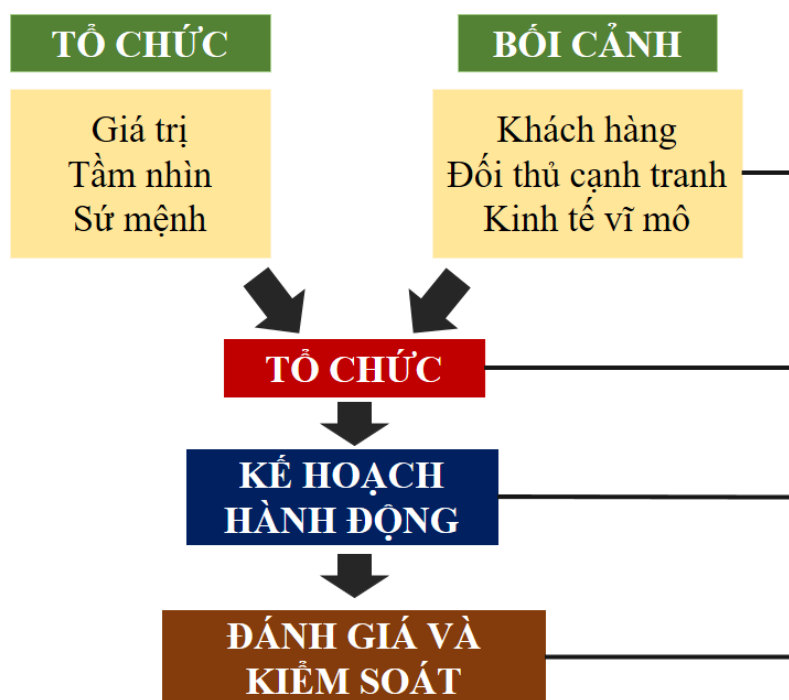
Hoạch định chiến lược là một hoạt động quản lý tổ chức được sử dụng để thiết lập các ưu tiên, tập trung năng lượng và nguồn lực, củng cố hoạt động, đảm bảo rằng nhân viên và các bên liên quan khác đang làm việc hướng tới các mục tiêu chung, thiết lập thỏa thuận xung quanh các kết quả/ kết quả dự kiến và đánh giá và điều chỉnh hướng đi của tổ chức trong phản ứng với một môi trường thay đổi. Đó là một nỗ lực có kỷ luật nhằm tạo ra các quyết định và hành động cơ bản định hình và định hướng tổ chức là gì, tổ chức đó phục vụ ai, tổ chức đó làm gì và tại sao tổ chức đó làm việc đó, với trọng tâm là tương lai. Hoạch định chiến lược hiệu quả không chỉ trình bày rõ tổ chức đang đi đâu và các hành động cần thiết để đạt được tiến bộ mà còn biết cách tổ chức đó có thành công hay không.

#### ***1.3.2 Quy trình hoạch định chiến lược***

Không có công thức hoặc quy trình cố định nào cho việc hoạch định chiến lược, nhưng có thể phác thảo một số bước hoặc hướng dẫn cơ bản. Cần lưu ý rằng hoạch định chiến lược là một quá trình bao gồm tư duy sáng tạo và hiểu biết các kỹ năng tổ chức quan trọng.

Quy trình hoạch định chiến lược cơ bản bao gồm các bước sau:

- Xác định hoặc xem xét các giá trị, tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức.
- Nghiên cứu môi trường bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức.
- Thiết lập nhiệm vụ và mục tiêu chung của tổ chức.
- Lựa chọn các chiến lược phù hợp.
- Phân bổ nguồn nhân lực để triển khai.
- Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện chiến lược.



**Hình 1.1: Quy trình hoạch định chiến lược cơ bản của một tổ chức**

*Bước 1: Xác định hoặc xem xét các giá trị, tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức.*

Các giá trị mô tả văn hóa mong muốn của tổ chức. Giá trị là những nguyên tắc hướng dẫn hành vi của con người. Một tuyên bố về tầm nhìn nói lên những gì tổ chức mong muốn trở thành trong tương lai. Sứ mệnh mô tả hoạt động kinh doanh của tổ chức, cả hiện tại và tương lai. Sứ mệnh mô tả mục đích của tổ chức.

Tuyên bố này cần được lưu ý một cách rõ ràng khi xây dựng kế hoạch chiến lược và được tất cả nhân viên, đặc biệt là các nhà quản lý mô tả và hiểu rõ.

*Bước 2: Nghiên cứu môi trường bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức.*

Việc phân tích môi trường cần được thực hiện theo ba cấp độ: môi trường nội bộ; môi trường ngành; môi trường kinh tế vĩ mô.

Ở giai đoạn này, hoạch định chiến lược cần đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu hiện tại của một tổ chức, môi trường bên trong và bên ngoài hiện tại và tương lai. Điều quan trọng cơ bản đối với kế hoạch chiến lược là bao gồm phân tích khách hàng và phân tích đối thủ cạnh tranh.

Hoạch định chiến lược tập trung vào tương lai: nó có tính đến môi trường hiện tại, nhưng cũng đưa ra dự báo về các nguồn lực tương lai của tổ chức và về môi trường tương lai, và làm thế nào để hoàn thành tốt hơn các mục tiêu của tổ chức trong môi trường đó. Hoạch định chiến lược giả định rằng tổ chức có thể ảnh hưởng đến một số khía cạnh nhất định trong tương lai.

*Bước 3: Thiết lập nhiệm vụ và mục tiêu chung của tổ chức.*

Một số chiến lược chung là cố gắng trở thành nhà sản xuất chi phí thấp trong một ngành, phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ được coi là khác biệt với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hoặc tập trung nỗ lực để phục vụ tốt hơn một nhóm hẹp của thị trường.

Hoạch định chiến lược bao gồm việc xây dựng chiến lược. Nó phải xác định các mục tiêu dài hạn của tổ chức. Những mục tiêu này phải có thể đo lường được, như tỷ suất lợi nhuận hoặc thị phần trong 3 hoặc 5 năm tới.

Sau khi các mục tiêu được xác định rõ ràng, chúng nên được sử dụng để thúc đẩy sự tham gia của tổ chức. Kế hoạch nên đi xuống cấp ngành và cấp cá nhân, và những mục tiêu đó phải được truyền đạt cho những người tương ứng. Bằng cách này, mọi người sẽ biết họ có vai trò và tầm quan trọng gì đối với doanh nghiệp.

*Bước 4: Lựa chọn các chiến lược phù hợp.*

Hoạch định chiến lược cần xác định các bước và hành động của tổ chức, và phác thảo cơ bản phân bổ nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã xác định. Một số nhà phân tích nói rằng phần khó nhất của chiến lược là việc thực hiện nó. Đi từ một loạt các mục tiêu chung và lộ trình dài hạn để xác định thực tế các hành động thực sự cần thực hiện, có thể quyết định sự thành công của việc lập kế hoạch chiến lược.

*Bước 5: Phân bổ nguồn nhân lực để triển khai.*

Phát triển các quy trình để giám sát tiến độ và sửa đổi các chiến lược dựa trên những thay đổi của môi trường (Đánh giá và kiểm soát).

Hoạch định chiến lược là một quá trình liên tục. Chiến lược có thể được thay đổi



khi tổ chức thu được nhiều thông tin và kinh nghiệm hơn, nhưng cũng có thể khi môi trường thực tế hoặc tương lai được dự đoán thay đổi. Khi hoạch định chiến lược được coi là một quá trình liên tục, nó sẽ giúp tổ chức thực hiện các thông lệ kinh doanh tốt về lâu dài.

*Bước 6: Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện chiến lược.*

Một nhà tư vấn độc lập có thể hữu ích trong quá trình hoạch định chiến lược:

- Chuyên gia tư vấn bên ngoài có thể có cái nhìn rộng hơn về bối cảnh bên ngoài nhưng cũng có thể đưa ra đánh giá tốt hơn và không khách quan về các quá trình và điểm yếu bên trong.

- Ngoài ra, chuyên gia tư vấn bên ngoài có thể có nhiều kinh nghiệm hơn trong quá trình lập kế hoạch chiến lược, vì họ có thể đã giúp các tổ chức khác trong các tình huống khác nhau.

Thay đổi về môi trường (thay đổi công nghệ, đối thủ cạnh tranh mới, thị trường mới) hoặc thay đổi quản lý nội bộ (tầm nhìn mới của công ty, sáp nhập và mua lại) có thể dẫn đến nhu cầu thay đổi chiến lược. Thay đổi chiến lược là một hoạt động quan trọng hơn là có tác động lớn trong một doanh nghiệp. Nó có thể bao gồm những thay đổi trong cấu trúc của tổ chức, thị trường mục tiêu, chính sách,...

Tóm lại, hoạch định chiến lược đề cập đến việc phát triển một kế hoạch hành động để đạt được một mục tiêu cụ thể. Nó bao gồm đánh giá về tổ chức và bối cảnh. Nó tập trung vào tương lai. Nó phục vụ như một hướng dẫn để phân bổ các nguồn lực trong thời gian dài, nhưng cũng là một hướng dẫn cho người quản lý cấp trung. Được coi là một quá trình liên tục, hoạch định chiến lược có thể là một tài sản quan trọng của một tổ chức.

### ***1.3.3 Các công cụ hoạch định chiến lược***

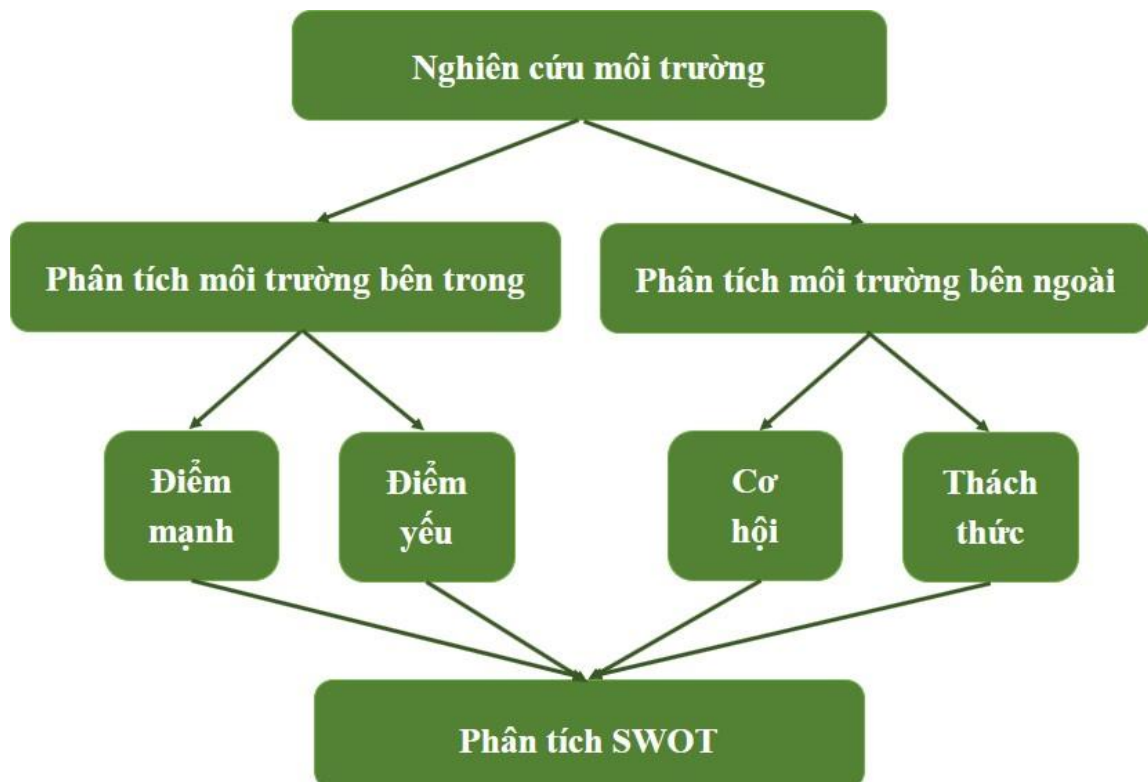
#### ***1.3.3.1 Ma trận SWOT***

Phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa) là một quá trình lập kế hoạch giúp tổ chức vượt qua những thách thức và xác định những khách hàng

tiềm năng mới để theo đuổi.

Mục tiêu chính của phân tích SWOT là giúp các tổ chức phát triển nhận thức đầy đủ về tất cả các yếu tố liên quan đến việc đưa ra quyết định kinh doanh. Phương pháp này được tạo ra vào những năm 1960 bởi Albert Humphrey của Viện Nghiên cứu Stanford, trong một nghiên cứu được thực hiện để xác định lý do tại sao việc lập kế hoạch doanh nghiệp liên tục thất bại. Kể từ khi thành lập, SWOT đã trở thành một trong những công cụ hữu ích nhất cho các chủ doanh nghiệp để bắt đầu và phát triển công ty của họ.

Phân tích SWOT tập trung vào bốn yếu tố của từ viết tắt, cho phép các công ty xác định các lực lượng ảnh hưởng đến chiến lược, hành động hoặc sáng kiến. Biết được những yếu tố tích cực và tiêu cực này có thể giúp các công ty truyền đạt hiệu quả hơn những phần nào của kế hoạch cần được công nhận.



**Hình 1.2: Mô hình phân tích ma trận SWOT (Nguồn: Fred R David, 1995)**

Các yếu tố bên trong tổ chức: Điểm mạnh (S) và điểm yếu (W) đề cập đến yếu tố bên trong, là nguồn lực và kinh nghiệm sẵn có. Một số yếu tố bên trong có thể được nhắc đến là:

- Nguồn lực tài chính (tài trợ, nguồn thu nhập và cơ hội đầu tư).
- Nguồn lực vật chất (địa điểm, cơ sở vật chất và thiết bị).
- Nguồn nhân lực (nhân viên, tình nguyện viên và đối tượng mục tiêu).
- Các nguồn tài nguyên thiên nhiên, nhãn hiệu, bằng sáng chế và bản quyền.
- Các quy trình hiện tại (chương trình nhân viên, hệ thống phân cấp bộ phận và hệ thống phần mềm).

Các yếu tố bên ngoài tổ chức: Các lực lượng bên ngoài tác động và ảnh hưởng đến mọi công ty, tổ chức và cá nhân. Cho dù những yếu tố này được kết nối trực tiếp hay gián tiếp với cơ hội (O) hoặc mối đe dọa (T), điều quan trọng là phải lưu ý và ghi lại từng yếu tố.

Các yếu tố bên ngoài thường là những thứ tổ chức không kiểm soát, chẳng hạn như những yếu tố sau:

- Xu hướng thị trường (sản phẩm mới, tiến bộ công nghệ và sự thay đổi trong nhu cầu của khán giả).
- Xu hướng kinh tế (xu hướng tài chính địa phương, quốc gia và quốc tế).
- Tài trợ (quyên góp, cơ quan lập pháp và các nguồn khác).
- Nhân khẩu học.
- Mối quan hệ với các nhà cung cấp và đối tác.
- Các quy định về chính trị, môi trường và kinh tế.

Khi soạn thảo phân tích SWOT, các cá nhân thường tạo một bảng chia thành bốn cột để liệt kê từng yếu tố tác động cạnh nhau để so sánh. Điểm mạnh và điểm yếu thường sẽ không khớp với các cơ hội và mối đe dọa được liệt kê một cách nguyên văn, mặc dù chúng nên tương quan với nhau, vì cuối cùng chúng gắn liền với nhau.

Bảng 1.1: Bảng phân tích ma trận SWOT ( Nguồn: Fred R David, 1995)

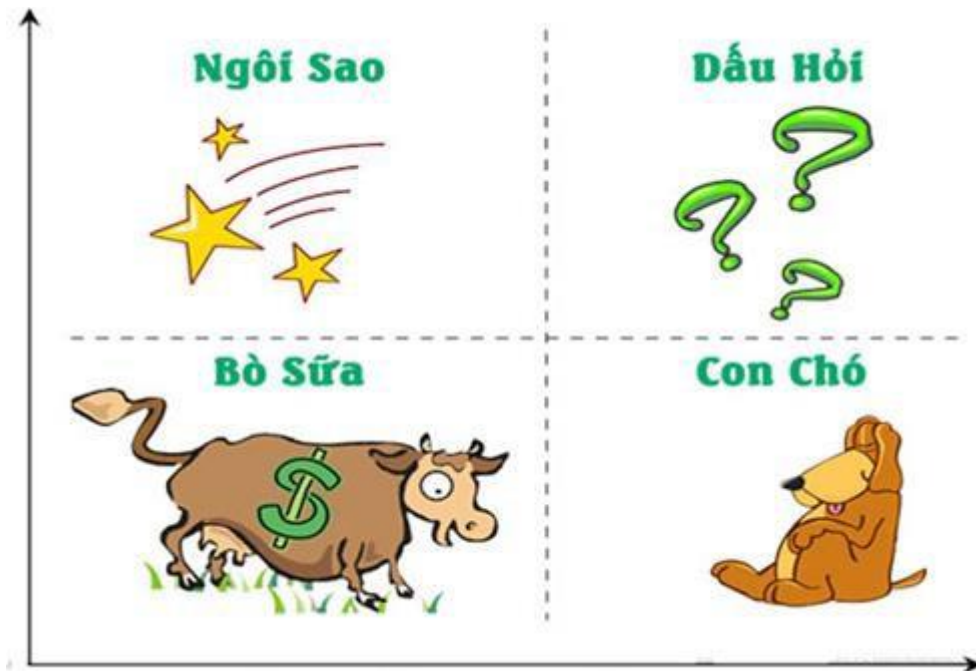
Phân tích SWOT	Cơ hội (O)	Thách thức (T)
	O1	T1
	O2	T2
	O3	T3
Điểm mạnh (S)	<u>Phối hợp S-O</u> Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội.	<u>Phối hợp S-T</u> Sử dụng điểm mạnh để vượt qua mối đe dọa.
S1		
S2		
S3		
Điểm yếu (W)	<u>Phối hợp W-O</u> Tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu.	<u>Phối hợp W-T</u> Giảm thiểu các điểm yếu và tìm cách tránh các mối đe dọa
W1		
W2		
W3		

Phân tích SWOT là một chiến lược đơn giản nhưng toàn diện để xác định không chỉ những điểm yếu và mối đe dọa của một kế hoạch hành động mà còn cả những điểm mạnh và cơ hội mà nó có thể thực hiện được. Tuy nhiên, phân tích SWOT chỉ là một công cụ trong chiến lược kinh doanh. Các công cụ phân tích bổ sung cần xem xét bao gồm phân tích PEST (chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ), phân tích MOST (sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược và chiến thuật) và phân tích SCRS (chiến lược, trạng thái hiện tại, yêu cầu và biện pháp ).

Phân tích kinh doanh nhất quán và lập kế hoạch chiến lược là cách tốt nhất để theo dõi sự phát triển, điểm mạnh và điểm yếu. Sử dụng một loạt các chiến lược phân tích, như SWOT, trong quá trình ra quyết định của tổ chức để kiểm tra và thực hiện các chiến lược một cách cân bằng và chuyên sâu hơn.

### 1.3.3.2 Ma trận phát triển tham gia thị trường (Ma trận BCG)

Ma trận phát triển tham gia thị trường (Growth share Matrix), do nhóm tư vấn Boston – một công ty tư vấn quản trị của Mỹ đề xuất. Ma trận được xây dựng trên hệ trục gồm 2 trục là trục thẳng đứng và trục nam ngang: Trục thẳng đứng phản ánh tỷ lệ tăng trưởng của thị trường, trục ngang phản ánh thị phần của doanh nghiệp.



**Hình 1.3: Ma trận BCG (Nguồn: <https://kynangquantri.com/ma-tran-bcg-la-gi.html>)**

Ở dấu hỏi: Đơn vị có thị trường có mức tăng trưởng cao nhưng lại có thị phần thấp. Ô này thường phản ánh hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khi bắt đầu xâm nhập thử vào một thị trường mà ở đó có mức tăng trưởng cao nhưng đã có người dẫn đầu và có nhiều người khác cùng tham gia. Ô này đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư nhiều vốn cho đơn vị kinh doanh chiến lược của mình (SBU - Strategic Business Unit). Ô này được đặt tên là ô dấu hỏi vì nhà quản trị phải dẫn đo rất thận trọng khi bỏ vốn đầu tư vào đơn vị kinh doanh ở thị trường này.

Các ngôi sao (Stars): Nếu hoạt động kinh doanh thành công, đơn vị kinh doanh chiến lược sẽ trở thành ngôi sao. Một ngôi sao là người dẫn đầu trong thị trường có độ tăng trưởng cao. Ngôi sao có thể chưa tạo ra nhiều lợi nhuận nhưng nó thể hiện hoạt động của đơn vị kinh doanh ở thị trường đã thành công. Đơn vị đã nâng cao được vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp và chiếm thị phần cao. Các ngôi sao tiếp tục phát triển sẽ trở thành con bò sinh ra tiền.

Ô con bò sinh ra tiền (Cash Cow): Thị trường tăng trưởng thấp nhưng thị phần của doanh nghiệp lớn, do đó doanh nghiệp thu được lợi nhuận cao và thu được doanh thu lớn. Tuy nhiên mức tăng trưởng của thị trường thấp nên không cần tái đầu tư để mở rộng sản xuất.

Ô các con chó (Dogs): Ô này có đặc trưng là phần chiếm lĩnh thị trường thấp và tăng trưởng thấp. Các đơn vị hoạt động kinh doanh ở ô này sinh lời thấp và có thể bị lỗ. Do đó doanh nghiệp cần xem xét có nên duy trì những đơn vị kinh doanh hoạt động ở khu vực thị trường này không?

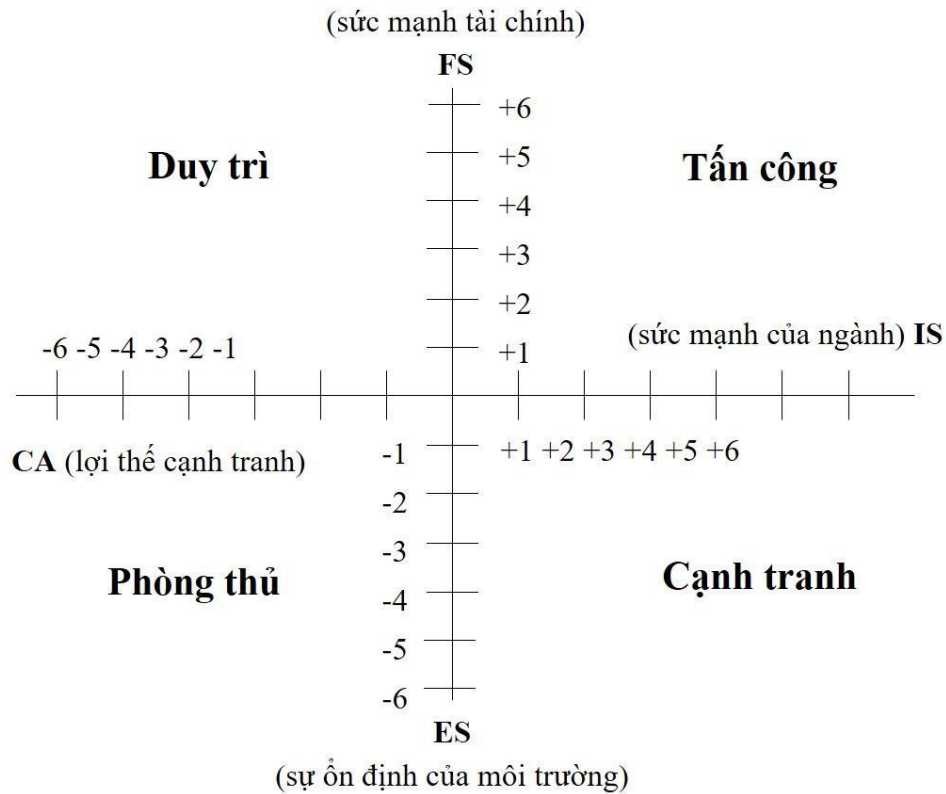
#### *1.3.3.3 Ma trận SPACE*

Ma trận SPACE (Strategic Position & Action Evaluation matrix) là mô hình phân tích môi trường kinh doanh và tính cạnh tranh của doanh nghiệp; được xây dựng trên cơ sở khắc phục một số hạn chế của các mô hình trước đó như BCG, McKinsey.

Ma trận SPACE cho phép các doanh nghiệp phân tích lựa chọn chiến lược theo hướng tấn công, thận trọng, phòng thủ, hay cạnh tranh đối với mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Bốn yếu tố đóng vai trò quan trọng, tác động đến chiến lược chung của doanh nghiệp là các trục của ma trận SPACE, gồm:

- FS (Financials Strength) – Sức mạnh tài chính của doanh nghiệp.
- CA (Competitive Advantage) – Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ES (Environment Stability) – Sự ổn định của môi trường.
- IS (Industry Strength) – Sức mạnh của ngành.

Ma trận SPACE được hình thành với bốn hành vi chiến lược cơ bản, gồm: tấn công, cạnh tranh, thận trọng và phòng thủ.



**Hình 1.4: Ma trận SPACE (Nguồn: <https://chientluocdoanhnghiep.edu.vn/ma-tran-space>)**

Hành vi chiến lược tấn công (aggressive posture) phổ biến trong các ngành công nghiệp hấp dẫn trong nền kinh tế ổn định. Sức mạnh tài chính giúp cho doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này đạt được lợi thế cạnh tranh; từ đó tận dụng tốt những cơ hội trong ngành hoặc các ngành liên quan thông qua mua bán sáp nhập, gia tăng thị phần, và/hoặc tập trung nguồn lực để sản xuất những sản phẩm mũi nhọn. Rào cản gia nhập thị trường đối với các đối thủ tiềm ẩn trở thành vấn đề trọng tâm trong những ngành này.

Hành vi chiến lược cạnh tranh (competitive posture) thường thấy trong các ngành hấp dẫn trong nền kinh tế tương đối bất ổn. Các doanh nghiệp theo đuổi hành vi này với lợi thế cạnh tranh có thể dùng nguồn lực tài chính để tăng cường hoạt động marketing, đẩy mạnh bán hàng, cải thiện hoặc mở rộng chuỗi sản phẩm. Họ cũng có thể tập trung vào nâng cao năng suất lao động, cắt giảm chi phí hoặc sáp nhập với các doanh nghiệp nắm giữ nhiều tiền mặt. Như vậy, sức mạnh tài chính là yếu tố đóng vai trò quyết định trong trường hợp này.

Hành vi chiến lược thận trọng hay bảo thủ (conservative posture) được áp dụng

trong thị trường có tốc độ tăng trưởng chậm nhưng ổn định. Yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp là tài chính ổn định và khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Trong trường hợp này, doanh nghiệp thường thu hẹp dòng sản phẩm, cắt giảm chi phí, cải thiện quản lý dòng tiền, bảo vệ tính cạnh tranh của sản phẩm, hướng đến phát triển sản phẩm mới và nỗ lực thâm nhập các thị trường tiềm năng hơn.

Hành vi chiến lược phòng thủ (conservative posture) thường gặp trong ngành kém hấp dẫn, tại đó, năng lực cạnh tranh là yếu tố thành công cốt yếu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp trong bối cảnh này theo đuổi hành vi phòng thủ thường có đặc điểm thiếu sản phẩm mang tính cạnh tranh và sức mạnh tài chính. Họ phải chuẩn bị tinh thần cho các kịch bản như rút khỏi thị trường, dừng sản xuất những sản phẩm có lợi nhuận cân biên thấp, cắt giảm chi phí, thu hẹp quy mô sản xuất.

#### *1.3.3.4 Mô hình thẻ điểm cân bằng BSC*

Thuật ngữ thẻ điểm cân bằng (BSC) đề cập đến một thước đo hiệu suất quản lý chiến lược được sử dụng để xác định và cải thiện các chức năng kinh doanh nội bộ khác nhau và kết quả bên ngoài của chúng. Được sử dụng để đo lường và cung cấp phản hồi cho các tổ chức, thẻ điểm cân bằng rất phổ biến giữa các công ty ở Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Nhật Bản và Châu Âu. Việc thu thập dữ liệu là rất quan trọng để cung cấp các kết quả định lượng khi các nhà quản lý và điều hành thu thập và giải thích thông tin. Nhân viên của công ty có thể sử dụng thông tin này để đưa ra các quyết định tốt hơn cho tương lai của tổ chức của họ.

Tiến sĩ Robert Kaplan, nhà điều hành kinh doanh và nhà lý thuyết, Tiến sĩ David Norton lần đầu tiên giới thiệu thẻ điểm cân bằng. Tạp chí Harvard Business Review lần đầu tiên xuất bản nó trong bài báo năm 1992 "Thẻ điểm cân bằng — Các thước đo thúc đẩy hiệu suất." Cả Kaplan và Norton đều làm việc trong một dự án kéo dài một năm liên quan đến 12 công ty hoạt động tốt nhất. Nghiên cứu của họ đã thực hiện các biện pháp hiệu suất trước đó và điều chỉnh chúng để đưa vào thông tin phi tài chính.

BSC ban đầu dành cho các công ty vì lợi nhuận nhưng sau đó đã được điều chỉnh cho các tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan chính phủ. Nó có nghĩa là để đo lường



vốn tri thức của một công ty, chẳng hạn như đào tạo, kỹ năng, kiến thức và bất kỳ thông tin độc quyền nào khác mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Mô hình thẻ điểm cân bằng củng cố hành vi tốt trong tổ chức bằng cách cô lập bốn lĩnh vực riêng biệt cần được phân tích. Bốn khu vực này liên quan đến: Học hỏi và trưởng thành; Quy trình kinh doanh; Khách hàng; và Tài chính.

BSC được sử dụng để thu thập thông tin quan trọng, chẳng hạn như mục tiêu, phép đo, sáng kiến và mục tiêu, là kết quả của bốn chức năng chính này của doanh nghiệp. Các công ty có thể dễ dàng xác định các yếu tố cản trở hoạt động kinh doanh và vạch ra những thay đổi chiến lược được theo dõi bởi thẻ điểm trong tương lai.

Thẻ điểm có thể cung cấp thông tin về tổng thể công ty khi xem các mục tiêu của công ty. Một tổ chức có thể sử dụng mô hình thẻ điểm cân bằng để thực hiện việc lập bản đồ chiến lược nhằm xem nơi giá trị được gia tăng trong một tổ chức. Một công ty cũng có thể sử dụng BSC để phát triển các sáng kiến chiến lược và các mục tiêu chiến lược. Điều này có thể được thực hiện bằng cách giao các nhiệm vụ và dự án cho các lĩnh vực khác nhau của công ty nhằm tăng cường hiệu quả tài chính và hoạt động, do đó cải thiện lợi nhuận của công ty.

Thông tin được thu thập và phân tích từ bốn khía cạnh của doanh nghiệp:

- Học tập và tăng trưởng được phân tích thông qua việc điều tra các nguồn kiến thức và đào tạo. Giai đoạn đầu tiên này xử lý mức độ nắm bắt thông tin và mức độ hiệu quả của nhân viên sử dụng thông tin đó để chuyển nó thành lợi thế cạnh tranh trong ngành.
- Quy trình kinh doanh được đánh giá bằng cách điều tra xem sản phẩm được sản xuất tốt như thế nào. Quản lý hoạt động được phân tích để theo dõi bất kỳ khoảng trống, sự chậm trễ, tắc nghẽn, thiếu hụt hoặc lãng phí nào.
- Quan điểm của khách hàng được thu thập để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với chất lượng, giá cả và tính khả dụng của sản phẩm hoặc dịch vụ. Khách hàng cung cấp phản hồi về mức độ hài lòng của họ đối với các sản phẩm hiện tại.
- Dữ liệu tài chính, chẳng hạn như bán hàng, chi tiêu và thu nhập được sử dụng để hiệu hiệu suất tài chính. Các số liệu tài chính này có thể bao gồm số đô la, tỷ lệ tài

chính, phương sai ngân sách hoặc mục tiêu thu nhập.

Bốn lĩnh vực này bao gồm tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức và yêu cầu ban quản lý tích cực phân tích dữ liệu thu thập được.

Có rất nhiều lợi ích khi sử dụng thẻ điểm cân bằng. Ví dụ, BSC cho phép các doanh nghiệp gộp thông tin và dữ liệu vào một báo cáo duy nhất thay vì phải xử lý nhiều công cụ. Điều này cho phép ban quản lý tiết kiệm thời gian, tiền bạc và tài nguyên khi họ cần thực hiện các đánh giá để cải thiện quy trình và hoạt động.

Thẻ điểm cung cấp cho ban lãnh đạo thông tin chi tiết có giá trị về chất lượng và dịch vụ của công ty họ ngoài hồ sơ theo dõi tài chính của công ty. Bằng cách đo lường tất cả các số liệu này, giám đốc điều hành có thể đào tạo nhân viên và các bên liên quan khác và cung cấp cho họ hướng dẫn và hỗ trợ. Điều này cho phép họ truyền đạt các mục tiêu và ưu tiên của mình để đạt được các mục tiêu trong tương lai.

Một lợi ích chính khác của BSC là cách nó giúp các công ty giảm bớt sự phụ thuộc vào sự kém hiệu quả trong các quy trình của họ. Đây được gọi là tối ưu hóa phụ. Điều này thường dẫn đến giảm năng suất hoặc sản lượng, có thể dẫn đến chi phí cao hơn, doanh thu thấp hơn và phá vỡ thương hiệu công ty và danh tiếng của họ.

### **Tiểu kết chương 1**

Trong chương 1, luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh qua những nội dung chính sau: Tổng quan về chiến lược kinh doanh; Quản trị chiến lược; Hoạch định chiến lược.

Dựa trên cơ sở đó, cùng với quá trình thu thập và xử lý số liệu tại Trung tâm Viễn thông số 5 – VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo để nhận định để đánh giá thực trạng của công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của VNPT trên địa bàn và được trình bày ở chương 2.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ VIỄN THÔNG CỦA VNPT KHU VỰC TIỀN LÃNG, VĨNH BẢO**

### **2.1 Giới thiệu tổng quan về VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

#### **2.1.1 Tổng quan về VNPT Hải Phòng**

VNPT Hải Phòng là 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.

Đi đôi với sự phát triển của thị trường viễn thông Việt Nam, thị trường viễn thông tại thành phố Hải Phòng trong thời gian qua cũng có sự phát triển bùng phát. Đến nay đã có 4 doanh nghiệp được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông tại thành phố Hải Phòng bao gồm: Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt nam (VNPT) đại diện là Viễn thông Hải Phòng (VNPT Hải Phòng), Trung tâm di động Mobifone khu vực 5 (Mobifone Hải Phòng), Tổng công ty viễn thông Quân đội (Viettel) và Tổng công ty Viễn thông Toàn cầu (Gtel) (G-Mobile).

VNPT Hải Phòng 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, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – CNTT.

- 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 Đảng ủy, 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.

### ***2.1.2 Tổng quan về VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo***

VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo là một đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, được kế thừa cơ sở hạ tầng từ Bưu điện huyện, chính thức đi vào hoạt động từ ngày 11 tháng 06 năm 2012 với tên gọi là Trung tâm Viễn thông số 5 – một trong sáu Trung tâm viễn thông trực thuộc VNPT Hải Phòng.

Tên đăng ký kinh doanh: Trung tâm Viễn thông số 5 – Viễn Thông Hải Phòng (VNPT Hải Phòng)

Địa chỉ:

- Điểm giao dịch huyện Tiên Lãng: Số 2, khu 7, thị trấn Tiên Lãng, huyện Tiên Lãng.
- Điểm giao dịch huyện Vĩnh Bảo: Số 129 Đông Thái, huyện Vĩnh Bảo.

Mã số thuế: 0200287977 (Viễn thông Hải Phòng)

#### ***2.1.2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo***

VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo cũng giống như VNPT Hải Phòng, được chia thành 2 khối hoạt động tách biệt, đó là: Khối kỹ thuật và khối kinh doanh.

Chức năng của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo:

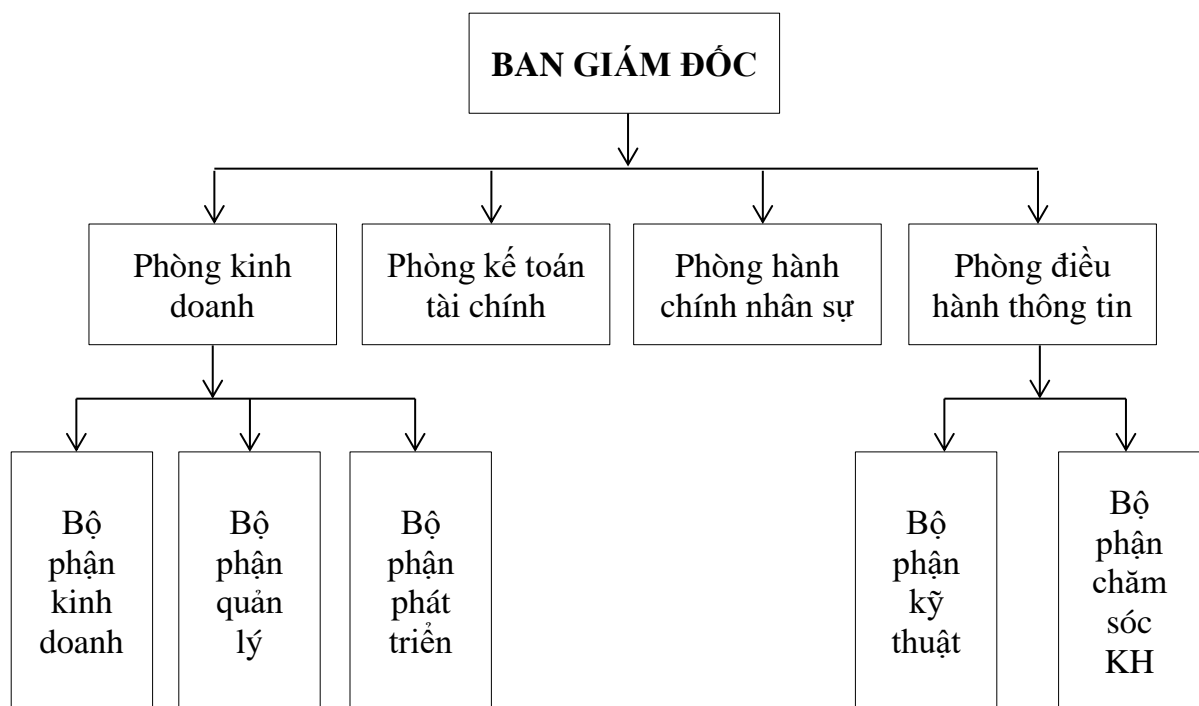
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng viễn thông – CNTT trên địa bàn quản lý.
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin, 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, 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.

Bộ máy tổ chức của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo (TTVT số 5) được thể hiện qua sơ đồ sau:



**Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

Bộ máy tổ chức của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo được tổ chức theo mô hình Trực tuyến – chức năng. Ở mô hình này, người lãnh đạo cao nhất được sự giúp đỡ của những người đứng đầu chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo (Ban giám đốc) chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Giữa Ban lãnh đạo và các bộ phận phòng ban có mối liên hệ chức năng, hỗ trợ lẫn nhau.

- Ban giám đốc: Là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày, chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi vấn đề phát sinh trong hoạt động kinh doanh.

- Phòng kinh doanh: Gồm 3 bộ phận: Bộ phận kinh doanh, Bộ phận quản lý và Bộ phận phát triển. Trong đó:

Bộ phận kinh doanh có chức năng tham mưu, xây dựng kế hoạch kinh doanh, phát triển các mối quan hệ với đối tác và khách hàng, chịu trách nhiệm giới thiệu sản phẩm rộng rãi và thực hiện các công việc ký hợp đồng.

Bộ phận quản lý chịu trách nhiệm giám sát, kiểm tra và đảm bảo chất lượng dịch vụ luôn ổn định để đáp ứng kịp thời yêu cầu của khách hàng.

Bộ phận phát triển chịu trách nhiệm tiếp thị, tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

- Phòng kế toán – tài chính: Có nhiệm vụ khai thác và luân chuyển vốn, đáp ứng tối đa yêu cầu kinh doanh của đơn vị. Trực tiếp thực thi nhiệm vụ hạch toán trong nội bộ để đảm bảo cung cấp các số liệu kế toán trung thực, chính xác và nhanh chóng nhất. Bên cạnh đó phòng kế toán – tài chính còn có chức năng lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế, các báo cáo thu chi định kỳ nhằm giúp Ban giám đốc điều hành vốn hiệu quả theo quy định của pháp luật.

- Phòng hành chính – nhân sự: Có nhiệm vụ tiếp nhận, phát hành, lưu trữ công văn giấy tờ và các tài liệu liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Phòng tổ chức hành chính đồng thời làm công tác nhân sự, nghiên cứu xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Thực hiện công việc liên quan đến các chế độ khen thưởng, lương bổng của nhân viên.

- Phòng điều hành thông tin: Gồm 2 bộ phận: Bộ phận kỹ thuật, Bộ phận chăm sóc khách hàng. Trong đó:

Bộ phận kỹ thuật: Chịu các trách nhiệm về kỹ thuật công trình, tư vấn, lắp đặt sửa chữa và bảo dưỡng toàn bộ những gói sản phẩm mà doanh nghiệp đã, đang và sẽ cung cấp cho khách hàng.

Bộ phận chăm sóc khách hàng: Chịu trách nhiệm chăm sóc khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ, thu thập, gửi ý kiến phản hồi của khách hàng trên địa bàn lên cấp trên nhằm đưa ra biện pháp khắc phục những tiêu cực, tồn tại.

Như vậy, mỗi phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng các phòng ban đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau dưới sự điều hành của Ban giám đốc nhằm mang lại lợi ích, hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

#### *2.1.2.2 Cơ sở hạ tầng của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo*

Kế thừa từ cơ sở hạ tầng của bưu điện huyện, kể từ năm 2012 cho đến nay, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo 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 trên địa bàn huyện, xã được cụ thể hóa trong việc đầu tư hạ tầng hàng năm:

- Hàng nghìn km cáp quang truyền dẫn kết nối khắp các xã, thôn,...
- Đầu tư hàng trăm trạm phát sóng 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 hệ thống tổng đài đáp ứng kịp thời nhu cầu của người dân
- Từ năm 2016 cho đến nay, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đã xây dựng toàn bộ cơ sở hạ tầng phục vụ truyền hình hội nghị cho tất cả các cơ sở ban ngành trên địa bàn huyện. VNPT cũng đặc biệt kết nối tất cả các trạm y tế của xã tới trung tâm y tế huyện nhằm phục vụ công tác đào tạo, khám chữa bệnh cho người dân.

#### *2.1.2.3 Về dịch vụ của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo*

Các dịch vụ nằm trong lĩnh vực quản lý của VNPT Tiên Lãng, Vĩnh Bảo bao gồm:

- Internet cáp quang
- Truyền hình MyTV
- Thuê bao di động VinaPhone
- Chữ ký số VNPT-CA
- Hóa đơn điện tử VNPT

## **2.2 Đánh giá các yếu tố về hoạt động kinh doanh góp phần vào việc hoàn thiện chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

Những năm gần đây nhờ sự chỉ đạo, định hướng của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) nói chung, sự chỉ đạo trực tiếp từ Đảng ủy VNPT Hải Phòng nói riêng, Ban giám đốc và tập thể nhân viên VNPT trên địa bàn huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đã đạt được những thành tựu to lớn nhất định, đưa VNPT trở thành một sản phẩm viễn thông được tin nhiệm và gắn bó lâu dài trong sự lựa chọn của các hộ dân trong khu vực.

Kết quả đó được chứng minh cụ thể trong các dịch vụ mà VNPT cung cấp, nó đánh giá dựa trên những số liệu thực tế đã thu thập được.

### **2.2.1 Đánh giá chất lượng sử dụng mạng di động**

Thực hiện đánh giá trên 4 nhà mạng di động lớn nhất cả nước, đó là MobiFone, VinaPhone (thuộc VNPT), Viettel và Vietnamobile. Kết quả đo kiểm bao gồm các nhóm chỉ tiêu về kỹ thuật và dịch vụ như sau:

- Về độ sẵn sàng của mạng vô tuyến: Tỷ lệ này đo được tại MobiFone là 100%, VinaPhone là 99,98%, Viettel 100% và Vietnamobile 99,20%, đều cao hơn mức tiêu chuẩn (95%).

- Đối với tỷ lệ cuộc gọi bị rơi: Kết quả đo kiểm của MobiFone là 0,40%, VinaPhone 0,42%, Viettel 0,24%, Vietnamobile 0,15%, đều thấp hơn so với tiêu chuẩn (2%).

- Về tỷ lệ cuộc gọi được thiết lập thành công: Tỷ lệ này của MobiFone là 99,98%, VinaPhone 99,85%, Viettel 99,97%, Vietnamobile 99,75%, cao hơn mức độ tiêu chuẩn (98%).

- Về số cuộc gọi có điểm chất lượng thoại lớn hơn hoặc bằng 3: Tỷ lệ này của MobiFone là 99,85%, VinaPhone 99,82%, Viettel 99,94%, Vietnamobile 100%, cao hơn tiêu chuẩn (90%).

Bên cạnh đó, các chỉ số về tỷ lệ cuộc gọi bị ghi cước sai, tỷ lệ cuộc gọi bị tính cước sai, tỷ lệ thời gian đàm thoại bị ghi cước sai, tỷ lệ cuộc gọi bị lập hóa đơn sai đều ở trong mức quy chuẩn.

- Đối với dịch vụ truy cập Internet trên mạng viễn thông di động mặt đất sử dụng



3G kết quả cho thấy: Tốc độ tải xuống trung bình của 4 nhà mạng: MobiFone là 15,57 Mb/s, VinaPhone là 12,25 Mb/s, Viettel là 20,51 Mb/s, Vietnamobile là 5,83 Mb/s. Tốc độ tải lên trung bình lần lượt là: MobiFone (2,61 Mb/s), VinaPhone (2,41 Mb/s), Viettel (3,69 Mb/s), Vietnamobile (2,46 Mb/s).

- So sánh tốc độ 4G các nhà mạng. Dưới đây là số liệu theo công bố của Cục Viễn thông.

**Bảng 2.1. So sánh tốc độ 4G của các nhà mạng**

	<b>Viettel</b>	<b>VinaPhone</b>	<b>MobilePhone</b>
<b>Tốc độ tải xuống trung bình</b>	92,67Mbps	41,51Mbps	39,95Mbps
<b>Tốc độ tải lên trung bình</b>	35,47Mbps	33,12Mbps	35,48Mbps

(Nguồn: Cục viễn thông Việt Nam)

Theo bảng có thể thấy rằng tốc độ tải lên trung bình của Viettel, VinaPhone, MobiFone và đều xấp xỉ như nhau; lần lượt là 35,47Mbps, 33,12Mbps và 35,48Mbps. Trong đó, MobiFone nhỉnh hơn đôi chút với thông số ghi nhận 35,48Mbps.

#### Đánh giá:

Nhìn tổng thể một cách khái quát, khi so sánh các quy chuẩn đánh giá chất lượng sử dụng mạng di động, cả 4 nhà mạng đều đạt được tỷ lệ ngang bằng nhau và tối ưu hơn mức quy chuẩn. Tuy nhiên, các tỷ lệ này đo kiểm của nhà mạng VinaPhone (VNPT) có hơi thấp hơn 2 nhà mạng lớn đó là Viettel và MobiFone. Điều đó chứng minh một thực trạng trên địa bàn đó là chất lượng sử dụng dịch vụ của mạng di động VinaPhone chưa được tốt. Theo nghiên cứu cho thấy, một số điểm phát sóng mạng di động VinaPhone trên địa bàn huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng của người dân, hoặc bị điểm phát sóng của nhà mạng khác lấn át. Vấn đề này cần phải được VNPT chú ý và có định hướng khắc phục.

#### **2.2.2 Đánh giá chất lượng sử dụng mạng Internet**

“Nên dùng mạng cáp quang nào tốt nhất hiện nay? Mạng WIFI nào mạnh nhất? Mạng nào tốt hơn? Nên lắp mạng của nhà mạng nào?”... là những câu hỏi của nhiều

người khi muốn đăng ký sử dụng mạng internet. Thực tế hiện nay cho thấy, nhiều nhà mạng có tâm lý ngại đầu tư nâng cao chất lượng cơ sở hạ tầng do sợ tốn kém. Một vấn đề khác là các nhà mạng cảm thấy người dùng đã hài lòng với dịch vụ của mình rồi. Theo nghiên cứu, tốc độ Internet di động tại khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo vẫn thấp hơn mức trung bình của các khu vực khác. Do vậy, các nhà mạng nói chung, cũng như VNPT nói riêng cần nhìn rộng ra để ngày càng tối ưu hơn nữa chất lượng dịch vụ. Trên cơ sở kết quả đo kiểm, VNPT cần phân tích, tìm ra nguyên nhân kỹ thuật để cải thiện, nâng cao chất lượng của mạng lưới.

Viettel, FPT và VNPT hiện đang là 3 đơn vị cấp mạng internet cáp quang lớn nhất trên thị trường viễn thông Việt Nam. Những tranh luận về chất lượng đường truyền, giá thành, dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách hàng,... của 3 nhà mạng này đến nay vẫn chưa có hồi kết. Mỗi nhà mạng đều có những ưu – nhược điểm và thế mạnh riêng. Chính vì vậy, rất nhiều khách hàng phân vân không biết nên chọn nhà mạng nào để đảm bảo tốt nhất nhu cầu truy cập của mình.

Cả FPT, VNPT và Viettel đều đang nỗ lực trên con đường giành thị phần. Dễ dàng nhận thấy các nhà mạng đều cạnh tranh nhau trên mọi phương diện, từ giá thành gói cước cho đến chất lượng phục vụ, mà khách hàng là nhân tố quan trọng nhất đánh giá chất lượng sản phẩm của các nhà mạng, bởi họ là người trực tiếp trải nghiệm và quyết định đến sự “sống còn” của doanh nghiệp.

Để có đánh giá khách quan nhất về 3 nhà mạng lớn trên, thay vì so sánh tổng thể, tôi xin chia ra thành các tiêu chí sau để dễ dàng so sánh hơn. Có những tiêu chí là điểm mạnh, nhưng cũng có những tiêu chí là hạn chế của các nhà mạng.

#### *Tiêu chí 1: Mạng Internet nào rẻ nhất hiện nay?*

Tham khảo qua bảng giá gói cước của 3 nhà mạng FPT, VNPT và Viettel chúng ta đều nhận thấy, giá thành các gói có cùng dung lượng của các nhà mạng đều tương đương nhau, có sự chênh lệch nhưng không đáng kể. Không quá khó hiểu bởi giá thành là một trong những yếu tố cạnh tranh lớn, tác động không nhỏ đến quyết định của khách hàng, nhất là với những hộ có thu nhập từ thấp đến trung bình.

Số liệu thu thập được như sau:

**Bảng 2.2: Bảng giá Internet Viettel năm 2022**

Gói cước	Net 2 plus	Net 3 plus	Net 4 plus	Net 5 plus
<b>Băng thông</b>	40Mb/s	55Mb/s	70Mb/s	150Mb/s
<b>Thiết bị</b>	Modem WIFI 4 cổng			
<b>Giá cước</b>	220.000VNĐ	250.000VNĐ	300.000VNĐ	660.000VNĐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trả sau hàng tháng: Phí hòa mạng 250.000VNĐ</li> <li>- Trả trước 06 tháng: Miễn phí hòa mạng + Tặng 01 tháng cước</li> <li>- Trả trước 12 tháng: Miễn phí hòa mạng + Tặng 03 tháng cước</li> <li>- Trả trước 18 tháng: Miễn phí hòa mạng + Tặng 05 tháng cước</li> <li>- Đặc biệt: Nếu chuyển đổi từ mạng khác sang thì ngoài những khuyến mãi trên, KH được tặng thêm 01 tháng cước.</li> </ul>				

(Nguồn: capquangviettel.vn)

**Bảng 2.3: Bảng giá Internet FPT năm 2022**

Gói cước	Super 30	Super 80	Super 100	Super 150
<b>Tốc độ</b>	30Mb/s	80Mb/s	100Mb/s	150Mb/s
<b>Cước tháng</b>	182.000VNĐ	195.000VNĐ	223.000VNĐ	291.000VNĐ
Thiết bị Modem WIFI 2 băng tần ( 2.4GHz và 5GHz)				
<b>Trả sau</b>	Phí hòa mạng 500.000VNĐ + Yêu cầu hộ khẩu trùng với địa chỉ lắp đặt			
<b>Trả trước</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trả trước 03 tháng: Phí hòa mạng 300.000VNĐ</li> <li>- Trả trước 06 tháng: Miễn phí hòa mạng + Tặng 01 tháng cước</li> <li>- Trả trước 12 tháng: Miễn phí hòa mạng + Tặng 02 tháng cước</li> </ul>			

(Nguồn: fpttelecom.com)

Đánh giá: Viettel > FPT > VNPT

*Tiêu chí 2: Mạng Internet nào có tốc độ mạnh nhất?*

Thực tế các gói cước các nhà mạng cung cấp cho khách cá nhân, doanh nghiệp

đều có tốc độ tương đương nhau từ khoảng 20Mb/s lên tới hàng trăm Mb/s. Thực tế tốc độ cáp quang của các nhà mạng hiện nay đều khá tốt, có sự đồng đều, khó mà xác định được tốc độ nhà nào nhanh hơn nhà nào nếu chỉ nhìn vào yếu tố này.

Riêng về tốc độ đường truyền quốc tế thì VNPT có băng thông cao hơn Viettel và FPT. Tuy nhiên băng thông nhà này lại hay bị ảnh hưởng bởi cáp biển AAG, và nhà mạng này thường xuyên chặn các trang website thông dụng.

**Bảng 2.4: Bảng giá Internet VNPT năm 2022**

Tên gói cước	F2F	Home 2	F2O
Tốc độ tối đa	16Mb/s	30Mb/s	50Mb/s
Tốc độ tối thiểu	Không cam kết	256Kb/s	640Kb/s
Cước lắp đặt	Miễn phí		
Cước trọn gói	350.000VNĐ	599.000VNĐ	1.300.000VNĐ
Trả trước 6 tháng	270.000VNĐ	330.000VNĐ	800.000VNĐ
Trả trước 12 tháng	220.000VNĐ	Không áp dụng	
Trả trước 18 tháng	200.000VNĐ	Không áp dụng	

(Nguồn: [internetvnpt.com.vn](http://internetvnpt.com.vn))

Đánh giá: Viettel = FPT = VNPT

*Tiêu chí 3: Mạng Internet nào ổn định nhất?*

Một điểm vô cùng quan trọng đó là độ ổn định khi sử dụng, tính ổn định của mạng Internet sẽ phụ thuộc vào cơ sở hạ tầng mạng. Ở khu vực nội thành, vì cơ sở hạ tầng của các nhà mạng ở đây đều được đầu tư mạnh nên thường tốc độ mạng sẽ ngang ngang nhau. Còn ở các khu vực xã, huyện thì có vẻ như VNPT đang chiếm lợi thế nhiều hơn về hạ tầng. Đây là tập đoàn nhà nước có lịch sử lâu đời và nguồn lực đầu tư rất dồi dào nên ưu thế này chắc chắn vượt trội hơn Viettel và FPT.

Một vấn đề nữa ảnh hưởng tới tính ổn định khi sử dụng mạng đó là nếu 1 khu vực có quá nhiều khách hàng sử dụng cùng 1 nhà mạng cung cấp, thường bị quá tải dẫn đến bị nghẽn mạng. Bạn cứ tưởng tượng cùng 1 con đường đó nhưng khi giờ cao

điểm sẽ dẫn tới ứn tắc là dễ hiểu nhất.

Đánh giá: VNPT > Viettel, FPT

*Tiêu chí 4: Nhà mạng nào hỗ trợ khách hàng tốt nhất?*

Trong 3 nhà mạng trên thì FPT Telecom được đánh giá là nhà mạng hỗ trợ khách hàng tốt nhất, khi xảy ra lỗi, chỉ cần gọi điện cho tổng đài, ngay sau đó nhân viên hỗ trợ kỹ thuật sẽ có mặt để giúp bạn khắc phục sự cố. FPT là doanh nghiệp tư nhân 100%, bởi vậy mà họ xem đây là một tiêu chí cạnh tranh lớn để lôi kéo khách hàng.

Sau FPT thì nhà mạng Viettel chăm sóc khách hàng cũng khá tốt, nhưng họ có nhiều dịch vụ hơn và tập trung khá lớn cho mảng di động nên về khoản supost sẽ kém hơn FPT, nhưng vẫn mạnh hơn VNPT. VNPT là doanh nghiệp Nhà nước, phong cách làm việc của họ còn mang hơi thở truyền thống, chưa thực sự đột phá về khoản chăm sóc, hỗ trợ khách hàng.

Đánh giá: FPT > Viettel > VNPT

*Tiêu chí 5: Dịch vụ kèm theo của nhà mạng nào tốt nhất?*

Các nhà mạng hiện nay đều không chỉ dừng lại ở một mảng dịch vụ, họ đều cung cấp các dịch vụ kèm theo với mức giá tương đương nhau để thu hút khách hàng.

Xu hướng truyền hình và Internet đang ngày càng phổ biến, ngay ở các vùng nông thôn, người ta đang dần chuyển sang sử dụng smart TV thay thế các dòng tivi truyền thống, bởi vậy mà nhu cầu sử dụng combo truyền hình và internet cũng ngày một nhiều.

Lợi thế của việc sử dụng cả combo truyền hình và internet là thanh toán tiện lợi hơn, giá thành rẻ hơn khi bạn sử dụng 2 nhà mạng tách biệt.

Cả FPT, VNPT và Viettel đều có dịch vụ truyền hình đi kèm. Dịch vụ truyền hình của FPT mạnh nhất, nhà mạng này có đến 180 kênh truyền hình, chất lượng Full HD, 10.000 bộ phim được cập nhật mới liên tục trong kho phim, có chế độ xem lại, giám sát trẻ em, lên youtube, hát karaoke... đa dạng về nội dung giải trí, nhiều gói dịch vụ gia tăng,...

Đánh giá: FPT > Viettel, VNPT

Trên đây là những so sánh các tiêu chí của 3 nhà mạng FPT, VNPT và Viettel. Có thể thấy mỗi nhà mạng đều có những điểm mạnh nhất định. Chẳng hạn như FPT mạnh nhất về mảng hỗ trợ kỹ thuật & chăm sóc khách hàng, VNPT mạnh nhất về cơ sở hạ tầng tốt & ổn định hơn, còn Viettel thì có giá cước rẻ nhưng gần như các tiêu chí đều ở mức khá như nhau.

**2.2.3 Tình hình sử dụng mạng Internet khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

Theo thống kê, 2 nhà mạng được ưa chuộng nhất trên địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo chính là VNPT và Viettel. Tôi đã thực hiện so sánh ưu điểm của 2 nhà mạng này như sau:

**Bảng 2.5: So sánh ưu điểm của nhà mạng VNPT và Viettel**

<b>Nội dung</b>	<b>Nhà mạng VNPT</b>	<b>Nhà mạng Viettel</b>
Uy tín	Nằm trong TOP 3 nhà mạng Internet tốt nhất Việt Nam.	Nằm trong TOP 3 nhà mạng Internet tốt nhất Việt Nam.
Băng thông của nhà mạng	Sử dụng 100% đường truyền cáp quang biển.	Sử dụng đường truyền cáp quang biển giống VNPT nhưng lại có sự đầu tư thêm 1 tuyến cáp quang riêng.
Tính ổn định	VNPT có cao băng thông cao nhất nhưng lại thường xuyên bị ảnh hưởng do tuyến cáp biển AAG.	Viettel lại ít bị ảnh hưởng hơn do nhà mạng này có sự đầu tư và triển khai thêm nhiều tuyến cáp quang khác nên không hề chịu sự ảnh hưởng của cáp quang biển.
Cước phí	Giá gói cước cạnh tranh với các nhà mạng Internet hiện nay. Mức giá rất tốt và đa dạng nên khách hàng có thể an tâm lựa chọn.	Có nhiều gói cước và giá rẻ nên việc lựa chọn tham gia rất dễ dàng.

Ưu đãi	Luôn có các ưu đãi khi đóng cước 6 – 12 tháng, ưu đãi hòa mạng mới.	Hấp dẫn bởi các ưu đãi hòa mạng mới, ưu đãi tặng 2 – 4 tháng cước khi đóng từ 6 tháng trở lên.
Dịch vụ CSKH	Đảm bảo đáp ứng các nhu cầu của khách hàng khi cần được hỗ trợ.	CSKH được đánh giá cao, chủ động tiếp cận khách hàng khi gặp sự cố.

(Nguồn: tác giả tự tìm hiểu và so sánh)

Thông qua bảng so sánh trên, chúng ta có thể thấy rằng cả 2 nhà mạng này đều có chất lượng tương đương nhau. Với những yếu tố như trên thì việc lựa chọn mạng VNPT hay Viettel đều rất đảm bảo. Vậy nên tùy vào vị trí và điều kiện thực tế tại khu vực mà bạn có thể chọn mạng VNPT hoặc Viettel đều được.

#### **2.2.4 Dịch vụ đi kèm của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

Một số dịch vụ nằm trong lĩnh vực quản lý của VNPT, góp phần không nhỏ vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đó chính là:

- Truyền hình MyTV
- Chữ ký số VNPT-CA
- Hóa đơn điện tử VNPT-Invoice

MyTV là dịch vụ truyền hình đa phương tiện do VNPT cung cấp, mang đến cho khách hàng hình thức giải trí khác biệt. Gói MyTV chuẩn bao gồm 144 kênh truyền hình với giá cước chỉ từ 40.000VNĐ/tháng. Theo thống kê trên địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo có đến 80% hộ dân sử dụng mạng VNPT đều sử dụng thêm dịch vụ truyền hình MyTV. Điều này chứng tỏ VNPT đã và đang làm hài lòng khách hàng kể cả về chất lượng và giá cả của dịch vụ.

Chữ ký số VNPT-CA là một trong những phần mềm quản lý chữ ký điện tử hiện nay. Đặc tính dịch vụ của VNPT-CA đó là: Tính toàn vẹn, Tính xác thực, Tính chống chối bỏ, và Tính bảo mật cao.

**Bảng 2.6: Bảng giá chứng thư số VNPT-CA**

Đơn vị: VND

Tên gói	Thời hạn	Cước phí	Token	Tổng cước
OID Standard 01 năm	12 tháng	1.237.000	550.000	1.823.000
OID Standard 02 năm	24 tháng	2.190.000	550.000	2.740.000
OID Standard 03 năm	36 tháng	3.112.000	Đã bao gồm	3.112.000

(Nguồn vnpt-ca.vn)

Tuy rằng giá cước chữ ký số VNPT-CA ở mức có thể cạnh tranh, nhưng lại không được các doanh nghiệp ưa chuộng trong địa bàn, cũng như toàn khu vực. Một trong những lý do cơ bản đó chính là chưa triển khai mở rộng, giới thiệu sản phẩm đến với khách hàng. Trên thực tế, các doanh nghiệp ưa chuộng sử dụng phần mềm chữ ký số liên kết với các phần mềm kế toán. Họ không có thời gian tìm hiểu giá thành cũng như ưu nhược điểm của các đơn vị cung cấp dịch vụ này.

Dịch vụ Hóa đơn điện tử VNPT-Invoice là biện pháp hóa đơn điện tử của VNPT, đáp ứng đầy đủ các thông tư, nghị định và điều kiện pháp lý để thay thế hóa đơn giấy theo quy định hiện hành của Bộ Tài chính và Tổng Cục thuế. VNPT Invoice của VNPT đã rất quen thuộc trong thời gian vừa qua bởi tính pháp lý, khả năng thích ứng cao trong các hệ thống sẵn có của doanh nghiệp.

Lợi ích của dịch vụ VNPT-Invoice:

- Có giá trị về mặt pháp lý như hóa đơn giấy
- Tính bảo mật và lưu trữ
- Tiết kiệm thời gian và chi phí
- Dễ dàng quản lý
- Thuận tiện sử dụng

Hiện tại các VNPT có 63 đơn vị bán hàng tại 63 tỉnh/ thành phố (Bao gồm cả kinh doanh và kỹ thuật) nên việc tiếp cận, tư vấn và triển khai cho khách hàng một



cách nhanh chóng.

### **2.2.5 Các hoạt động thuộc chiến lược Marketing của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

Hiện nay, trung tâm viễn thông số 5 của VNPT vẫn chưa có phòng ban riêng chuyên về hoạt động marketing nên các công tác xây dựng và triển khai chiến lược marketing còn nhiều hạn chế. Trên thực tế, phần lớn cán bộ nhân viên của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo là những nhân viên được đào tạo trình độ chuyên môn về kỹ thuật, do đó việc triển khai các hoạt động marketing tại khu vực này chỉ mang tính kiêm nhiệm, thời vụ, không xuyên suốt trong suốt quá trình kinh doanh. VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo chưa thực sự quan tâm nhiều đến việc nắm bắt các thông tin thị trường về đối thủ cạnh tranh và khách hàng. Hơn thế nữa, việc quản lý là triển khai kênh phân phối cũng chưa mang tính đồng bộ, các công cụ xúc tiến hỗn hợp để kích thích nhu cầu khách hàng sử dụng dịch vụ cũng chưa chuyên nghiệp và hiệu quả. Nguồn lực để thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng, thu hút khách hàng còn thiếu

VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo vẫn còn khá thụ động trong thực hiện hoạt động marketing cho các gói sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Các công tác đánh giá, kiểm tra, giám sát hoạt động marketing chủ yếu được thực hiện sau khi các chương trình khuyến mại hay quảng cáo kết thúc. Tại các phòng giao dịch hay đơn vị trực thuộc VNPT của trung tâm viễn thông số 5 hiện cũng chưa có bộ phận phụ trách hoạt động marketing

Nhìn chung, công tác tổ chức thực hiện hoạt động marketing và bộ máy hoạt động về lĩnh vực marketing của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo vẫn còn hạn chế, thiếu nhân sự có chuyên môn. Điều này dẫn đến các hoạt động marketing của VNPT trên địa bàn chỉ mang tính thời vụ.

## **2.3 Đánh giá các yếu tố thuộc về nguồn lực phục vụ kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

### **2.3.1 Cơ sở hạ tầng**

Tính đến thời điểm hiện tại, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đã đạt được

những thành tựu sau:

- Tổng số km cáp quang truyền dẫn triển khai đến toàn bộ các xã là hơn 24 nghìn km.
- Tổng số bể cáp viễn thông ngầm hiện có hơn 1 nghìn bể.
- Tổng số trạm BTS 3G/4G đang hoạt động: hơn 150 trạm.
- Tổng số trạm BTS 3G/4G thuộc dự án mới đang triển khai: Gần 50 trạm.
- Tổng số trạm BTS 5G đang thử nghiệm: 02 trạm
- Tổng số khách hàng đang sử dụng dịch vụ viễn thông của VNPT trên địa bàn là: Hơn 40 nghìn thuê bao Internet, hơn 30 nghìn gói truyền hình MyTV, hơn 7 nghìn thuê bao điện thoại cố định và 4 nghìn thuê bao di động VinaPhone.

### 2.3.2 Nguồn lao động

Nguồn lao động là một yếu tố quan trọng đánh giá hiệu quả kinh doanh của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp có phát triển bền vững hay không, nguồn nhân lực có ở mức độ ổn định hay không? Nhìn vào biến động của nguồn nhân lực chúng ta đều có thể đánh giá được.

**Bảng 2.7: Lao động của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

*Đơn vị tính: Người*

STT	Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Tổng số NNL</b>	<b>684</b>	<b>447</b>	<b>415</b>	<b>396</b>	<b>324</b>
1	<b><i>Phân theo giới tính</i></b>					
	Nam	420	345	332	315	269
	Nữ	264	102	83	81	55
2	<b><i>Phân theo trình độ</i></b>					
	Đại học, trên đại học	140	134	122	114	109
	Cao đẳng	75	60	55	48	45
	Trình độ kỹ thuật viên	85	65	60	64	58
	Sơ cấp	384	188	178	170	112
3	<b><i>Phân theo độ tuổi</i></b>					
	Dưới 30	134	128	115	109	94
	Từ 30 đến 35	246	138	128	124	98
	Từ 36 đến 45	208	126	118	113	87
	Trên 45	96	55	54	50	45

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính, nhân sự VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo)*

Đánh giá một cách tổng quan, nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo khá dồi dào, cả về số lượng cũng như chất lượng. Cơ cấu nguồn nhân lực

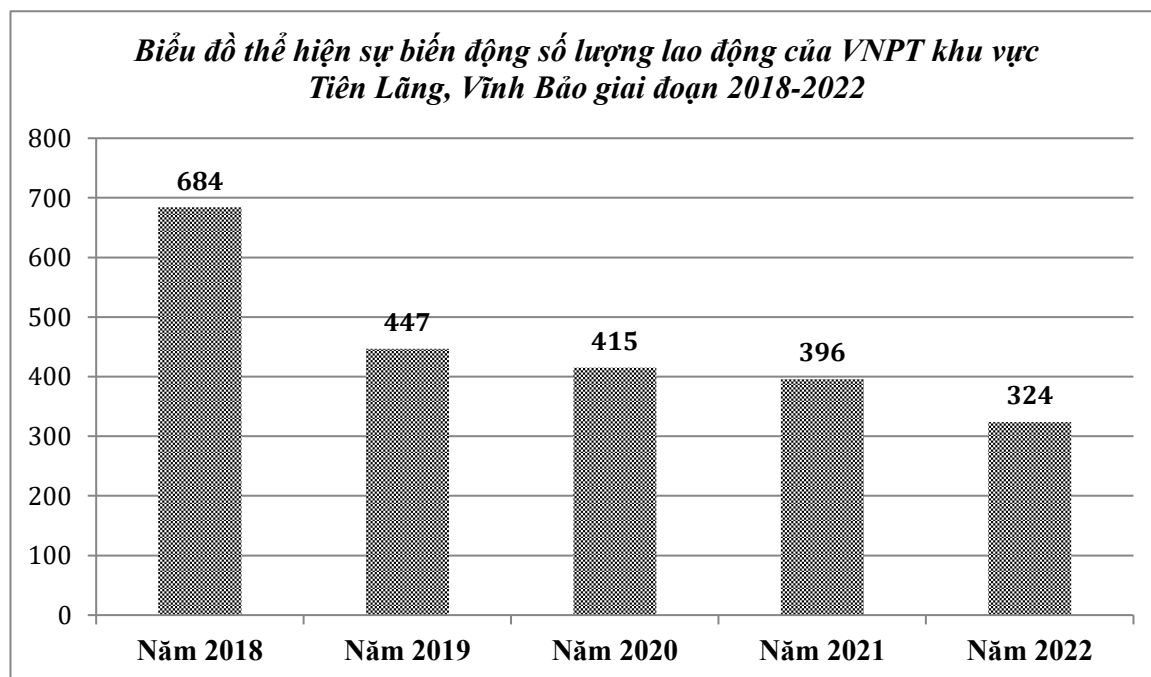
được đánh giá qua bảng sau:

**Bảng 2.8: Cơ cấu lao động của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

Đơn vị tính: %

STT	Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Tổng số NNL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
1	<b>Phân theo giới tính</b>					
	Nam	61,40	77,18	80,00	79,55	83,02
	Nữ	38,60	22,82	20,00	20,45	16,98
2	<b>Phân theo trình độ</b>					
	Đại học, trên đại học	20,47	22,98	29,40	28,79	33,64
	Cao đẳng	10,96	13,43	12,30	12,12	13,89
	Trình độ kỹ thuật viên	12,43	14,54	14,46	16,16	19,90
	Sơ cấp	56,14	49,05	43,84	42,93	32,57
3	<b>Phân theo độ tuổi</b>					
	Dưới 30	19,59	28,64	22,71	27,53	29,01
	Từ 30 đến 35	35,95	30,87	30,84	31,31	30,25
	Từ 36 đến 45	30,41	28,19	28,43	28,54	26,85
	Trên 45	14,05	12,30	18,02	12,62	13,89

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính, nhân sự VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo)



**Biểu đồ 2.1: Biến động nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

Do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 tác động mạnh mẽ vào nền kinh tế chung của quốc gia cũng như trên địa bàn, nguồn nhân lực của VNPT bị cắt giảm mạnh mẽ. Trên địa bàn huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, từ năm 2018 đến năm 2019, nguồn nhân lực bị hụt giảm gần 35% khiến hơn hai trăm nhân sự mất việc làm. Cho đến năm 2022, theo số lượng thống kê thì lao động tại VNPT vẫn tiếp tục giảm sút, tuy nhiên con số này giảm tương đối đều đặn và không nhiều. Theo dự kiến thì con số này sẽ không tiếp tục giảm và duy trì mức ổn định từ năm 2023 trở về sau.

Xét về cơ cấu nguồn nhân lực phân bổ theo giới tính, phần lớn nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo là nam giới, tỷ lệ lao động nam năm 2018 là 61,40% và tăng đều qua các năm. Năm 2022, tỷ lệ lao động nam đạt 83,02%. Lý do này hợp lý với mô hình kinh doanh của VNPT, bởi khối kỹ thuật của VNPT hoàn toàn là lao động nam. Tỷ lệ lao động nữ sẽ phân bổ vào khối văn phòng và kinh doanh.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ, phần lớn nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo thuộc trình độ sơ cấp. Năm 2018, hơn một nửa lao động của VNPT Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đạt trình độ sơ cấp. Tỷ lệ này giảm dần, đến năm 2022, tỷ lệ lao động thuộc trình độ sơ cấp chỉ còn 32,57%, gần ngang bằng với tỷ lệ nguồn nhân lực đạt trình độ đại học, trên đại học. Năm 2018, tỷ lệ nguồn nhân lực đạt trình độ đại học, trên đại học đạt 20,47%, nhưng đến năm 2022, tỷ lệ này đạt tới 33,64%. Điều đó cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đang có xu hướng thay đổi theo hướng tích cực.

Về cơ cấu lao động theo độ tuổi, đánh giá tổng quát thì cơ cấu lao động của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo là lao động trẻ, phần lớn từ độ tuổi 30 đến 45 tuổi và tỷ lệ này không thay đổi đáng kể theo các giai đoạn. Tỷ lệ lao động từ độ tuổi 45 trở lên có xu hướng giảm dần, và tỷ lệ lao động trong độ tuổi dưới 30 tuổi đang có xu hướng tăng lên. Đây là một lợi thế, cũng như thành công trong công tác quản lý nguồn nhân lực của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.

## 2.4 Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo

Để đánh giá được hiệu quả sản xuất kinh doanh, chúng ta tiến hành phân tích các kết quả về sản lượng, doanh thu, chi phí, lợi nhuận mang lại. Việc đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Nó giúp ta nhìn ra điểm mạnh, điểm yếu cần khắc phục và thay đổi để phù hợp với hiện tại.

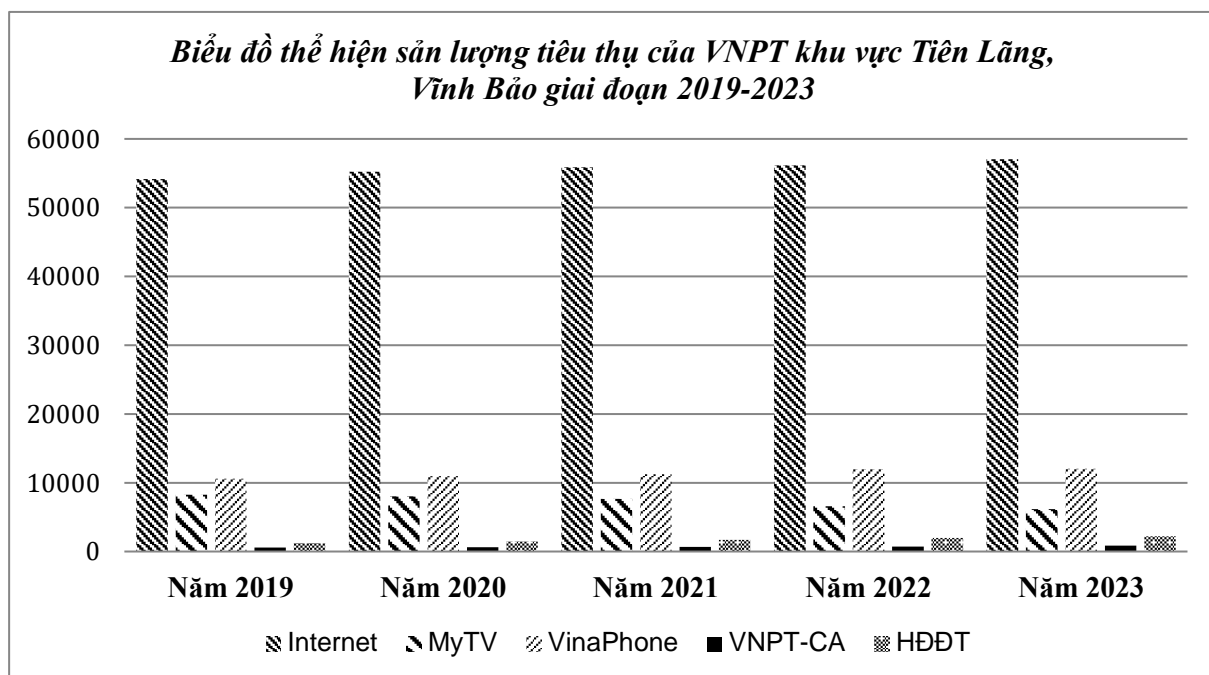
### 2.4.1 Đánh giá các chỉ tiêu về sản lượng

**Bảng 2.9: Sản lượng tiêu thụ của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

Đơn vị tính: Gói/ thuê bao

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Internet cáp quang	54.154	55.248	55.895	56.142	57.068
Truyền hình MyTV	8.265	8.025	7.652	6.582	6.158
TNĐĐ VinaPhone	10.587	10.965	11.256	11.986	12.025
Chữ ký số VNPT-CA	584	624	654	725	850
Hóa đơn điện tử VNPT	1.235	1.458	1.698	1.985	2.225

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động SXKD của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo)



**Biểu đồ 2.2: SLTT của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

Mức độ tiêu thụ sản phẩm sẽ giúp gắn kết doanh nghiệp và thị trường, tạo vị thế, khẳng định thị phần khách hàng, có ý nghĩa hết sức quan trọng đến sự phát triển của doanh nghiệp. Chỉ tiêu sản lượng tiêu thụ ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu của doanh nghiệp.

Qua bảng 2.8 và biểu đồ 2.2, nhìn chung ta có thể thấy được sản lượng tiêu thụ các sản phẩm do VNPT cung cấp tăng trưởng đều đặn qua các năm.

Sản phẩm đứng đầu về sản lượng, chiếm tỷ trọng lớn nhất và chủ yếu đối với nguồn doanh thu của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đó là thuê bao Internet cáp quang. Năm 2018, số thuê bao đăng ký Internet cáp quang của VNPT trên địa bàn đạt 54.154 thuê bao. Đến năm 2022, số thuê bao đăng ký Internet cáp quang tăng lên 57.068 thuê bao, tương ứng với tăng xấp xỉ 6%. Trong sự cạnh tranh giành thị phần gay gắt của nhà mạng Viettel và FPT thì con số này thực sự là một thành công to lớn. Nhất là trong điều kiện kinh tế khắc nghiệt do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19.

Riêng dịch vụ truyền hình MyTV có xu hướng giảm. Năm 2018, số lượng thuê bao đăng ký Internet có sử dụng kèm dịch vụ MyTV đạt 8.265 thuê bao. Đến năm 2022, số lượng thuê bao đăng ký Internet có sử dụng kèm dịch vụ MyTV giảm xuống còn 6.158 thuê bao, tương ứng với giảm hơn 25%. Điều này không khó hiểu bởi xu hướng sử dụng mạng viễn thông tăng, lao động có việc làm tăng. Người dân không còn nhiều thời gian xem tivi hay sử dụng ứng dụng truyền hình nữa.

Sự phát triển của thuê bao di động cũng vậy. Đánh giá khách quan hiện nay nhà mạng viễn thông Viettel chiếm thị phần hàng đầu cả nước. Tuy vậy, số thuê bao đăng ký mới hàng năm của nhà mạng VinaPhone trên địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo vẫn tăng. Tính đến năm 2018, số thuê bao VinaPhone đăng ký là 10.587 thuê bao, đến năm 2022, số thuê bao VinaPhone đăng ký đạt 12.025 thuê bao, tương ứng với tăng 13,6%. Chứng tỏ, VNPT đã thành công trong kết quả xây dựng vị thế của mình trên thị trường viễn thông.

Về dịch vụ chữ ký số và hóa đơn điện tử VNPT, tuy chiếm một phần nhỏ trong cơ cấu sản lượng của các sản phẩm mà VNPT cung cấp, nhưng con số này đang có xu hướng tăng qua các năm. Nhất là năm 2022, dịch vụ chữ ký số VNPT-CA đạt 850 thuê

bao, dịch vụ hóa đơn điện tử VNPT-Invoice đạt con số 2.225 gói sử dụng, tăng trưởng gần gấp đôi so với năm 2018. Đây được xem là bước đột phá trong kết quả kinh doanh của VNPT và tiếp cận thị trường của dịch vụ chứng thư số cũng như dịch vụ hóa đơn điện tử.

#### **2.4.2 Đánh giá chỉ tiêu về doanh thu**

Doanh thu là chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Doanh thu là tổng giá trị các lợi ích kinh tế mà doanh nghiệp thu được trong kỳ kế toán, phát sinh từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh thông thường của doanh nghiệp, góp phần làm tăng vốn chủ sở hữu.

**Bảng 2.10: Doanh thu của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>	<b>Năm 2022</b>
Doanh thu thuần	854.157	862.258	885.689	902.548	925.685
Tỷ lệ tăng trưởng (%)	100	100,95	103,69	105,67	108,38

*(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động SXKD của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo)*

Doanh thu của VNPT gần như không bị ảnh hưởng bởi tác động của biến động kinh tế do ảnh hưởng của đại dịch Covia-19. Mặc dù tình hình kinh tế diễn biến căng thẳng giai đoạn cuối năm 2018, đầu năm 2019, nhưng doanh thu thuần từ các dịch vụ của VNPT cung cấp trên địa bàn huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo vẫn tăng trưởng không ngừng. Tốc độ tăng trưởng đều đặn qua các năm. Nhìn vào số liệu thu thập được từ báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2018 – 2022, doanh thu thuần những năm trở lại đây tăng trưởng mạnh mẽ, tốc độ tăng trưởng cũng phát triển mạnh mẽ hơn. Đặc biệt, doanh thu thuần năm 2020 so với năm 2018 tăng 3,69%, năm 2021 tăng 5,67%, năm 2022 tăng 8,38%.

Doanh thu thuần của VNPT trung tâm viễn thông số 5 năm 2018 đạt 854,157 tỷ đồng. Năm 2019, doanh thu thuần tăng lên con số 862,258 tỷ đồng. Con số đánh giá doanh thu thuần tăng mạnh từ năm 2020 – 2022. Cho đến năm 2022, doanh thu thuần thu được từ hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đạt 925,685 tỷ đồng.

### 2.4.3 Đánh giá chỉ tiêu về chi phí

Chi phí được hiểu là tất cả các hao phí về nguồn lực, công cụ, tài sản, là số tiền phải chi trả để phục vụ mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Chi phí tỷ lệ nghịch với lợi nhuận nhưng không có nghĩa là khi chi phí càng lớn thì lợi nhuận càng thấp, mà nó còn phụ thuộc vào việc chi phí ban đầu bỏ ra có đạt được hiệu quả kinh tế mong muốn hay không.

**Bảng 2.11: Chi phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tổng chi phí	658.256	665.287	685.698	699.658	720.369
Tỷ lệ tăng trưởng (%)	100	101,07	104,17	106,29	109,44

*(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động SXKD của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo)*

Chi phí kinh doanh của VNPT trên địa bàn huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo tăng trưởng đều đặn trong giai đoạn 2018 – 2022. Tốc độ tăng trưởng đều đặn qua các năm. Năm 2018, chi phí của VNPT đạt con số 658,256 tỷ đồng. Năm 2022, chi phí của VNPT đạt con số 720,369 tỷ đồng, tăng 9,44% so với năm 2018.

### 2.4.4 Đánh giá chỉ tiêu về lợi nhuận gộp

Lợi nhuận gộp thể hiện thu nhập hoặc lợi nhuận còn lại sau khi đã trừ chi phí sản xuất khỏi doanh thu. Lợi nhuận gộp xác định được khoản thu nhập được bao nhiêu lợi nhuận từ việc sản xuất và bán hàng hóa và dịch vụ của mình.

**Bảng 2.12: Lợi nhuận gộp của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2018 – 2022**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Lợi nhuận gộp	195.901	196.971	199.991	202.890	205.316
Tỷ lệ tăng trưởng (%)	100	100,55	102,09	103,57	104,81

*(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động SXKD của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo)*

Lợi nhuận gộp của VNPT trên địa bàn huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo tăng trưởng



đều đặn trong giai đoạn 2018 – 2022. Tốc độ tăng trưởng đều đặn qua các năm. Năm 2018, lợi nhuận gộp của VNPT đạt con số 195,901 tỷ đồng. Năm 2022, chi phí của VNPT đạt con số 205,316 tỷ đồng, tăng 4,81% so với năm 2018.

## **2.5 Đánh giá chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo qua phân tích ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài và hình ảnh cạnh tranh**

Qua tham khảo ý kiến chuyên gia, ý kiến của ban lãnh đạo VNPT Hải Phòng, lãnh đạo VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, cùng với các phân tích đánh giá của tác giả về các yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo tại các phần 2.2, 2.3 và 2.4 ở trên. Nghiên cứu sử dụng thang điểm 10 và mức độ quan trọng của các nhân tố (với tổng mức độ quan trọng là 100%) để xây dựng lên ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài và hình ảnh cạnh tranh ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.

### **2.5.1 Phân tích ma trận các yếu tố bên trong**

**Bảng 2.13: Ma trận các yếu tố bên trong**

<b>STT</b>	<b>Các yếu tố thuộc bên trong</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Điểm</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
1	Tổ chức - quản lý	0.1	8	0.8
2	Đội ngũ chuyên gia kỹ thuật viên	0.1	7	0.7
3	Công nghệ và hạ tầng viễn thông	0.15	6	0.9
4	Đối tác, khách hàng	0.025	7	0.175
5	Hệ thống điểm giao dịch và vị trí	0.075	8	0.6
6	Chất lượng dịch vụ	0.1	8	0.8
7	Tiền lực	0.075	7	0.525
8	Hoạt động Marketing	0.1	6	0.6
9	Tư duy quản lý	0.075	7	0.525
10	Năng lực mạng lưới hạ tầng số và chuyển đổi số	0.155	6	0.93
11	Hoạt động nghiên cứu phát triển	0.045	6	0.27
	<b>Tổng</b>	<b>100%</b>		<b>7.025</b>

(Nguồn: Tác giả tự tính toán sau khi tham khảo ý kiến chuyên gia và lãnh đạo)

Tổng số điểm quan trọng của VNPT là 7,025/10 điểm so với mức trung bình là 5 điểm cho thấy khả năng cạnh tranh của VNPT chỉ dừng trên mức trung bình gần khá nhưng chưa đạt khá. Điều này cho thấy các yếu tố thuộc bên trong của VNPT cũng chỉ dừng trên mức trung bình.

### 2.5.2 Phân tích ma trận các yếu tố bên ngoài

**Bảng 2.14: Ma trận các yếu tố bên ngoài**

STT	Các yếu tố thuộc bên trong	Mức độ quan trọng	Điểm	Số điểm quan trọng
1	Sự phát triển kinh tế xã hội	0.17	7	1.19
2	Chính sách phát triển viễn thông	0.16	7	1.12
3	Sự phát triển của khoa học công nghệ	0.13	9	1.17
4	VNPT là hình ảnh quen thuộc đối với KH	0.11	7	0.77
5	KH phản ánh không tốt về chất lượng	0.15	7	1.05
6	Tiền lực của đối thủ cạnh tranh	0.16	5	0.8
7	Sự ủng hộ của khách hàng và dư luận	0.12	6	0.72
	<b>Tổng</b>	<b>1</b>		<b>6.82</b>

(Nguồn: Tác giả tự tính toán sau khi tham khảo ý kiến chuyên gia và lãnh đạo)

Tổng số điểm quan trọng của VNPT là 6,82/10 điểm so với mức trung bình là 5 điểm cho thấy khả năng cạnh tranh của VNPT chỉ dừng trên mức trung bình gần khá nhưng chưa đạt khá. Đối cơ hội đe dọa từ bên ngoài thì khả năng phản ứng của VNPT là trên trung bình.

### 2.5.3 Phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để phân tích và đánh giá đầy đủ hơn về những ưu thế và nhược điểm của các đối thủ cạnh tranh, luận văn sử dụng ma trận hình ảnh cạnh tranh. Nghiên cứu lựa chọn 2 đối thủ cạnh tranh chủ yếu là Viettel và FPT. Qua ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy, tại địa bàn 2 huyện Tiên Lãng và Vĩnh Bảo điểm của VNPT vẫn thấp hơn điểm

của Viettel, điểm nổi bật hơn VNPT của Viettel là sự linh hoạt của tổ chức và thị phần mà Viettel có được từ chiến lược “lấy nông thôn bao vây thành thị”. Đây cũng là những điểm mà trong thời gian tới VPPT cần cố gắng.

**Bảng 2.15: Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

STT	Yếu tố chủ yếu mang hình ảnh cạnh tranh	Tầm quan trọng	VNPT		Viettel		FPT	
			Điểm	Số điểm	Điểm	Số điểm	Điểm	Số điểm
1	Thị phần	0.18	7	1.26	8	1.44	7	1.26
2	Khả năng cạnh tranh về giá	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8
3	Tài chính	0.15	8	1.2	8	1.2	7	1.05
4	Chất lượng dịch vụ	0.15	7	1.05	7	1.05	7	1.05
5	Mạng lưới phân phối	0.05	8	0.4	8	0.4	6	0.3
6	Hiệu quả quảng cáo	0.11	5	0.55	6	0.66	6	0.66
7	Sự linh hoạt của tổ chức	0.13	6	0.78	8	1.04	7	0.91
8	Hình ảnh thân thuộc đối với khách hàng	0.13	8	1.04	8	1.04	7	0.91
<b>Cộng</b>		<b>1</b>		<b>7.08</b>		<b>7.63</b>		<b>6.94</b>

(Nguồn: Tác giả tự tính toán sau khi tham khảo ý kiến chuyên gia và lãnh đạo)

## 2.6 Những hạn chế của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo

Bên cạnh những thế mạnh như đã nêu trên thì mô hình kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo còn gặp nhiều khó khăn. Trình độ, kinh nghiệm quản lý cũng như sự phối hợp của các bộ phận chức năng chưa nhịp nhàng trong công việc, mặc dù cán bộ nhân viên làm việc rất nhiệt tình nhưng chưa kết hợp được giữa các cá nhân với nhau nên đôi khi không phát huy được tối đa hiệu quả công việc. Hơn nữa, với sự cạnh tranh về giá cả các gói cước truy cập của các nhà mạng lớn ngày một khốc liệt, chất lượng đường truyền, chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng của VNPT trên địa bàn thành phố nói chung, trên địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo nói riêng cũng là một khó khăn lớn đối với việc kinh doanh của VNPT.

*Hạn chế về chăm sóc khách hàng:*

Hoạt động quảng cáo của VNPT trong khu vực còn nhiều hạn chế so với các đối thủ cạnh tranh như Viettel, FPT,... Chưa đầu tư cho nghiên cứu thị trường, nội dung và hình thức quảng cáo, các dịch vụ khuyến mãi chưa hấp dẫn, thiếu hệ thống chăm sóc khách hàng. Cơ sở dữ liệu về thông tin khách hàng chưa phong phú và không tiếp cận chăm sóc những khách hàng cũ.

*Hạn chế về sử dụng chi phí:*

Hiệu quả sử dụng chi phí của VNPT trên địa bàn chưa cao. Chưa thực sự đầu tư đúng mức, chưa đầu tư vào hoạt động marketing chuyên môn, chưa đầu tư vào công tác chăm sóc khách hàng và phát triển thị trường. Ngoài mục tiêu kinh doanh, VNPT nên thực hiện song song mục tiêu giữ chân khách hàng và tạo vị thế trên thị trường.

*Hạn chế về sử dụng dịch vụ:*

VNPT chưa phát huy được tính ưu việt trong việc đa dạng hoá dịch vụ cung cấp cho khách hàng bằng các chính sách tích hợp đa dịch vụ để miễn giảm cước và khuyến khích tiêu dùng nhiều dịch vụ của VNPT trong một mã khách hàng. Chưa thực hiện đánh giá đối thủ cạnh tranh trên thị trường viễn thông để từ đó tìm ra chính sách chăm sóc khách hàng chuyên biệt hiệu quả giúp VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo phát triển.

*Hạn chế về hỗ trợ khách hàng:*

Chưa tổ chức kênh giải đáp thông tin khách hàng và tiếp nhận thông tin báo hỏng riêng để hỗ trợ khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ. Công tác tổ chức hệ thống giải đáp và hỗ trợ dịch vụ chưa đa dạng và thống nhất.

Chưa xây dựng được mô hình website để hỗ trợ, hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ và tiếp nhận nhu cầu sử dụng dịch vụ từ phía khách hàng.

Chưa thiết lập cơ sở dữ liệu lưu trữ và quản lý hồ sơ khiếu nại khách hàng làm cơ sở cho việc phân tích, đánh giá, tìm biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ khách hàng.

*Hạn chế về quan hệ ứng xử với khách hàng:*

Chưa thực hiện việc đánh giá thường xuyên chất lượng phục vụ theo hướng dẫn tại bộ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ của VNPT.

Các hoạt động giao tiếp với khách hàng chủ yếu giao dịch trực tiếp, hội nghị khách hàng, chưa có các quan hệ ứng xử nhiều qua các phương tiện thông tin đa phương tiện như trực tiếp trên website, trả lời trực tuyến trên truyền hình, trên đài phát thanh,...

*Hạn chế về đội ngũ cán bộ nhân viên:*

Chất lượng nguồn nhân lực: Đội ngũ nhân viên kinh doanh tiếp thị còn thiếu, chất lượng chưa cao. Đội ngũ nhân viên kỹ thuật hỗ trợ khách hàng còn yếu về chuyên môn, đặc biệt là trình độ tin học để hỗ trợ dịch vụ tại nhà cho khách hàng.

Bản thân VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo còn nhận thức về công tác chăm sóc khách hàng còn yếu kém. Tính chủ động của các đơn vị còn hạn chế, yếu kém trong khâu triển khai thực hiện các chỉ đạo của Tập đoàn VNPT. Hoạt động chăm sóc khách hàng bên trong còn nhiều yếu kém chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên nên chưa tạo được động lực cho nhân viên cống hiến hết mình.

## **2.7 Tiểu kết chương 2**

Qua quá trình phân tích thực trạng công tác hoàn thiện chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, tôi đã đánh giá được khái quát tình hình kinh doanh nói chung và tình hình hoàn thiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Sau khi phân tích, tôi đã tổng kết lại khá nhiều mặt tích cực mà doanh nghiệp đã đạt được như: Xây dựng cho mình một vị thế riêng biệt so với đối thủ ngành viễn thông trong khu vực. Doanh nghiệp đã rất thành công trong công tác sử dụng kết quả đánh giá nhân viên để làm cơ sở đưa ra các quyết định nhân sự: tăng lương, thăng thưởng, xét danh hiệu thi đua,... Tạo dựng được một môi trường làm việc thuận lợi, tiện nghi với điều kiện làm việc, chế độ làm việc, chính sách đãi ngộ khá hợp lý, khách quan về cả vật chất và tinh thần.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực, thực trạng công tác hoàn thiện chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo vẫn còn một số hạn chế

nhất định, đặc biệt là trong công tác chăm sóc khách hàng, phát triển thị trường mới và công tác marketing,...

Nguyên nhân của những vấn đề tồn đọng đó là do đâu? Một số kiến nghị sau đây tôi xin đưa ra trên phương diện nhìn nhận của cá nhân nhằm hoàn thiện và nâng cao công tác hoàn thiện chiến lược kinh doanh cho VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn tới 2023 – 2027.

## **CHƯƠNG 3. BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO VNPT KHU VỰC TIỀN LÃNG, VĨNH BẢO GIAI ĐOẠN 2023 – 2027**

### **3.1 Định hướng phát triển của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

#### **3.1.1 Xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh giai đoạn 2023 – 2027**

Việc tối đa hóa lợi nhuận luôn là mục tiêu mà tất cả các doanh nghiệp hướng tới, chiến lược kinh doanh của VNPT đó chính là: ***“Thương hiệu mạnh, khẳng định vị thế trong công cuộc chuyển đổi số quốc gia”***.

Không chỉ là một thương hiệu mạnh của Việt Nam trong ngành viễn thông, với những đóng góp trong công tác chuyển đổi số và các biện pháp công nghệ thông tin chất lượng, ứng dụng rộng rãi trong cộng đồng, Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam VNPT còn là một trong số những công ty công nghệ uy tín nhất...

*Hướng tới mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam*

Vượt qua nhiều doanh nghiệp, tập đoàn lớn, mới đây, Tập đoàn VNPT đã được Tổ chức Vietnam Report đánh giá đứng top 2 công ty công nghệ uy tín nhất Việt Nam. Đây là kết quả của quá trình phát triển cũng như dẫn dắt chuyển đổi số tại Việt Nam của VNPT trong suốt thời gian qua.

Theo Vietnam Report, đại dịch Covid-19 đã đẩy nhanh nhu cầu và làn sóng chuyển đổi số, đầu tư công nghệ tại nhiều tổ chức và doanh nghiệp trên khắp cả nước. Điều này vừa là thách thức cho các doanh nghiệp trong ngành công nghệ thông tin và viễn thông, vừa tạo ra cơ hội rõ ràng cho tiến trình phát triển bền vững của các công ty công nghệ đi tiên phong trong cung cấp các biện pháp , nền tảng, dịch vụ và sản phẩm chuyển đổi số.

VNPT xác định tầm nhìn chiến lược trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, hướng tới trở thành Trung tâm dịch vụ số của khu vực châu Á năm 2030. Để giữ vững được vai trò tiên phong trong chuyển đổi số tại Việt Nam, VNPT luôn chú trọng nguồn lực đầu tư hạ tầng viễn thông hiện đại, hạ tầng số phủ rộng khắp trên

toàn quốc, đầu tư trọng điểm vào nghiên cứu các công nghệ nền tảng phục vụ chuyển đổi số như Điện toán đám mây (Cloud Computing), trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), internet vạn vật (IoT), chuỗi khối (Blockchain),...

Các dịch vụ của VNPT luôn được nhiều đối tác tin tưởng hợp tác, từ các bộ, ban, ngành, Chính phủ như Văn phòng Chính phủ, Bộ Công An, Bộ Y tế, Trung ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh,... hay các ngân hàng, hàng không... cho tới cả những doanh nghiệp vừa và nhỏ.

### *Nỗ lực chuyển đổi số, thích ứng, trụ vững trong đại dịch*

Có thể nói, trong quá trình đồng hành cùng đất nước triển khai chuyển đổi số quốc gia, Tập đoàn VNPT luôn nỗ lực, nghiên cứu, triển khai những sản phẩm dành cho khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, cho tới biện pháp chính phủ điện tử, giữ vững vị thế của Tập đoàn công nghệ tiên phong tại Việt Nam.

Đặc biệt, trong thời gian cả nước đồng lòng vượt qua đại dịch Covid, là một tập đoàn công nghệ số, với những thế mạnh hiện có về hạ tầng số, hệ sinh thái số, VNPT đã chủ động triển khai và kịp thời đáp ứng các yêu cầu của Chính phủ, Bộ TT&TT trong việc đảm bảo mạng lưới thông tin thông suốt, đáp ứng các yêu cầu về kết nối phục vụ công tác điều hành, chỉ đạo phòng chống dịch. Các biện pháp số của VNPT đóng góp không nhỏ cho quá trình chuyển đổi số nói chung cũng như hỗ trợ hoạt động kinh doanh, ổn định đời sống và làm việc trong giai đoạn dịch bệnh Covid nói riêng.

Sớm nắm bắt và chuẩn bị cho hành trình số hóa học tập từ cách đây nhiều năm, với việc VNPT ứng dụng các công nghệ 4.0 một cách hiệu quả bao gồm AI, Big Data, AR/VR vào hệ thống dạy và học trực tuyến VNPT Elearning (vnEdu LMS), giúp cho việc dạy và học trở nên thú vị, hấp dẫn hơn, không còn đơn thuần chỉ là việc nhìn, nghe và nói. Việc tương tác giữa thầy cô, học sinh, nhà trường và phụ huynh học sinh cũng trở nên dễ dàng thông qua các công cụ số của VNPT.

Tập đoàn đã vinh dự là một trong số ít các nhà cung cấp được bộ GD&ĐT cấp chứng chỉ liên thông cơ sở dữ liệu của ngành, VNPT Elearning cho phép các cấp quản lý từ Sở, phòng, trường có thể dễ dàng nắm bắt được tình hình dạy và học.



Không chỉ trong lĩnh vực giáo dục, VNPT cũng khẳng định vị thế tiên phong, dẫn dắt công cuộc chuyển đổi số tại Việt Nam bằng hệ sinh thái sản phẩm đa dạng, phủ rộng tại các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội. Với những thành tựu trong chuyển đổi số đạt được trong thời gian qua, VNPT đã, đang và tiếp tục tập trung nguồn lực để thực hiện các hoạt động nhằm hiện thực hóa khát vọng trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, trở thành doanh nghiệp trụ cột, dẫn dắt chuyển đổi số quốc gia.

VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đã xác định để đảm bảo chỉ tiêu lợi nhuận hàng năm thì việc sử dụng các nguồn lực luôn phải thực hiện một cách hiệu quả. Vì vậy, mục tiêu mà VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo hướng tới trong thời gian tới là:

- Huy động thêm nguồn vốn để tăng quy mô cho đơn vị.
- Đào tạo đội ngũ cán bộ, công nhân trong thời gian tới.
- Tăng nhanh doanh thu hàng năm, tăng năng suất lao động cao hơn hiện nay.
- Thu hồi các khoản nợ phải thu khách hàng.
- Tiết kiệm tối đa chi phí để tăng tỉ lệ lợi nhuận.
- Đổi mới, và bổ sung thêm máy móc thiết bị.

Thực hiện chiến lược cạnh tranh theo sự khác biệt hoá lấy chất lượng dịch vụ làm mũi nhọn cạnh tranh trong đó chất lượng chăm sóc khách hàng vũ khí cạnh tranh chủ đạo, khác biệt hoá chất lượng chăm sóc khách hàng đảm bảo có tính nổi trội, hợp gu và hài lòng với từng nhóm khách hàng tiến tới từng khách hàng cụ thể trên từng dịch vụ cụ thể như sau:

- Đem lại sự hài lòng, tin cậy cho khách hàng.
- Giữ khách hàng hiện tại, gia tăng khách hàng trung thành, thu hút khách hàng tiềm năng.
- Giảm chi phí kinh doanh, giảm thiểu thuê bao rời mạng, gia tăng thuê bao sử dụng đa dịch vụ nhằm giữ vững và mở rộng thị phần góp phần tăng doanh thu.
- Xây dựng hình ảnh VNPT năng động, luôn sát cánh chung vai cùng khách hàng, sẵn sàng phục vụ nhu cầu về viễn thông công nghệ thông tin khách hàng mọi

lúc, mọi nơi đảm bảo chất lượng tốt nhất, giá cả phù hợp nhất, thuận tiện nhất, kịp thời nhất với phong cách phục vụ chuyên nghiệp nhất đem lại sự hài lòng vượt trội mà khó có doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông nào trên địa bàn đảm bảo liên tục và kịp thời như VNPT.

- Luôn đảm bảo cam kết ***“Phương châm kinh doanh tất cả vì khách hàng”*** đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng khi lựa chọn các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin mang thương hiệu VNPT.

- Xây dựng cơ sở dữ liệu của từng khách hàng cá nhân cũng như khách hàng doanh nghiệp trên địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo.

- Tuyển dụng đội ngũ nhân viên trẻ có trình độ cao, xây dựng các khóa học đào tạo chuyên nghiệp cho nhân viên mới.

- Giữ vững và phát triển được đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng có năng lực làm việc tốt, hiệu quả làm việc cao để là đòn bẩy tác động tốt đến chăm sóc khách hàng bên ngoài.

- Bám sát vào định hướng chiến lược chăm sóc khách hàng và kế hoạch triển khai của VNPT, lấy thị trường để định hướng, lấy tăng trưởng thị phần làm động lực để phát triển, lấy chất lượng dịch vụ để cam kết với khách hàng, tăng thị phần sử dụng dịch vụ của VNPT trên địa bàn.

### ***3.1.2 Phương hướng phát triển của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo giai đoạn 2023 – 2027***

Trong những năm qua, VNPT khu vực huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số, trở thành một đơn vị kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, biện pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của VNPT Hải Phòng.

VNPT khu vực huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo luôn phấn đấu giữ vững truyền thống là đơn vị sản xuất kinh doanh có hiệu quả và duy trì quy mô tăng trưởng dịch vụ. Thực hiện theo mục tiêu và kế hoạch của Tập đoàn Viễn thông VNPT như:

- Thực hiện đúng cấu trúc mô hình tổ chức hoạt động.
- Thực hiện sát nhập tinh gọn bộ máy quản lý.
- Đảm bảo duy trì thị phần, phát triển bền vững, ổn định thu nhập cho cán bộ công nhân viên.
- Lấy khách hàng là trọng tâm, đảm bảo đạt tiêu chí: Nhà mạng có chất lượng phục vụ và độ hài lòng là tốt nhất”.

VNPT khu vực huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo luôn tập trung nghiên cứu triển khai các sản phẩm mới, giữ vững thị phần các sản phẩm truyền thống, đa dạng hóa sản phẩm, đảm bảo phát triển bền vững. Bám sát chiến lược phát triển của VNPT Hải Phòng và Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam, quy hoạch hạ tầng kỹ thuật viễn thông và công nghệ thông tin một cách chủ động trên địa bàn.

Tập chung xây dựng tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm: Cung cấp cho khách hàng dịch vụ vượt trội, trải nghiệm tốt nhất về dịch vụ. Nâng cao thị phần di động, đặc biệt dịch vụ dữ liệu di động đảm bảo cung cấp cho khách hàng dịch vụ dữ liệu tốt nhất bằng cách xây dựng lộ trình chăm sóc khách hàng theo lứa tuổi và theo tâm lý hành vi người tiêu dùng.

### **3.2 Một số biện pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo**

Xuất phát từ thực trạng trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, em xin đưa ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả sử dụng nhân sự để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

#### ***3.2.1 Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng và mở rộng thị phần***

##### ***3.2.1.1 Căn cứ của biện pháp***

Các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng luôn là vấn đề được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu. Chất lượng dịch vụ không chỉ thể hiện sự chuyên nghiệp mà còn là bộ mặt của doanh nghiệp. Do đó, rất nhiều cá nhân làm kinh

doanh cũng như doanh nghiệp không ngừng tìm kiếm biện pháp chăm sóc khách hàng và hoàn thiện nó.

Trong một quy trình chăm sóc khách hàng, khâu chăm sóc khách hàng thường được thực hiện sau quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Nhân viên chăm sóc khách hàng sẽ tương tác với người tiêu dùng để giải quyết các vướng mắc của họ. Nhằm thể hiện trách nhiệm, sự quan tâm cũng như thu thập thông tin để nâng cao chất lượng dịch vụ.

Các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng có vai trò tạo nên khách hàng trung thành. Nhằm tạo nên sự khác biệt để nâng cao sức cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

Hoạt động chăm sóc khách hàng còn có tác dụng quan trọng trong việc thu hút khách hàng. Nó hướng tới mục tiêu làm hài lòng người tiêu dùng để họ quay lại sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Vì thế, các doanh nghiệp thường rất chú trọng vào bộ phận chăm sóc khách hàng.

#### *3.2.1.2 Mục tiêu của biện pháp*

Nhằm tăng sản lượng thì công tác nâng cao công tác chăm sóc khách hàng là một trong những biện pháp ưu tiên được thực hiện, vì hiện nay cả tập đoàn VNPT đang trong quá trình triển khai thực hiện chưa được thống nhất và chưa đầy đủ trong khi môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt với sự xuất hiện của các nhà khai thác dịch vụ viễn thông khác. VNPT là một trong các đơn vị cung cấp dịch vụ viễn thông và Internet hàng đầu ở Việt Nam, điều này có hai mặt: Một mặt, VNPT có thể kinh doanh khá thuận lợi và đạt hiệu quả kinh doanh cao nhờ có một thị trường rộng lớn. Mặt khác, xuất hiện một tâm lý chung trong bộ phận không nhỏ cán bộ công nhân viên là khách hàng đến với họ là miễn nhiên, họ chỉ cần cung cấp dịch vụ những gì họ có chứ không cung cấp cái mà khách hàng cần.

#### *3.2.1.3 Nội dung của biện pháp*

VNPT địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo phải xác định khách hàng là thượng đế, khách hàng chính là người trả lương cho mình, là nhân tố quyết định sự tồn tại và

phát triển của đơn vị. Do đó, nâng cao công tác chăm sóc khách hàng phát triển dịch vụ viễn thông cần quán triệt trong toàn thể cán bộ nhân viên, cụ thể như sau:

*- Tuyên truyền, giáo dục, ý thức kinh doanh:*

Trước hết, phải nâng cao ý thức của cán bộ công nhân viên về công tác phục vụ và chăm sóc khách hàng, đặc biệt đối với các khâu trực tiếp giao dịch với khách hàng như: Giao dịch viên, nhân viên lắp đặt, sửa chữa, bảo dưỡng, nhân viên hỗ trợ, bộ phận giải đáp thắc mắc, giải quyết khiếu nại,... VNPT khu vực này nên có những hành động cụ thể như tuyên truyền, giáo dục cán bộ công nhân viên nâng cao ý thức trách nhiệm với khách hàng, phát động thi đua với các nội dung hoạt động cụ thể, tổ chức đăng ký thi đua và cam kết thực hiện của mỗi công nhân viên trong công tác phục vụ khách hàng từng tháng, quý, và duy trì đều đặn.

*- Trả lương, thưởng nhân viên gắn với chất lượng phục vụ khách hàng:*

Ban lãnh đạo VNPT khu vực nên thông qua việc trả lương, khuyến khích khen thưởng dựa trên chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên kích thích họ làm việc tốt hơn, nghiêm túc hơn và đạt chất lượng cao hơn. Lương thưởng gắn với chất lượng phục vụ phải chiếm một phần tương đối lớn trong tổng thu nhập của bất kỳ công nhân viên nào cũng phải nỗ lực làm tốt công việc của mình nếu không thu nhập bản thân sẽ giảm nhiều. Kế hoạch khen thưởng phải áp dụng cho tất cả mọi người, cả bộ phận quản lý và nhân viên trực tiếp. Hệ thống tính lương và khen thưởng phải đảm bảo công bằng, không thiên vị, phải dựa trên chất lượng công việc thực tế.

*- Xây dựng và triển khai các quy định thống nhất về chăm sóc khách hàng:*

Tác động trực tiếp đến khách hàng nhằm duy trì, phát triển dịch vụ đem lại sự hài lòng, tin cậy cho khách hàng, đảm bảo hiệu quả kinh doanh của VNPT trên cơ sở pháp luật. Những hoạt động chăm sóc khách hàng nên được áp dụng, đó là: Điều tra khảo sát thị trường; Xây dựng và quản lý hồ sơ khách hàng; Phân loại khách hàng; Xây dựng kế hoạch chăm sóc khách hàng; Hỗ trợ khách hàng; Tiếp nhận và giải quyết khiếu nại khách hàng; Báo cáo kết quả hoạt động chăm sóc khách hàng,...

*- Xây dựng quy trình và xử lý khiếu nại của khách hàng một cách hiệu quả:*

VNPT khu vực huyện Tiên Lãng, Vĩnh Bảo có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh bằng cách khuyến khích khách hàng bộc lộ quan điểm của mình và thiết lập được một quy trình xử lý phản hồi một cách hiệu quả. Do vậy, VNPT khu vực này cần thiết phải có một hệ thống xử lý khiếu nại một cách hiệu quả, làm cho khách hàng hài lòng tin tưởng vào VNPT.

Ngoài ra phải áp dụng một chương trình phần mềm chăm sóc khách hàng đồng bộ trong VNPT. Xây dựng những hình thức chăm sóc khách hàng mang một màu sắc riêng, đánh giá chất lượng, rút kinh nghiệm trong từng khối, từng đơn vị, từng sản phẩm dịch vụ. Trước mắt cần thay đổi hình thức tặng quà. Ngoài việc tặng quà cho khách hàng có mức cước cao, cần áp dụng việc cá thể hóa, tặng quà cho những khách hàng là lãnh đạo, chỉ huy cơ quan, đơn vị, giám đốc các đơn vị kinh doanh, người đứng đầu một tổ chức hoặc cá nhân có tầm ảnh hưởng lớn để lan tỏa thương hiệu và tạo hiệu ứng tốt. Tiếp theo là cần chi tiết trong các vật phẩm quà tặng, nghiên cứu, nắm chắc sở thích nhu cầu khách hàng để đa dạng các vật phẩm quà tặng. Đề xuất mạnh dạn hạn chế việc in logo lên quà tặng vì tâm lý khách hàng không coi vật phẩm được tặng là một mặt hàng khuyến mại, có thể đem dùng ở mọi lúc mọi nơi, trong ý nghĩ của khách hàng yêu mến VNPT và tin dùng sản phẩm của VNPT là đã đạt được mục đích của công tác chăm sóc khách hàng và cũng là một biện pháp nâng cao tính đồng bộ và hiệu quả chăm sóc khách hàng của VNPT.

#### *3.2.1.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp*

Cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng đều hướng đến mục đích tăng lợi nhuận, doanh thu cho doanh nghiệp. Với những thay đổi về quy trình chăm sóc khách hàng nêu trên, tôi tin chắc rằng, VNPT Hải Phòng, cũng như VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo sẽ có một bước đột phá trên phương diện chiếm lĩnh thị trường và xây dựng lòng tin của khách hàng.

Bằng phương pháp trả lương, thưởng cho nhân viên gắn với chất lượng chăm sóc khách hàng, VNPT sẽ có một bầu không khí làm việc mới, sôi động và chuyên nghiệp hơn, tạo dựng phong trào thi đua trong tập thể, điều đó làm cho nhân viên năng động, nhiệt tình hơn từ đó giúp cho việc hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao, mang lại

hiệu suất kinh doanh.

Với biện pháp này, VNPT sẽ hạn chế được tình trạng ỷ lại trong công việc do vấn đề quen biết, hạn chế được những sai sót trong đánh giá năng lực nhân viên, hạn chế tình trạng “Mối quan hệ”. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức trả lương, thưởng này thì VNPT phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho doanh nghiệp ngày một phát triển vững mạnh.

### **3.2.2 Đầu tư mở rộng sản phẩm, dịch vụ mới**

#### **3.2.2.1 Căn cứ của biện pháp**

Mở rộng quy mô, sản phẩm và dịch vụ mới chính là mở rộng thị trường. Nó có vai trò quan trọng trong quá trình phát triển của doanh nghiệp giúp gia tăng thị phần, tiếp cận khách hàng mới và nâng cao cơ hội tăng trưởng doanh thu hiệu quả. Tuy nhiên, với việc thiếu kiến thức và kinh nghiệm triển khai mà việc mở rộng thị trường đối với nhiều doanh nghiệp lại trở thành thách thức.

Để mở rộng thị trường hiệu quả đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng được các chiến lược nghiên cứu, phân tích và đánh giá năng lực của sản phẩm cũng như thị trường để từ đó đưa ra được lựa chọn chính xác.

#### **3.2.2.2 Mục tiêu của biện pháp**

Để mở rộng thị trường một cách hiệu quả, VNPT cần lưu ý một số đặc điểm khi triển khai như sau:

##### **- Khả năng tiếp cận thị trường:**

Khi hướng đến một sản phẩm, dịch vụ mới, là doanh nghiệp hướng đến một thị trường tiềm năng mới. Doanh nghiệp cần phải xác định được khả năng phân phối của sản phẩm, số lượng cũng như nhu cầu của khách hàng. Mở rộng thị trường đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải làm hết sức mà mình có và chắc chắn phải có sự chuẩn bị trước khi bắt đầu triển khai.

##### **- Khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng:**

Một chiến lược gia nhập thị trường thành công phải mang đến cho khách hàng

những sản phẩm chất lượng để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Quảng bá sản phẩm, tiếp thị để mở rộng thị trường, bên cạnh chiến lược về sản phẩm thì doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến các chiến lược quảng bá và tiếp thị sản phẩm. Việc tìm kiếm và sử dụng kênh truyền thông phù hợp sẽ giúp tiếp cận khách hàng tiềm năng dễ dàng hơn từ đó gia tăng khả năng bán hàng cho tổ chức.

### *3.2.2.3 Nội dung của biện pháp*

Để đầu tư mở rộng gói sản phẩm, dịch vụ mới, tiếp cận thị trường hiệu quả đòi hỏi VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo phải xây dựng được các chiến lược nghiên cứu, phân tích và đánh giá năng lực của sản phẩm cũng như thị trường để từ đó đưa ra được lựa chọn chính xác. Sau đây là quy trình tôi đưa ra để đưa gói sản phẩm, dịch vụ mới tiếp cận mở rộng thị trường mà VNPT có thể tham khảo thực hiện.

#### *Bước 1: Nghiên cứu thị trường và khách hàng*

Trước khi bắt đầu nhắm đến mục tiêu mở rộng thị trường, VNPT cần xác định được mục tiêu mà mình hướng đến là gì? Sản phẩm mà mình cung cấp cho đối tượng khách hàng nào? Việc nghiên cứu khách hàng tiềm năng thông qua các thông tin về nhân khẩu học, hành vi khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp nhìn nhận rõ ràng nhất đối tượng khách hàng cũng như mong muốn của họ về sản phẩm, dịch vụ của VNPT.

#### *Bước 2: Phân tích thị trường*

Sau khi đã xác định được một vài thị trường tiềm năng để tiến hành nghiên cứu, bước tiếp theo VNPT cần làm đó là phân tích thị trường. Đây là việc làm quan trọng giúp doanh nghiệp thu thập các thông tin về thị trường từ tốc độ tăng trưởng, nhu cầu cho đến những đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm ẩn hay rào cản hội nhập.

#### *Bước 3: Đánh giá năng lực công ty*

Với bất kỳ một mô hình doanh nghiệp nào, khi mở rộng thị phần cũng cần phải xác định được năng lực của mình có đáp ứng được nhu cầu để gia nhập vào một thị trường mới hay không? Một doanh nghiệp có đầy đủ năng lực để mở rộng thị trường phải sở hữu một đội ngũ nhân lực giỏi và đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp diễn ra liên tục và hiệu quả.



*Bước 4: Lựa chọn thị trường phù hợp để triển khai gói sản phẩm, dịch vụ mới*

VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo cần đưa ra lựa chọn thị trường tiềm năng phù hợp với sản phẩm, dịch vụ mà mình cung cấp cũng như khả năng phục vụ khách hàng. Khi lựa chọn thị trường, VNPT cũng cần phải cân nhắc về vấn đề sản phẩm của mình có đem lại giá trị khác biệt cho khách hàng so với các đối thủ khác hay không? Đặc biệt là khách hàng có sẵn sàng chi trả để sở hữu dịch vụ, sản phẩm mà VNPT cung cấp hay không?

*Bước 5: Triển khai chiến lược gia nhập thị trường*

Bước cuối cùng trước khi thâm nhập thị trường để mở rộng thị phần, VNPT cần phải xây dựng các chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing và đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng chiến dịch. Việc đưa gói sản phẩm, dịch vụ mới để mở rộng thị trường không chỉ là cơ hội để VNPT phát triển thị phần mà còn giúp nâng cao hình ảnh thương hiệu của sản phẩm trên thị trường một cách hiệu quả.

*3.2.2.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp*

Năm 2023 là một năm cạnh tranh mạng mẽ của ngành viễn thông về chiến lược sản phẩm. Vì vậy việc đầu tư, nghiên cứu sản phẩm, dịch vụ mới là điều rất cần thiết để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT. Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa, cơ sở vật chất, hạ tầng của thành phố Hải Phòng những năm gần đây phát triển không ngừng. Hàng trăm tuyến đường mới được xây dựng, các trung tâm thương mại lớn mọc lên ngày càng nhiều, các doanh nghiệp được đầu tư xây dựng,... Nhu cầu sử dụng Internet tăng cao phục vụ công việc. Vì vậy việc đầu tư, nghiên cứu thêm nhiều loại hình dịch vụ gia tăng nhằm khuyến khích người tiêu dùng dịch vụ.

Một ví dụ về thành công to lớn của VNPT đó là: VNPT Hải Phòng là đơn vị duy nhất đầu tư hạ tầng viễn thông, công nghệ thông tin tại AEON MALL Hải Phòng.

Theo đó, VNPT Hải Phòng cùng hợp tác phát triển các dự án liên quan đến các biện pháp và dịch vụ công nghệ thông tin trong các Trung tâm thương mại của AEON Mall, bao gồm:

- Triển khai các hệ thống, biện pháp và dịch vụ thanh toán trực tuyến của VNPT như: Ví điện tử VNPT Pay, thanh toán bằng mã QR VNPT.

- Triển khai hệ thống và cung cấp dịch vụ kết nối WIFI free trong AEON Mall.

- Triển khai các hệ thống và cung cấp các biện pháp và dịch vụ quảng cáo trực tuyến của VNPT.

- Cung cấp cơ sở hạ tầng bao gồm kết nối Internet, cáp quang theo yêu cầu.

Với dự án trên, một lần nữa khẳng định năng lực và vai trò của VNPT Hải Phòng trong việc cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin cho các doanh nghiệp khác, các cơ quan tổ chức và khách hàng cá nhân tại địa bàn thành phố Hải Phòng.

Trên đây là một ví dụ về thành công to lớn của VNPT Hải Phòng. Như vậy, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo cũng có thể áp dụng mô hình kết nối free WIFI tại các điểm truy cập thu hút đông đúc lượng khách hàng như: Ngân hàng, Trung tâm bưu chính,... Các siêu thị vừa và nhỏ thuộc các tập đoàn Circle K, Win Mart,... Các chuỗi cửa hàng như Điện máy xanh, Thế giới di động, Mixue,...

Chi phí bỏ ra để mở rộng một gói sản phẩm, dịch vụ mới chắc chắn sẽ không phải một con số nhỏ, không thể mang lại lợi ích ngay tức thì. Nhưng trong tương lai 2 – 3 năm tiếp theo, tôi tin chắc, mô hình mới sẽ tiếp cận đến khách hàng, chiếm lĩnh thị trường và tạo nên lợi nhuận cho VNPT.

### ***3.2.3 Đầu tư mở rộng cơ sở hạ tầng, hiện đại hoá trang thiết bị theo hướng mở rộng và nâng cao năng lực phục vụ***

#### ***3.2.3.1 Căn cứ của biện pháp***

Một trong những đặc điểm của hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ viễn thông là quá trình sản xuất mang tính dây chuyền, do vậy tổ chức sản xuất cung cấp các dịch vụ viễn thông bao gồm 2 quá trình:

- Tổ chức sản xuất giữa các đơn vị cung cấp dịch vụ, giữa các điểm thông tin. Đó chính là tổ chức mạng lưới viễn thông.

- Tổ chức sản xuất trong các đơn vị và tại các điểm thông tin.

Như vậy tổ chức mạng lưới là khâu mở đầu của quá trình sản xuất kinh doanh các dịch vụ viễn thông. Nó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả của quá trình cung cấp dịch vụ. Nó quy định cách thức tổ chức sản xuất trong các đơn vị cung cấp dịch vụ phải phù hợp với hình thức và phương pháp tổ chức mạng lưới.

#### *3.2.3.2 Mục tiêu của biện pháp*

Xem xét dưới góc độ kênh phân phối, mạng lưới viễn thông là một hệ thống kênh phân phối và cung cấp các dịch vụ viễn thông cho khách hàng. Tổ chức mạng lưới khoa học sẽ giải quyết tốt các vấn đề sau:

- Việc xác định đúng địa điểm cung cấp dịch vụ giúp thỏa mãn tốt nhu cầu của khách hàng.

- Lựa chọn kênh phân phối thích hợp cho từng đơn vị và từng loại khách hàng.

- Hợp lý hoá quá trình khai thác, đảm bảo số lần khai thác nhỏ nhất, tiết kiệm chi phí khai thác và nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Lựa chọn hình thức tổ chức mạng lưới hợp lý nâng cao khả năng và chất lượng cung cấp dịch vụ.

- Sử dụng hợp lý đội ngũ lao động gồm cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, khai thác viên, giao dịch viên, nâng cao năng lực phục vụ của cán bộ công nhân viên.

Từ những nhận định trên, để mở rộng nâng cao chất lượng mạng lưới kỹ thuật tại khu vực, chúng ta cần có những biện pháp cụ thể vừa mang tính cấp bách vừa mang tính lâu dài.

#### *3.2.3.3 Nội dung của biện pháp*

Thứ nhất, công tác đào tạo lực lượng nhân viên, kỹ thuật tại khu vực, lực lượng này vừa phải bảo đảm về mặt số lượng và không ngừng nâng cao về mặt chất lượng, công nghệ thông tin hiện nay là ngành có tốc độ phát triển rất nhanh, các công nghệ mới liên tục ra đời thay thế các công nghệ cũ, vòng đời một số công nghệ có khi chỉ tính bằng tháng, điều đó đòi hỏi lực lượng nhân viên kỹ thuật ngoài các gốc căn bản còn phải liên tục được đào tạo, cập nhật bổ sung kiến thức mới để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Thứ hai, tập trung đẩy mạnh nâng cao hiệu quả công tác tối ưu chất lượng mạng lưới, yếu tố địa hình khá phức tạp của khu vực cộng với sự thay đổi do xây dựng các công trình làm ảnh hưởng tới quá trình truyền dẫn sóng, nhiệm vụ đặt ra cho công tác tối ưu là kiểm tra phát hiện sớm các điểm lồi, vùng lồi do khách hàng cung cấp hoặc thông tin từ lực lượng nhân viên địa bàn, điểm bán và nhân viên VNPT tại địa bàn để có kế hoạch thay đổi các tham số trạm, điều chỉnh để bảo đảm chất lượng sóng tốt nhất phục vụ đặc lực cho công tác kinh doanh.

Thứ ba, tiếp tục duy trì bảo đảm các chỉ tiêu chất lượng KPI của mạng lưới, vận hành khai thác hợp lý, nhanh và kịp thời, hạn chế gián đoạn thông tin xuống mức thấp nhất, tập trung cải thiện một số chỉ tiêu quan trọng của thông tin di động.

Thứ tư, đẩy mạnh thực hiện các biện pháp về marketing. Marketing có vai trò quan trọng trong việc quảng bá thương hiệu của sản phẩm và doanh nghiệp. Do đó, để tiêu thụ được nhiều hàng hoá, giành được nhiều hợp đồng, VNPT cần phải có những hoạt động để thường xuyên củng cố chiến lược marketing. Các biện pháp để củng cố chiến lược marketing bao gồm:

*Đối với hoạt động xúc tiến hỗn hợp:*

- Chuẩn hoá và hệ thống lại toàn bộ các ấn phẩm quảng cáo sản phẩm, dịch vụ của công ty trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Lựa chọn và hợp tác với một đơn vị quảng cáo, nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp để định vị thương hiệu, định hướng chiến lược phát triển xứng tầm.

- Tìm kiếm hình thức quảng cáo phù hợp điều kiện, văn hoá như:

+ Cập nhật thông tin có chất lượng trên website của VNPT.

+ Biển hiệu gắn liền với khách hàng, thị trường, thúc đẩy song song với công tác bán hàng, tiêu thụ sản phẩm.

+ Quà tặng độc đáo.

- Tăng cường nhân sự chuyên trách công tác quảng cáo, marketing.

- Tổ chức các lớp học trang bị kỹ năng bán hàng cho các đại lý như kỹ năng tiếp

cận khách hàng, kỹ năng giới thiệu sản phẩm,...

- Thường xuyên tổ chức hội nghị khách hàng, đặc biệt là tại các điểm thị trường mới, phân khúc khách hàng mới.

*Đối với chính sách giá cả:*

Thật sai lầm khi một doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường mà lại định giá một cách áp đặt cho sản phẩm, dịch vụ của mình. Để định giá, trước hết cần phải hiểu rõ quy luật giá trị, cân nhắc kỹ trước khi đưa sản phẩm, dịch vụ của mình ra thị trường với giá cả hợp lý nhất và phải luôn điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể. Các doanh nghiệp phải luôn luôn nhớ rằng nếu định giá quá thấp thì chẳng ai tin là sản phẩm của mình tốt cả. Nhưng nếu định giá quá cao thì cũng chẳng có ai có khả năng thanh toán mà họ sẽ lựa chọn sản phẩm khác với giá phù hợp hơn.

Để đưa ra một mức giá cả hợp lý cho những sản phẩm, dịch vụ đơn vị có chính sách giá cả tập trung vào những vấn đề như:

- Từ trước tới nay, đơn vị vẫn thường sử dụng phương pháp định giá dựa vào chi phí. Do đó, có một mức giá hợp lý cho sản phẩm, dịch vụ của đơn vị cần phải phát huy lợi thế của năng suất lao động cao, tiết kiệm chi phí, giảm giá thành sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh.

- Quyết định về giá cả của đơn vị chịu ảnh hưởng nhiều của cung thị trường và cầu của thị trường. Do đó, cần phải theo dõi chặt chẽ thị trường và điều chỉnh giá linh hoạt, phù hợp với tình hình thị trường và chi phí sản xuất.

Tiết kiệm chi phí hoạt động, tổ chức cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý. Tăng cường các công tác về tuyên truyền và nâng cao ý thức chấp hành đảm bảo an toàn lao động đến từng người lao động, trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động. Cần kiên quyết xử lý và quy rõ trách nhiệm vật chất và hành chính đối với những cá nhân không hoàn thành trách nhiệm quản lý hoặc để xảy ra những vi phạm an toàn lao động. VNPT địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo cần kiểm soát để hạn chế thu chi không đúng mục đích. Cụ thể, để tiết kiệm chi tiêu quỹ lương thì cần quản lý quỹ tiền lương trên cơ sở quản lý chặt chẽ cả về số lượng và chất lượng lao động,

đơn giá tiền lương gắn liền với kết quả kinh doanh của đơn vị.

#### *3.2.3.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp*

Công tác đầu tư về hạ tầng mạng lưới sẽ tạo thuận lợi cho việc kinh doanh của các đơn vị trên địa bàn. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo đã cung cấp đáng kể các ứng dụng cho các sở, ngành trên địa bàn. Ngoài phủ sóng ở lĩnh vực y tế, hiện đã có trên 60% trường học tại các xã trên địa bàn huyện sử dụng phần mềm giáo dục vnEdu do VNPT cung cấp.

Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, phần mềm VNPT-HIS (Hệ thống chăm sóc sức khỏe) đã và sẽ tiếp tục được ứng dụng tại hầu hết cơ sở y tế. VNPT cũng đã triển khai được ứng dụng kê khai bảo hiểm xã hội qua mạng.

Trong lĩnh vực viễn thông, chính sách phải luôn linh hoạt để có các gói cước, sản phẩm phù hợp với địa bàn đáp ứng đa dạng nhu cầu khách hàng. Cùng với đó là chính sách phù hợp, linh hoạt với các đại lý, điểm bán để phát triển đội ngũ bán hàng. Đặc biệt, trong hoạt động chăm sóc khách hàng, VNPT đã triển khai hàng loạt chương trình, hoạt động với các ưu đãi cho người dùng như tổ chức bán hàng lưu động tại từng khu vực nhằm phát triển thuê bao mới.

### **3.3 Một số kiến nghị và đề xuất**

#### *3.3.1 Đối với Cơ quan quản lý Nhà nước*

Từ thực trạng hoạt động hoàn thiện chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, ta thấy bên cạnh những kết quả đạt được thì công tác này vẫn còn hạn chế. Những hạn chế một mặt do yếu tố chủ quan từ phía VNPT mặt khác do yếu tố khách quan từ phía Nhà nước. Để khắc phục những hạn chế trong hiệu quả sản xuất kinh doanh, VNPT địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo cần thực hiện các biện pháp đề xuất ở trên. Tuy nhiên để biện pháp mang tính khả thi và thực sự hiệu quả thì VNPT cần có sự hỗ trợ từ phía Nhà nước và từ chính sự nỗ lực của tập đoàn VNPT.

Các doanh nghiệp đều chịu sự quản lý vĩ mô của Nhà nước, do đó sự đổi mới và hoàn thiện các công cụ quản lý của Nhà nước có tác động tích cực đến hoạt động và phát

triển của doanh nghiệp. Để tạo điều kiện cho doanh nghiệp thực hiện tốt phân tích hiệu quả kinh doanh, về phía Nhà nước cần có những thay đổi trong cơ chế chính sách sau:

- Nhà nước cần tạo dựng và hoàn thiện môi trường pháp lý. Muốn có một môi trường pháp lý thuận lợi cho các doanh nghiệp tiến hành hoạt động kinh doanh cũng như tổ chức công tác kế toán thì Nhà nước cần có các chính sách mở rộng thị trường tài chính, ổn định thị trường tiền tệ, hoàn thiện cơ chế tài chính; Thúc đẩy và khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động theo cơ chế thị trường lành mạnh; Tạo sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau.

- Các cơ quan tài chính trong đó có các ngân hàng cần có những chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp về vấn đề tài chính.

- Thay đổi các chế tài xử lý vi phạm theo hướng nghiêm khắc hơn đối với các đơn vị liên quan trong việc công bố thông tin. Điều quan trọng để hút vốn từ các nhà đầu tư đó là thông tin về tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, các nhà đầu tư phải được cung cấp đầy đủ các thông tin và có chất lượng. Để đáp ứng được yêu cầu này các cơ quan quản lý Nhà nước phải có chế tài xử phạt nghiêm minh đối với những hành vi gian lận hoặc làm sai lệch về quá trình kinh doanh được thể hiện trên báo cáo tài chính và các thông tin tài chính.

- Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng và Sở ban ngành cần cung cấp thông tin chính xác, công khai các dự án, quy hoạch một cách nhanh chóng giúp doanh nghiệp xây dựng kế hoạch phát triển đúng đắn tránh tình trạng quy hoạch bừa bãi, các dự án mập mờ không công khai rõ ràng. Điều đó sẽ khiến việc quản lý, định hướng mở rộng sản xuất của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn.

- Các cơ quan chức năng cần có biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp trong việc thu hồi các khoản nợ khó đòi, các khoản thu quá hạn. Điều này có thể giúp cho doanh nghiệp chủ động nguồn vốn của mình trong kinh doanh.

### ***3.3.2 Đối với VNPT Hải Phòng và Tập đoàn VNPT Việt Nam***

- Đẩy mạnh hơn nữa công tác nghiên cứu phát triển, hợp tác đối với các Tập đoàn viễn thông nước ngoài tiến đến tự sản xuất, cung ứng thiết bị phục vụ nhu

cầu sản xuất kinh doanh nhằm giảm giá thành và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

- Hoàn thiện công tác tổ chức, xây dựng, khai thác cơ sở dữ liệu chung đáp ứng nhu cầu khảo sát, nghiên cứu, áp dụng vào thực tiễn tại các đơn vị. Tích cực áp dụng công nghệ thông tin vào mọi mặt của sản xuất kinh doanh.

- Có chế độ đãi ngộ, hỗ trợ kinh phí đối với những hoạt động học tập, đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ công nhân viên từ đó nâng cao chất lượng nhân sự, hiệu quả công việc tại cơ quan.

### **3.4 Tiểu kết chương 3**

Để có được sự nghiệp phát triển một cách vững chắc trên thị trường viễn thông Việt Nam. VNPT cần có cái nhìn sâu rộng, mạnh dạn lựa chọn và thay đổi. Có như vậy, VNPT mới có đủ năng lực để có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực và mở rộng thị phần.

Từ những cơ sở lý luận và việc phân tích, đánh giá hiệu quả công tác hoàn thiện chiến lược kinh doanh, tôi đã đưa ra được một số biện pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác này VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo như sau:

- Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng và mở rộng thị phần.
- Đầu tư mở rộng sản phẩm, dịch vụ mới.
- Đầu tư mở rộng cơ sở hạ tầng, hiện đại hoá trang thiết bị theo hướng mở rộng và nâng cao năng lực phục vụ.

Đây chỉ là những biện pháp đưa ra từ góc độ quan sát của cá nhân, dự kiến kết quả đạt được cũng là kết quả tính toán và nhìn nhận của bản thân trong một thời gian ngắn. Tôi hi vọng VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo có thể khắc phục được những hạn chế, tồn đọng và thực hiện việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh trong tương lai.



## KẾT LUẬN

VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo hoạt động dưới tên gọi Trung tâm viễn thông số 5 – VNPT Hải Phòng, chịu trách nhiệm quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn hai huyện Tiên Lãng và huyện Vĩnh Bảo. Trong giai đoạn vừa qua sự phát triển nhanh chóng của các doanh nghiệp viễn thông đòi hỏi đơn vị cần có những biện pháp hiệu quả để gia tăng lợi thế và giữ vững thị phần.

Luận văn đã trình bày các vấn đề lý luận về hoàn thiện chiến lược, hiệu quả kinh doanh, khái quát về VNPT Hải Phòng, cũng như VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo và thực trạng hoạt động hoàn thiện chiến lược kinh doanh. Trên cơ sở đó, luận văn đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của đơn vị trong thời gian tới.

Nghiên cứu thực trạng hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại VNPT địa bàn khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, kết quả cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh còn rất nhiều vấn đề cần cải thiện để phù hợp với tình hình xã hội hiện nay. Đặc biệt là mảng chăm sóc khách hàng tại còn nhiều thiếu sót, mới chú trọng tới cạnh tranh bằng giá để thu hút khách hàng mới mà ít quan tâm tới tâm lý, hành vi, độ tuổi của người tiêu dùng đặc biệt chất lượng nhân viên chăm sóc khách hàng chưa được chuyên nghiệp nên dẫn đến khách hàng không hài lòng về dịch vụ. Chính vì thế, khách hàng đang sử dụng dịch vụ của nhà mạng VNPT rời bỏ sang nhà mạng khác, khách hàng mới khó thu hút, tác động sụt giảm doanh thu, hao tổn nguồn lực, sụt giảm thị phần, lợi thế cạnh tranh giảm sút đặt ra yêu cầu hết sức cấp bách cần được phân tích và nghiên cứu kỹ về mặt lý thuyết cũng như thực hành để giúp cho các doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Nhận thức về cạnh tranh của đại bộ phận khách hàng bên trong của VNPT địa bàn còn mờ nhạt, chưa chuyển biến thành hành động trong khi các đối thủ khác ra đời sau nhưng với nhân lực trẻ, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng giao tiếp ứng xử tiềm ẩn nguy cơ mất thị phần.

Nghiên cứu đã đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác hoàn thiện chiến lược kinh doanh, căn cứ trên định hướng phát triển của VNPT khu vực Tiên Lãng, Vĩnh Bảo. Tuy nhiên cũng phải nhìn nhận thực tế rằng trong giai đoạn 2019 – 2023, kết quả sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa bàn có rất nhiều sự khởi sắc. Đặc biệt là tăng trưởng doanh thu viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn, lợi nhuận và chênh lệch thu chi tăng trưởng đều đặn qua từng năm. Đóng góp của VNPT địa bàn cho ngân sách thành phố liên tục tăng,... Các mặt tích cực trên ghi nhận sự cố gắng rất nhiều của tập thể cán bộ nhân viên trong những năm qua. Hi vọng giai đoạn tới, giai đoạn 2023 – 2027, VNPT tiếp tục chiếm lĩnh thị trường viễn thông, trở thành tập đoàn Bưu chính Viễn thông hàng đầu Việt Nam.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Chót (2019). *Hoạch định chiến lược kinh doanh cho công ty Cổ phần Bê tông Hòa Cầm*. Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
2. David P.Norton, Robert S.Kaplan (2020). *Thẻ điểm cân bằng – Biến chiến lược thành hành động* (sách dịch). Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
3. Fred R. David (2019). *Quản Trị Chiến Lược – Khái luận & các tình huống trong doanh nghiệp* (sách dịch). Nhà xuất bản Hồng Đức.
4. Harvard Business Review (2018). *Chiến lược – Năm áp lực cạnh tranh làm nên một chiến lược* (sách dịch). Nhà xuất bản công thương.
5. Hoàng Văn Hải (2015). *Quản trị chiến lược*. Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
6. Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông (2007). *Giáo trình Quản trị chiến lược*. Lưu hành nội bộ.
7. Phạm Thị Hồng, Nguyễn Như Quỳnh (2021). *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của VNPT Lào Cai*. Bài đăng trên Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương số tháng 4 năm 2021.
8. Nguyễn Văn Hội (2014). *Bài giảng môn Quản trị chiến lược*. Bộ tài chính trường Đại học tài chính marketing – Khoa quản trị kinh doanh.
9. Liane Moriarty (2020). *Quản lý chiến lược mba trong tầm tay* (sách dịch). Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
10. Michael E. Porter (2016). *Các chiến lược cạnh tranh* (sách dịch). Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
11. Nguyễn Xuân Minh, Phạm Văn Quang (2023). *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh dịch vụ viễn thông của VNPT Bình Thuận*. Tạp chí Công thương số tháng 1/2023.
12. Phan Quang Niệm (2008). *Giáo trình Đánh giá hoạt động kinh doanh*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

13. Nguyễn Văn Tuấn (2022). *Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tại VNPT khu vực Quận Hải An – Ngô Quyền - Cát Hải*. Luận văn Thạc sĩ, trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng.
14. Trung tâm Viễn thông số 5, *Báo cáo hoạt động kinh doanh, báo cáo tình hình tài chính, nhân sự các năm 2019, 2020, 2021, 2022*.
15. VNPT Hải Phòng, Website <https://vnpthaiphong.vn/>
16. VNPT Việt Nam Hạ tầng viễn thông –, Website <https://vnpt.com.vn/>