

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

VŨ NGỌC THẮNG

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA VNPT BẮC KẠN GIAI ĐOẠN TỪ 2010 - 2020

Chuyên ngành: QUẢN LÝ KINH TẾ
Mã số: 60.34.10

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN ĐẠI NGHĨA

THÁI NGUYÊN -2011

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của tác giả. Các số liệu và kết quả đưa ra trong luận văn là hoàn toàn trung thực và chưa từng được công bố tại bất kỳ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu và thông tin trích dẫn trong quá trình nghiên cứu đều được ghi rõ nguồn gốc.

Tác giả Đề tài

Vũ Ngọc Thắng

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn các Ban giám hiệu Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh Thái Nguyên cùng toàn thể các Giáo viên đã tận tình truyền đạt những kiến thức bổ ích và hướng dẫn tôi thực hiện đề tài. Xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc VNPT Bắc Kạn đã tạo điều kiện thuận lợi, giúp đỡ tôi trong quá trình khảo sát, thu thập số liệu, bổ sung những ý kiến quý báu về xây dựng chiến lược của đơn vị, giúp tôi hoàn thành Đề tài tài này.

Tác giả Đề tài

Vũ Ngọc Thắng

MỤC LỤC

TT	Nội dung	Trang
	Phần mở đầu	
	Chương 1: Cơ sở khoa học của chiến lược kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh	4
1.1	Tổng quan về chiến lược kinh doanh	4
1.1.1	Những khái niệm cơ bản	4
1.1.1.1	Khái niệm chiến lược	4
1.1.1.2	Khái niệm chiến lược kinh doanh	5
1.1.2	Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp	5
1.1.3	Phân loại chiến lược kinh doanh	6
1.1.3.1	Chiến lược cấp công ty	6
1.1.3.2	Chiến lược cấp cơ sở kinh doanh	6
1.1.3.3	Chiến lược các bộ phận chức năng	7
1.2	Quy trình hình thành chiến lược kinh doanh	7
1.2.1	Phân tích môi trường bên ngoài	7
1.2.1.1	Môi trường vĩ mô	7
1.2.1.2	Môi trường vi mô	11
1.2.2	Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp	16
1.2.2.1	Nguồn nhân lực	16
1.2.2.2	Sản xuất, cung cấp sản phẩm dịch vụ	16
1.2.2.3	Tài chính	17
1.2.2.4	Marketing	18
1.2.2.5	Nghiên cứu và pht triển (R&D)	18
1.2.2.6	Hệ thống thông tin	18
1.2.3	Phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh	19
1.2.3.1	Phân tích ma trận SWOT	19
1.2.3.2	Ma trận BCG (Boston Consulting Group)	21
1.2.3.3	Lựa chọn chiến lược kinh doanh	22

Chương 2: Đánh giá hiện trạng sản xuất kinh doanh tại VNPT Bắc Kạn	24
2.1 Giới thiệu về VNPT Bắc Kạn	24
2.1.1 Giới thiệu chung	24
2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	24
2.1.1.2 Chức năng, nhiệm vụ	25
2.1.1.3 Cơ cấu tổ chức quản lý	26
2.2 Định hướng phát triển	28
2.2.1 Định hướng chung của Tập đoàn	28
2.2.2 Hướng phát triển của VNPT Bắc Kạn	29
2.3 Mục tiêu từ nay đến năm 2020	30
2.3.1 Mục tiêu dài hạn	30
2.3.2 Mục tiêu cụ thể	31
2.4 Phân tích môi trường kinh doanh của VNPT Bắc Kạn	32
2.4.1 Các yếu tố môi trường vĩ mô	32
2.4.1.1 Chính sách kinh tế	32
2.4.1.2 Pháp luật về Viễn thông	34
2.4.1.3 Văn hóa xã hội	35
2.4.1.4 Sự phát triển của khoa học công nghệ	36
2.4.1.5 Yếu tố tự nhiên	36
2.4.2 Phân tích môi trường kinh doanh trong ngành	37
2.4.2.1 Đối thủ cạnh tranh	37
2.4.2.2 Đối thủ tiềm ẩn	39
2.4.2.3 Khách hàng	40
2.4.2.4 Nhà cung cấp	41
2.4.2.5 Sản phẩm thay thế	42
2.4.3 Phân tích nội bộ Doanh nghiệp	42
2.4.3.1 Phân tích các nguồn lực	42
2.4.3.2 Cơ sở vật chất - kỹ thuật	43

2.4.3.3	Tài chính	47
2.4.3.4	Công tác Marketing, nghiên cứu và phát triển	52
2.4.3.5	Hệ thống thông tin	53
2.5	Ma trận SWOT	53
2.5.1	Phân tích cơ hội và thách thức	53
2.5.2	Phân tích điểm mạnh và điểm yếu	55
2.5.3	Phân tích tổng hợp các yếu tố cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu	56
2.5.4	Phân tích năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh	60
2.5.4.1	Năng lực cốt lõi	60
2.5.4.2	Lợi thế cạnh tranh	61
2.6	Ma trận BCG (Boston Consulting Group)	61
2.7	Đánh giá tình hình sử dụng sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT trên địa bàn thông điều tra ý kiến khách hàng	65
2.7.1	Tình hình sử dụng sản phẩm, dịch vụ	66
2.7.2	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	67
2.7.3	Chất lượng phục vụ	68
2.7.4	Nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT trong thời gian tới	70
	Chương 3: Lựa chọn chiến lược và giải pháp thực hiện chiến lược của VNPT Bắc Kạn	71
3.1	Lựa chọn chiến lược cho VNPT Bắc Kạn	71
3.1.1	Lựa chọn chiến lược	71
3.1.2	Lý do lựa chọn chiến lược	71
3.1.3	Nội dung chiến lược	72
3.1.3.1	Tập trung khai thác một số dịch vụ có lợi thế riêng	72
3.1.3.2	Tập trung khai thác chiếm lĩnh một số địa bàn và đối tượng khách hàng tiềm năng	72
3.1.3.3	Khác biệt hóa về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ	73

3.1.4	Giải pháp thực hiện chiến lược	74
3.1.4.1	Giải pháp về đầu tư	74
3.1.4.2	Giải pháp về Marketing	74
3.1.4.3	Giải pháp về tổ chức	78
3.1.4.4	Ứng dụng CNTT vào công tác quản lý	79
3.1.4.5	Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	80
3.1.4.6	Giải pháp về nguồn nhân lực	81
3.1.5	Lộ trình thực hiện chiến lược	82
3.2	Kiến nghị	83
3.2.1	Đối với nhà nước	83
3.2.2	Đối với Tập Đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam	83
	Kết luận	84
	Tài liệu tham khảo	86
	Phụ lục	87

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

1. VNPT Bắc Kạn - Viễn thông Bắc Kạn
2. VT-CNTT - Viễn thông - Công nghệ Thông tin
3. ĐVT - Đơn vị tính
4. EVN telecom - Viễn thông điện lực
5. Beeline - Công ty cổ phần viễn thông Đông Dương
6. VSP - Công ty cổ phần viễn thông Hàng hải

DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH VẼ

TT	Nội dung	Trang
	BẢNG BIỂU	
Bảng 1.1	Các yếu tố môi trường vĩ mô	10
Bảng 2.1	Một số chỉ tiêu chiến lược của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đến năm 2020	29
Bảng 2.2	Cơ cấu thành phần kinh tế tại Bắc Kạn giai đoạn 2005 - 2009	33
Bảng 2.3	Một số chỉ tiêu kinh tế - xã hội tỉnh Bắc Kạn	34
Bảng 2.4	Thị phần mạng viễn thông thời điểm tháng 12 năm 2009	37
Bảng 2.5	Số thuê bao trên địa bàn tỉnh thời điểm tháng 12 năm 2009	38
Bảng 2.6	Phân tích đối thủ cạnh tranh chính	38
Bảng 2.7	Sản lượng dịch vụ điện thoại cố định, Gphone của VNPT Bắc Kạn	45
Bảng 2.8	Danh mục tài sản cố định qua các năm	46
Bảng 2.9	Bảng cân đối kế toán	47
Bảng 2.10	Báo cáo kết quả kinh doanh	50
Bảng 2.11	Một số chỉ tiêu tài chính	51
Bảng 2.12	Ma trận SWOT của VNPT Bắc	57
Bảng 2.13	Cấu trúc đường truyền của VNPT Bắc Kạn	60
Bảng 2.14	Thị phần mạng viễn thông trên địa bàn tỉnh tháng 9/2011	61
Bảng 2.15	Định vị chiến lược sản phẩm của VNPT Bắc Kạn	64
Bảng 2.16	Tổng hợp điều tra ý kiến khách hàng về tình hình sử dụng sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT	66
Bảng 2:17	Tổng hợp điều tra ý kiến khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT	67
Bảng 2: 18	Một số chỉ tiêu chất lượng mạng di động	68
Bảng 2: 19	Tổng hợp điều tra ý kiến khách hàng về chất lượng phục vụ	68
Bảng 2: 20	Tổng hợp điều tra nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT	69

HÌNH VẼ

Hình 1.1	Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của E. Porter	11
Hình 1.2	Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh	12
Hình 1.3	Mô hình ma trận SWOT	20
Hình 1.4	Ma trận BCG	22
Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức của Viễn thông Bắc Kạn	27
Hình 2.2	Các rào cản và lợi nhuận	39
Hình 2.3	Sơ đồ tổng đài mạng HOST	44
Hình 2.4	Ma trận BCG	62
Hình 3.1	Lộ trình thực hiện chiến lược	82