

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TẠI CÔNG TY VINAPHONE

Đỗ Thị Thúy Phương*

Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh – ĐH Thái Nguyên

TÓM TẮT

Trước bối cảnh hội nhập quốc tế theo các lộ trình mà Nhà nước đã đặt ra, để tuân thủ các cam kết mà Việt Nam đã ký kết khi ra nhập WTO nhất là trong lĩnh vực viễn thông, đòi hỏi Công ty (Cty) Vinaphone phải đổi mới tổ chức, kinh doanh cho phù hợp với bối cảnh hiện nay và xu thế thời đại. Việc đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Cty để đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Cty Vinaphone là rất cần thiết để Cty có thể bảo đảm duy trì năng lực cạnh tranh thích ứng với bối cảnh mới, xu thế mới trong nước và quốc tế và để thành công trong kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường viễn thông trong nước và trên thế giới.

Từ khóa: *Năng lực, cạnh tranh, sản phẩm, dịch vụ, thị phần*

ĐẶT VẤN ĐỀ

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

Trong cơ chế thị trường định hướng XHCN, hội nhập kinh tế thế giới và khu vực đã và sẽ xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh, cùng chia sẻ trong hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông, vừa hợp tác vừa cạnh tranh. Điều này đem lại nhiều khó khăn và thách thức mới cho ngành viễn thông nói chung, Cty Vinaphone Việt Nam nói riêng. Thị trường thông tin di động Việt Nam trong một vài năm gần đây trở nên sôi động và cạnh tranh khốc liệt hơn khi ngày càng có nhiều nhà khai thác dịch vụ trong và ngoài nước tham gia vào lĩnh vực này. Hiện nay, Việt Nam có 6 nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động lớn đó là: VNP, VMS, Viettel, S-fone, Vietnammobile, Beeline. Trước một môi trường cạnh tranh như vậy, các nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động phải không ngừng đổi mới và nâng

cao năng lực cạnh tranh để đảm bảo hiệu quả kinh doanh, tăng trưởng thị phần và phát triển bền vững.

Dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu của cuộc sống mỗi người dân, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam nói chung và đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực đó, vì vậy việc đưa ra một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các Cty viễn thông là rất quan trọng đặc biệt là với Cty Vinaphone.

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CTY VINAPHONE

Ngày 14/6/1997 Tổng cục Bưu điện quyết định thành lập Cty Dịch vụ Viễn thông theo Quyết định số 331/QĐ - TCCB. Cty Dịch vụ Viễn thông đến nay đã trở thành một trong những Cty cung cấp các dịch vụ Viễn thông hiện đại của Tập đoàn BCVT Việt Nam. Hiện nay, tên viết tắt của Cty Dịch vụ Viễn thông đã được đổi thành VINAPHONE (theo quyết định số 113/QĐ-TCCB-HĐQT ngày 09/8/2006 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam).

Năng lực cạnh tranh về sản phẩm/dịch vụ của Cty Vinaphone

Đánh giá chất lượng sản phẩm/dịch vụ

Chất lượng mạng lưới: Vùng phủ sóng, chất lượng cuộc gọi

Đặc thù của dịch vụ thông tin di động là đảm bảo thông tin liên lạc “luôn bên bạn dù bạn ở

* Tel: 0912 551551, Email: thuyphuongkt.tueba@gmail.com

đâu”, do đó việc mở rộng vùng phủ sóng và nâng cao chất lượng mạng lưới là yếu tố hàng đầu các nhà khai thác quan tâm. Ngay từ những ngày đầu thành lập Cty Vinaphone đã chú trọng đến việc mở rộng vùng phủ sóng, không ngừng gia tăng số trạm phát sóng, tăng dung lượng tổng đài, nâng cấp mạng lưới,... Ngoài ra, Cty còn chú trọng đầu tư các xe phát sóng lưu động để chống nghẽn cục bộ do tập trung một số lượng lớn khách hàng tại một địa điểm.

Chất lượng mạng lưới qua các năm của Cty Vinaphone như sau:

Chất lượng cuộc gọi của dịch vụ do Cty Vinaphone cung cấp ngày càng được nâng cao. Tỷ lệ cuộc gọi thành công và tỷ lệ rớt mạch của các thuê bao di động Vinaphone đều đạt chỉ tiêu chất lượng hàng năm của Cty đề ra.

Bảng 1: *Chất lượng mạng lưới qua các năm của Cty Vinaphone*

		Đơn vị tính: %		
Năm		2011	2012	2013
1	Tỷ lệ cuộc gọi thành công	97,5	98,0	98,2
2	Tỷ lệ nghẽn mạch	2,5	2,0	1,8

Nguồn: Cty Vinaphone

Theo đánh giá của các Cty nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp, tổng hợp các ý kiến phản ánh của khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ cho thấy vùng phủ sóng, chất lượng cuộc gọi của Vinaphone là tốt hơn.

Từ kết quả trên ta thấy khách hàng khá hài lòng về chất lượng sóng, cuộc gọi của Cty. Có đến 46,5% khách hàng đánh giá tốt về vùng phủ sóng, có 43% khách hàng nhận xét rất tốt vùng phủ sóng của Cty. Kết quả trên phản ánh

Bảng 2: *Kết quả điều tra thăm dò ý kiến khách hàng về chất lượng mạng lưới và vùng phủ sóng của Cty Vinaphone*

		Đơn vị tính: %				
Nội dung đánh giá		Kết quả				
		1	2	3	4	5
		Rất kém	Kém	Vừa	Tốt	Rất tốt
1	Vùng phủ sóng của Cty		2	13	72	13
2	Chất lượng cuộc gọi			6	21	73
3	Mức độ thông thạo			2	7	91

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

chính xác chất lượng vùng phủ sóng của Cty. Việc nâng cao chất lượng vùng phủ sóng đã kéo theo chất lượng cuộc gọi của các thuê bao Vinaphone được tốt hơn. Có đến 95% khách hàng được thăm dò đánh giá rất cao về chất lượng cuộc gọi của Vinaphone. Một yếu tố nữa của chất lượng mạng lưới là: mức độ thông thạo cũng đã được 98,2% khách hàng đánh giá tốt. Điều này hoàn toàn phù hợp với mục tiêu tỷ lệ cuộc gọi thành công của Cty là 97%. Tuy nhiên, qua bảng điều tra trên ta thấy vẫn có 5% khách hàng đánh giá vùng phủ sóng của Cty còn kém.

Đánh giá chính sách giá cước của Cty Vinaphone

Qua kết quả khảo sát thăm dò ý kiến khách hàng, cho thấy: Có trên 74,0% khách hàng được điều tra đánh giá mức giá cước của Vinaphone trung bình và rẻ, 17,5% khách hàng nhận xét mức cước của Vinaphone cao, 8,5% khách hàng nhận xét giá cước của Vinaphone rất cao. Điều này cho thấy những mong đợi của khách hàng vẫn chưa được Cty đáp ứng do chính sách giá cước chưa linh hoạt và phù hợp cho nhiều đối tượng khách hàng... Do đó, Cty cần phải xem xét có chính sách giá phù hợp như: giảm giá cước, có các chính sách chiết khấu và giảm giá để khách hàng gọi nhiều, có những chính sách linh hoạt,... để thỏa mãn khách hàng.

Mạng lưới phân phối của Cty Vinaphone

Vinaphone có 2 hệ thống phân phối: Hệ thống kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp.

Qua kết quả điều tra khách hàng ta thấy có 83% khách hàng nhận xét mạng lưới các cửa hàng, đại lý chuyên của Vinaphone rộng khắp, tiện lợi cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của Cty. Có được kết quả này là do Cty chú trọng đến vấn đề mở rộng mạng lưới phân phối đặc biệt là phát triển hệ thống đại lý chuyên. Tuy nhiên, cũng có đến 8% khách hàng được điều tra chưa hài lòng về mạng lưới phân phối của Cty. Do đó, Cty cũng cần quan tâm cải tiến mở rộng mạng lưới phân phối hơn nữa. Có 84% khách hàng đánh giá cửa hàng, đại lý của Cty Vinaphone được trang trí đẹp, dễ nhận biết. Các cửa hàng, đại lý được trang trí theo tiêu chuẩn chung, hấp dẫn, lôi cuốn tạo tâm lý dễ chịu cho khách hàng. Qua kết quả điều tra thì có 91% khách hàng đánh giá các qui định, thủ tục của Cty Vinaphone đơn giản, thuận tiện cho người tiêu dùng. Bên cạnh đó, có 9% khách hàng được điều tra chưa đánh giá tốt về các thủ tục, qui định của Cty mà Vinaphone cần phải nghiên cứu, cải tiến để làm hài lòng khách hàng hơn.

Khuyến mại của Cty Vinaphone

Khuyến mại của Vinaphone nhằm khuyến khích, thúc đẩy khách hàng đăng ký thuê bao mới; khuyến khích khách hàng sử dụng thử những dịch vụ mới; khuyến khích khách hàng trả nợ cước đúng hạn. Vinaphone thường sử dụng các hình thức khuyến mại sau: khuyến mại giảm giá bán hoặc tặng tiền, khuyến mại tặng quà, chương trình “số khách hàng yêu thích” (nội dung gồm chọn các số đẹp, dễ nhớ để kích thích khách hàng hoà mạng mới)... Khách hàng ưa thích hình thức khuyến mại tặng tiền vì muốn được sử dụng nhiều hơn chi phí mình bỏ ra ban đầu. Mức độ sử dụng hình thức khuyến mại tặng tiền trong thời gian qua hầu như liên tục trong các dịp lễ, tết, các ngày kỷ niệm trong năm ...

Quan hệ cộng đồng của Cty Vinaphone

Vinaphone tham gia một số hoạt động cộng đồng để nâng cao uy tín của sản phẩm và danh tiếng của mình. Cty đã xây dựng nhà

tình nghĩa, nhà tình thương, tài trợ cho các chương trình ca nhạc "Nhịp cầu bè bạn", giải đua xe đạp cúp truyền hình, giải bóng đá... Tuy nhiên các hoạt động này còn mờ nhạt, tập trung ở một số thành phố lớn.

Chăm sóc khách hàng (CSKH) của Cty Vinaphone

Qua kết quả điều tra, có đến 61% khách hàng đánh giá công tác quảng cáo gây được ấn tượng, 59% khách hàng đánh giá các chương trình khuyến mại hấp dẫn, trên 74% khách hàng nhận xét các chương trình chăm sóc khách hàng của Vinaphone đa dạng, phong phú và 27% khách hàng đánh giá hệ thống hỗ trợ CSKH qua 19001091 chưa đáp ứng được yêu cầu.

Thị phần của Cty Vinaphone

Bảng 3: Thị phần các mạng di động năm 2011 - 2013
Đơn vị tính: %

Các mạng	Năm		
	2011	2012	2013
Vinaphone	28,30	27,19	28,71
Mobifone	29,00	27,15	29,11
Vietel	34,90	33,82	36,72
Mạng khác	7,80	11,84	5,47

Nguồn: Cty Vinaphone

Thị phần cuối năm 2004 của Viettel chỉ mới 3,3% sang năm 2008 thì tăng lên đến 30%. Trong khi đó thị phần cuối năm 2004 của Vinaphone là 55,4% nhưng đến cuối năm 2008 đã giảm xuống còn 32%. Và đến năm 2009 Cty Vinaphone đã nhường ngôi vị số 1 lại cho mạng Viettel. Trong năm 2013, Cty Vinaphone cố gắng giữ vững và từng bước giành lại thị phần trên cơ sở xác định lấy KH làm trung tâm cho chiến lược của Cty.

Cty sẽ tập trung mọi nguồn lực để cùng cố phát triển mạng lưới và kinh doanh. Trước mắt, tập trung vào thị trường khu vực phía Nam để giữ và mở rộng thị phần khi các doanh nghiệp khác đang cạnh tranh gay gắt.

Năng lực quản lý và điều hành của Cty Vinaphone

Trong những năm qua, tuy có nhiều yếu tố tác động không thuận lợi nhưng Cty

Vinaphone đã luôn phấn đấu hoàn thành tốt các mục tiêu và các nhiệm vụ đề ra. Cơ chế quản lý đã được cải thiện, công tác quản lý điều hành đã liên tục được kiện toàn ở tất cả các lĩnh vực công tác; hệ thống văn bản quản lý được ban hành kịp thời và đồng bộ tạo điều kiện thúc đẩy các hoạt động.

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

Trình độ trang thiết bị, công nghệ của Cty Vinaphone

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

Về cơ cấu tổ chức và nguồn lực của Cty Vinaphone

Về cơ cấu tổ chức của Cty Vinaphone

Việc tổ chức SXKD dịch vụ Vinaphone có những đặc thù riêng khác biệt so với các Cty khác, Cty Vinaphone và các VNPT tỉnh/thành phố là đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc

Tập đoàn VNPT cùng tham gia vào quá trình kinh doanh dịch vụ, trong đó Cty Vinaphone là đơn vị chủ quản dịch vụ, các VNPT tỉnh thành là đại lý duy nhất trên địa bàn tỉnh/thành phố thực hiện vận hành mạng lưới, trực tiếp thiết kế kênh phân phối, cung ứng sản phẩm, dịch vụ Vinaphone tới các kênh phân phối trên địa bàn quản lý. Đối với Cty Vinaphone do hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT nên trong công tác điều hành chỉ đạo SXKD của Ban lãnh đạo còn phụ thuộc nhiều vào quyết định của Cty mẹ - Tập đoàn VNPT.

Về nguồn nhân lực của Cty Vinaphone

Số lao động có trình độ đại học, cao đẳng và trên đại học cao hơn một số lĩnh vực khác. Điều này cũng phù hợp với đặc thù lao động viễn thông là lĩnh vực gắn liền với công nghệ cao, đòi hỏi lao động có trình độ cao. Số lượng lao động công nhân bình quân qua 3 năm chiếm 37%. Số lao động chưa qua đào tạo của Cty bình quân 3 năm chiếm 22%. Năng suất lao động trong Cty còn thấp dẫn tới kết quả là chi phí dịch vụ cao, dẫn tới giá cước dịch vụ cũng bị đội cao lên, ảnh hưởng bất lợi tới năng lực cạnh tranh của Cty khi phải cạnh tranh với các đối thủ trong nước và quốc tế. Theo đánh giá từ kết quả điều tra khảo sát cho thấy đối với chỉ tiêu số lượng lao động của Cty là cao hơn với đối thủ (chiếm 45%), trình độ học vấn của CBCNV là tương đương (36%) nhưng yếu tố về chất lượng và trình độ lao động của Vinaphone đạt mức cao chỉ chiếm 14% ý kiến đồng ý. Chính số lượng lao động nhiều đã phần nào làm giảm và tạo yếu tố bất lợi năng lực cạnh tranh của Vinaphone.

Năng lực đầu tư nghiên cứu và phát triển(R&D) của VNP

Công tác NCKH thường xuyên đổi mới và hoàn thiện. Với việc xây dựng và triển khai các chương trình nghiên cứu trọng điểm phù hợp với xu thế tích hợp mạng với các dịch vụ bưu chính, viễn thông và CNTT, tránh trùng lặp các nội dung, đề tài thuộc các chương trình nghiên cứu. Hướng nghiên cứu vào các mũi nhọn nhằm giải quyết các bài toán lớn, tạo ra các sản phẩm ứng dụng vào thực tế SXKD của Vinaphone và có sức cạnh tranh

trên thị trường. Vinaphone đã tích cực phối hợp với các đối tác, các tập đoàn có uy tín và kinh nghiệm xây dựng các phòng thí nghiệm, triển khai các chương trình NCKH tại Học viện Công nghệ BCVT và một số đơn vị phục vụ giảng dạy và thử nghiệm, đo kiểm mạng lưới.

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

Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế của Cty Vinaphone

Trên thị trường thông tin di động Việt Nam, Cty Vinaphone đã và đang thực hiện hợp tác với tất cả các doanh nghiệp viễn thông trong nước về việc thực hiện kết nối mạng, thực hiện roaming trong nước với MobiFone, G-Tel. Việc hợp tác này đã thực hiện tốt yêu cầu của nhà nước trong qui định về kết nối, chống độc quyền trong kinh doanh, cùng chia sẻ hạ tầng và kinh doanh cùng có lợi. Trên lĩnh vực hợp tác quốc tế, Cty có quan hệ bạn hàng với nhiều đối tác nước ngoài là các tập đoàn đa quốc gia viễn thông và CNTT hàng đầu trên thế giới trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Các hoạt động quan hệ và hợp tác quốc tế luôn được tăng cường và được mở rộng.

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CTY VINAPHONE

Nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ của Cty Vinaphone

Nâng cao chất lượng mạng lưới cung cấp sản phẩm dịch vụ

Đầu tư công nghệ mới, mở rộng vùng phủ sóng 2G, 3G đảm bảo vùng phủ sóng rộng khắp và ổn định đảm bảo chất lượng thoại, tốc độ truy cập GPRS, các ứng dụng trên nền công nghệ 3G, trong tương lai có thể là 4G...

Nâng cao chất lượng phục vụ

Cty cần chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động: giao dịch viên tại các cửa hàng,

khai thác viên tại các tổng đài, nhân viên thị trường trực tiếp tiếp thị cho khách hàng và đại lý... Vinaphone cần đào tạo các kỹ năng mềm, kiến thức nghiệp vụ, tác nghiệp... cho đội ngũ nhân viên, xây dựng văn hoá dịch vụ khách hàng, quan tâm đến khách hàng.

Cty cần xây dựng và hoàn thiện các qui chuẩn, tiêu chuẩn chất lượng mạng lưới, để đảm bảo khai thác mạng lưới, xử lý và khắc phục sự cố được kịp thời.

Xây dựng bộ quy tắc ứng xử cho đội ngũ nhân viên trực tiếp tiếp xúc với KH, khai thác viên,..

Mở rộng hệ thống các cửa hàng, showroom, nâng cao hệ thống nhận diện thương hiệu... trên toàn quốc trong đó bao gồm áp dụng các quy định thống nhất trên toàn mạng lưới.

Kiểm tra thường xuyên, chặt chẽ hoạt động phân phối, chất lượng phục vụ khách hàng của các cửa hàng, đại lý, để kịp thời chấn chỉnh các sai sót mang lại sự hài lòng tối đa cho khách hàng.

Nâng cao năng lực Marketing và lựa chọn thị trường mục tiêu của Cty Vinaphone

- Tăng cường điều tra, nghiên cứu thị trường

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

- Nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng

Để thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng, Cty cần tích cực đẩy mạnh công tác NCTT trong đó cần đặc biệt chú trọng nghiên

cứu nhu cầu khách hàng, đối thủ cạnh tranh là một công cụ góp phần đảm bảo khả năng kinh doanh có hiệu quả đáp ứng nhu cầu khách hàng, chiếm lĩnh thị trường; coi nhu cầu thị trường để định hướng phát triển đầu tư mạng lưới, triển khai dịch vụ.

Đa dạng và linh hoạt trong các chính sách giá cước

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

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

- Xây dựng lộ trình điều chỉnh giá cước kết nối phù hợp với giá thành và các khoản đầu tư vào hạ tầng cơ sở.

Ngoài ra, Cty có thể áp dụng một số chính sách khác như: Có chính sách giảm giá cước cho các đối tượng khách hàng đặc biệt như học sinh, sinh viên, trường học, thư viện, trạm y tế hoặc các khách hàng thuộc khu vực nông thôn, các khách hàng có thu nhập thấp; có thể kết hợp với các điểm bán máy kèm bán thẻ, giảm cước hòa mạng cho khách hàng mua máy; thực hiện giảm giá cước hoặc miễn cước trong một số ngày lễ lớn. Chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện Chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu.

Mở rộng thị phần của Cty Vinaphone

- *Mở rộng mạng lưới cung cấp sản phẩm, dịch vụ:* Thực chất, các chính sách chiêu thị, khuyến mãi giảm giá bán tuy có hiệu quả nhanh nhưng các hình thức này chỉ đạt được ưu thế trong thời gian ngắn bởi vì đối thủ cạnh tranh cũng bắt chước nhanh chóng. Vấn đề cần đặt ra là tạo nên các yếu tố có lợi thế dài hạn, đạt được mức hài lòng ngày càng cao của khách hàng. Một trong những biện pháp

để đạt được điều này là cải tiến, mở rộng mạng lưới phân phối dịch vụ để phục vụ khách hàng mọi lúc mọi nơi.

Nâng cao năng lực quản lý và điều hành

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

Giải pháp về đổi mới công nghệ, trang thiết bị

Trong giai đoạn 2014 -2020, Cty cần: tiếp tục đổi mới và hoàn thiện phương pháp thực hiện đầu tư xây dựng, đầu tư đổi mới công nghệ và trang thiết bị cho phù hợp với mô hình tổ chức mới. Tiếp tục đẩy mạnh phân cấp trong quản lý đầu tư, đẩy mạnh quyền tự chủ trong hoạt động đầu tư của đơn vị đi liền với tăng cường kiểm tra, giám sát đầu tư. Phải khắc phục tình trạng đầu tư dàn trải về dịch vụ và địa bàn; đầu tư mạng lưới phát triển dịch vụ cần xuất phát từ nhu cầu của khách hàng, trên cơ sở tính toán về hiệu quả theo dịch vụ, địa bàn để có phân bổ nguồn vốn đầu tư phù hợp.

Hoàn thiện cơ cấu, mô hình tổ chức và phát triển nguồn nhân lực của Cty Vinaphone

Việc đổi mới tổ chức và quản lý nên tổ chức sắp xếp các ĐVTV theo hướng hợp lý, gọn nhẹ, giảm bớt khâu trung gian đồng thời phù hợp với cơ chế thị trường, nâng cao tính tự chủ kinh doanh của các đơn vị theo hướng xác định rõ các đơn vị kinh doanh dịch vụ. Việc đổi mới cơ cấu tổ chức phải đi đôi với đổi mới cơ chế quản lý, Tập đoàn chỉ quản lý theo mục tiêu, vốn, công nghệ, các đơn vị được sắp xếp lại cần được tổ chức theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả nhằm tăng sự chủ động và năng động trong kinh doanh; tạo tính độc lập...

Đổi mới tổ chức cần phải đạt các mục tiêu:

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

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

Đổi mới và nâng cao năng lực R&D

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống các quy định, hướng dẫn hoạt động R&D đồng bộ, toàn diện, có tính khả thi cao nhằm thu hút, khuyến khích, động viên đội ngũ nghiên cứu phát huy tối đa khả năng sáng tạo, tạo ra các sản phẩm KHCN đáp ứng nhu cầu.

- Xây dựng mối liên hệ chặt chẽ giữa VNPT và các ĐVTV để xác định các vấn đề cần nghiên cứu giải quyết phát sinh từ các đơn vị, phổ biến kết quả nghiên cứu, các giải pháp, biện pháp khắc phục khó khăn, vướng mắc của các đơn vị.

- Tổ chức xây dựng và triển khai tốt các chương trình KHCN trọng điểm mang tính chiến lược, định hướng đồng thời bảo đảm thích nghi với những biến động về tổ chức, mô hình quản lý, điều hành và SXKD.

- Đầu tư thích đáng cho nghiên cứu đổi mới công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả của hoạt động SXKD, tiến tới làm chủ các công nghệ then chốt để đẩy mạnh sản xuất các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao theo định hướng xuất khẩu.

- Hỗ trợ, khuyến khích nhập khẩu công nghệ tiên tiến, giải mã, làm chủ và bản địa hóa công nghệ nhập, liên kết hợp tác giữa doanh nghiệp, viện nghiên cứu, trường đại học trong đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm.

- Tăng cường đầu tư phát triển tiềm lực

KHCN, thể chế hóa các nội dung liên quan đến đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ và tôn vinh trí thức.

- Đẩy mạnh hợp tác quốc tế về KHCN để rút ngắn khoảng cách KHCN.

- Xây dựng cổng thông tin về KHCN để quản lý các hoạt động, đội ngũ KHCN, phổ biến các tiêu chuẩn, quy trình, quy phạm, các kết quả KHCN, cập nhật tình hình hoạt động, kết quả của các chương trình nghiên cứu KHCN trọng điểm...

Nâng cao năng lực hợp tác trong nước và quốc tế

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

Đầu tư công nghệ, mạng lưới, nâng cao chất lượng dịch vụ, vùng phủ sóng

Để hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đạt hiệu quả cao, Cty cần phải đảm bảo sự hài lòng cho khách hàng hiện tại cũng như những khách hàng tiềm năng. Hơn nữa công tác chăm sóc khách hàng sẽ được đánh giá cao nếu chất lượng dịch vụ của Cty không ngừng được cải tiến. Đầu tư công nghệ, mạng lưới với mục tiêu là cung cấp cho khách hàng một dịch vụ hoàn hảo. Cty cần phải mở rộng và nâng cao chất lượng các vùng phủ sóng bằng

cách lắp đặt thêm các thiết bị kỹ thuật, tăng mật độ các trạm BTS để tránh sự cố nghẽn, rớt cuộc, chất lượng kém trong khi đàm thoại. Cty cần phải khảo sát, tính toán kỹ lưỡng để phân bổ hợp lý các trạm BTS sao cho khắc phục được tình trạng nghẽn mạch ở những vùng đông dân cư và tránh lãng phí ở những khu vực thưa dân cư. Như vậy mới tăng được hiệu quả của đầu tư.

Giải pháp về quản lý quy trình phân phối

Trước thực trạng quy trình phân phối của Vinaphone, để công tác quản trị quan hệ khách hàng đạt hiệu quả cao Cty nên có một quy chế rõ ràng chi tiết nhằm tạo sự minh bạch và công bằng trong quá trình phân phối từ Vinaphone đến các kênh phân phối khác nhau. Đồng thời phân định trách nhiệm rõ ràng của các đơn vị liên quan trong việc thiết lập, quản lý các kênh phân phối cho mạng Vinaphone.

KẾT LUẬN

Trước bối cảnh hội nhập quốc tế theo các lộ trình mà Nhà nước đã đặt ra, để tuân thủ các cam kết mà Việt Nam đã ký kết khi ra nhập WTO nhất là trong lĩnh vực viễn thông và trên thực tế cạnh tranh “quyết liệt và nóng bỏng” của các doanh nghiệp viễn thông trong nước đòi hỏi Cty Vinaphone phải đổi mới tổ chức, kinh doanh cho phù hợp với bối cảnh

hiện nay và xu thế thời đại. Việc nghiên cứu các kinh nghiệm kinh doanh và tăng cường năng lực cạnh tranh của các tập đoàn BCVT trong nước và thế giới; đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Cty để đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Cty Vinaphone là rất cần thiết để Cty có thể bảo đảm duy trì năng lực cạnh tranh thích ứng với bối cảnh mới, xu thế mới trong nước và quốc tế và để thành công trong kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường viễn thông trong nước và trên thế giới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tổng kết của Cty Vinaphone năm 2011-2013.
2. Bạch Thu Cường (2002), *Bàn về cạnh tranh toàn cầu*, Nxb Thông tấn, Hà Nội.
3. Vũ Trọng Lâm (2006), *Nâng cao khả năng kinh doanh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. Nguyễn Hữu Thắng (2008), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Viện nghiên cứu, quản lý trung ương (CIEM) và chương trình phát triển Liên hợp quốc (UMDP) (2003), *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, Nxb Giao thông Vận tải, Hà Nội.

SUMMARY

SOLUTIONS TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF VINAPHONE COMPANY

Do Thi Thuy Phuong*

College of Economics and Business Administration - TNU

In the context of international integration, and in order to comply with the commitments that Vietnam has signed with the WTO, especially in telecommunications, Vinaphone company must renew its organization and activities to come up with the current situation and trend. The assessment of the company's competitiveness to propose solutions to improve them is essential for the company to maintain competitiveness and adapt to the new trends to succeed domestically and internationally.

Keywords: *capacity, competition, products, services, market share*

Ngày nhận bài: 08/10/2014; Ngày phản biện: 22/10/2014; Ngày duyệt đăng: 03/4/2015

Phản biên khoa học: TS. Trần Đình Tuấn – Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh - ĐHTN

* Tel: 0912 551551, Email: thuyphuongkt.tueba@gmail.com