

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM
KHOA ĐÀO TẠO SAU ĐẠI HỌC**



TIÊU LUẬN MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY VINAPHONE GIAI ĐOẠN 2010 - 2020



GVHD: TS HOÀNG LÂM TỊNH

NHÓM THỰC HIỆN: NHÓM 06 – CH ĐÊM 1&2 KHÓA 19

- 1. Nguyễn Văn Hậu**
- 2. Lý Kim Cương**
- 3. Đoàn Nguyễn Thùy Dương**
- 4. Đinh Mạnh Hùng**
- 5. Đinh Minh Hà**
- 6. Trọng Mạnh Quân**
- 7. Ngô Đức Thắng**

THÁNG 09 NĂM 2010

DANH SÁCH THÀNH VIÊN NHÓM 6

STT	Họ và tên	Ngày sinh	Lớp	Ký tên
1	Nguyễn Văn Hậu	31/07/1983	Đêm 1 – K19	
2	Lý Kim Cương	19/12/1984	Đêm 1 – K19	
3	Đoàn Nguyễn Thùy Dương	17/10/1986	Đêm 1 – K19	
4	Đinh Mạnh Hùng	10/12/1984	Đêm 1 – K19	
5	Đinh Minh Hà	29/10/1984	Đêm 2 – K19	
6	Trọng Mạnh Quân	20/03/1982	Đêm 2 – K19	
7	Ngô Đắc Thắng	21/05/1977	Đêm 2 – K19	

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: KHÁI LUẬN VỀ KINH DOANH DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG 1

1.KHÁI QUÁT VỀ DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG	1
1.1.Khái niệm về dịch vụ điện thoại di động.....	1
1.2.Các yếu tố tác động đến việc phát triển hệ thống thông tin di động	2
2.NGHIÊN CỨU HÀNH VI MUA CỦA NGƯỜI SỬ DỤNG DỊCH VỤ ĐTDD.....	4
2.1.Khái niệm hành vi mua của người tiêu dùng.....	4
2.2.Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người sử dụng dịch vụ ĐTDD.....	5
3.ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA THỊ TRƯỜNG NGƯỜI SỬ DỤNG DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG:	8
3.1.Thị trường người sử dụng có qui mô lớn và thường xuyên gia tăng.....	8
3.2.Nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng rất đa dạng và phong phú.....	8
3.3.Hoạt động mua bán trên thị trường không bị giới hạn bởi yếu tố không gian và thời gian .	8
3.4.Mức độ tiêu dùng có sự chênh lệch giữa các khách hàng	9

CHƯƠNG 2: GIỚI THIỆU CÔNG TY VINAPHONE 10

1.SƠ LƯỢC MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE.....	10
1.1.Quá trình hình thành và phát triển	10
1.2.Tầm nhìn – sứ mệnh	10
1.3.Triết lý kinh doanh	11
1.4.Cam kết thương hiệu	11
1.5.Ý nghĩa thương hiệu Vinaphone.....	11
2.SẢN PHẨM – GIÁ CƯỚC – DỊCH VỤ – HỖ TRỢ KHÁCH HÀNG.....	12
2.1.Gói cước	12
2.2.Máy điện thoại.....	12
2.3.Dịch vụ gia tăng.....	13
2.4.Giá cước	13
2.5.Hỗ trợ khách hàng	14

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH, HOÀN CẢNH NỘI BỘ CÔNG TY VINAPHONE 15

1.MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	15
1.1.Môi trường vĩ mô.....	15
1.1.1.Yếu tố kinh tế	15
1.1.2.Yếu tố chính trị, pháp luật	15
1.1.3.Yếu tố công nghệ	16
1.1.4.Yếu tố văn hóa – xã hội	17
1.1.5.Yếu tố tự nhiên.....	17
1.2.Môi trường vi mô.....	17
1.2.1.Khách hàng.....	17
1.2.2.Sản phẩm thay thế	21
1.2.3.Nhà cung cấp.....	21

1.2.4.Đối thủ cạnh tranh hiện tại	21
1.2.5.Đối thủ tiềm năng	26
2.MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ.....	26
2.1.Marketing và bán hàng	26
2.1.1.Sản phẩm và dịch vụ.....	26
2.1.2.Giá sản phẩm dịch vụ	27
2.1.3.Hệ thống phân phối	27
2.1.4.Chiêu thị	28
2.2.Sản xuất	29
2.3.Nghiên cứu phát triển	30
2.4.Nguồn nhân lực	30
2.4.1.Phân tích tình hình biến động nhân sự.....	30
2.4.2.Cơ cấu nhân sự.....	30
2.4.3.Công tác tuyển dụng, đào tạo.....	31
2.4.4.Môi trường làm việc:.....	31
2.5.Tổ chức	31
2.6.Phân tích tình hình kinh doanh Vinaphone	32
2.6.1.Tình hình phát triển thuê bao	32
2.6.2.Tình hình doanh thu.....	32
2.6.3.Tình hình doanh thu – chi phí – lợi nhuận giai đoạn 2005 – 2009	34
CHƯƠNG 4: HÌNH THÀNH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC.....	35
1.HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC.....	35
1.1.Tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài – Ma trận EFE	35
1.2.Tổng hợp các yếu tố môi trường bên trong (nội bộ) – Ma trận IFE.....	36
1.3.Phân tích ma trận SWOT.....	37
2.LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC THỰC THI	41
2.1.Cơ sở lựa chọn chiến lược thực thi.....	41
2.1.1.Dự báo kinh tế – dân số Việt Nam giai đoạn 2010 – 2020.....	41
2.1.2.Thị trường viễn thông	42
2.1.3.Thị trường viễn thông di động	42
2.1.4.Mục tiêu chiến lược kinh doanh chung của tập đoàn VNPT.....	45
2.1.5.Phân tích các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)	46
2.2.Lựa chọn chiến lược	48
CHƯƠNG 5: THỰC THI CHIẾN LƯỢC	49
1.MỤC TIÊU KINH DOANH VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC 2010–2020.....	49
1.1.Thuê bao (TB)	49
1.2.Doanh thu	49
1.3.Lợi nhuận – tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)	51
1.4.Hoạt động hệ thống mạng.....	51
1.5.Hoạt động kinh doanh và tiếp thị	52
1.6.Hoạt động nhân sự.....	52
2.THỰC THI CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC	52

2.1. Giải pháp kinh doanh và tiếp thị.....	52
2.1.1. Hoạt động kênh phân phối	52
2.1.2. Chính sách chiêu thị	57
2.1.3. Chính sách chăm sóc khách hàng.....	62
2.2. Giải pháp nguồn nhân lực.....	68
2.2.1. Nâng cao trình độ giao tiếp thông qua đào tạo.....	68
2.2.2. Tuyển dụng nhân viên.....	70
2.3. Giải pháp về hệ thống mạng	72
CHƯƠNG 6: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	73
1. CHỈ TIÊU THUÊ BAO	73
2. CHỈ TIÊU DOANH THU DỊCH VỤ BÌNH QUÂN 1 THUÊ BAO (ARPU)	74
3. CHỈ TIÊU DOANH THU DỊCH VỤ	75
4. DOANH THU – CHI PHÍ – LỢI NHUẬN	76
CHƯƠNG 7: KIẾN NGHỊ.....	77
1. HỆ THỐNG MẠNG.....	77
2. CHÍNH SÁCH KINH DOANH – TIẾP THỊ	77
3. CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG, KHEN THƯỞNG, ĐÃI NGỘ.....	78
4. HOẠT ĐỘNG GIAO TẾ.....	78
5. CƠ CẤU QUẢN LÝ	78
KẾT LUẬN	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

MỤC LỤC HÌNH (BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, MÔ HÌNH)

Hình 1.	Mô hình chi tiết hành vi mua của người tiêu dùng	5
Hình 2.	Phân nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại di động.....	19
Hình 3.	Kết cấu khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại di động Vinaphone	20
Hình 4.	Chi phí Marketing của Vinaphone các năm 2005 –2009	29
Hình 5.	Số lượng nhân viên của công ty Vinaphone giai đoạn 2005 – 2009.....	30
Hình 6.	Tình hình thuê bao giai đoạn 2005 – 2009.....	32
Hình 7.	Tình hình ARPU và doanh thu giai đoạn 2005 – 2009	33
Hình 8.	Cơ cấu doanh thu dịch vụ giai đoạn 2005 – 2009	33
Hình 9.	Tình hình Doanh thu – Chi phí – Lợi nhuận giai đoạn 2005 – 2009	34
Hình 10.	Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài.....	35
Hình 11.	Ma trận các yếu tố môi trường bên trong (nội bộ)	36
Hình 12.	Sơ đồ ma trận GE.....	37
Hình 13.	Ma trận SWOT công ty Vinaphone.....	40
Hình 14.	Biểu đồ thuê bao điện thoại của Việt Nam qua các tháng của năm 2009	42
Hình 15.	Biểu đồ dự báo tốc độ tăng trưởng thị trường di động.....	43
Hình 16.	Hệ thống mạng	44
Hình 17.	Ma trận thị phần tăng trưởng của BCG	47
Hình 18.	Mục tiêu kế hoạch thuê bao hàng năm giai đoạn từ 2010 –2020.....	49
Hình 19.	Mô hình kênh phân phối mới của Vinaphone	54
Hình 20.	Tỷ lệ hoa hồng và chiết khấu đại lý	55
Hình 21.	Tỷ lệ chiết khấu khuyến khích kèm theo giá trị mua hàng	55
Hình 22.	Tỷ lệ chiết khấu thẻ cào đối với đại lý	55
Hình 23.	Mức tiền thưởng cho chương trình Chính sách khen thưởng đại lý.....	57
Hình 24.	Chi phí cải thiện và mở rộng hệ thống phân phối hàng năm.....	57
Hình 25.	Chương trình khuyến mãi cho đại lý.....	59
Hình 26.	Các chương trình dành cho khách hàng Vinaphone.....	60
Hình 27.	Chi phí dự kiến cho chính sách chiêu thị năm 2010.	61
Hình 28.	Kế hoạch tuyển dụng nhân viên	71
Hình 29.	Chi phí dự kiến cho giải pháp nguồn nhân lực năm 2010.....	72
Hình 30.	Tốc độ tăng trưởng thuê bao và tỷ lệ thuê bao	73
Hình 31.	Số liệu thuê bao Vinaphone giai đoạn 2010–2020.....	74
Hình 32.	Tốc độ tăng trưởng và tỷ lệ các ARPU trong tổng thể.....	75
Hình 33.	Số liệu giá trị ARPU theo từng loại dịch vụ	75
Hình 34.	Giá trị doanh thu từng loại dịch vụ	76
Hình 35.	Bảng doanh thu – chi phí – lợi nhuận và tỷ suất ROI	76

MỞ ĐẦU

Ngày nay, với chính sách mở cửa hội nhập, nền kinh tế nước ta thật sự trở nên năng động hơn. Các doanh nghiệp trong nước phải chịu sức ép lớn vì phải hoạt động trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt. Đối với thị trường viễn thông – một thị trường mới đầy tiềm năng, mặc dù nước ta vẫn chưa mở cửa hoàn toàn thị trường này nhưng cũng đã có sự cạnh tranh khá gay gắt.

Là một doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ viễn thông, công ty Vinaphone đang hoạt động kinh doanh trong môi trường sôi động và đầy khó khăn, đặc biệt là lĩnh vực thông tin di động – một lĩnh vực phát triển mạnh của ngành viễn thông, các đối thủ cạnh tranh không những trong nước mà còn cả ngoài nước với tiềm lực về vốn lớn, kết hợp với trình độ kỹ thuật ngày càng cao.

Vấn đề hàng đầu mà công ty phải đối mặt là làm sao để nâng cao năng lực cạnh tranh trong hiện tại, tạo tiền đề vững chắc cho quá trình hội nhập quốc tế. Việc lập ra chiến lược phát triển có hiệu quả là chiếc chìa khóa quan trọng để thực hiện một cách tốt nhất những mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Do đó, nhóm đã chọn đề tài: **“Chiến lược kinh doanh Vinaphone giai đoạn 2010 – 2020”** để thực hiện tiểu luận cuối khóa môn Quản trị chiến lược.

Nhóm xin chân thành cảm ơn Thầy đã cung cấp kiến thức quý báu và các bạn trong lớp đã đóng góp ý kiến giúp nhóm hoàn thành tốt đề tài này!

Ngày 01 tháng 09 năm 2010

Nhóm 6

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VINAPHONE GIAI ĐOẠN 2010 - 2020

CHƯƠNG 1: KHÁI LUẬN VỀ KINH DOANH DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG

1. KHÁI QUÁT VỀ DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG

1.1. Khái niệm về dịch vụ điện thoại di động

1.1.1. Khái niệm dịch vụ điện thoại di động

Dịch vụ điện thoại di động là dịch vụ thông tin vô tuyến hai chiều, cho phép máy điện thoại di động có thể nhận cuộc gọi đến và đi tới bất kỳ máy điện thoại di động hoặc cố định nào.

1.1.2. Đặc điểm của dịch vụ điện thoại di động

1.1.2.a. Dịch vụ là vô hình

Do tính phi vật chất này nên trong quá trình sản xuất dịch vụ hầu như không sử dụng các nguyên, nhiên vật liệu cơ bản, không thể kiểm tra, trưng bày hay bao gói dịch vụ. Khách hàng thường cảm thấy rủi ro hơn khi mua dịch vụ so với hàng hóa thông thường và điều này cản trở trao đổi dịch vụ. Các nhà cung cấp dịch vụ vượt qua các hạn chế này để tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua các cửa hàng bán lẻ, hình ảnh trưng bày và sử dụng các biểu tượng để thay thế hàng hóa.

Không thể bảo vệ dịch vụ bằng bản quyền. Khi thị trường thông tin di động ngày càng sôi nổi hơn, việc không thể sử dụng bản quyền để bảo vệ dịch vụ sẽ dẫn đến hiện tượng các dịch vụ bắt chước sẽ ra đời gần như đồng thời với dịch vụ nguyên. Các nhà cung cấp dịch vụ không thể duy trì lợi nhuận cao từ các dịch vụ mới sau khi đối thủ cạnh tranh phát triển các dịch vụ thay thế.

Nói chung, khách hàng khó đánh giá giá trị của bất cứ dịch vụ nào. Khách hàng không thể hình dung các dịch vụ họ sử dụng được tạo ra như thế nào hay chi phí của dịch vụ là bao nhiêu. Điều này cộng với chi phí cố định cao, thu hồi trong thời gian dài và sự biến dạng của giá cả do những can thiệp vì các mục tiêu kinh tế, xã hội của nhà nước là các thách thức khi định giá trong một thị trường cạnh tranh.

1.1.2.b. Quá trình sản xuất gắn liền với quá trình tiêu thụ

Dịch vụ được sản xuất và tiêu thụ cùng một lúc dẫn đến các dịch vụ không thể thu hồi lại được và không thể thay thế các dịch vụ vi phạm chỉ tiêu chất lượng. Toàn bộ sản phẩm không đảm bảo chất lượng sẽ được chuyển đến cho người sử dụng, do đó sẽ gây ra những tổn thất về vật chất cũng như tinh thần cho họ. Khách hàng của dịch vụ mong đợi dịch vụ đạt chất lượng cao và luôn sẵn sàng bất cứ lúc nào họ cần. Do tính chất không tách rời được quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ dẫn đến có những yêu cầu cao hơn đối với tính nguyên vẹn của tin tức trong hệ thống thông tin liên lạc.

1.1.2.c. Khối lượng dịch vụ cung cấp phụ thuộc trực tiếp vào mức độ và đặc tính của nhu cầu sử dụng

Dịch vụ thông tin di động được tạo ra trong việc thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng khi truyền đưa tin tức. Trong khi đó, nhu cầu truyền đưa tin tức của khách hàng rất đa dạng, phong phú, xuất hiện không đồng đều theo thời gian (giờ trong ngày, ngày trong tuần, tháng và mùa trong năm) cũng như theo không gian. Tính không đồng đều về thời gian và không gian về nhu cầu sử dụng buộc nhà cung cấp phải có các biện pháp để san bằng tải trọng vào những giờ cao điểm bằng cách giảm giá cước cho khách hàng sử dụng dịch vụ ngoài giờ cao điểm để sử dụng tốt hơn năng lực mạng lưới.

1.1.2.d. Không thể dự trữ được dịch vụ

Hệ thống cơ sở hạ tầng của dịch vụ được dùng chung và thiết kế để có thể cung cấp một công suất nhất định tại bất kỳ thời điểm nào. Thời lượng dịch vụ không bán được có nghĩa là bị thất thu vĩnh viễn. Một số biện pháp để điều tiết nhu cầu lên hệ thống hay dùng là:

- Giảm giá cước thông tin vào những thời gian thấp điểm (cuối tuần và ban đêm).
- Giảm cước đăng ký hòa mạng, cước thuê bao, áp dụng nhiều hình thức khuyến mại đối với các thuê bao mới nhằm thu hút nhiều thuê bao đăng ký vào những tháng có nhu cầu thấp trong năm.

1.2. Các yếu tố tác động đến việc phát triển hệ thống thông tin di động

1.2.1. Cơ chế chính sách về viễn thông của nhà nước

Trong hơn 10 năm qua, do nhận thức được vai trò của viễn thông đối với sự phát triển kinh tế, văn hóa xã hội, an ninh quốc phòng, Đảng và Nhà nước ta đã có chính sách ưu tiên phát triển mạng lưới viễn thông, trong đó có hệ thống thông tin di động.

Để theo kịp với xu thế hội nhập cạnh tranh của nền kinh tế thế giới, bộ Bưu Chính Viễn Thông đã cấp giấy phép hoạt động, kinh doanh cung cấp dịch vụ thông tin di động cho các doanh nghiệp mới ngoài VMS và GPC như: Viettel, SPT, Hanoi Telecom, VP Telecom.... Chính nhờ chính sách mở cửa dần, thị trường thông tin di động trở nên sôi động và cạnh tranh khốc liệt. Vai trò của khách hàng ngày càng trở nên quan trọng, trở thành một trong những sức ép lớn buộc các doanh nghiệp phải tìm mọi cách thỏa mãn nhu cầu của họ ở mức cao nhất nhằm mở rộng thị trường. Nâng cao chất lượng dịch vụ thông tin di động thỏa mãn nhu cầu khách hàng trở thành chiến lược cơ bản nâng cao khả năng cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ phải sử dụng nguồn lực tiết kiệm hiệu quả và phải tạo ra sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao, giảm giá thành thỏa mãn nhu cầu của thị trường.

Như vậy, cơ chế chính sách hợp lý sẽ giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp và từ đó tác động đến sự phát triển hệ thống thông tin di động.

1.2.2. Đặc điểm của khách hàng

Việc phát triển dịch vụ thông tin di động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, một trong những nhân tố quan trọng đó là nhu cầu của khách hàng về dịch vụ, sự hiểu biết của khách hàng về dịch vụ và khả năng thanh toán của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

Việt Nam là một nước đang phát triển, chưa có nền tảng kinh tế kỹ thuật vững chắc, hầu hết khách hàng sử dụng dịch vụ thông tin di động đều chỉ mới tiếp cận với các dịch vụ, chưa có kinh nghiệm hiểu biết thấu đáo về các sản phẩm dịch vụ. Thậm chí dịch vụ thông tin di động còn xa lạ với một số tầng lớp dân cư nhất là đối với các vùng nông thôn, miền núi... trong khi đó đây là một loại hình dịch vụ sử dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến hiện đại. Bên cạnh đó, nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động của nước ta vẫn chưa cao và thu nhập bình quân trên đầu người còn rất thấp. Các nhân tố này đã phần nào hạn chế sự phát triển hệ thống thông tin di động trong nước.

Vì vậy một trong những mục tiêu lâu dài của các nhà cung cấp dịch vụ là không chỉ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mà còn phải tạo ra các dịch vụ phù hợp với thị hiếu của khách hàng với chất lượng cao hơn mong muốn của khách hàng. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp không chỉ chạy theo đáp ứng nhu cầu đã có sẵn của khách hàng mà phải khơi dậy lòng ham muốn, nhu cầu đòi hỏi từ phía khách hàng, có như vậy thì khách hàng mới tự tìm đến với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

1.2.3. Sự phát triển của khoa học công nghệ

Trong ngành Viễn thông, công nghệ đóng vai trò quan trọng. Nhờ có sự nhận thức đúng đắn vị trí vai trò của ngành Viễn thông, Đảng và nhà nước ta xác định Viễn thông là ngành cơ sở hạ tầng của nền kinh tế quốc dân và đã quan tâm phát triển, có chính sách đi tắt đón đầu sử dụng công nghệ tiên tiến, vì vậy mạng lưới Viễn thông nước ta được đánh giá hiện đại ngang tầm với các nước trong khu vực.

Để thấy rõ sự ảnh hưởng của khoa học công nghệ đến việc phát triển dịch vụ thông tin di động, ta trở lại với những năm trước đây khi điện thoại di động còn là dịch vụ cao cấp thì nay đã quá thịnh hành và cần thiết trong nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng. Chất lượng dịch vụ điện thoại di động đã được cải tiến như thế nào? Câu trả lời là: với máy điện thoại di động thế hệ đầu tiên (2G) thì tính năng kỹ thuật của nó đơn giản chủ yếu là đàm thoại, nhưng do xu hướng hội nhập công nghệ ngày nay một máy điện thoại thế hệ 2,5G có hỗ trợ WAP thì ngoài chức năng truy cập Internet, xem các bản tin thời tiết, giá cả thị trường, đặt vé máy bay, nhận gửi e-mail và không chỉ dừng lại ở thế hệ 3G mà còn có nhiều tính năng kỹ thuật cao hơn.

Qua đó ta thấy sự phát triển của khoa học công nghệ đã rút ngắn vòng đời của các sản phẩm dịch vụ, sản phẩm dịch vụ ra đời sau luôn luôn kế thừa những ưu việt của sản phẩm dịch vụ trước đó, vì vậy góp phần vào việc phát triển hệ thống thông tin di động. Do đó để phát triển hệ thống thông tin di động, nâng cao khả năng cạnh tranh, chủ động hội nhập kinh tế thế giới thì đòi hỏi ngành phải nhận thức rõ vai trò của khoa học công nghệ. Ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ hiện đại nhằm tạo ra sản phẩm dịch vụ có chất lượng đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng với chi phí thấp nhất.

1.2.4. Sự phát triển của nền kinh tế

Viễn thông là một ngành thuộc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế quốc dân, nó tạo điều kiện cho các ngành kinh tế khác phát triển vì vậy ngành phải đầu tư đi trước một bước. Việc đầu tư phát triển mạng lưới Viễn thông đòi hỏi phải có sự đầu tư lớn và đồng bộ nhằm tạo ra mạng lưới Viễn thông tiên tiến và hiện đại, có khả năng cung cấp các dịch vụ Viễn thông với chất lượng cao, đa dịch vụ và hòa nhập vào mạng Viễn thông quốc tế.

Song vì ngành Viễn thông nói chung và hệ thống thông tin di động nói riêng là cơ sở hạ tầng của nền kinh tế, nó thúc đẩy kinh tế phát triển và khi kinh tế phát triển sẽ có điều kiện đầu tư cả chiều rộng lẫn chiều sâu nâng cao năng lực phục vụ của mạng, tạo ra dịch vụ Viễn thông với chất lượng cao, đa dạng, đáp ứng được nhu cầu thị trường.

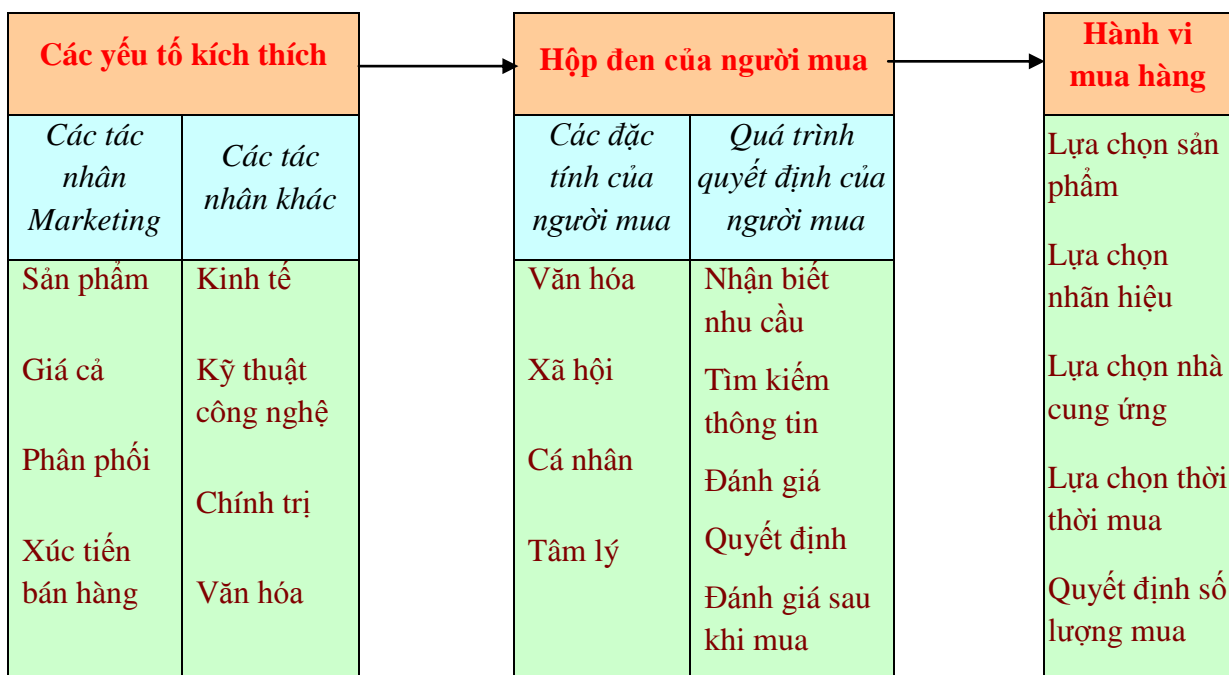
Khi kinh tế phát triển thì số lượng người có nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động để trao đổi thông tin, giao lưu tình cảm ngày càng tăng, vì vậy tạo ra một thị trường lớn. Nhiều doanh nghiệp, tập đoàn kinh tế trong và ngoài nước muốn tham gia vào việc cung cấp dịch vụ thông tin di động tạo ra môi trường cạnh tranh giữa các nhà cung cấp dịch vụ về chất lượng, giá cả và đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp phát triển hệ thống thông tin di động trong nước. Ngược lại nền kinh tế kém phát triển, lạc hậu sẽ gây khó khăn cho việc đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh, đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và phát triển thị trường dẫn đến sản xuất bị trì trệ, chất lượng dịch vụ không được cải thiện.

Một khía cạnh khác cho ta thấy sự ảnh hưởng của nền kinh tế đến việc phát triển dịch vụ này là khi kinh tế phát triển thì mức độ tiêu dùng các dịch vụ thông tin di động tăng lên, khách hàng có khả năng chi trả, thuận lợi cho các dịch vụ chất lượng cao phát triển, đặc biệt là các dịch vụ giá trị gia tăng, do đó kích thích các doanh nghiệp đầu tư nâng cấp mạng lưới, góp phần phát triển hệ thống thông tin di động.

2. NGHIÊN CỨU HÀNH VI MUA CỦA NGƯỜI SỬ DỤNG DỊCH VỤ ĐTDD

2.1. Khái niệm hành vi mua của người tiêu dùng

Hành vi mua là hoạt động dùng tiền để đổi lấy hàng nhằm thỏa mãn động cơ mua hàng nào đó.

Hình 1. Mô hình chi tiết hành vi mua của người tiêu dùng

2.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người sử dụng dịch vụ ĐTDD

Các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến hành vi của người sử dụng dịch vụ ĐTDD được phân thành bốn nhóm chính: những yếu tố về văn hóa, những yếu tố thuộc xã hội, những yếu tố mang tính chất cá nhân và những yếu tố tâm lý. Phần lớn các yếu tố này là không kiểm soát được.

2.2.1. Yếu tố văn hóa

Văn hóa là yếu tố cơ bản nhất quyết định ý muốn và hành vi của một người. Các nền văn hóa được hình thành và tiến triển qua nhiều thế hệ, được truyền từ đời này sang đời khác song không giống nhau ở mọi quốc gia, mọi thời kỳ và được con người tiếp thu trong suốt cuộc đời thông qua giáo dục gia đình, trường học, công việc hoặc giao tiếp xã hội...

Quá trình hội nhập và giao lưu văn hóa trên toàn cầu đã phần nào ảnh hưởng đến nền văn hóa truyền thống ở Việt Nam. Nếu như lúc trước việc sử dụng điện thoại di động chỉ thu hẹp trong phạm vi những người có thu nhập cao và có nhu cầu liên lạc ở mọi lúc, mọi nơi, thì hiện nay, người tiêu dùng ngoài một số người thật sự có nhu cầu sử dụng điện thoại di động, còn lại thích sử dụng di động như một món hàng thời trang và mang tính phong trào. Các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động đã nhắm vào nhu cầu này ở người tiêu dùng nên đã đưa ra các dịch vụ mới như dịch vụ di động trả trước bằng card, dịch vụ trả trước một chiều làm cho số thuê bao của các mạng điện thoại di động đã tăng lên một cách đáng kể, mà trong đó, số thuê bao trả trước chiếm phần lớn (khoảng 90%).

Với chính sách mở cửa viễn thông của nhà nước, số lượng nhà cung ứng dịch vụ ở nước ta đã tăng lên. Sự góp mặt của S-Fone, Viettel năm 2004 và sắp tới là Hanoi Telecom và VP Telecom đã làm nóng thị trường ĐTDD. Trên thị trường, ngoài cuộc đua về giá cước, khuyến mại cũng đã xuất hiện cuộc đua về công nghệ, chất

lượng dịch vụ. Người tiêu dùng cũng đã dần quen với phong cách kinh doanh của các nhà cung cấp cũng như quen thuộc với Slogan của họ: MobiFone – “Sức mạnh di động của bạn” hay “Mọi lúc mọi nơi”, Vinaphone – “Không ngừng vươn xa”, S-Fone – “Nghe là thấy”, Viettel – “Hãy nói theo cách của bạn”. Người tiêu dùng không còn hạn chế trong việc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ mà bây giờ đây chính nhà cung ứng phải tìm đến khách hàng và xem khách hàng là thượng đế. Sự thay đổi trong văn hóa sử dụng dịch vụ ĐTDD đã tác động rất lớn đến các nhà cung ứng dịch vụ, khiến họ đang ra sức hoàn thiện và cải tiến văn hóa của chính mình nhằm tạo ra được sự khác biệt trong cung ứng dịch vụ đối với khách hàng.

2.2.2. Các yếu tố bản thân

Hành vi mua của người sử dụng dịch vụ ĐTDD còn chịu ảnh hưởng bởi những đặc điểm ngoại thể của bản thân người ấy như: tuổi tác, nghề nghiệp, hoàn cảnh kinh tế, lối sống, cá tính,...

Thị trường dịch vụ ĐTDD ở nước ta còn rất nhiều tiềm năng phát triển. Với tỷ lệ số người dùng di động là 4,5% dân số cùng tốc độ tăng trưởng hàng năm đạt 50%/năm, mục tiêu đến 2010 là 18 – 20 máy/100 dân thì có thể nói thị trường di động Việt Nam là một thị trường đầy tiềm năng đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Thị trường ĐTDD có khả năng phát triển như thế nhưng các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ hiện tại có phát triển mạnh hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố mà yếu tố bản thân khách hàng là quan trọng nhất.

Xã hội nào cũng vậy, nhu cầu của con người thì luôn đa dạng và không ngừng tăng trưởng theo thời gian. Đặc biệt trong xã hội thông tin như hiện nay, một xã hội có nền kinh tế phát triển mạnh, hai người ở cách xa hàng trăm, hàng ngàn cây số cũng có thể liên lạc với nhau trong vài giây, một xã hội mà con người đa dạng rất nhiều về tuổi tác, nghề nghiệp, hoàn cảnh kinh tế, phong cách sống, cá tính. Các yếu tố thuộc về bản thân người tiêu dùng sẽ quyết định trực tiếp đến nhu cầu làm cho nhu cầu ngày càng đa dạng và phát triển. Nhu cầu của khách hàng sử dụng dịch vụ hiện nay không chỉ dừng lại ở chất lượng thoại tốt, giá rẻ mà còn ở chất lượng phục vụ, công tác giải quyết khiếu nại, sự tiện lợi trong thanh toán cước, thủ tục hòa mạng... Các yếu tố thuộc về bản thân người sử dụng dịch vụ là những yếu tố cần thiết mà nhà cung ứng dịch vụ cần phải nghiên cứu thật kỹ để hiểu thật rõ khách hàng của mình, để có những giải pháp thích hợp nhằm thỏa mãn thật tốt nhu cầu của họ.

2.2.3. Các yếu tố tâm lý

Sự lựa chọn để mua của người tiêu dùng còn chịu ảnh hưởng của bốn yếu tố tâm lý quan trọng: động cơ, nhận thức, sự hiểu biết, niềm tin.

➤ **Động cơ**: khách hàng khi sử dụng dịch vụ ĐTDD của bất kỳ nhà cung ứng nào đều có động cơ. Có khách hàng thì vì giá dịch vụ rẻ, có khách hàng vì các chương trình khuyến mại, có khách hàng vì chất lượng thoại tốt, ít nghẽn mạch, rớt mạch, có khách hàng lại vì phong cách phục vụ. Thông thường khách hàng sẽ lựa chọn nhà cung ứng dịch vụ có các điểm mạnh phù hợp với mình. Nhưng một doanh nghiệp bất kỳ không bao giờ có toàn những điểm mạnh. Do đó, nhà cung ứng cần so sánh mình với các đối

thủ cạnh tranh để phát huy hơn nữa những điểm mạnh và hạn chế tối đa những điểm yếu, bên cạnh đó còn tạo được sự khác biệt cho dịch vụ của mình. Trong môi trường cạnh tranh hoàn toàn, sự khác biệt của dịch vụ sẽ tạo được động cơ mua dịch vụ từ khách hàng.

➤ **Nhận thức:** là khả năng tư duy của con người. Cùng trong một môi trường với các tác nhân kích thích như nhau song mỗi cá nhân sẽ có một cách nhận thức riêng, dẫn đến quan điểm, thái độ, hành vi của họ sẽ không giống nhau. Chính sự không giống nhau trong nhận thức của người mua nên đòi hỏi người làm công tác Marketing trong doanh nghiệp cung ứng dịch vụ phải lường trước được để tìm ra các giải pháp Marketing độc đáo, lôi kéo sự chú ý và tăng khả năng nhận thức về doanh nghiệp của mỗi khách hàng.

➤ **Sự hiểu biết:** sự hiểu biết của khách hàng hiện nay về dịch vụ ĐTDD ngày càng rộng, vì:

- Dịch vụ ĐTDD không còn xa lạ với người dân nước ta.
- Các phương tiện thông tin đại chúng phát triển, là công cụ đắc lực để đưa thông tin về dịch vụ đến gần với công chúng.
- Thị trường dịch vụ ĐTDD đang nóng dần lên, đặc biệt là ở những thành phố lớn. Từ đó làm nảy sinh nhu cầu tìm hiểu về dịch vụ đối với những khách hàng đang sử dụng hoặc chưa sử dụng dịch vụ.

Vì công nghệ thông tin di động là một công nghệ viễn thông mới trên thế giới, đặc biệt ở nước ta nó chỉ mới xuất hiện khoảng 10 năm nên sự hiểu biết của khách hàng chỉ thiên về vấn đề giá cước, loại điện thoại, chất lượng phục vụ, chương trình khuyến mại.... Nếu xét về mặt kỹ thuật thì khách hàng không hiểu nhiều. Do đó, doanh nghiệp khai thác dịch vụ này cần:

- Coi trọng công tác giải quyết thắc mắc, khiếu nại của khách hàng.
- Thống nhất giá bán card, cước hòa mạng ở tất cả các đại lý, cửa hàng.
- Đưa ra nhiều chương trình khuyến mại hấp dẫn.
- Tạo uy tín, hình ảnh tốt về doanh nghiệp trong lòng khách hàng.

➤ **Niềm tin và thái độ:**

Nhà cung ứng dịch vụ nên xây dựng trong lòng khách hàng một niềm tin vững chắc và một thái độ đúng đắn về doanh nghiệp mình. Việc làm này rất khó bởi vì niềm tin và thái độ của một người không dễ thay đổi. Nhưng nếu thực hiện được thì chính niềm tin và thái độ đó lại tạo nên được những khách hàng luôn trung thành với doanh nghiệp.

Sự trung thành của khách hàng là sự sẵn sàng ở lại với một nhà cung ứng dịch vụ. Một khách hàng có thể gắn bó với một nhà cung ứng trong năm năm nhưng không hẳn khách hàng đó là trung thành. Để được gọi là trung thành, khách hàng phải biết các nhà cung ứng khác đang có dịch vụ tốt hơn, rẻ hơn, ít rủi ro hơn nhưng vẫn muốn

gắn bó với nhà cung ứng cũ vì tin rằng nhà cung ứng khác không có gì hơn hoặc vì một số lý do không thể lượng hóa được.

Xây dựng niềm tin vững chắc và thái độ đúng đắn của khách hàng đối với doanh nghiệp là gián tiếp xây dựng lòng trung thành, tăng lượng khách hàng trung thành cũng có nghĩa là giúp nhà cung ứng giảm tỷ lệ mất khách xuống mức thấp nhất.

3. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA THỊ TRƯỜNG NGƯỜI SỬ DỤNG DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG:

3.1. Thị trường người sử dụng có qui mô lớn và thường xuyên gia tăng

Nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động có mối quan hệ biện chứng với sự phát triển kinh tế – xã hội đất nước. Thực tế cho thấy, trong những năm qua, nền kinh tế Việt Nam đã có nhiều thay đổi, mức sống người dân đang được nâng lên, theo đó nhu cầu về trao đổi thông tin của con người ngày càng cao, đặc biệt là nhu cầu giao lưu tâm tư, tình cảm của nhân dân là không có giới hạn.

Thị trường người sử dụng dịch vụ thông tin di động là tập hợp những cá nhân không phân biệt giới tính, tuổi tác, thu nhập, trình độ, nghề nghiệp, tôn giáo... miễn là họ có nhu cầu trao đổi tin tức cần được thỏa mãn. Do đó, quy mô của thị trường người sử dụng dịch vụ này là rất lớn.

Lợi ích của việc sử dụng dịch vụ chính là mức độ thỏa mãn nhu cầu trao đổi thông tin nhanh chóng, tiện lợi ở mọi khoảng cách, địa điểm nên dịch vụ thông tin di động ngày càng phổ biến trong đời sống của người dân thuộc các tầng lớp xã hội và trở thành dịch vụ không thể thiếu trong nhu cầu sinh hoạt của người dân, đặc biệt là người dân đang sống ở các đô thị lớn của đất nước.

3.2. Nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng rất đa dạng và phong phú

Như ta đã biết, khách hàng sử dụng dịch vụ là quần chúng nhân dân thuộc nhiều tầng lớp trong xã hội, khác nhau về tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp, thu nhập, trình độ văn hóa, tôn giáo, lối sống... dẫn đến sở thích, thói quen tiêu dùng sẽ khác nhau. Hơn nữa, nhu cầu của người tiêu dùng còn chịu tác động của yếu tố bên ngoài như nền kinh tế, sự phát triển khoa học công nghệ, cạnh tranh, môi trường dân số xã hội... Chính những sự khác nhau đó đã tạo nên sự phong phú và đa dạng về nhu cầu của khách hàng trong việc sử dụng dịch vụ.

Mặt khác, nhu cầu và mong muốn của con người luôn luôn thay đổi nên sự ưa chuộng của người tiêu dùng đối với dịch vụ không tồn tại mãi theo thời gian. Do đó, việc phân nhóm khách hàng để quản lý và nghiên cứu là rất cần thiết trong các hoạt động marketing nói chung và hoạt động bán hàng, chăm sóc khách hàng nói riêng của mỗi doanh nghiệp.

3.3. Hoạt động mua bán trên thị trường không bị giới hạn bởi yếu tố không gian và thời gian

Đặc điểm của dịch vụ thông tin di động là người gọi và người nghe (hay người nhắn tin và người nhận tin) có thể cách xa nhau về mặt không gian và không ở cố định một chỗ nhưng vẫn có thể trao đổi tin tức cho nhau được. Hơn nữa, quá trình sản xuất

và tiêu thụ trùng nhau, khi khách hàng có nhu cầu gọi hay nhắn tin thì sẽ được đáp ứng ngay lập tức và chính khách hàng là người tham gia trực tiếp vào quá trình truyền đưa đó. Vì vậy, có thể nói hoạt động mua bán trên thị trường dịch vụ thông tin di động không bị giới hạn bởi yếu tố không gian và thời gian.

3.4. Mức độ tiêu dùng có sự chênh lệch giữa các khách hàng

Do khách hàng trên thị trường dịch vụ thông tin di động rất đa dạng, phong phú nên quy mô của khách hàng rất khác nhau, hơn nữa, nhu cầu của mỗi khách hàng không giống nhau và không hoàn toàn cố định trong mọi hoàn cảnh, làm cho hành vi và thói quen sử dụng dịch vụ sẽ có sự khác biệt. Chính điều đó đã dẫn đến mức độ tiêu dùng của các đối tượng khách hàng có sự chênh lệch lớn.

CHƯƠNG 2: GIỚI THIỆU VINAPHONE

1. SƠ LƯỢC MẠNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE

1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Dịch vụ viễn thông – Vinaphone là đơn vị thành viên của Tập Đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) và được thành lập vào ngày 26/06/1996. Công ty Vinaphone được phép hoạt động trong các lĩnh vực sau:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành và khai thác mạng lưới, dịch vụ viễn thông bao gồm các mạng thông tin di động, nhắn tin và điện thoại thẻ.
- Tư vấn, khảo sát, thiết kế, xây lắp, bảo trì, sửa chữa thiết bị chuyên ngành thông tin di động, nhắn tin và điện thoại thẻ toàn quốc.
- Xuất khẩu, nhập khẩu, kinh doanh vật tư, thiết bị chuyên ngành viễn thông phục vụ cho hoạt động của đơn vị. Kinh doanh các ngành nghề khác nhau trong phạm vi được Tổng Công ty cho phép phù hợp với qui định của pháp luật.

Khi Vinaphone mới bắt đầu đi vào hoạt động thì sản lượng của MobiFone lúc đó đã đạt được 22.000 thuê bao và đều là thuê bao trả sau. Vì ra đời sau nên Vinaphone gặp rất nhiều khó khăn trong việc phát triển thuê bao. Cạnh tranh với MobiFone không phải là điều dễ dàng vì:

- Cả hai mạng cùng phủ sóng toàn quốc và có cùng một giá cước do VNPT qui định.
- MobiFone ra đời trước đã thu hút một số lượng lớn những doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động như các công ty đa quốc gia, ngành hàng không, dầu khí, công ty nước ngoài... Đây là những khách hàng lớn vì có mức sử dụng cước cao, khả năng thanh toán tốt, ổn định và thường là những khách hàng trung thành vì không muốn thay đổi số di động.

Hiện nay, tình hình cạnh tranh càng khó khăn hơn vì đối thủ cạnh tranh không chỉ có MobiFone mà còn có các doanh nghiệp mới như Viettel, SPT (S-Fone). Qua các năm, doanh thu của Vinaphone vẫn tăng đều và chia sẻ mạnh thị trường với các doanh nghiệp khác.

Cụ thể cuối năm 1996, tức sau 6 tháng thành lập, Vinaphone chỉ có khoảng 5.000 thuê bao, đạt doanh thu 15.718 triệu đồng. Nhưng đến cuối năm 2004, số lượng thuê bao là 2.754.364, chiếm 33% thuê bao toàn mạng Vinaphone, doanh thu là 1.701.225 triệu đồng. Tính đến cuối năm 2009, sau gần 14 năm thành lập, mạng Vinaphone đã có hơn 17 triệu thuê bao, và phủ sóng toàn quốc với trên 13.000 trạm phát sóng (BTS).

1.2. Tầm nhìn – sứ mệnh

➤ Tầm nhìn

Dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi người dân Việt Nam. Vinaphone luôn là một trong những mạng di động dẫn đầu ở Việt Nam, luôn bên cạnh khách hàng dù bất cứ nơi đâu.

➤ **Sứ mệnh**

Vinaphone luôn nỗ lực ứng dụng hiệu quả công nghệ viễn thông tiên tiến để mang dịch vụ thông tin di động đến cho khách hàng ở bất cứ nơi đâu, góp phần thúc đẩy kinh tế – xã hội của Việt Nam.

1.3. Triết lý kinh doanh

Là thành viên của Tập đoàn Bưu chính – Viễn thông Việt Nam (VNPT), chúng ta tự hào được thừa hưởng và phát triển các giá trị cốt lõi trong triết lý kinh doanh của VNPT.

➤ **Giá trị mang tính Nhân văn:** Giá trị tốt đẹp nhất Vinaphone hướng tới là phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên, mang lại lợi ích cho đối tác, đóng góp vì lợi ích của cộng đồng. Tất cả “Vì con người, hướng tới con người và giữa những con người”.

➤ **Giá trị mang tính Kết nối:** Nhờ những ứng dụng công nghệ viễn thông tiên tiến, Vinaphone có mặt ở khắp mọi nơi, mọi cung bậc tình cảm để mang con người đến gần nhau hơn, cùng nhau trải nghiệm, chia sẻ Cảm Xúc – Thành Công – Trí Thức.

➤ **Giá trị mang tính Việt Nam:** Tiên phong trong lĩnh vực phát triển thông tin di động ở các vùng xa xôi của đất nước, vừa kinh doanh, vừa phục vụ để thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội tại địa phương.

1.4. Cam kết thương hiệu

Chúng tôi là nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ thông tin di động với chất lượng tốt nhất và bảo đảm rằng Vinaphone là đối tác đáng tin cậy của bạn.

Chúng tôi cam kết xây dựng mối quan hệ đối tác và hợp tác bền vững, cùng có lợi, giữa mạng thông tin di động Vinaphone với khách hàng, các thành viên và người lao động.

1.5. Ý nghĩa thương hiệu Vinaphone

Biểu tượng mới của Vinaphone được tạo nên bởi sự liên kết chặt chẽ mềm mại giữa 3 hình khối giọt nước thể hiện sự lan tỏa, kết nối mọi lúc mọi nơi của Vinaphone. Nước mang lại sự sống cho nhân loại. Màu xanh Cyban thể hiện mong muốn đem lại cho mọi người một cảm giác hiền hòa, ấm áp đầy tin cậy khi chọn Vinaphone là nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động hàng đầu tại Việt Nam.

Với mục tiêu tiếp tục thực hiện cam kết vì sự phát triển của cộng đồng, Vinaphone tự đặt ra cho mình một bước nhảy cao hơn, từ khách hàng lan rộng tới đông đảo dân cư trong toàn quốc, mang đến hình ảnh Việt Nam – một cộng đồng gắn kết, vững vàng.

Bên cạnh đó, câu khẩu hiệu truyền thống “Không ngừng vươn xa” đã đi sâu vào tâm trí khách hàng. Từ tháng 9/2006, Vinaphone đưa ra thông điệp mới “Luôn bên bạn, dù bạn ở nơi đâu” thể hiện rõ hơn cam kết phát triển mạng lưới, phát triển dịch vụ của Vinaphone đã đang và sẽ vươn xa để giúp khách hàng thành công hơn, vươn xa

hơn tại bất cứ nơi nào khách hàng đặt chân tới, ở bất cứ cung bậc tình cảm nào của khách hàng trong cuộc sống – Vinaphone luôn có ở bên.

2. SẢN PHẨM – GIÁ CƯỚC – DỊCH VỤ – HỖ TRỢ KHÁCH HÀNG

2.1. Gói cước

Vinaphone triển khai nhiều gói cước mới và tập trung vào nhiều phân khúc khách hàng đặc biệt như:

➤ **Gói cước TalkEZ:** Đây là gói cước đặc biệt dành cho sinh viên “Talk–Student” và học sinh “Talk–Teen” với mức ưu đãi cao hơn gói cước tương tự của các mạng khác.

➤ **Vinaphone Alo 202 gói cước điện thoại dành người lớn tuổi:** Đây là bộ sản phẩm được thiết kế đặc biệt dành cho khách hàng là những người lớn tuổi sử dụng. Máy điện thoại ZTE S202 có bàn phím số lớn, có hướng dẫn bằng giọng nói... nhằm hỗ trợ người lớn tuổi sử dụng dễ dàng hơn; đồng thời có chức năng SOS khẩn cấp, khi bấm nút SOS thì máy S202 sẽ kêu to và tự động gửi tin nhắn và gọi lần lượt đến 5 số đã mặc định trong máy.

➤ **Gói cước quốc tế có thời lượng không hạn chế IDD1714:** từ ngày 31/03/2009, Vinaphone chính thức cung cấp gói cước gọi không giới hạn tới 23 nước trên thế giới dành cho toàn bộ thuê bao di động trả trước và trả sau cá nhân. Theo đó, chỉ với 299.000 đồng/tháng, khách hàng có thể gọi không giới hạn tới các đầu số di động và cả số bàn.

➤ **Gói cước “VNPT – Trò chuyện thoải mái”:** cho phép các khách hàng là thuê bao cố định và di động trả sau Vinaphone do cùng một Viễn thông tỉnh, thành phố quản lý thiết lập 1 nhóm gồm 1 thuê bao cố định VNPT và từ 2 đến 5 thuê bao di động trả sau Vinaphone để được hưởng chính sách liên lạc miễn phí giữa các thuê bao trong cùng 1 nhóm với nhau.

➤ **Gói cước thông minh và tiết kiệm Talk 24:** Gói cước gọi nhóm tiết kiệm Talk 24 cho phép khách hàng là thuê bao di động (trả trước/trả sau) Vinaphone có thể thiết lập 01 nhóm thân thiết (nhóm Talk24) gồm 3 hoặc 5 số điện thoại di động và cố định khác để được hưởng mức giảm giá cước đặc biệt khi gọi đến các số máy này.

➤ **Đối với khách hàng mua máy iPhone chính hãng:** Vinaphone cung cấp 3 gói cước trả sau (với tên gọi iTouch 1, iTouch 2 và iTouch 3) với mức thuê bao tháng từ 400.000 đến 650.000 đ/tháng và 1 gói cước trả trước (với tên gọi iSurf) với mức thuê bao 1,4 triệu đồng/năm. Các gói cước này đã bao gồm từ 350 đến 550 phút gọi miễn phí và hàng trăm tin nhắn miễn phí hàng tháng và có thể truy cập Internet đến mức không giới hạn.

2.2. Máy điện thoại

Vinaphone kết hợp với một đơn vị trong Tập đoàn VNPT là Công ty cổ phần Cấp và Vật liệu mạng (Vinacap) giới thiệu dòng điện thoại 2 sim 2 sóng thương hiệu Avio Avio A101, Avio A201, Avio 301 và Avio 302. Các model điện thoại 2 sim này thuộc bộ hòa mạng Alo của Vinaphone theo chương trình bán máy tặng kèm sim.

Hiện nay Vinaphone chủ yếu cung cấp các loại máy iPhone gồm iPhone 3G–8G, iPhone 3GS–16G và iPhone 3GS–32G (màu đen và màu trắng) với mức giá chỉ từ 9.888.000 đồng (chưa VAT). Khách hàng được cung cấp dòng máy chính hãng với phiên bản quốc tế, không khóa mạng và kèm theo chế độ bảo hành chính hãng 12 tháng trên toàn. Đây là điều mà tất cả các khách hàng yêu thích máy iPhone đã chờ đợi nhiều năm nay.

2.3. Dịch vụ gia tăng

Đến cuối 2010 Vinaphone sẽ cung cấp cho khách hàng của nhà mạng này khoảng 60 dịch vụ gia tăng. Trong đó, Vinaphone đang giữ danh hiệu “Mạng di động có dịch vụ phi thoại tốt nhất”. Với việc triển khai mạng 3G, Vinaphone cung cấp cho khách hàng 6 dịch vụ mới, gồm: dịch vụ Internet di động tốc độ cao như Mobile Internet (truy cập Internet tốc độ cao trực tiếp từ điện thoại), Mobile Broadband (truy cập Internet tốc độ cao từ máy tính thông qua sóng di động), và đặc biệt, bốn dịch vụ có tính đột phá, hấp dẫn là Video Call (đàm thoại nhìn thấy hình ảnh giữa các thuê bao của Vinaphone), Mobile Camera (xem trực tiếp hình ảnh tình trạng các nút giao thông), các dịch vụ giải trí cao cấp như Mobile TV (xem trực tiếp 15 kênh truyền hình trên máy di động), và 3G Portal (thế giới thông tin và giải trí trên điện thoại di động). Với tốc độ đường truyền dữ liệu và truy cập Internet của Vinaphone 3G tối đa lên tới 14,4 Mbps, người dùng có thể sử dụng đa dạng về truyền dữ liệu, truy nhập Internet điện thoại di động với tốc độ cao ở mọi lúc, mọi nơi.

Tháng 5/2010, Vinaphone đã chính thức cho ra mắt 4 dịch vụ tiện ích mới đáp ứng nhu cầu giao lưu trực tuyến, trao đổi thông tin và giải trí cho cả thuê bao 2G và 3G.

- **Tiện ích đầu tiên là dịch vụ quản lý cuộc gọi (Call Management)** cho phép các thuê bao có thể chặn cuộc gọi đến, chuyển hoặc nhận cuộc gọi đến.
- **Hai là dịch vụ thông tin nội dung tổng hợp (V– Live)** cho phép tự động cập nhập tin tức, hình ảnh thuộc các lĩnh vực kinh tế, xã hội, văn hóa, thể thao, giải trí... tới máy ĐTDĐ của khách hàng dưới dạng bản tin Flash SMS.
- **Tiện ích thứ ba là dịch vụ cộng đồng trên di động (m360)** cung cấp các tính năng phù hợp với giới trẻ như Chat qua tài khoản dịch vụ m360, Yahoo Messenger, Gtalk, tạo lập blog, chơi game.
- **Cuối cùng là dịch vụ âm nhạc di động (Chacha Music)**. Đây là tiện ích cho phép những người yêu thích âm nhạc có thể nghe nhạc online trên ĐTDĐ, máy tính, hoặc tải bài hát, nhạc chuông, nhạc chờ cho ĐTDĐ. Các thuê bao cũng có thể tham gia vào các hoạt động của cộng đồng âm nhạc như tạo hồ sơ, bình luận chia sẻ niềm đam mê âm nhạc...

2.4. Giá cước

Từ tháng 6/2009 Vinaphone chính thức thực hiện chương trình giảm giá cước lớn nhất từ trước đến nay cho các thuê bao di động toàn mạng với mức giảm trung bình lên tới 21%. Sau khi giảm cước, mức cước cơ bản của mạng này là ở mức thấp

nhất trên thị trường hiện nay. Trong lần giảm giá lần này, các gói cước trả trước hiện chiếm tỉ lệ cao trong tổng số thuê bao của Vinaphone là VinaCard, Vina Daily, VinaXtra, Vina365 đều được giảm mạnh. Cụ thể, cước gọi nội mạng và liên mạng của gói VinaCard giảm tới 21% (giảm từ 1.750 đồng/phút xuống 1.380 đồng/phút với gọi nội mạng và từ 1.990 đồng/phút xuống 1.580 đồng/phút với gọi liên mạng). Gói cước bình dân Vina365 cũng được giảm tới 16% cước gọi, cước thuê bao của gói cước tiết kiệm Talk24 giảm 20%. Không chỉ có gói cước trả trước được giảm mà giá cước thuê bao tháng của dịch vụ trả sau cũng giảm từ 55.000 đồng xuống còn 49.000 đồng. Đây được coi là mức cước thuê bao thấp nhất đối với dịch vụ di động GSM. Bên cạnh đó, cước cuộc gọi của các thuê bao trả sau cũng được giảm đến 10%.

Bên cạnh đó, Vinaphone còn tập trung vào việc giữ thuê bao cũ bằng cách áp dụng các hình thức khuyến mãi thẻ nạp phổ biến và thường xuyên hơn. Đây thật sự là một hình thức giảm giá cước.

Ngoài ra Vinaphone còn tung ra các gói cước đặc biệt với mức giá cước linh hoạt phù hợp với từng đối tượng và nhu cầu.

2.5. Hỗ trợ khách hàng

➤ Các dịch vụ tại điểm giao dịch trên tất cả các tỉnh thành

Cung cấp dịch vụ trả trước (VinaKit, VinaCard, E-Load), hòa mạng trả sau.

Giải đáp, hướng dẫn và thực hiện cài đặt các dịch vụ của mạng VinaPhone.

Cắt mở thông tin theo yêu cầu của khách hàng do mất máy, mất SIMCard.

Thực hiện các nghiệp vụ chăm sóc khách hàng sau bán hàng như thay, bảo hành SIMCard, đổi thẻ cào.

Tiếp nhận và phối hợp các đơn vị chức năng giải quyết thắc mắc, khiếu nại của khách hàng có liên quan đến dịch vụ.

Riêng các điểm giao dịch tại TP.Hồ Chí Minh có thêm hoạt động thu cước trả sau và hỗ trợ các Bưu điện tỉnh trong việc thu hộ cước cho khách hàng khi đến sinh sống và làm việc tại TP.HCM.

➤ Đường dây nóng

Trong trường hợp khẩn cấp khách hàng có thể liên hệ với các số điện thoại nóng sau, lưu ý các cuộc gọi bị tính cước như cuộc gọi thông thường:

- Số điện thoại nóng của 151 Hà Nội là: 0912481111
- Số điện thoại nóng của 151 Hồ Chí Minh là: 0918681111
- Số điện thoại nóng của 151 Đà Nẵng là: 0914181111

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH, HOÀN CẢNH NỘI BỘ VINAPHONE

1. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

1.1. Môi trường vĩ mô

1.1.1. Yếu tố kinh tế

Trong những năm gần đây, với sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế, kinh tế Việt Nam có những bước phát triển đáng kể: GDP ngày càng tăng nhanh, tốc độ tăng trưởng kinh tế hơn 7% mỗi năm.

Cơ cấu kinh tế cả nước đang có sự thay đổi khi các ngành công nghiệp và dịch vụ chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong cơ cấu nền kinh tế quốc gia; kéo theo đó là sự dịch chuyển về mặt cơ học trong lực lượng lao động giữa các ngành kinh tế.

Việc hình thành các khu đô thị mới, các khu công nghiệp, khu chế xuất, việc đơn giản hóa các thủ tục cấp phép đã làm số lượng doanh nghiệp tăng nhanh, tạo việc làm cho nhiều lao động hơn và thu hút nguồn lao động ở các tỉnh khác, từ đó tăng thu nhập và kéo theo nhu cầu sử dụng dịch vụ điện thoại di động tăng cao.

Hệ thống ngân hàng, công ty tài chính phát triển cả về số lượng lẫn chất lượng làm tăng khả năng luân chuyển vốn. Bên cạnh đó, chủ trương cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước, khuyến khích đầu tư nước ngoài, hợp tác liên doanh làm cho môi trường đầu tư trở nên đa dạng, phong phú, góp phần tạo ra lực lượng lớn khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động cao.

Số thuê bao điện thoại mới 6 tháng đầu năm 2009 ước tính đạt 22,8 triệu thuê bao, tăng 12,2% so với cùng kỳ năm 2008, bao gồm 707,7 nghìn thuê bao cố định, giảm 58,7% và 22,1 triệu thuê bao di động, tăng 18,7%. Số thuê bao điện thoại cả nước tính đến hết tháng 6/2009 đạt 151 triệu thuê bao, tăng 48,5% so với cùng thời điểm năm trước, bao gồm 17,5 triệu thuê bao cố định, tăng 10,7% và 133,5 triệu thuê bao di động, tăng 55,4%. Số thuê bao điện thoại của Tập đoàn Bưu chính, Viễn thông tính đến hết tháng 6/2009 đạt 79,4 triệu thuê bao, tăng 35,6% so với cùng thời điểm năm 2008, bao gồm 11,6 triệu thuê bao cố định, tăng 4,4% và 67,8 triệu thuê bao di động, tăng 43%.

1.1.2. Yếu tố chính trị, pháp luật

Tình hình chính trị ổn định gắn liền với những thành tựu đổi mới kinh tế đang ngày càng củng cố niềm tin trong nhân dân và trong lòng bạn bè quốc tế vào chủ trương, đường lối mà Đảng, Nhà nước ta đã đề ra. Đó cũng là một ưu thế trong việc tạo lập và triển khai các chiến lược đầu tư dài hạn của Vinaphone.

Ngày 15/8/1987, chính phủ ra nghị định số 121/HĐBT ban hành điều lệ Bưu chính Viễn thông. Theo qui định tại nghị định này, việc cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông thuộc độc quyền Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam, phù hợp với đường lối, chính sách phát triển kinh tế, cơ chế quản lý nhà nước lúc bấy giờ

và đã tạo ra hành lang pháp lý rất quan trọng trong việc phát triển và quản lý ngành Bưu điện.

Tuy nhiên, để nâng cao chất lượng phục vụ cho người sử dụng dịch vụ viễn thông ngày càng tốt hơn, phù hợp với chính sách mở cửa thu hút đầu tư của nhà nước, chính phủ đã từng bước hạn chế độc quyền bằng cách cho phép thành lập các công ty kinh doanh dịch vụ viễn thông. Cụ thể, từ năm 1995, chính phủ đã chính thức cho phép hai doanh nghiệp nhà nước là Công Ty Viễn Thông Quân Đội (Viettel) và Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Bưu Chính Viễn Thông Sài Gòn (SPT) thành lập, cung cấp các dịch vụ viễn thông trong nước và quốc tế. Hiện nay, SPT và Viettel cũng chính thức có mặt trên thị trường thông tin di động và đang cạnh tranh rất gay gắt với Vinaphone và Mobifone. Bên cạnh đó, bộ BCVT cũng đã cấp giấy phép kinh doanh dịch vụ này cho hai đối thủ mới là VP Telecom và Hanoi Telecom vào đầu năm 2005. Để đảm bảo cạnh tranh công bằng, chính phủ cũng ban hành các qui định về:

- Việc kết nối các mạng viễn thông công cộng: quyết định số 547/1998/QĐ-TCBD của Tổng Cục Trưởng Tổng Cục Bưu Điện.
- Quản lý giá cước: theo quyết định số 217/2003/QĐ của Thủ tướng Chính phủ.
- Cước dịch vụ thông tin di động trả sau GSM của VNPT: theo quyết định số 28/2004/QĐ-BBCVT của Bộ trưởng Bộ BCVT.

Theo đó, tình hình trên thị trường hiện nay sẽ gây ra rất nhiều khó khăn cho Vinaphone. Vinaphone phải đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh hơn và ngoài Mobifone, các đối thủ khác đều có lợi thế hơn hẳn về giá cước dịch vụ.

Ngày 13/07/2000, Việt Nam và Mỹ đã ký kết hiệp định về các quan hệ thương mại gọi là hiệp định thương mại Việt – Mỹ. Thị trường viễn thông Việt Nam sẽ bị chia sẻ và cạnh tranh quyết liệt hơn vì các công ty viễn thông của Mỹ đều là những công ty lớn có kinh nghiệm lâu năm, khả năng quản lý rất tốt và nguồn tài chính mạnh.

1.1.3. Yếu tố công nghệ

Là một nước đi sau các quốc gia khác trong lĩnh vực viễn thông, Việt Nam lại có được một lợi thế rất lớn là tiếp cận và học hỏi được nhiều công nghệ tiên tiến nhất trên thế giới. Cũng nhờ vào yếu tố công nghệ phát triển đó mà GPC đã sản xuất được loại thẻ sim mới giá thành rẻ hơn trước tạo điều kiện thuận lợi cho việc hạ giá cước hòa mạng, thu hút nhiều khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh cho Vinaphone.

Với sự bùng nổ của những tiến bộ về công nghệ và khoa học kỹ thuật, thị trường viễn thông Việt Nam gần đây phát triển với tốc độ nhanh chóng, nhiều loại hình dịch vụ mới với chất lượng cao đã và đang xuất hiện đòi hỏi GPC phải luôn chú ý nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

Viễn thông là một ngành mũi nhọn của đất nước, công nghệ thay đổi nhanh chóng nên cần phải thường xuyên học hỏi, ứng dụng những tiến bộ khoa học công nghệ hiện đại để tránh tình trạng công nghệ quá lạc hậu, không đáp ứng tốt nhu cầu. Bên cạnh đó, các máy móc thiết bị viễn thông rất đắt cùng với vấn đề hao mòn vô hình, công nghệ nhanh chóng lạc hậu gây rất nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp

viễn thông trong việc đầu tư, nâng cấp mạng lưới. Cho nên, GPC cần phải hiểu rõ những biến đổi đang diễn ra, đồng thời có khả năng phân tích dự đoán chính xác chu kỳ sống của công nghệ, thiết bị thông tin viễn thông nhằm nhận thức và làm chủ được những thay đổi và khả năng ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật đó vào doanh nghiệp của mình

Kỹ thuật tiến bộ hiện nay là công nghệ CDMA mà đối thủ cạnh tranh S-Fone đang ứng dụng trở thành một thách thức lớn mà mạng Vinaphone phải đối mặt. Ngoài việc mang lại lợi ích cho các nhà khai thác cũng như cung cấp dung lượng cao, phủ sóng rộng hơn hẳn so với các hệ thống thông tin di động khác, có khả năng tối ưu hóa hệ thống cao, CDMA còn mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng nhờ áp dụng nhiều kỹ thuật tiên tiến không có ở các hệ thống khác, có khả năng nâng cao chất lượng tín hiệu lên ngang với hệ thống điện thoại hữu tuyến. Mạng Vinaphone đang nghiên cứu nâng cấp công nghệ GSM thế hệ thứ hai lên GSM thế hệ thứ ba để tránh tụt hậu công nghệ và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

1.1.4. Yếu tố văn hóa – xã hội

Việc sử dụng các phương tiện thông tin liên lạc ngày nay đã trở thành nhu cầu thiết yếu của xã hội. Mức sống ngày càng cao, nhu cầu sử dụng dịch vụ viễn thông hàng ngày trong sinh hoạt và kinh doanh càng nhiều. Việc sử dụng điện thoại di động đang ngày càng trở nên phổ biến hơn đối với hầu hết những khách hàng có nhu cầu lớn trong việc trao đổi thông tin một cách nhanh chóng, kịp thời. Đây là một thuận lợi rất lớn cho các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thông tin di động phát triển.

Với chính sách mở cửa hội nhập kinh tế quốc tế, giao lưu văn hóa giữa các quốc gia, đất nước ta không chỉ đổi mới về kinh tế mà trong nền văn hóa cũng đã có những màu sắc mới. Bên cạnh nền văn hóa truyền thống, những đổi mới về văn hóa đã ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu sử dụng điện thoại di động. Lớp trẻ ngày nay ngoài một số người thật sự có nhu cầu sử dụng điện thoại di động, còn lại thích sử dụng di động như một món hàng thời trang và mang tính phong trào. Điều này được thấy rất rõ qua việc sử dụng điện thoại di động đắt tiền, nhà cung cấp dịch vụ có uy tín, đòi hỏi nhiều dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng mới và hay thay đổi điện thoại di động....

Phong trào nhắn tin cũng đang trở thành “Mode”. Người ta có thể nhắn tin mọi lúc, mọi nơi mà giá cước rẻ hơn nhiều so với giá cước một cuộc gọi. Đây là dấu hiệu tích cực cho việc khai thác kinh doanh dịch vụ bản tin ngắn, dịch vụ nhắn tin đa phương tiện, dịch vụ điện thoại di động trả trước một chiều.

1.1.5. Yếu tố tự nhiên

Việt Nam nằm trong vùng khí hậu nhiệt đới khá ổn định, thuận lợi cho công tác bảo dưỡng, chống sét cho các trạm thu phát sóng và tổng đài chuyên mạch.

1.2. Môi trường vi mô

1.2.1. Khách hàng

Trong môi trường cạnh tranh, khách hàng luôn là người được lợi vì doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong môi trường đó cần phải tìm mọi cách nhằm đáp

ứng một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Nghiên cứu nhân tố khách hàng sẽ giúp cho Công ty xác định được nhu cầu nào của khách hàng chưa được thỏa mãn, khả năng chi trả hay mức độ sử dụng của từng nhóm khách hàng là bao nhiêu. Từ đó, Công ty sẽ hiểu được khách hàng và biết được cách thỏa mãn nhu cầu của họ. Khách hàng của Vinaphone có hai nhóm:

1.2.1.a. Nhóm khách hàng là người mua đi bán lại

Khách hàng này chính là những đại lý, các cửa hàng điện thoại di động. Mục đích mua sản phẩm của họ là để kiếm lời. Chính những khách hàng này đã góp phần tạo nên mạng lưới phân phối rộng khắp cho Công ty. Bán sản phẩm cho những khách hàng này, Công ty không chỉ lợi về việc tăng doanh thu mà còn lợi về việc mở rộng kênh phân phối. Dịch vụ nhóm khách hàng này mua để bán lại chủ yếu là thẻ cào và bộ Kit. Công ty nên có những chính sách hỗ trợ đại lý kinh doanh, chăm sóc đại lý thật tốt, đặc biệt cần chú ý đến việc tặng hoa hồng để tăng cường mối quan hệ, giữ vững lòng trung thành của họ.

1.2.1.b. Nhóm khách hàng là người tiêu dùng

Đây là nhóm khách hàng mua dịch vụ nhằm mục đích sử dụng. Ta tiến hành nghiên cứu nhóm khách hàng theo các tiêu thức sau:

A- Theo tiêu thức độ tuổi:

➤ Độ tuổi 12 – 24 và 60 – 69:

- Nghề nghiệp: học sinh, sinh viên, người về hưu
- Tính chất công việc: thông tin liên lạc bạn bè, người thân, vui chơi, giải trí.
- Thu nhập: đa số kinh tế phụ thuộc hoặc có thu nhập thấp.
- Nhu cầu sử dụng:
 - Chủ yếu nhắn tin và nhận cuộc gọi.
 - Nhu cầu khai thác các dịch vụ giá trị gia tăng cao.
 - Rất nhạy cảm với các chương trình giải trí qua di động, các chương trình khuyến mãi.
 - Quyết định sử dụng dịch vụ qua các đợt khuyến mãi hoặc qua lời giới thiệu của bạn bè.

➔ Nhóm khách hàng này thường sử dụng Vinatext, TalkEZ và Vinacard (loại thẻ cào 100.000đ)

➤ Độ tuổi 25 – 59:

- Nghề nghiệp: nằm trong thành phần kinh tế nhà nước, tư nhân, liên doanh,... và có thu nhập ổn định.
- Tính chất công việc: di chuyển nhiều, mức độ sử dụng thông tin cho công việc lớn, sử dụng thoại với tần suất cao.

- Thu nhập: mức khá (>2 triệu) và mức cao (>5 triệu)
 - Nhu cầu sử dụng:
 - Tiếp nhận và xử lý thông tin
 - Cường độ sử dụng lớn, chủ yếu dùng cho thông tin liên lạc.
 - Lựa chọn sử dụng dịch vụ thông qua nhiều nguồn khác nhau như báo chí, truyền hình, tờ rơi, đại lý, lời giới thiệu...
 - Yêu cầu chất lượng cao, dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt.
- ➔ Nhóm đối tượng này thường sử dụng Vinacard, Vinadaily, Vinaphone.

B- Theo tiêu thức cường độ sử dụng:

Hình 2. Phân nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại di động

Tiêu thức phân chia	Đối tượng khách hàng	Yêu cầu đối với dịch vụ	Loại dịch vụ sử dụng
Dùng nhiều	-Doanh nhân có thu nhập cao. -Tổ chức kinh tế (khu chế xuất, doanh nghiệp...) -Cơ quan nhà nước.	- Chất lượng dịch vụ cao. - Dịch vụ gia tăng, dịch vụ mới (WAP, Roaming, GPRS, RingTunes, EZmail, InfoPlus, 2Friends, Datasafe, CallMeBack, 3G, Say2Send...)	Dịch vụ ĐTDD trả sau (Vinaphone)
Dùng thường xuyên	Cá nhân có thu nhập trung bình như công nhân viên chức, sinh viên.	-Số lượng cuộc gọi tương đối. -Chất lượng dịch vụ cao và dịch vụ gia tăng.	Dịch vụ ĐTDD trả trước (Vinacard)
Dùng ít	Học sinh, sinh viên, cá nhân có thu nhập trung bình.	-Chỉ gọi khi thật cần thiết, chủ yếu dùng để nhận cuộc gọi và nhắn tin.	Dịch vụ ĐTDD trả trước có thuê bao ngày (VinaDaily)
Dùng rất ít	Học sinh, sinh viên, cá nhân có thu nhập thấp	-Chỉ nhận cuộc gọi và nhắn tin. -Không yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ. -Không có nhu cầu về dịch vụ gia tăng.	Dịch vụ ĐTDD một chiều (VinaText, TalkeZ)

C- Theo tiêu thức loại dịch vụ sử dụng: chia thành hai nhóm

➤ **Nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ trả sau:** nhóm khách hàng này có các đặc điểm sau:

- Có thu nhập từ trung bình trở lên.
- Có nhu cầu gọi nhiều, thường xuyên và liên tục.

- Có đủ điều kiện hòa mạng.
- Muốn có quyền kiểm soát cuộc gọi thông qua “Bản chi tiết cuộc gọi” được cung cấp từ Vinaphone.
- Là những khách hàng trung thành với dịch vụ.
- Ít bị tác động bởi các chương trình chiêu thị.

➤ **Nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ trả trước:** có các đặc điểm sau:

- Khách hàng có thu nhập từ trung bình trở xuống.
- Có nhu cầu gọi ít (thường xuyên nhận cuộc gọi nhiều).
- Không đủ thủ tục hòa mạng hoặc không thích xuất trình hộ khẩu (hoặc giấy phép hoạt động nếu là công ty).
- Thích chủ động trong việc sử dụng dịch vụ.
- Muốn tự kiểm soát cuộc gọi thông qua hộp thư thoại 900.
- Luôn bị kích thích bởi các chương trình chiêu thị của Công ty.
- Dễ rời bỏ mạng.
- Đa số là khách hàng cá nhân.

D- Theo tiêu thức đối tượng sử dụng:

Hình 3. Kết cấu khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại di động Vinaphone

(tính theo tỷ lệ khách hàng là đứng tên thuê bao)

Đối tượng	Tỷ lệ (%)
- Cơ quan nhà nước, hành chính, sự nghiệp - Doanh nghiệp nhà nước	6,5
- Cá nhân Việt Nam - Cá nhân người nước ngoài - Cty TNHH, DNTN, hợp danh	89,2
- Cty liên doanh, Cty nước ngoài - Văn phòng đại diện nước ngoài - Tổ chức nước ngoài	4,3
Cộng	100,0

Nguồn: Tổ quản lý thuê bao

Qua kết quả thống kê trên, ta thấy khách hàng của Vinaphone rất đa dạng, chủ yếu tập trung vào cá nhân, công ty TNHH, DNTN (chiếm tỷ lệ rất cao 89,2%), khối các công ty, tổ chức nước ngoài, liên doanh chiếm tỷ lệ thấp nhất 4,3% mặc dù nhóm khách hàng này sử dụng cước cao. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là dịch vụ Vinaphone ra đời sau MobiFone hai năm nên MobiFone đã thu hút được các công ty này. Trong quá trình kinh doanh, các công ty này không muốn chuyển đổi sang nhà cung ứng dịch vụ khác. Mặt khác, khi muốn hòa mạng cho nhân viên sử dụng, họ cũng chỉ muốn tập trung vào sử dụng một mạng để dễ quản lý vấn đề thanh toán cước phí.

Trong thời gian tới, Vinaphone cần chú trọng phát triển nhóm khách hàng này vì họ có khả năng thanh toán cước phí cao và nhu cầu sử dụng nhiều.

1.2.2. Sản phẩm thay thế

Đối với dịch vụ thông tin di động, các sản phẩm thay thế đáng chú ý có thể kể ra là: CardPhone, điện thoại cố định, điện thoại Internet, VoIP.... Mặc dù các sản phẩm này trên lý thuyết là có thể thay thế cho dịch vụ di động nhưng xét theo tính năng thì vẫn thiếu một tiêu chuẩn quan trọng nhất để có thể cạnh tranh với điện thoại di động, đó là khả năng di chuyển của thuê bao. Vì thế, những sản phẩm thay thế trên không ảnh hưởng nghiêm trọng đến dịch vụ thông tin di động. Tuy nhiên, sự phát triển rầm rộ của các sản phẩm thay thế trên sẽ tạo thêm nhiều sự lựa chọn cho khách hàng, và trở thành một trong những yếu tố làm giảm doanh thu một số dịch vụ mà Vinaphone đang triển khai.

1.2.3. Nhà cung cấp

Nhà cung cấp chính là: Siemens, Ericsson, Motorola và Nokia. Motorola sẽ cung cấp hạ tầng cơ sở và các giải pháp GSM hàng đầu cũng như một loạt các dịch vụ toàn diện, bao gồm tối ưu hoá hệ thống mạng, vận hành và bảo dưỡng nhằm mở rộng mạng di động và các dịch vụ di động của Vinaphone, như mở rộng vùng phủ sóng GPRS ở Việt Nam và cung cấp dịch vụ EDGE tại các đô thị lớn. Nokia sẽ cung cấp 4 thiết bị tổng đài MSC dung lượng 1,6 triệu số.

1.2.4. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

1.2.4.a. Dịch vụ điện thoại di động Viettel Mobile – Công Ty Viễn Thông Quân Đội



Hãy nói theo cách của bạn

Mạng Viettel sử dụng công nghệ GSM 900 với 1 MSC và hơn 300 BTS, khai trương vào ngày 15/10/2004. Hiện nay, mạng Viettel đã có khoảng 50 triệu thuê bao điện thoại, trở thành nhà cung ứng dịch vụ thông tin di động lớn nhất tại Việt Nam.

➤ Điểm mạnh:

- Đặc điểm mạng:
 - Cơ sở hạ tầng sẵn có (của quân đội), sử dụng công nghệ GSM.
 - Nhờ vào lợi thế của người đi sau, Viettel đi thẳng lên GPRS và 3G.
- Vùng phủ sóng: mạng Viettel đã phủ sóng 64/64 tỉnh thành phố.
- Chiêu thị:

- Liên tục quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như báo chí, Internet, truyền hình, chương trình quảng cáo hay và khá độc đáo.

- Tham gia chương trình “quỹ vì người nghèo” bằng cách tặng số điện thoại đẹp cho những người hảo tâm đóng góp vào quỹ này, bán đấu giá các số điện thoại đẹp.

- Các chương trình khuyến mãi, khuyến mại cũng đang được thực hiện rầm rộ.

➤ *Điểm yếu:*

- Chất lượng mạng có xu hướng giảm sút gần đây do phát triển thuê bao ô ạt, chế độ khuyến mại kém dần trừ khuyến mãi cho thuê bao dùng lâu dài.

- Vùng phủ sóng hạn chế, chất lượng sóng còn chưa tốt, đã phủ sóng được 64/64 tỉnh thành nhưng tổng cộng cả nước thì Viettel Mobile mới có khoảng trên 300 trạm BTS.

Vì mới ra đời vào năm 2004 nên hệ thống phân phối của Viettel Mobile khá mỏng, số lượng cửa hàng và đại lý còn hạn chế ở khu vực ngoại thành.

1.2.4.b. Dịch vụ điện thoại di động MobiFone – Công ty VMS



MobiFone là mạng điện thoại di động lớn thứ hai sau Vinaphone, do công ty thông tin di động VMS quản lý. VMS là công ty liên doanh giữa VNPT và tập đoàn Comvik International AB (Thụy Điển), ra đời vào năm 1991, vốn đầu tư 350 triệu USD.

Mạng MobiFone có 2 MSC và 780 trạm thu phát trên toàn quốc, sử dụng công nghệ GSM 900, tháng 7-2004 đã nâng cấp đầu tư mạng lên công nghệ GPRS, phủ sóng 64 tỉnh thành trên cả nước.

Công ty VMS đã được UKAS và BVQ1 cấp chứng chỉ hệ thống quản lý chất lượng ISO-9001-2000, trở thành đơn vị đầu tiên ở Việt Nam cung cấp dịch vụ viễn thông nói chung và dịch vụ thông tin di động nói riêng áp dụng ISO.

Số thuê bao hiện nay của Mobifone khoảng 40 triệu.

➤ *Điểm mạnh:*

- Chất lượng phủ sóng được đánh giá tốt, năng lực mạng lưới tương đối ổn định ở các tỉnh, thành phố lớn. Công ty đang đầu tư mở rộng, nâng cấp mạng lưới để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

- Khả năng tài chính: là đơn vị hạch toán độc lập có vốn liên doanh, hoạt động kinh doanh có hiệu quả, mang lại doanh thu và lợi nhuận cao nên nguồn lực tài chính mạnh, có thể chủ động cao.

- Dịch vụ giá trị gia tăng được triển khai ngày càng phong phú, đa dạng hơn Vinaphone như dịch vụ gọi Taxi, đặt vé máy bay, tra cứu lịch vạn niên, dịch vụ “nghe kết quả xổ số”, dịch vụ học tiếng Anh...

- Chiêu thị: hoạt động chiêu thị được đầu tư và đẩy mạnh tối đa, nhiều chương trình khuyến mãi đa dạng, phong phú và thống nhất từ công ty xuống các chi nhánh. Quảng cáo trên tivi, báo đài với tần suất lớn. Chương trình khuyến mãi cho các đại lý hấp dẫn.

- Chăm sóc khách hàng: MobiFone thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng rất linh hoạt và hiệu quả. Ví dụ như vào ngày sinh nhật của những khách hàng sử dụng nhiều và thường xuyên thanh toán cước đều đặn hay vào những ngày kỉ niệm trong năm thì Công ty MobiFone thường tặng quà cho những khách hàng này.

- Hệ thống phân phối: Mạng lưới phân phối của MobiFone khá rộng với 4 kênh phân phối, hoạt động với phong cách chuyên nghiệp, thuận lợi cho khách hàng trong việc tiếp cận thông tin về dịch vụ, hòa mạng và mua thẻ cào.... Đây chính là một trong những điểm mạnh chủ yếu của MobiFone so với các đối thủ cạnh tranh khác.

- Uy tín, thương hiệu: MobiFone là thương hiệu được mọi người biết đến do bề dày hoạt động, là công ty cung ứng dịch vụ thông tin di động đầu tiên tại Việt Nam, MobiFone không ngừng quảng bá thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng, tham gia đóng góp cho những chương trình từ thiện, giúp ích cho cộng đồng như “Hưởng ứng quỹ vì người nghèo”, “Góp tay xoa dịu nỗi đau da cam”, thăm làng trẻ em SOS ở địa phương, tài trợ cho giải bóng đá U21 thanh niên, Festival Huế,... nên đã tạo được uy tín rất lớn.

➤ *Điểm yếu:*

- Phủ sóng ở những vùng sâu, vùng xa còn hạn chế nên những cuộc gọi của khách hàng MobiFone đều bị Roaming sang mạng Vinaphone làm cho doanh thu của MobiFone bị giảm.

- Giá cước cũng bị khống chế như Vinaphone, cũng do VNPT quy định và trước khi có những chính sách mới về giá đều phải được sự chấp thuận của Bộ Bưu chính Viễn thông.

1.2.4.c. Dịch vụ điện thoại di động S-Fone – Công Ty Cổ Phần Bưu Chính Viễn Thông Sài Gòn (SaiGon Postel – SPT)



SPT cùng đối tác là tập đoàn SLD chính thức triển khai mạng điện thoại di động S-Fone từ ngày 1/7/2003. Đây là dự án BCC với tổng vốn đầu tư 230 triệu USD.

S-Fone là mạng điện thoại di động thế hệ mới, sử dụng công nghệ CDMA 2000 – là công nghệ mới nhất hiện nay và lần đầu tiên có mặt tại Việt Nam.

Số thuê bao tính đến 8/2009 là 7 triệu thuê bao.

➤ *Điểm mạnh:*

- Khả năng tài chính rất mạnh nhờ được sự hỗ trợ của đối tác là tập đoàn SLD.
- Dịch vụ :
 - Nhờ sử dụng công nghệ tiên tiến CDMA nên chất lượng dịch vụ tốt, dịch vụ cộng thêm phong phú như dịch vụ Coloring, Karaoke,...
 - Có nhiều gói cước dịch vụ như Standard, VIP, Economy,... đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng.
- Giá cước: có thể tự quyết định giá cước của mình, có thể giảm giá cho các cuộc gọi nội mạng đối với những khách hàng nhiều thuê bao, miễn cước cuộc gọi cho một số máy đăng ký trước.
- Phân phối: Chế độ hoa hồng cho các đại lý rất mềm dẻo, linh hoạt.
- Uy tín, thương hiệu: công tác khuyến khích trương thương hiệu được S-Fone tiến hành rất rầm rộ và chuyên nghiệp nên nhanh chóng được mọi người biết đến.
- Chiêu thị:
 - Nội dung và hình thức của các quảng cáo hay và tạo được ấn tượng trong lòng khách hàng, tần suất quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng lớn.
 - Các chương trình khuyến mại liên tục được đưa ra như tặng tiền vào tài khoản, tặng thời gian sử dụng, chương trình “điện thoại trao tay” (tặng máy cho khách hàng hòa mạng)...

➤ *Điểm yếu:*

- Dịch vụ chuyển vùng quốc tế (Roaming quốc tế) còn rất hạn chế.
- Vùng phủ sóng còn giới hạn, còn 13 tỉnh thành phố chưa được phủ sóng
- Những bất đồng quan điểm trong dự án S-Fone giữa SPT và SK Telecom khiến cho mạng di động này đã tuột mất nhiều cơ hội vàng. Ngoài ra, sự khai tử của HT Mobile và sự trầm lắng của EVN Telecom đã phá vỡ đối trọng của công nghệ CDMA và GSM trên thị trường và S-Fone không còn mạnh mẽ trong cuộc chạy đua với các mạng di động lớn.

Sau đây là một số mạng di động mới thành lập gần đây, tuy số lượng thuê bao chưa lớn, nhưng đã tạo được ấn tượng thương hiệu thông qua việc quảng bá hình ảnh, chính sách giảm giá cước, khuyến mãi rầm rộ góp phần làm cho sự cạnh tranh trong thị trường mạng viễn thông ngày càng nhiều.

1.2.4.d. Mạng di động Vietnamobile



Vietnamobile, mạng GSM toàn quốc mới nhất, khai trương từ tháng 3 năm 2009 theo Hợp đồng hợp tác Kinh doanh (BCC) giữa Công ty Cổ phần Hanoi Telecom và Hutchison Telecommunications International Limited. Vietnamobile cam kết trở thành mạng di động GSM thuận tiện nhất Việt Nam, mang đến cho người sử dụng những trải nghiệm về một mạng di động tiên tiến, hiện đại, với các gói cước giản tiện, giá cả hợp lý, chất lượng mạng cao thông qua công nghệ GSM mới nhất, và dịch vụ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp.

Mục tiêu của Công ty là mang đến cho mọi người dân Việt Nam dịch vụ di động GSM thuận tiện nhất, theo ba phương châm: giá cả, chất lượng và sự thuận tiện.

Số thuê bao tính đến tháng 08/2009 là 250.000 thuê bao.

1.2.4.e. Mạng di động Điện Lực



Sử dụng công nghệ CDMA và hiện tại đã đạt được giấy phép 3G và đang triển khai dịch vụ đến khách hàng. Số thuê bao di động tính đến tháng 8/2009 là 3,58 triệu.

1.2.4.f. Mạng di động Beeline



Được thành lập ngày 8/7/2008 trên cơ sở thỏa thuận hợp tác giữa Tổng công ty Viễn thông Di động Toàn cầu và Tập đoàn VimpelCom– Một trong những Tập đoàn Viễn thông hàng đầu ở Đông Âu và Trung Á, GTEL Mobile là công ty liên doanh chuyên cung cấp các dịch vụ thoại và truyền số liệu trên công nghệ GSM/EDGE. Sự ra đời của GTEL Mobile xuất phát từ thỏa thuận thành lập một liên doanh viễn thông tại Việt Nam được ký kết với tập đoàn VimpelCom vào cuối năm 2007. GTEL Mobile không chỉ là một doanh nghiệp hoạt động vì mục đích kinh tế đơn thuần mà đây còn là sự kết hợp các nhân tố quốc tế nhằm mang lại trào lưu và phong cách truyền thông mới cho người dân Việt Nam.

Để triển khai hệ thống mạng GSM, GTEL Mobile đã hợp tác với rất nhiều công ty viễn thông nổi tiếng. Trong đó, phải kể đến những công ty hàng đầu thế giới như: Alcatel Lucent, Ericsson, Huawei, Comverse, Avaya và IBM. GTEL Mobile sẽ sử dụng thương hiệu “Beeline VN” để ra mắt tại thị trường viễn thông Việt Nam.

Do mới thành lập nên hệ thống phân phối chưa nhiều.

Beeline chính thức hoạt động vào tháng 07/2009 với màn trình diễn quảng cáo bằng hình ảnh những chú gà con ngộ nghĩnh cùng gói cước “vô địch rẻ” mang tên Big Zero: gọi ngoại mạng 1.199 đồng/phút, còn nội mạng gần như miễn phí (chỉ tính cước phút đầu tiên). Beeline là mạng gây được ấn tượng tốt về hình ảnh của mình ngay từ trước khi chính thức cung cấp dịch vụ. Chỉ với một thời gian ngắn, hình ảnh sóc đen vàng đã nhanh chóng được xã hội biết đến. Và cũng là lần đầu tiên, khách hàng có thể mua sim điện thoại “dễ như mua rau” khi mà Beeline triển khai hàng loạt các xe đẩy bán sim lưu động. Các điểm bán lẻ sim Beeline cũng mọc lên như nấm. Khách hàng có thể tiếp cận với Beeline ở mọi góc phố, từ quán tạp hoá truyền thống đến các quầy hàng di động. Đó là điều mà tất cả các mạng di động lớn của Việt Nam trước đó chưa làm được. Hiện tại Beeline đã phủ sóng 50 tỉnh thành bao gồm:

Beeline đã phủ sóng 80%. Số thuê bao tính đến tháng 10/2009 là hơn 1 triệu thuê bao.

1.2.5. Đối thủ tiềm năng

Đối thủ tiềm năng ở đây là các mạng di động ảo. Mạng di động ảo không có băng tần riêng mà phải sử dụng hạ tầng và băng tần của các mạng di động khác. Vì vậy, quan điểm của Bộ TT&TT là không khống chế số lượng doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực này. Nếu doanh nghiệp nào đủ điều kiện, Bộ sẽ cấp phép. Hiện tại có 3 nhà cung cấp được bộ cấp phép mạng di động ảo là:

- Mạng di động ảo Đông Dương (được cấp giấy phép tương tự từ tháng 8 năm 2009)

- Mạng di động ảo VTC (Tổng công ty Truyền thông đa phương tiện (VTC) vừa được Bộ Thông tin – Truyền thông trao giấy phép thiết lập và cung cấp dịch vụ viễn thông trên nền di động mạng 3G của EVNTelecom theo mô hình Nhà cung cấp di động ảo (MVNO) vào chiều 22/6/2010).

- Mạng di động ảo FPT đang chờ cấp giấy phép.

2. MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

2.1. Marketing và bán hàng

2.1.1. Sản phẩm và dịch vụ

Bên cạnh các dịch vụ cơ bản như thoại và nhắn tin, hiện tại công ty đã và đang cung cấp nhiều loại hình dịch vụ giá trị gia tăng hấp dẫn cho khách hàng. Tính đến cuối năm 2009 công ty đã đưa ra hơn 20 loại dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng như chuyển vùng quốc tế, nhạc chuông coloring, báo cuộc gọi nhớ,... bên cạnh đó công ty còn kết hợp với các nhà cung cấp dịch vụ nội dung để đưa ra ngày càng nhiều

tiện ích cho khách hàng của mình. So với các nhà khai thác mạng khác trên thị trường dịch vụ giá trị gia tăng của Vinaphone không hề thua kém thậm chí một số lĩnh vực tiên phong trước như ứng dụng dịch vụ Video Call trên nền công nghệ 3G trong năm 2009.

Đối với dịch vụ thoại trả trước và trả sau, công ty luôn đưa ra các gói cước đa dạng và phù hợp với từng đối tượng khách hàng, không áp dụng một cách đại trà cho từng gói cước nhằm tránh tình trạng khách hàng bị ức chế khi ép buộc sử dụng gói cước ưa thích nhưng lại trả chi phí cao hơn. Bên cạnh dịch vụ thoại và tin nhắn, Vinaphone còn cung cấp các dịch vụ dữ liệu truy cập Internet từ di động hoặc từ máy vi tính rất hấp dẫn tạo lòng tin cho khách hàng về chất lượng phục vụ.

Hiện tại Vinaphone đang cung cấp các loại Sim với mệnh giá đa dạng, thẻ nạp cho đối tượng thuê bao trả trước cũng đa dạng không kém khi cung cấp tất cả các mệnh giá thẻ nạp và thông qua các hình thức nạp thẻ khác nhau như từ ngân hàng, kết hợp với các nhà cung cấp dịch vụ nạp tiền khác như Paynet, M-Service,... Trong thời gian vừa qua, công ty cũng tham gia phân phối sản phẩm máy di động kèm sim (Bộ trọn gói) cho khách hàng để phát triển thuê bao thật sự sử dụng nhanh hơn và đem lại hiệu quả cao hơn khi thuê bao mua máy này sử dụng lâu dài. Thêm nữa, tham gia phân phối sản phẩm iPhone của Apple (nhà sản xuất di động của Mỹ) đã tạo cho khách hàng Vinaphone tin tưởng vào cam kết phục vụ khách hàng tốt hơn của công ty.

2.1.2. Giá sản phẩm dịch vụ

Trước đây Vinaphone và Mobifone được Bộ xếp vào loại doanh nghiệp có thị phần khống chế, nên giá cước dịch vụ luôn được bán cao hơn vì vậy cũng tạo ra không ít khó khăn trong việc thu hút khách hàng trước sự cạnh tranh về giá ngày càng mạnh mẽ từ các nhà mạng khác trong đó đặc biệt là Viettel. Tuy nhiên, năm 2010, Bộ Thông Tin Truyền Thông đã cho phép doanh nghiệp tự chủ động về giá bán sản phẩm dịch vụ nhưng không được bán dưới giá thành, chính điều này làm cho giá cước Vinaphone giảm mạnh để tăng lợi ích cho khách hàng. Tính từ năm 2009 đến nay Vinaphone đã 2 lần giảm cước với mức giảm lần lượt là 30% và 15%, với mức giảm này cước dịch vụ cơ bản như thoại của Vinaphone giảm xuống thấp chỉ khoảng từ 890 đồng đến 1.390 đồng/phút, giá cước này rất cạnh tranh với các nhà mạng khác. Bên cạnh đó cước truyền dữ liệu cũng giảm xuống thấp nhất khi gói cước Mobile VNN có dung lượng sử dụng vượt dung lượng miễn phí chỉ trả có 10 đồng/MB.

2.1.3. Hệ thống phân phối

Hệ thống phân phối chính của công ty là các cửa hàng, bưu cục, đại lý.

Các bưu cục chỉ là nơi ký nhận hàng hóa của công ty.

Công ty có hệ thống cửa hàng rộng khắp nước, tính riêng Hà Nội và Tp.HCM có 38 cửa hàng

Hệ thống đại lý của Vinaphone bao gồm khoảng hơn 500 đại lý là hệ thống đại lý một cấp. Tất cả các đại lý đều phải ký kết hợp đồng trực tiếp với công ty và do công ty trực tiếp quản lý. Hệ thống đại lý một cấp có một số ưu nhược điểm sau:

➤ ***Ưu điểm của hệ thống đại lý một cấp:***

- Do không phân cấp nên chế độ hoa hồng cho các đại lý là như nhau. Đại lý nào bán được nhiều sẽ được hưởng hoa hồng cao.
- Tránh được tình trạng cạnh tranh nội bộ giữa các đại lý để được làm đại lý cấp cao.

➤ ***Nhược điểm:***

Vì số lượng đại lý bị quản lý quá lớn nên gây rất nhiều khó khăn trong vấn đề quản lý và chăm sóc đại lý. Điều này được thể hiện qua:

- Hoa hồng và khuyến mãi cho các đại lý của Vinaphone luôn thấp hơn các mạng khác.
- Các chính sách khen thưởng, động viên, khuyến khích cho các đại lý còn quá sơ sài. Thường đến cuối năm, Công ty sẽ xem xét và xếp loại đại lý nào là đại lý có doanh thu cao, đại lý thường xuyên, đại lý trung thành. Công ty sẽ có những phần quà dành cho 10 đại lý đứng đầu trong mỗi nhóm. Sự không quan tâm nhiều của Công ty đối với các đại lý sẽ làm lạnh đi mối quan hệ giữa Công ty và các đại lý.

Hiện tại, hệ thống phân phối của Công ty chưa có đội ngũ bán hàng trực tiếp. Đây là một lợi thế rất lớn mà đối thủ cạnh tranh MobiFone đang tận dụng

2.1.4. Chiêu thị

Các hoạt động chiêu thị của công ty Vinaphone thường thực hiện vào những đợt không có chương trình quảng cáo, khuyến mại như vào dịp các đợt lễ lớn 30/4, 1/5, 2/9, Giáng Sinh, Tết Tây, kỷ niệm ngày thành lập Vinaphone (26/6), ngày thành lập ngành Bưu Điện Việt Nam (15/8), ngày cách mạng tháng 8 thành công (18/9)... Đặc biệt, số lượng thuê bao tăng nhanh vào các đợt khuyến mại này. Do đó, Công ty cần có chương trình phát triển thuê bao vào những thời điểm thích hợp nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh ngày càng cao.

Hoạt động quảng cáo của Vinaphone trước đây thường là treo áp phích, bandroll ở các thùng Payphone, bưu điện, cửa hàng Vinaphone, xung quanh bưu điện, phát ấn phẩm, tờ rơi cho các cửa hàng, bưu điện, đại lý.

Hoạt động khuyến mãi, khuyến mại của công ty thường là tặng hoa hồng thẻ cào cho đại lý, tặng thẻ cào, thêm tiền vào tài khoản cho khách hàng mới hòa mạng hay thêm hạn sử dụng cho các thuê bao trả trước bị khóa hai chiều nạp tài khoản mới, các hoạt động bốc thăm trúng thưởng cho khách hàng khi hòa mạng. Điều đáng quan tâm là thông tin của các chương trình khuyến mãi, khuyến mại không được nhiều khách hàng biết đến.

Vinaphone đã rất chú trọng đến công tác tuyên truyền quảng cáo trên truyền hình. Tuy vậy, hiệu quả của các chương trình hoạt động khuyến mại chương chiêu thị vẫn chưa cao. Nguyên nhân là do thông điệp không rõ ràng, các mẫu quảng cáo khá đơn điệu, thiếu tính chuyên nghiệp. Trang web www.vinaphone.com.vn và

www.gpc.vnn.vn còn sơ sài về nội dung và hình thức, không cập nhật thông tin thường xuyên và kịp thời.

Nhìn chung, hoạt động Marketing của đơn vị bị đánh giá kém hơn so với các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường hiện nay như Viettel và Mobifone. Tuy đơn vị vẫn rất xem trọng vai trò của hoạt động Marketing và dưới đây là chi phí Marketing của đơn vị qua các năm sau:

Hình 4. Chi phí Marketing của Vinaphone các năm 2005 –2009
(Đơn vị tính: tỷ đồng)

Năm	2005	2006	2007	2008	2009
Chi phí Marketing	644	846	968	1.089	1.435

Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh các năm 2005–2009

Qua bảng trên, ta nhận thấy chi phí tăng nhanh, điều đó được giải thích bởi các lý do sau:

- Công ty Vinaphone luôn coi trọng công tác Marketing nên chi phí bỏ ra cho nó khá lớn, năm 2009 chi phí Marketing chiếm khoảng 20% trong tổng chi phí toàn công ty.
- Lãng phí quá nhiều chi phí cho công tác Marketing mà không thu được kết quả cao.

2.2. Sản xuất

Công ty có cả một quy trình bán hàng và sau bán hàng để đảm bảo phục vụ cho khách hàng một cách tốt nhất.

Sau bán hàng, công ty luôn chú trọng dịch vụ hậu mãi đối với khách hàng. Khách hàng có thể phản ánh bất cứ điều gì về chất lượng dịch vụ hay có thắc mắc gì thì liên hệ với tổ chăm sóc khách hàng, hệ thống các cửa hàng, đài 19001091 hoặc trang web của GPC. Tuy nhiên, công tác chăm sóc khách hàng của công ty vẫn chưa được thực hiện tốt, còn tồn tại những vấn đề sau:

Đối với hệ thống các cửa hàng, do công việc tại đây thường rất lớn nên các giao dịch viên ít có thời gian để hướng dẫn, giải đáp tường tận cho khách hàng.

Đối với đài 19001091 – dịch vụ chăm sóc khách hàng của GPC, tình trạng nghẽn mạch, không gọi được vào đài trong những giờ cao điểm vẫn diễn ra thường xuyên. Hiện nay, đài đã lắp đặt hộp thư tự động trả lời cho khách hàng. Trong thời điểm các giao dịch viên bận, mọi cuộc gọi của khách hàng đến tổng đài 19001091 sẽ tự động kết nối với hệ thống này.

Trang web của Vinaphone quản lý phần lớn là để giới thiệu về dịch vụ, thông tin không được cập nhật thường xuyên. Trên trang web có mục trả lời câu hỏi của khách hàng, nhưng mỗi lần chỉ trả lời chỉ có hai câu hỏi, không thể đáp ứng kịp thời nhu cầu tìm hiểu thông tin của khách hàng.

Tại các cửa hàng, vào những giờ cao điểm, do áp lực công việc quá lớn, các giao dịch viên thường có thái độ không vui vẻ với khách hàng.

Chưa có chương trình quản lý nổi mạng giữa các cửa hàng nên thông tin khách hàng còn chậm, không kịp thời (trong thời gian sắp tới, Vinaphone sẽ áp dụng chương trình quản lý thuê bao Vinaphone do CDIT viết sẽ đem lại nhiều hiệu quả và thuận lợi cho khách hàng).

Công tác chăm sóc khách hàng của công ty ngoài việc giải quyết thắc mắc, khiếu nại của khách hàng, còn tổ chức hội nghị khách hàng mỗi năm một lần. Các thành phần tham dự hội nghị khách hàng hàng năm bao gồm: những thuê bao trung thành, thuê bao có mức cước sử dụng cao, thuê bao là các doanh nghiệp lớn, các đại lý, các đối tác, khách mời trong và ngoài ngành. Số khách tham dự hội nghị thường trên dưới 1500 người. Chi phí cho mỗi hội nghị hàng năm chiếm gần $\frac{1}{4}$ kinh phí quảng cáo, khuyến mãi cả năm của công ty. Nhưng theo đánh giá của các chuyên gia, hội nghị khách hàng hàng năm này cần chưa đạt hiệu quả cao.

2.3. Nghiên cứu phát triển

Nghiên cứu và phát triển kỹ thuật công nghệ cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty Vinaphone. Thực tế, hệ thống tổng đài, các trang thiết bị phụ trợ được đầu tư nhiều năm qua và thuộc nhiều chủng loại nên việc triển khai dịch vụ thiếu đồng bộ. Khi tiến hành dự án đầu tư, chưa có sự kết hợp chặt chẽ giữa các chỉ tiêu tài chính, công nghệ và dịch vụ. Thiết bị khai thác, hệ thống tổng đài do công ty Vinaphone quản lý nên đôi lúc làm cho các đơn vị khác rơi vào thế bị động khi muốn khai thác dịch vụ mới.

Công ty đang chủ động nghiên cứu ứng dụng các phần mềm quản lý công việc hiệu quả hơn, đặc biệt là các phần mềm kế toán và bán hàng tại các đại lý và cửa hàng.

Nghiên cứu các sản phẩm tạo ra khác biệt so với các nhà mạng khác, như tạo ra các dịch vụ có tính khác biệt cao và các gói cước tạo được giá trị cao cho cả công ty và khách hàng.

2.4. Nguồn nhân lực

2.4.1. Phân tích tình hình biến động nhân sự

Hình 5. Số lượng nhân viên của công ty Vinaphone giai đoạn 2005 – 2009
(Đơn vị tính: người)

Năm	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng số nhân viên	3.240	3.800	4.500	6.357	8.358
Tốc độ tăng (%)	–	17%	18%	41%	31%

Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động của Công ty qua các năm

Lực lượng lao động của công ty không ngừng tăng lên để theo kịp tốc độ phát triển kinh doanh của dịch vụ và đến năm 2009 số lượng lao động là 8.358 người.

2.4.2. Cơ cấu nhân sự

Hiện nay, công ty Vinaphone có 8.358 nhân viên, trong đó nhân viên nữ chiếm 56% và nhân viên nam chiếm 44%, tỷ lệ nhân viên nữ chiếm tỷ lệ cao hơn do hệ thống mạng đi vào ổn định thì khâu chăm sóc khách hàng cần nhiều nữ hơn.

Trong công ty, số lượng nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học là 98%, trên 30% nhân viên đã tốt nghiệp văn bằng hai, 40% nhân viên đang học văn bằng hai.

2.4.3. Công tác tuyển dụng, đào tạo

Công ty Vinaphone rất quan tâm đến việc sử dụng nguồn nhân lực, cho nên việc tuyển dụng luôn gắn liền với nhu cầu của công ty, đảm bảo cho sự phát triển của công ty.

Công ty Vinaphone cũng rất chú trọng đến việc huấn luyện, đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho tất cả các nhân viên. Công ty có chương trình đào tạo nhân viên ở nước ngoài nhằm tiếp thu các công nghệ thông tin tiên tiến, từ đó có kế hoạch phù hợp cho sự phát triển công nghệ thông tin ở công ty.

2.4.4. Môi trường làm việc:

Luôn biết rằng môi trường làm việc có ảnh hưởng rất lớn đối với nhân viên nên Vinaphone rất quan tâm đến sự thoáng mát, vệ sinh nơi làm việc, đảm bảo yêu cầu phù hợp với công việc và quan tâm tối đa sức khỏe của các nhân viên.

Những nhân viên có năng lực luôn nhận được sự đề bạt từ mọi phía, giúp họ thấy được sự quan tâm từ các cấp, được đưa đi đào tạo để nâng cao trình độ, từ đó giúp họ gắn bó hơn với công ty, giảm thiểu tối đa tỉ lệ nhân viên rời bỏ công ty.

➔ Qua sự phân tích trên cho thấy nhân viên của công ty có đầy đủ trình độ cũng như năng lực, cộng với sự tận tụy, nhiệt huyết trong công việc của họ sẽ là một lợi thế lớn mà công ty cần tận dụng để đáp ứng với tình hình cạnh tranh gay gắt trên thị trường thông tin di động hiện nay và tương lai.

2.5. Tổ chức

Công ty Vinaphone thực hiện việc đưa ra kế hoạch và kiểm soát kế hoạch để đạt được mục tiêu đề ra. Trên cơ sở đó, công ty sẽ tiến hành phân bổ chỉ tiêu cho các đơn vị thực hiện và gắn với chỉ tiêu sẽ đánh giá thành tích hàng năm của các chi nhánh.

Trước khi đưa ra kế hoạch thì Phòng Kế Hoạch – Chiến Lược sẽ tiến hành đánh giá lại kết quả của năm trước trên cơ sở định hướng của Ban Lãnh Đạo sẽ đưa ra kế hoạch cho năm sắp tới. Kế hoạch này phải được đánh giá và ước lượng tính khả thi để tạo ra động lực thi đua của các khu vực và chi nhánh.

Đứng đầu công ty là giám đốc, tuy nhiên kế hoạch của công ty Vinaphone phải được trao đổi thông qua lãnh đạo tập đoàn VNPT vì Vinaphone là đơn vị trực thuộc. Việc trực thuộc và chịu sự chỉ đạo của VNPT cũng có lợi cho Vinaphone nguồn cung ứng vốn dồi dào và lợi thế về quy mô cũng được phát huy. Tuy nhiên nó cũng có

những mặt tiêu cực khi quyền chủ động bị hạn chế và các cơ hội kinh doanh có thể bị mất hoặc hiệu quả không cao.

2.6. Phân tích tình hình kinh doanh Vinaphone

2.6.1. Tình hình phát triển thuê bao

Thuê bao danh nghĩa công ty tăng cao trong giai đoạn từ năm 2005 – 2009 với mức tăng cao nhất lên đến 65% trong năm 2007, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng đang có dấu hiệu chậm lại trong năm 2009. Nguyên nhân thuê bao Vinaphone tăng trưởng chậm lại do sự cạnh tranh mạnh mẽ trong việc thu hút thuê bao của các nhà mạng khác, đáng kể nhất là Viettel, Mobifone và S-Fone. Bên cạnh đó, sự xuất hiện các nhà cung cấp mới trong giai đoạn này như Vietnamobile, Beeline đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động phát triển thuê bao của công ty.

Thuê bao sử dụng dịch vụ cũng tăng trưởng rất cao, mức tăng thấp nhất cũng lên đến 28%(2008). Tỷ lệ thuê bao sử dụng dịch vụ so với thuê bao danh nghĩa đang thể hiện xu hướng giảm, năm 2009 tỷ lệ này là 38%. Nguyên nhân tỷ lệ này giảm do trong thời gian qua các nhà mạng di động chạy đua khuyến mãi để thu hút thuê bao vì vậy đã tạo ra một lượng lớn thuê bao không sử dụng ổn định, những thuê bao dạng này thường sử dụng tài khoản khuyến mãi để thay cho việc nạp thẻ để tiết kiệm chi phí sử dụng trong khi lợi ích mang lại cho họ nhiều hơn. Tình trạng thuê bao không sử dụng ổn định và sử dụng khuyến mãi nhiều đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng doanh thu của thị trường di động nói chung và công ty Vinaphone nói riêng.

Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các nhà mạng di động khác đã làm cho thị phần thuê bao của Vinaphone giảm sút đáng kể trong thời gian qua, vì vậy cần phải có chiến lược kinh doanh hiệu quả hơn để hạn chế sự tác động cạnh tranh từ đối thủ để nâng cao thị phần hiện nay.

Hình 6. Tình hình thuê bao giai đoạn 2005 – 2009

Năm	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
1. Thuê bao danh nghĩa	Ngàn thuê bao	3.532	5.524	9.100	14.511	21.521
Tăng trưởng	%		56%	65%	59%	48%
	Ngàn thuê bao		1.992	3.576	5.411	7.010
2. Thuê bao sử dụng dịch vụ	Ngàn thuê bao	2.119	3.038	4.550	5.805	8.178
Tăng trưởng	%		43%	50%	28%	41%
	Ngàn thuê bao		919	1.512	1.254	2.374
Tỷ lệ 2/1	%	60%	55%	50%	40%	38%
Thị phần thuê bao	%	39%	28%	20%	18%	16%

2.6.2. Tình hình doanh thu

➤ *Chỉ tiêu doanh thu dịch vụ bình quân 1 thuê bao (ARPU) và doanh thu các loại dịch vụ*

Hình 7. Tình hình ARPU và doanh thu giai đoạn 2005 – 2009

Năm	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
1. Doanh thu bình quân 1 thuê bao sử dụng dịch vụ chung (ARPU)	Ngàn đồng/TB	193,00	171,77	127,38	109,07	99,05
a. ARPU hòa mạng	Ngàn đồng/TB	5,79	5,15	3,82	3,27	2,97
b. ARPU thoại	Ngàn đồng/TB	85,89	74,38	53,63	44,61	39,32
** ARPU thoại trả trước	Ngàn đồng/TB	77,30	66,20	47,19	38,81	33,82
** ARPU thoại trả sau	Ngàn đồng/TB	8,59	8,18	6,44	5,80	5,51
c. ARPU tin nhắn	Ngàn đồng/TB	17,37	14,60	10,19	8,18	6,93
d. ARPU giá trị gia tăng	Ngàn đồng/TB	12,55	13,23	11,34	11,02	12,18
e. ARPU kết nối ngoài mạng	Ngàn đồng/TB	57,90	52,05	38,98	33,70	29,91
f. ARPU chuyên vùng quốc tế	Ngàn đồng/TB	13,51	12,37	9,43	8,29	7,73
2 Tổng doanh thu dịch vụ (= Thuê bao sử dụng dịch vụ * ARPU)	Tỷ đồng	4.908	6.263	6.955	7.597	9.720
a. Doanh thu hòa mạng	Tỷ đồng	147	188	209	228	292
b. Doanh thu thoại	Tỷ đồng	2.184	2.712	2.928	3.107	3.859
** Doanh thu thoại trả trước	Tỷ đồng	1.966	2.414	2.577	2.703	3.319
** Doanh thu thoại trả sau	Tỷ đồng	218	298	351	404	540
c. Doanh thu tin nhắn	Tỷ đồng	442	532	556	570	680
d. Doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng	Tỷ đồng	319	482	619	767	1.196
e. Doanh thu kết nối ngoài mạng	Tỷ đồng	1.472	1.898	2.128	2.348	2.936
f. Doanh thu chuyên vùng quốc tế	Tỷ đồng	344	451	515	577	758

Chỉ tiêu ARPU tổng đang giảm mạnh từ mức 193 ngàn đồng/thuê bao năm 2005 đã giảm xuống còn 99,05 ngàn đồng/thuê bao trong năm 2009. Như đã đề cập ở trên, sự cạnh tranh mạnh mẽ của đối thủ cạnh tranh và đi kèm với đó là các hình thức khuyến mãi “khủng” để thu hút khách hàng mới, để duy trì thị phần thì Vinaphone cũng phải chạy theo xu thế này, kết quả là ARPU giảm liên tục trong thời gian qua và chưa có dấu hiệu dừng lại nếu công ty không có chiến lược phù hợp để ngăn chặn sự sụt giảm này.

ARPU tổng giảm kéo theo sự sụt giảm của các ARPU thành phần dịch vụ, đặc biệt giảm số tuyệt đối lớn ở ARPU dịch vụ thoại và dịch vụ kết nối ngoài mạng trong khi đó dịch vụ giá trị gia tăng giảm ít nhất và có tín hiệu tăng trở lại trong năm 2009.

Tuy doanh thu bình quân một thuê bao (ARPU) giảm ở hầu hết dịch vụ, nhưng doanh thu lại tăng do thuê bao sử dụng dịch vụ tăng. Kết quả trong bảng trên cho thấy, doanh thu tăng ở tất cả các dịch vụ, tổng doanh thu năm 2009 là 9.720 tỷ đồng tăng 98% so với doanh thu năm 2005.

➤ *Cơ cấu doanh thu dịch vụ*

Hình 8. Cơ cấu doanh thu dịch vụ giai đoạn 2005 – 2009

Năm	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
a. Doanh thu hòa mạng	%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
b. Doanh thu thoại	%	44,5%	43,3%	42,1%	40,9%	39,7%
** Doanh thu thoại trả trước	%	90,0%	89,0%	88,0%	87,0%	86,0%
** Doanh thu thoại trả sau	%	10,0%	11,0%	12,0%	13,0%	14,0%
c. Doanh thu tin nhắn	%	9,0%	8,5%	8,0%	7,5%	7,0%
d. Doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng	%	6,5%	7,7%	8,9%	10,1%	12,3%
e. Doanh thu kết nối ngoài mạng	%	30,0%	30,3%	30,6%	30,9%	30,2%
f. Doanh thu chuyên vùng quốc tế	%	7,0%	7,2%	7,4%	7,6%	7,8%
Tổng	%	100%	100%	100%	100%	100%

Doanh thu dịch vụ thoại vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh thu của công ty, tuy nhiên tỷ trọng doanh thu thoại đang có chiều hướng giảm dần, số liệu bảng trên cho thấy tỷ trọng doanh thu thoại giảm xuống chỉ còn 39,7% (2009) so với tỷ trọng năm 2005 là 44,5%.

Tỷ trọng doanh thu kết nối ngoài mạng tăng trong giai đoạn 2005 – 2008, tuy nhiên đến 2009 tỷ trọng này giảm xuống chỉ còn 30,2%.

Tỷ trọng dịch vụ tin nhắn và chuyên vùng quốc tế có chiều hướng tăng giảm khác nhau, tuy nhiên mức biến động của của hai dịch vụ này không cao.

Tỷ trọng dịch vụ giá trị gia tăng đang thể hiện chiều hướng tăng, đạt 12,3% (2009) so với mức tỷ trọng 6,5% (2005), và tỷ trọng này trong thời gian tới sẽ tăng khi nhu cầu về hàng công nghệ và dịch vụ dữ liệu tốc độ cao đang ngày càng phổ biến.

2.6.3. Tình hình doanh thu – chi phí – lợi nhuận giai đoạn 2005 – 2009

Hình 9. Tình hình Doanh thu – Chi phí – Lợi nhuận giai đoạn 2005 – 2009

Năm	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
1. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	4.908	6.263	6.955	7.597	9.720
2. Tổng chi phí đầu tư	Tỷ đồng	2.907	3.821	4.370	5.069	7.160
3. Lợi nhuận	Tỷ đồng	2.001	2.442	2.585	2.528	2.560
ROI (3/2)	%	69%	64%	59%	50%	36%

Lợi nhuận tăng từ giai đoạn 2005 – 2007 và sau đó giảm nhẹ, đây là nguyên nhân tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt đã ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh nói chung. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh đầu tư hạ tầng và tăng cường các hoạt động kinh doanh và tiếp thị đến các khu vực vùng nông thôn cũng góp phần làm tăng đáng kể chi phí đầu tư. Trong năm 2009, thực hiện dự án triển khai hạ tầng công nghệ 3G đã làm tăng chi phí đáng kể trong khi doanh thu từ hoạt động đầu tư này chưa cao và cần có thời gian để thu hồi vốn. Từ những nguyên nhân như vậy đã ảnh hưởng đến lợi nhuận kinh doanh của công ty.

Tỷ suất lợi nhuận đã giảm rõ rệt từ tỷ lệ ROI 69% trong năm 2005 xuống chỉ còn 36% trong năm 2009. Thực tế này cho thấy tình hình kinh doanh sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn thách thức trong thời gian tới và điều này cũng đòi hỏi phải thực hiện một chiến lược phù hợp nhằm thích ứng với thị trường hiện nay.

CHƯƠNG 4: HÌNH THÀNH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

1. HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC

1.1. Tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài – Ma trận EFE

Trong phần trên đã phân tích về môi trường Vi mô và Vĩ mô có ảnh hưởng đến ngành viễn thông di động nói chung và công ty Vinaphone nói riêng. Dựa vào việc tổng hợp các yếu tố bên ngoài đó, công ty Vinaphone sẽ đánh giá được sự hấp dẫn của ngành viễn thông di động.

Trọng số cho biết mức độ quan trọng của các yếu tố sẽ ảnh hưởng tới ngành viễn thông di động và điểm đạt được cho biết phản ứng của công ty đối với các yếu tố tạo nên sự hấp dẫn thị trường.

Điểm đạt được là 1 (mức độ công ty đạt được rất thấp), 2 (mức độ công ty đạt được thấp), 3 (mức độ công ty đạt được trung bình), 4 (mức độ công ty đạt được cao), 5 (mức độ công ty đạt được rất cao).

Hình 10. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài

STT	Những yếu tố xác định mức hấp dẫn của ngành	Trọng số (độ quan trọng của yếu tố đối với ngành) (p_i) %	Điểm đạt được (mức độ mà công ty đạt được) S_i (1-5)	Giá trị ($P_i \times S_i$)
1	2	3	4	5 = 3x4
1	Dân số trên 85 triệu người và tỷ lệ người sử dụng di động chiếm tới 80%	0,2	5	1
2	Tỷ lệ tăng trưởng thị trường di động từ 30-40%/năm	0,25	4	1
3	Lợi nhuận biên tế lịch sử bình quân chiếm khoảng 26% trên doanh thu	0,20	3	0,60
4	Cường độ cạnh tranh thị trường hiện rất khốc liệt	0,15	2	0,30
5	Xu hướng công nghệ có sự thay đổi nhanh chóng, đặc biệt là công nghệ cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng.	0,08	4	0,32
6	Độ nhạy cảm với lạm phát	0,08	2	0,16
7	Thị trường viễn thông đang mở cửa cho các nhà đầu tư đủ năng lực.	0,02	2	0,40
8	Xu hướng kết hợp giữa công nghệ viễn thông và internet	0,01	4	0,04
9	Xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế trong lĩnh vực viễn thông	0,01	4	0,04
	Tổng số điểm	1		3,46

Tổng giá trị đạt được của công ty Vinaphone là 3,46 nằm trong khoảng từ trung bình tới cao, điều này thể nhận thấy chiến lược công ty hiện tại chưa đem lại hiệu quả cao do chưa tận dụng một cách tốt nhất các tác động từ bên ngoài. Vì vậy cần thiết

phải có chiến lược phù hợp hơn trong giai đoạn 2010–2020 để có thể tận dụng được các cơ hội từ bên ngoài nhằm tăng hiệu quả hoạt động của công ty.

1.2. Tổng hợp các yếu tố môi trường bên trong (nội bộ) – Ma trận IFE

Tương tự như phần tổng hợp các yếu tố bên ngoài, trong phần này công ty sẽ đánh giá các yếu tố môi trường bên trong để có thể xem xét lại chiến lược hiện tại như thế nào.

Hình 11. Ma trận các yếu tố môi trường bên trong (nội bộ)

STT	Những yếu tố xác định sức mạnh của công ty Vinaphone trong thị trường	Trọng số P_i %	Điểm đạt được S_i (1–5)	Giá trị ($P_i \times S_i$)
1	2	3	4	5
1	Thị phần tương đối so với đối thủ cạnh tranh	0,1	4	0,4
2	Sự tăng trưởng của thị phần	0,1	1	0,1
3	Chất lượng sản phẩm	0,1	4	0,4
4	Uy tín nhãn hiệu	0,05	4	0,2
5	Kênh phân phối	0,1	3	0,3
6	Hiệu quả chiêu thị	0,1	3	0,3
7	Khả năng đưa ra sản phẩm dịch vụ mới	0,15	3	0,45
8	Hiệu quả bán hàng	0,1	3	0,3
9	Giá thành đơn vị	0,1	3	0,3
10	Hiệu quả quản trị	0,05	2	0,1
11	Khả năng tài chính mạnh	0,05	3	0,15
	Tổng số điểm	1		3

Tổng số điểm đạt được của công ty là 3 (trong thang đo mức độ từ 1 – 5) cho thấy khả năng kiểm soát các yếu tố môi trường nội bộ của đơn vị chỉ ở mức trung bình. Số điểm đạt được cho thấy đơn vị chưa hoàn toàn tận dụng được những điểm mạnh và hạn chế những điểm yếu của mình. Tổng điểm đạt được của đơn vị có thể tăng lên nếu đơn vị kiểm soát tốt các yếu tố đặc biệt là các yếu tố Hiệu quả chiêu thị, hệ thống kênh phân phối và khả năng đưa ra sản phẩm dịch vụ mới vì các yếu tố này có trọng số cao. Vì vậy, chiến lược sắp tới của đơn vị cần quan tâm và kiểm soát thật tốt đến các yếu tố này nhằm nâng cao tổng điểm hay nâng cao khả năng tận dụng được những mặt mạnh và khắc phục tối đa những mặt yếu của đơn vị.

Dựa trên số điểm tính toán từ ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài và môi trường bên trong, sử dụng công cụ Ma trận GE (General Electric) để thực hiện việc lựa chọn chiến lược cho công ty. Kết quả trong ma trận GE cho thấy Vinaphone phải sử dụng chiến lược đầu tư có chọn lọc.

Hình 12. Sơ đồ ma trận GE

Sự hấp dẫn của thị trường	5 Cao	Tăng tốc đầu tư	Tăng tốc đầu tư	Đầu tư có chọn lọc
	3,67 Trung bình	Tăng tốc đầu tư	3: 3,46 Đầu tư có chọn lọc	Đầu tư thận trọng
	2,33 Thấp	Đầu tư có chọn lọc	Đầu tư thận trọng	Ngưng đầu tư
	5		3,67	2,33
Vị trí cạnh tranh của công ty				
				1

1.3. Phân tích ma trận SWOT

❖ Cơ hội:

- O1 : Dân số ngày càng tăng về quy mô.
- O2 : Thu nhập bình quân đầu người Việt Nam tăng.
- O3 : Chuyển giao công nghệ dễ dàng hơn và hình thức thuê hạ tầng mạng đang bắt đầu xuất hiện.
- O4 : Thế giới đang phát triển công nghệ di động mới mạng 4G.
- O5 : Thói quen tiêu dùng dịch vụ di động của người dân thay đổi.
- O6 : Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ nội dung đang phát triển mạnh.
- O7 : Lượng khách hàng tiềm năng còn rất lớn.
- O8 : Chính trị trong nước ổn định, chính sách thu hút đầu tư, chính sách ưu đãi của nhà nước trong việc phát triển lĩnh vực viễn thông.
- O9 : Sự kết hợp giữa công nghệ internet và thông tin di động sẽ kéo theo các dịch vụ gia tăng tương ứng, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của khách hàng.
- O10 : Các chính sách mở cửa viễn thông giúp tranh thủ công nghệ và kinh nghiệm quản lý của các tập đoàn viễn thông lớn trên thế giới.
- O11 : Việt Nam đã gia nhập nhiều tổ chức thế giới nên thuận lợi cho việc chuyển vùng (Roaming) tới nhiều nước trên thế giới nên mở rộng khả năng sử dụng dịch vụ của khách hàng.

❖ Nguy cơ:

- T1 : Thời kỳ độc quyền trong kinh doanh viễn thông của VNPT đã chấm dứt, công ty phải đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trên thị trường cả hiện tại lẫn tiềm năng.
- T2 : Thị trường thông tin di động phải chia sẻ, mức độ cạnh tranh cao, ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh ra đời.
- T3 : Quản lý nhà nước về viễn thông còn nhiều bất cập.
- T4 : Đối thủ áp dụng công nghệ mới nhanh.
- T5 : Công nghiệp viễn thông trong nước còn phụ thuộc nhiều vào bên ngoài đặc biệt là thiết bị đầu cuối.
- T6 : Chuẩn bị phải đối mặt với các tập đoàn viễn thông lớn trên thế giới với tiềm lực tài chính mạnh, công nghệ tiên tiến và nhiều kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực thông tin di động khi nhà nước sẵn sàng cấp phép cho các doanh nghiệp đủ năng lực về kỹ thuật và tài chính.
- T7 : Nhu cầu của khách hàng ngày càng cao không chỉ ở chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ mà còn ở sự đa dạng hóa các dịch vụ cơ bản cũng như dịch vụ giá trị gia tăng.
- T8 : Công nghệ phát triển không ngừng buộc phải tăng cường đầu tư mạng lưới nếu không muốn bị tụt hậu.
- T9 : Thị trường đang tiến đến mức bão hòa.

❖ Điểm mạnh

- S1: Đa dạng về dịch vụ và có một khối lượng khách hàng lớn.
- S2: Là mạng di động lớn thứ 3 tại Việt Nam, ra đời lâu, có uy tín lớn.
- S3: Kinh doanh trên thị trường đang phát triển, có khả năng sinh lời cao.
- S4: Phủ sóng cả nước, là một trong ba mạng di động có vùng phủ sóng rộng nhất nước.
- S5: Cán bộ quản lý có trình độ, có năng lực, kinh nghiệm, tư cách đạo đức tốt, thường xuyên được đào tạo, cập nhật kiến thức.
- S6: Trình độ của nhân viên cao, đáp ứng được nhu cầu cạnh tranh trong tình hình mới.
- S7: Cơ cấu nhân sự hợp lý, có môi trường văn hóa nội bộ lành mạnh, đoàn kết tốt, kỷ luật cao.
- S8: Luôn coi trọng công tác chăm sóc khách hàng.
- S9: Nguồn vốn tài chính mạnh đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị.

❖ Điểm yếu

- W1: Trình độ nghiệp vụ của các nhân viên bán hàng của các đại lý chưa cao, chưa được đào tạo chuyên nghiệp.
- W2: Hệ thống phân phối còn yếu.
- W3: Công tác chăm sóc khách hàng vẫn chưa thật hiệu quả.
- W4: Chưa thật sự đầu tư mạnh cho các hoạt động chiêu thị như quảng cáo, khuyến mãi, khuyến mại, quan hệ công chúng..
- W5: Cơ chế quản lý nội bộ cứng nhắc, phụ thuộc nhiều đơn vị bên trên nên kém linh hoạt trong hoạt động kinh doanh.
- W6: Còn phụ thuộc nhiều vào tập đoàn VNPT trong việc triển khai các dịch vụ mới, các đợt khuyến mại, khuyến mãi lớn.

Hình 13. Ma trận SWOT công ty Vinaphone

MA TRẬN SWOT	Cơ hội (O)	Nguy cơ(T)
	O1	T1
	O2	T2
	O3	T3
	O4	T4
	O5	T5
	O6	T6
	O7	T7
	O8	T8
	O9	T9
	O10	T9
	O11	
Mặt mạnh (S)	Phối hợp S/O	Phối hợp S/T
S1	- Chiến lược thâm nhập thị trường	- Chiến lược phát triển dịch vụ
S2		
S3		
S4		
S5	- Chiến lược đa dạng hóa dịch vụ	- Chiến lược công nghệ
S6		
S7		
S8		
S9		
Mặt yếu (W)	Phối hợp W/O	Phối hợp W/T
W1	- Chiến lược công nghệ	- Chiến lược nguồn nhân lực
W2		
W3	- Chiến lược Marketing	
W4		
W5		
W6		

➤ **Chiến lược thâm nhập thị trường:** là chiến lược nhằm làm tăng thị phần hiện có cho dịch vụ Vinaphone bằng những nỗ lực tiếp thị lớn hơn. Thâm nhập thị trường bao gồm việc tăng số lượng nhân viên bán hàng, tăng chi phí quảng cáo, tăng hoạt động khuyến mại, khuyến mãi một cách rộng rãi hoặc gia tăng các nỗ lực quảng cáo....

➤ **Chiến lược đa dạng hóa dịch vụ:** phát triển thêm nhiều dịch vụ mới trong thời gian tới, đặc biệt là các dịch vụ giá trị gia tăng nhằm tăng sự lựa chọn cho khách hàng.

➤ **Chiến lược công nghệ:** lợi dụng nguồn vốn tài chính mạnh để đầu tư nâng cấp mạng lưới, đầu tư thêm nhiều trạm thu phát sóng, cải tiến công nghệ lên 3G song song

với việc tin học hóa trong quản lý, nối mạng tại các cửa hàng, đại lý nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

➤ **Chiến lược Marketing:** tăng cường các hoạt động Marketing nhằm tăng lượng khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh so với các đối thủ khác.

➤ **Chiến lược phát triển dịch vụ:** hoàn thiện chất lượng dịch vụ cả về chất lượng kỹ thuật và chất lượng phục vụ để thu hút thêm nhiều khách hàng, tăng thị phần, đồng thời cũng tăng sức cạnh tranh của dịch vụ trên thị trường thông tin di động.

➤ **Chiến lược nguồn nhân lực:** phát triển nhân lực, nâng cao hơn nữa năng lực của đội ngũ cán bộ, đào tạo, bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ cho các nhân viên bán hàng nhằm nâng cao hoạt động chăm sóc khách hàng và tạo thế đứng vững chắc cho quá trình hoạt động của công ty trong tương lai.

Trong phân tích SWOT trên cho thấy, dựa trên sự kết hợp “Cơ hội”, “Nguy Cơ”, “Mặt mạnh” và “Mặt yếu” hình thành được 6 chiến lược mà công ty có thể thực thi. Một công ty có thể thực hiện đồng thời nhiều chiến lược cùng một lúc vì thực tế có những chiến lược này hỗ trợ cho những chiến lược kia, tuy nhiên việc thực hiện chiến lược cần phải dựa vào khả năng và điều kiện môi trường kinh doanh để có thể phát huy tối đa hiệu quả. Trong phần phân tích tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài và môi trường bên trong cho thấy rằng Vinaphone phải thực hiện việc đầu tư có chọn lọc, điều này đồng nghĩa công ty không thể thực hiện tất cả các chiến lược cùng một lúc mà phải có sự ưu tiên cho chiến lược mình có ưu thế để đem lại tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư cao nhất.

Chiến lược nào Vinaphone phải lựa chọn trong các chiến lược được liệt kê trên phải căn cứ vào tình hình kinh tế – dân số Việt Nam, Dự báo sự phát triển ngành viễn thông, định hướng phát triển chung của tập đoàn VNPT và các đơn vị kinh doanh chiến lược của Vinaphone như thế nào.

2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC THỰC THI

2.1. Cơ sở lựa chọn chiến lược thực thi

2.1.1. Dự báo kinh tế – dân số Việt Nam giai đoạn 2010 – 2020

Theo báo cáo tổ chức BMI, kinh tế Việt Nam sẽ có tăng trưởng tốt trong thời gian tới.

Năm	2010	2011	2012	2013 – 2020
Nominal GDP (tỷ USD)	94,98	112,47	133,05	229 (năm 2020)
Tỷ lệ tăng trưởng GDP hàng năm (%)	5,0	8,3	7,9	>7%
GDP bình quân đầu người, (USD)	1.065	1.244	1.452	2.500

Nguồn: “Business Monitor International” – Vietnam Telecommunication Reports Q2 2009

Quy mô dân số ngày càng tăng, tỷ lệ người trong độ tuổi lao động cao, và cơ cấu chi tiêu cho các dịch vụ viễn thông trong độ tuổi này lớn, hơn nữa dân số tập trung

chủ yếu tại khu vực nông thôn. Vì vậy Vinaphone có nhiều cơ hội để phát triển thuê bao sử dụng dịch vụ. Theo báo cáo BMI chúng ta có dự báo dân số sau:

Dân số	2010	2020	2030
Dân số thành thị (000 người)	26.395	35.230	46.123
% tổng dân số	29,4%	34,7%	41,8%
Dân số nông thôn (000 người)	63.323	66.426	64.306
% tổng dân số	70,6%	65,3%	58,2%
Dân số trẻ (000 người)	21.887	23.807	22.508
% tổng dân số	24,4%	23,4%	20,3%
Tổng dân số (000 người)	89.718	101.656	110.429

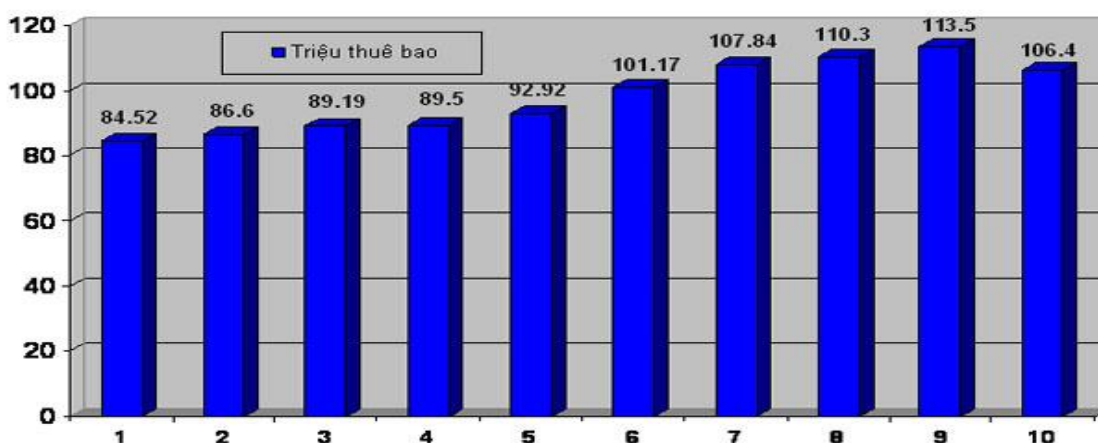
Nguồn: BMI Vietnam Telecommunication Reports Q2 2009

Dự báo kinh tế và dân số của BMI cho thấy triển vọng phát triển của Vinaphone dựa vào điều kiện kinh tế vĩ mô của đất nước là rất khả quan.

2.1.2. Thị trường viễn thông

Theo công bố của Bộ Thông Tin và Truyền Thông (MIC), tính đến tháng 10/2009, thị trường viễn thông Việt nam có 106,4 triệu thuê bao điện thoại danh nghĩa, với mật độ là 124,6 máy/100 dân. Trong đó thuê bao điện thoại di động danh nghĩa chiếm khoảng 85% trong tổng số thuê bao điện thoại và qua đó cho thấy thị trường di động đang có lượng thuê bao chi phối.

Hình 14. Biểu đồ thuê bao điện thoại của Việt Nam qua các tháng của năm 2009



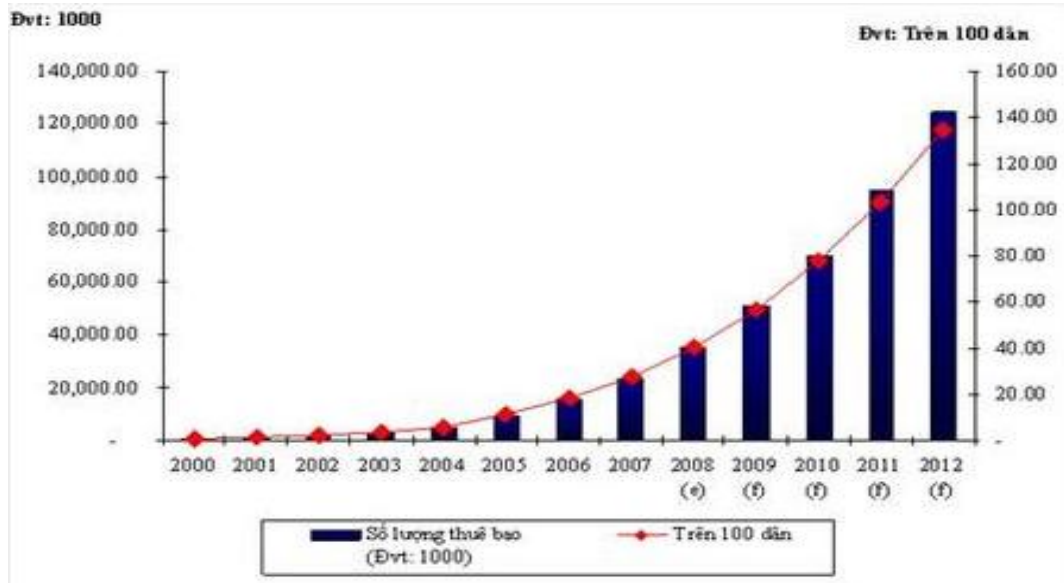
Nguồn: www.mic.gov.vn – tháng 10/2009

2.1.3. Thị trường viễn thông di động

Theo dự báo của Nhóm nghiên cứu Vietnam Report, đến năm 2012 số thuê bao di động sẽ tăng lên đến 124 triệu thuê bao và mật độ thuê bao di động trên 100 dân sẽ tăng vượt mốc 120 triệu. Điều này thể hiện một tốc độ tăng trưởng sẽ rất ấn tượng của

thị trường điện thoại di động. Song song với đó, trong thời gian tới với việc 4 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông vừa trúng tuyển giấy phép 3G, bao gồm Vinaphone, Mobifone, Viettel, EVN Telecom liên doanh với HT Mobile, dự báo thị trường di động sẽ có chiều hướng cạnh tranh và phát triển rất đáng kể.

Hình 15. *Biểu đồ dự báo tốc độ tăng trưởng thị trường di động*



2.1.3.a. Nhà cung cấp mạng di động

Thị trường viễn thông Việt Nam hiện nay có 9 mạng di động gồm 5 mạng sử dụng công nghệ GSM (Vinaphone, Mobifone, Viettel, Vietnamobile, Beeline), 2 mạng sử dụng công nghệ CDMA (S-Fone và EVN) và 2 mạng MVNO gồm Đông Dương Telecom và Công ty truyền thông đa phương tiện (VTC), trong đó Đông Dương Telecom được phép chia sẻ sử dụng chung mạng vô tuyến 3G với Viettel và được chuyển vùng trong nước với các mạng viễn thông di động mặt đất công nghệ GSM cho khách hàng Việt Nam và nước ngoài). Trong 4 giấy phép 3G được cấp cho Vinaphone, Mobifone, Viettel, EVN thì EVN dự kiến sẽ hợp tác với Vietnamobile để triển khai dịch vụ 3G.

2.1.3.b. Thị phần

Theo công bố của MIC tính đến tháng 10/2009, thị trường viễn thông di động Việt Nam có khoảng hơn 90 triệu thuê bao danh nghĩa. Các nhà cung cấp GSM vẫn tiếp tục thống lĩnh thị trường khoảng 82% thị phần thuê bao danh nghĩa tích lũy, trong khi các nhà cung cấp CDMA chiếm khoảng 18% thị phần thuê bao danh nghĩa tích lũy. Viettel đã vượt qua Mobifone và Vinaphone để trở thành nhà cung cấp dẫn đầu về mặt thị phần, chiếm khoảng 35% thị phần của thị trường dịch vụ điện thoại di động, và S-Fone chiếm khoảng 12% thị phần.

2.1.3.c. Hoạt động của các nhà cung cấp dịch vụ di động

➤ Gói cước

Năm 2009, trong các nhà khai thác, Viettel triển khai nhiều gói cước mới và tập trung vào nhiều phân khúc khách hàng đặc biệt như gói “Tourist” dành cho khách du lịch (triển khai ngày 19/05/2009), gói cước Sinh Viên, Hi-school và gói VIP. Thêm vào đó Viettel còn triển khai áp dụng gói cước Happy Zone cho tất cả các tỉnh thành trên toàn quốc.

Đặc biệt sự trở lại của Vietnamobile và sự ra đời của Beeline cung cấp nhiều gói cước với nhiều lợi ích hơn cho khách hàng so với các mạng trước đó (gói Big zero của Beeline miễn phí từ phút thứ 2 trở đi cho các cuộc gọi nội mạng, phút đầu tiên tính 1.199 đồng/phút. Giá cước này được áp dụng cho cả các cuộc gọi ngoại mạng).

Vinaphone và Mobifone cũng tung ra các gói cước tập trung cho khách hàng đặc biệt như sinh viên, tuổi teen và có sự kết hợp với handset giá rẻ.

S-Fone tung ra gói cước mới “Eco999” (ngày 19/03/2009) và gói cước quốc tế giá rẻ IP-talk (tháng 10/2009).

➤ Dịch vụ nội dung (Dịch vụ giá trị gia tăng)

S-Fone đi đầu trong cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng (3G) như VOD (Video clip on demand), IOD (Information on demand), Mobile Internet và các loại dịch vụ khác cho khách hàng...

Sau khi nhận giấy phép 3G 2009, thì Vina đã chính thức cung cấp dịch vụ 3G với 6 dịch vụ cơ bản: MI, Video call, Mobile TV, Mobile camera, 3G Portal, Mobile BroadBand. Tiếp theo đó là Viettel và Mobifone lần lượt cung cấp dịch vụ này.

Sự gia tăng mạnh mẽ của các thuê bao di động và thông tin triển khai 3G tại Việt Nam trong năm 2009 đã khiến số lượng nhà cung cấp dịch vụ nội dung trên di động (CP) tăng theo cấp số nhân. Cách đây ba năm, mới chỉ có vài chục CP tham gia thị trường nội dung số thì đến nay, theo con số thống kê không đầy đủ, đã có hơn 200 doanh nghiệp tham gia thị trường này. Theo số liệu điều tra của một nhà mạng, có tới 70% người dùng có nhu cầu sử dụng các dịch vụ GTGT, 23% trong số này sẵn sàng chi tiền và hiện có khoảng 15% khách hàng thường xuyên dùng các dịch vụ này. Năm 2008, tổng doanh thu của các nhà cung cấp dịch vụ nội dung đạt khoảng 2.500 tỷ, sau khi chia chác với các doanh nghiệp di động còn lại khoảng 1.500 tỷ.

➤ Giá cước

Trong 6 tháng đầu năm 2009, các nhà khai thác đều chính thức giảm giá cước thoại trực tiếp khoảng từ 19% – 30%.

Bên cạnh đó, các nhà mạng tập trung vào việc giữ thuê bao cũ bằng cách áp dụng các hình thức khuyến mãi thẻ nạp phổ biến và thường xuyên hơn. Đây thật sự là một hình thức giảm giá cước.

Các nhà mạng Viettel, Mobifone, Vinafone đã tung ra các gói cước đặc biệt với mức giá cước linh hoạt phù hợp với từng đối tượng và nhu cầu.

Hình 16. Hệ thống mạng

Operators	BTS (trạm)
MobiFone	11.000
Vinaphone	10.000
Viettel Mobile	12.000
S-Fone	2.600
EVN	2.500
Vietnam Mobile	2.300
Beeline	2.000

Nguồn: Tổng hợp từ nhiều nguồn năm 2009.

Hệ thống mạng của Vinaphone, Mobifone và Viettel đã khá hoàn thiện so với các đối thủ nhỏ hơn, điều này đã tạo ra sự khác biệt trong việc cạnh tranh thu hút thuê bao giữa các mạng có thị phần lớn và thị phần nhỏ.

☞ Nhận định chung:

- Tình hình thị trường và môi trường kinh doanh đang có tăng trưởng khả quan trong thời gian sắp tới.

- Các doanh nghiệp cạnh tranh mạnh mẽ ở dịch vụ thoại thông qua hình thức khuyến mãi và giảm cước và dự báo dịch vụ này sẽ cạnh tranh rất mạnh trong thời gian tới.

- Các doanh nghiệp thuê hạ tầng đang bắt đầu xuất hiện tại Việt Nam, đây như là một xu thế tất yếu khi hình thức này đã xuất hiện trên thế giới.

- Dịch vụ nội dung càng đang là một trong những hình thức đem lại doanh thu cao cho doanh nghiệp

2.1.4. Mục tiêu chiến lược kinh doanh chung của tập đoàn VNPT

2.1.4.a. Mục tiêu tổng quát

Lấy năng suất – chất lượng – hiệu quả là mục tiêu xuyên suốt cả giai đoạn. Tập trung mọi nguồn lực duy trì tốc độ tăng trưởng cao và bền vững, dịch chuyển cơ cấu sản xuất kinh doanh, đầu tư, cơ cấu lao động theo hướng tập đoàn kinh tế kỹ thuật chủ đạo, xây dựng một cơ sở hạ tầng thông tin mạnh, kinh doanh đa dạng với các dịch vụ Bưu chính, Viễn thông và Tin học là nòng cốt. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông có năng lực cạnh tranh và hội nhập có hiệu quả trên thị trường trong và ngoài nước.

2.1.4.b. Các chỉ tiêu cơ bản về phát triển Viễn thông

➤ *Giai đoạn 2010 – 2015:*

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân đạt 15%.
- Lợi nhuận trước thuế/tổng tài sản 12%
- Yêu cầu đầu tư hàng năm: 15.000 tỷ VND

- Nộp ngân sách bình quân tăng 7% / năm

➤ **Giai đoạn 2016 – 2020:**

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân đạt 17%
- Lợi nhuận trước thuế/tổng tài sản 13%
- Yêu cầu đầu tư hàng năm: 18.000 tỷ VND
- Nộp ngân sách bình quân tăng 8,5%/năm

➤ **Dự kiến cơ cấu đầu tư cho cả giai đoạn từ 2010 – 2020:** yêu cầu đầu tư cho cả giai đoạn là 180.000 tỷ VND, trong đó:

- Vốn đầu tư trong nước/tổng vốn đầu tư: 40%
- Tỷ trọng vốn trong nước/tổng vốn đầu tư: 35%
- Phát hành trái phiếu trong nước và quốc tế: 15%
- Ngân sách nhà nước: 3%
- Các nguồn vốn khác: 7%

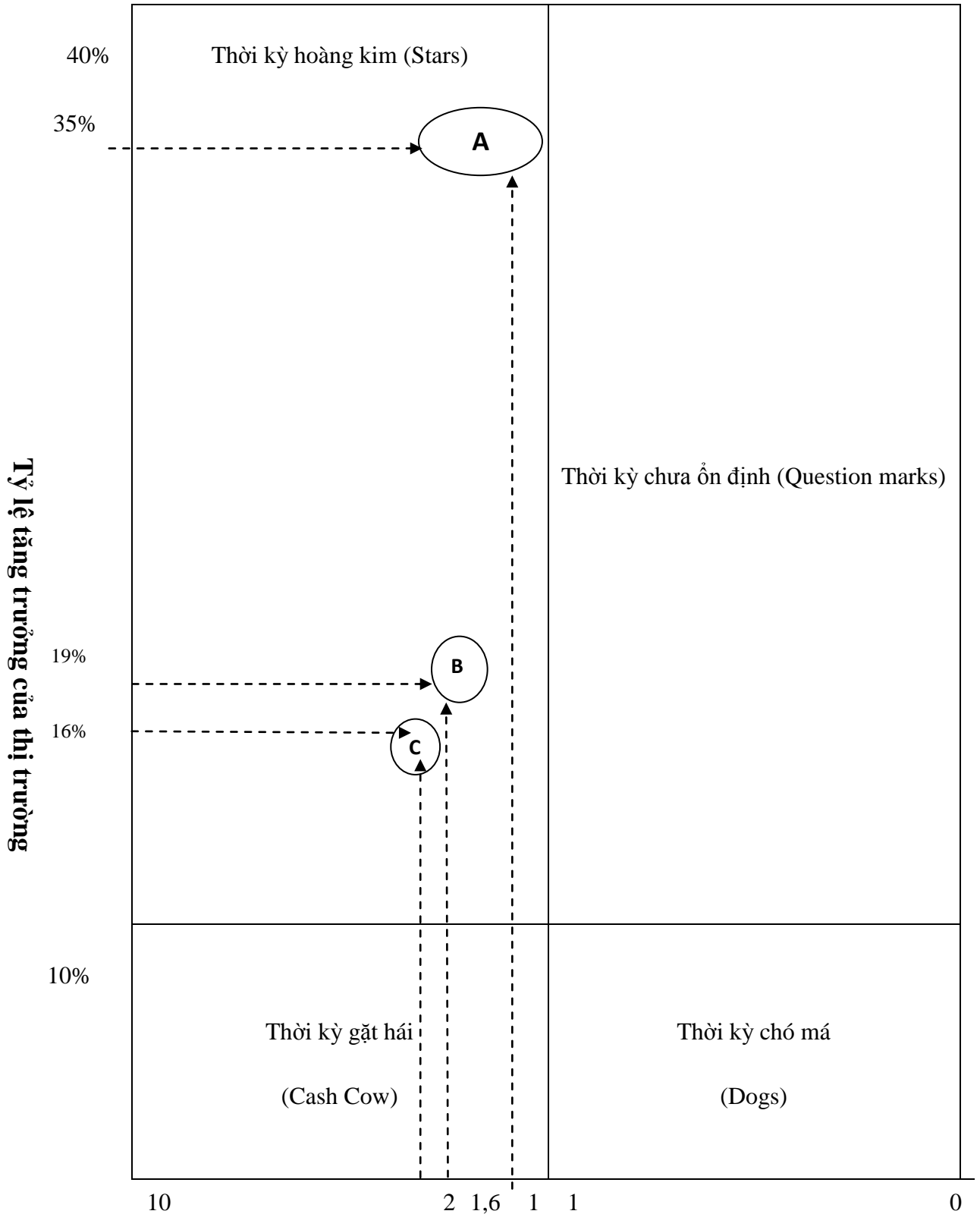
2.1.5. Phân tích các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

Trong phần phân tích hoạt động kinh doanh Vinaphone trong giai đoạn từ năm 2005 – 2009 cho thấy 3 đơn vị kinh doanh chiến lược của Vinaphone là: **Dịch vụ thoại, dịch vụ kết nối ngoại mạng và dịch vụ giá trị gia tăng**, dựa vào việc phân tích ma trận thị phần tăng trưởng của BCG (Boston Consulting Group) công ty sẽ lựa chọn chiến lược phù hợp cho các đơn vị kinh doanh chiến lược này nhằm thực hiện được mục tiêu chiến lược chung đề ra.

Trong biểu sơ đồ bên dưới, A ký hiệu cho dịch vụ giá trị gia tăng, B ký hiệu cho dịch vụ kết nối ngoại mạng và C ký hiệu cho dịch vụ thoại.

Theo như số liệu ngành viễn thông trong những năm qua cho thấy đơn vị kinh doanh chiến lược của Vinaphone đang trong giai đoạn hoàng kim. Đối với dịch vụ giá trị gia tăng, tỷ lệ tăng trưởng thị trường theo ước tính của các tổ chức viễn thông quốc tế khoảng 35%/năm và thị phần tương đối dịch vụ này của Vinaphone khoảng 10%, đối với dịch vụ thoại tỷ lệ tăng trưởng của thị trường đạt 16% trong khi thị phần tương đối dịch vụ thoại của Vinaphone ước tính đạt 20% và dịch vụ kết nối ngoại của thị trường tăng trưởng 19%/năm và thị phần tương đối của Vinaphone ở dịch vụ này khoảng 16%.

Hình 17. Ma trận thị phần tăng trưởng của BCG



Thị phần tương đối (Phần phân chia thị trường)

Từ phân tích các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU trên cho thấy cả 3 đơn vị SBU của Vinaphone đều đang trong giai đoạn hoàng kim, tuy thị phần tương đối của

dịch vụ thoại và kết nối ngoại mạng cao hơn so với dịch vụ giá trị gia tăng nhưng tỷ lệ tăng trưởng thị trường lại thấp hơn rất nhiều. Đơn vị kinh doanh chiến lược dịch vụ thoại và kết nối ngoại mạng đang dần tiến về vị trí bờ sườn, đây là thời kỳ Vinaphone thu hoạch lợi nhuận từ việc đầu tư trước đó và lấy doanh thu này triển khai công nghệ khai thác dịch vụ giá trị gia tăng nơi mà thị trường đang tăng trưởng rất nhanh.

Từ phân tích trên cho thấy chiến lược cụ thể của Vinaphone sau khi phân tích SBU là phải thực hiện chiến lược Marketing mạnh mẽ và tăng cường các hoạt động quảng cáo và khuyến mãi dịch vụ để gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

2.2. Lựa chọn chiến lược

Từ việc phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, phân tích SWOT, phân tích SBU, công ty Vinaphone xác định chiến lược ưu tiên hàng đầu của mình là Chiến lược đa dạng hóa dịch vụ để tạo ra sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh đồng thời đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng đặc biệt là nhu cầu dịch vụ giá trị gia tăng.

Việc đa dạng hóa dịch vụ sẽ phải đi kèm triển khai các ứng dụng công nghệ phù hợp nhằm khai thác dịch vụ trên nền 3G hiện nay. Các chiến lược khác tuy quan trọng nhưng không phải là ưu tiên hàng đầu vì hiện tại nhà nước đang quản lý thị trường khá chặt việc ưu tiên khuyến mãi không có nhiều khác biệt giữa các mạng, thêm nữa việc thị trường đang tiến đến ngưỡng bão hòa thì chiến lược mở rộng thị phần không đem lại kết quả cao vì vậy việc đa dạng hóa dịch vụ để giữ chân thuê bao và khuyến khích thuê bao sử dụng dịch vụ nhiều hơn là quan trọng hơn cả.

Trên cơ sở lựa chọn chiến lược đa dạng hóa dịch vụ, công ty Vinaphone cần tập trung vào việc đa dạng hóa các loại dịch vụ giá trị gia tăng đồng thời tăng cường quảng cáo các dịch vụ thoại hấp dẫn như video call để tạo ra nhu cầu ngày càng tăng đối với dịch vụ này.

CHƯƠNG 5: THỰC THI CHIẾN LƯỢC

1. MỤC TIÊU KINH DOANH VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2010–2020

1.1. Thuê bao (TB)

Đến năm 2020, thuê bao danh nghĩa đạt 28.263 ngàn thuê bao và thuê bao sử dụng dịch vụ 12.153 ngàn thuê bao.

Giảm tỷ lệ thuê bao trả trước và nâng tỷ lệ thuê bao trả sau trong cơ cấu thuê bao sử dụng dịch vụ, cụ thể đến năm 2020, tỷ lệ thuê bao trả trước 51% (6.198 ngàn thuê bao) và tỷ lệ thuê bao trả sau 49% (5.955 ngàn thuê bao).

Đối với thuê bao sử dụng công nghệ 3G phải đẩy mạnh phát triển, mục tiêu là gia tăng mức sử dụng của thuê bao đặc biệt là dịch vụ giá trị gia tăng (VAS). Mục tiêu cụ thể là đến năm 2020 thuê bao 3G đạt 9.288 ngàn thuê bao và chiếm 76% trong tổng thuê bao sử dụng dịch vụ của công ty.

Hình 18. Mục tiêu kế hoạch thuê bao hàng năm giai đoạn từ 2010 –2020

Năm	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.Thuê bao danh nghĩa	Ngàn TB	22.414	23.306	24.198	24.706	25.214	25.722	26.231	26.739	27.247	27.755	28.263
2.Thuê bao sử dụng dịch vụ	Ngàn TB	8.293	8.390	8.469	8.894	9.329	9.775	10.230	10.695	11.171	11.657	12.153
2.1 Thuê bao sử dụng trả trước	Ngàn TB	7.049	7.048	7.030	7.204	7.370	7.526	7.468	7.380	7.038	6.645	6.198
	%	85%	84%	83%	81%	79%	77%	73%	69%	63%	57%	51%
2.2 Thuê bao sử dụng trả sau	Ngàn TB	1.244	1.342	1.440	1.690	1.959	2.248	2.762	3.316	4.133	5.013	5.955
	%	15%	16%	17%	19%	21%	23%	27%	31%	37%	43%	49%
3.Thuê bao sử dụng công nghệ 3G	Ngàn TB	1.500	1.800	2.160	2.592	3.110	3.732	4.479	5.375	6.450	7.740	9.288
4. Tỷ lệ thuê bao 3G/Thuê bao sử dụng dịch vụ	%	18%	21%	26%	29%	33%	38%	44%	50%	58%	66%	76%

1.2. Doanh thu

➤ Chỉ tiêu doanh thu bình quân thuê bao sử dụng (ARPU)

Năm	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doanh thu bình quân thuê bao sử dụng (ARPU)	Ngàn đồng/TB	95,19	91,33	87,47	93,26	99,05	104,84	110,63	116,42	122,21	128,00	133,79
ARPU hòa mạng	Ngàn đồng/TB	2,97	2,97	2,95	3,21	3,48	3,76	4,05	4,34	4,64	4,95	5,27
ARPU thoại	Ngàn đồng/TB	38,74	34,43	30,26	30,68	30,80	30,72	32,19	33,64	35,07	36,48	37,86
<i>ARPU thoại trả trước</i>	Ngàn đồng/TB	32,93	28,92	25,12	24,85	24,34	23,65	23,50	23,21	22,10	20,79	19,31
<i>ARPU thoại trả sau</i>	Ngàn đồng/TB	5,81	5,51	5,14	5,83	6,47	7,07	8,69	10,43	12,98	15,69	18,55
ARPU tin nhắn	Ngàn đồng/TB	7,04	6,67	6,30	6,62	6,93	7,23	7,52	8,03	8,55	9,09	9,63
ARPU giá trị gia tăng	Ngàn đồng/TB	15,80	17,90	19,77	22,94	26,35	29,98	31,86	33,76	35,68	37,63	39,60
ARPU kết nối ngoài mạng	Ngàn đồng/TB	23,04	22,01	20,99	22,10	23,18	24,22	25,22	26,19	27,01	27,78	28,63
ARPU chuyển vùng quốc tế	Ngàn đồng/TB	7,62	7,40	7,17	7,74	8,32	8,91	9,74	10,48	11,24	12,03	12,84

Doanh thu bình quân thuê bao sử dụng (ARPU) đang trong xu hướng giảm do tác động của chính sách phát triển thuê bao quá nhanh nhưng chất lượng thuê bao phát triển mới này không mang lại doanh thu cao như kỳ vọng, đây chủ yếu là dạng thuê bao “ảo” không có xu hướng sử dụng thực. Mặc dù đã có một số giải pháp và chính sách của Bộ Thông Tin và Truyền Thông (TTTT) đưa ra nhằm làm hạn chế tình trạng phát triển ảo này, tuy nhiên sẽ phải mất một thời gian mới giải quyết tận gốc vấn đề này. Chính sách này của Bộ sẽ giúp nâng cao chỉ tiêu ARPU từ năm 2013–2020, tuy nhiên từ năm 2010–2012 chỉ tiêu ARPU tiếp tục sẽ giảm xuống mức thấp nhất là 87,47 ngàn đồng/thuê bao/tháng.

Bên cạnh chính sách quản lý thị trường viễn thông của Bộ TTTT thì sự phát triển mạnh của công nghệ sẽ khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng nhiều hơn, chính vì điều này sẽ góp phần làm tăng ARPU trong dài hạn.

Một số mục tiêu chính: Đến năm 2020, ARPU đạt 133,79 ngàn đồng/thuê bao/tháng trong đó:

- (1) ARPU hòa mạng là 5,27 ngàn đồng
- (2) ARPU thoại 37,86 ngàn (Trả trước: 19,31 ngàn đồng và trả sau 18,55 ngàn đồng)
- (3) ARPU tin nhắn 9,63 ngàn đồng
- (4) ARPU giá trị gia tăng là 39,6 ngàn đồng
- (5) ARPU kết nối ngoài mạng 28,63 ngàn đồng
- (6) ARPU chuyển vùng quốc tế 12,84 ngàn đồng

➤ *Doanh thu từng dịch vụ*

Dựa trên mục tiêu phát triển thuê bao và ARPU trong giai đoạn 2010–2020, công ty xác định mục tiêu doanh thu như sau:

Doanh thu hòa mạng từ 296 tỷ ngàn USD trong năm 2010 sẽ tăng lên 769 tỷ đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu hòa mạng trong giai đoạn này bình quân là 9%/năm.

Doanh thu thoại từ 3.855 tỷ trong năm 2010 sẽ tăng lên 5.522 tỷ trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu thoại trong giai đoạn này bình quân là 4%/năm.

- Doanh thu thoại trả trước từ 3.2277 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ giảm xuống còn 2.816 tỷ đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu thoại trả trong giai đoạn này giảm bình quân là -1%/năm.

- Doanh thu thoại trả sau từ 578 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ tăng lên 2.706 đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu thoại trả sau trong giai đoạn này tăng bình quân là 16%/năm.

Doanh thu tin nhắn từ 701 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ tăng lên 1.405 tỷ đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng trong giai đoạn này bình quân là 7%/năm.

Doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng từ 1.572 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ tăng lên 5.775 tỷ đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu giá trị gia tăng trong giai đoạn này bình quân là 16%/năm.

Doanh thu kết nối ngoài mạng từ 2.2921 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ tăng lên 4.175 tỷ đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu kết nối ngoài mạng trong giai đoạn này bình quân là 4%/năm.

Doanh thu chuyển vùng quốc tế từ 758 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ tăng lên 701 tỷ đồng 1.873 trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu trong giai đoạn này bình quân là 9%/năm.

Tổng doanh thu dịch vụ từ 9.475 tỷ đồng trong năm 2010 sẽ tăng lên 19.519 tỷ đồng trong năm 2020, và tốc độ tăng trưởng doanh thu dịch vụ trong giai đoạn này bình quân là 7%/năm.

1.3. Lợi nhuận – tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)

Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh tăng từ 1.466 tỷ đồng trong năm 2010 lên 3.422 tỷ đồng trong năm 2020.

Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) bình quân trong giai đoạn 2010–2020 là 27%, tỷ suất này tăng lên trong giai đoạn từ 2010–2013 và sau đó sẽ giảm dần do xu hướng cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ và thị trường hướng đến mức bão hòa.

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh (ĐVT: Tỷ đồng – %)	1.466	1.603	1.540	2.827	2.945	3.046	3.113	3.145	3.375	3.329	3.422
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)	18%	21%	21%	40%	36%	33%	30%	27%	26%	23%	21%

1.4. Hoạt động hệ thống mạng

Tiếp tục duy trì sự ổn định hoạt động hệ thống mạng của hơn 10.000 trạm BTS sử dụng công nghệ 2G và 2,5G đã được đầu tư trước năm 2010 nhằm nâng cao chất lượng cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên phương diện vùng phủ sóng, chất lượng sóng và chất lượng đàm thoại.

Hoàn tất đúng tiến độ và hiệu quả việc đầu tư 15.000 trạm BTS sử dụng công nghệ 3G trong 5 năm 2009 – 2013, việc đầu tư này được thực hiện theo hình thức “Vừa đầu tư và vừa khai thác” nhằm cung cấp kịp thời **dịch vụ giá trị gia tăng** của công nghệ 3G cho khách hàng đồng thời tạo doanh thu cho công ty. Với việc đầu tư này, mục tiêu công ty sẽ tiến đến phủ sóng toàn quốc với dịch vụ công nghệ 3G vào năm 2013.

Trên cơ sở khai thác công nghệ 3G, công ty sẽ tiếp tục nghiên cứu và triển khai công nghệ 4G để khách hàng Vinaphone luôn được sử dụng dịch vụ **mới nhất và tốt nhất**.

Kết hợp và triển khai hợp tác với các **nhà cung cấp dịch vụ nội dung** công nghệ 3G để tạo ra sự đa dạng sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng, đồng thời hướng đến chiến lược tạo sự khác biệt về sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh.

Kết hợp và triển khai tốt việc **kết nối ngoài mạng** nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh dịch vụ này.

1.5. Hoạt động kinh doanh và tiếp thị

Chiến lược kinh doanh của Vinaphone là “tạo sự khác biệt để ổn định và phát triển” do đó bên cạnh đầu tư phát triển một cách ổn định thuê bao hiện hữu và thu hút thuê bao mới, thì cần đầu tư phát triển mạnh mẽ các dịch vụ giá trị gia tăng nhằm tạo sự khác biệt qua đó tăng ARPU.

Đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh một cách sáng tạo và hiệu quả dựa trên 4 chiến lược: Sản phẩm/dịch vụ, chính sách giá cả, kênh phân phối và truyền thông tiếp thị.

Cần tiếp tục đẩy mạnh hơn nữa việc đầu tư hệ thống kinh doanh thị trường theo cả 2 trường hợp B2B và B2C, và đặt mục tiêu tăng số lượng đại lý lên 20% so với hiện nay và tiến đến phủ kín kênh phân phối trên toàn quốc.

Tích cực triển khai và phát triển mạnh các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền công nghệ 3G, bên cạnh đó duy trì và đẩy mạnh hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ nội dung nhằm đem đến cho khách hàng Vinaphone sản phẩm mới nhất.

Tích cực cải tiến hệ thống chăm sóc khách hàng nhằm tạo ra sự khác biệt và làm hài lòng khách hàng và đạt mục tiêu giảm 50% các khiếu nại của khách hàng.

Các hoạt động truyền thông tiếp thị cần đẩy mạnh trên nhiều kênh khác nhau và nội dung luôn có sự khác biệt đặc sắc so với đối thủ.

1.6. Hoạt động nhân sự

Tới năm 2020 nhân sự công ty sẽ hướng đến khoảng 12.000 người trong đó trình độ trên đại học chiếm 10%, trình độ đại học chiếm 60% và 30% là trình độ khác.

Thực hiện các chính sách phù hợp đối với nhân viên làm việc lâu năm và nhân viên mới, bên cạnh đó hướng đến sử dụng nguồn nhân lực thuê ngoài (Outsourcing) nhằm cắt giảm chi phí hoạt động linh hoạt khi cần thiết.

Tạo lập môi trường làm việc hấp dẫn và nâng cao tính cạnh tranh nội bộ để gia tăng năng suất lao động, bên cạnh đó thực hiện các giải pháp nâng cao trình độ phục vụ của nhân viên để hướng đến khách hàng trong đó con người Vinaphone giữ vai trò trung tâm trong Công ty.

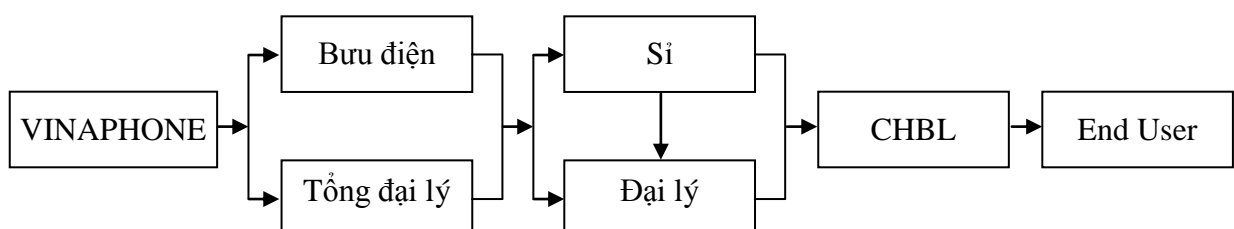
2. THỰC THI CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC

2.1. Giải pháp kinh doanh và tiếp thị

2.1.1. Hoạt động kênh phân phối

2.1.1.a. Cấu trúc kênh phân phối

Cấu trúc kênh phân phối hiện nay như sau:



Nhược điểm của kênh phân phối này là Vinaphone chưa tận dụng hết nguồn lực để khai thác thị trường, cấu trúc kênh bán hàng này có mức độ cơ động không cao và thường chỉ chờ khách hàng đến mới bán chứ chưa có sự chủ động tìm kiếm khách hàng. Vì vậy cần thiết phải điều chỉnh kênh phân phối lại cho phù hợp với xu hướng phát triển thị trường hiện nay.

➤ **Cửa hàng Vinaphone:** Các cửa hàng Vinaphone được xác định là bộ mặt của Công ty trong giao dịch với khách hàng. Với nhiệm vụ tạo hình ảnh đẹp trong mắt khách hàng cung cấp dịch vụ, thu cước và giải quyết thắc mắc, khiếu nại của khách hàng, cơ sở trang thiết bị tại đây phải được đầu tư đúng mức. Bên cạnh đó, tại đây đội ngũ giao dịch viên ở đây phải chuyên nghiệp được đào tạo từ nghệ thuật giao tiếp, ứng xử với khách hàng đến việc xử lý tình huống cũng như cách thức lắng nghe và giải quyết thắc mắc, khiếu nại của khách hàng. Khi cần thiết, chính những người này sẽ là lực lượng hỗ trợ tốt nhất cho đội bán hàng trực tiếp trong công tác chăm sóc các đối tượng khách hàng là các công ty, tổ chức hay những khách hàng có mức cước cao.

➤ **Bưu điện:** là các bưu cục trung tâm, bưu điện quận, huyện được Công ty đồng ý ký hợp đồng làm đại lý cung cấp dịch vụ trả sau, thu cước hoặc để bán các bộ trọn gói hòa mạng Vinakit và thẻ cào của dịch vụ trả trước.

➤ **Đại lý cấp 1:** là các đại lý được ủy quyền bởi Công ty Vinaphone cung cấp dịch vụ trả sau, thu cước hoặc để bán các bộ trọn gói hòa mạng Vinakit và thẻ cào của dịch vụ trả trước, ngoài ra còn có nhiệm vụ phân phối thẻ cào đến các đại lý cấp 2 và điểm bán hàng bán hàng truyền thống.

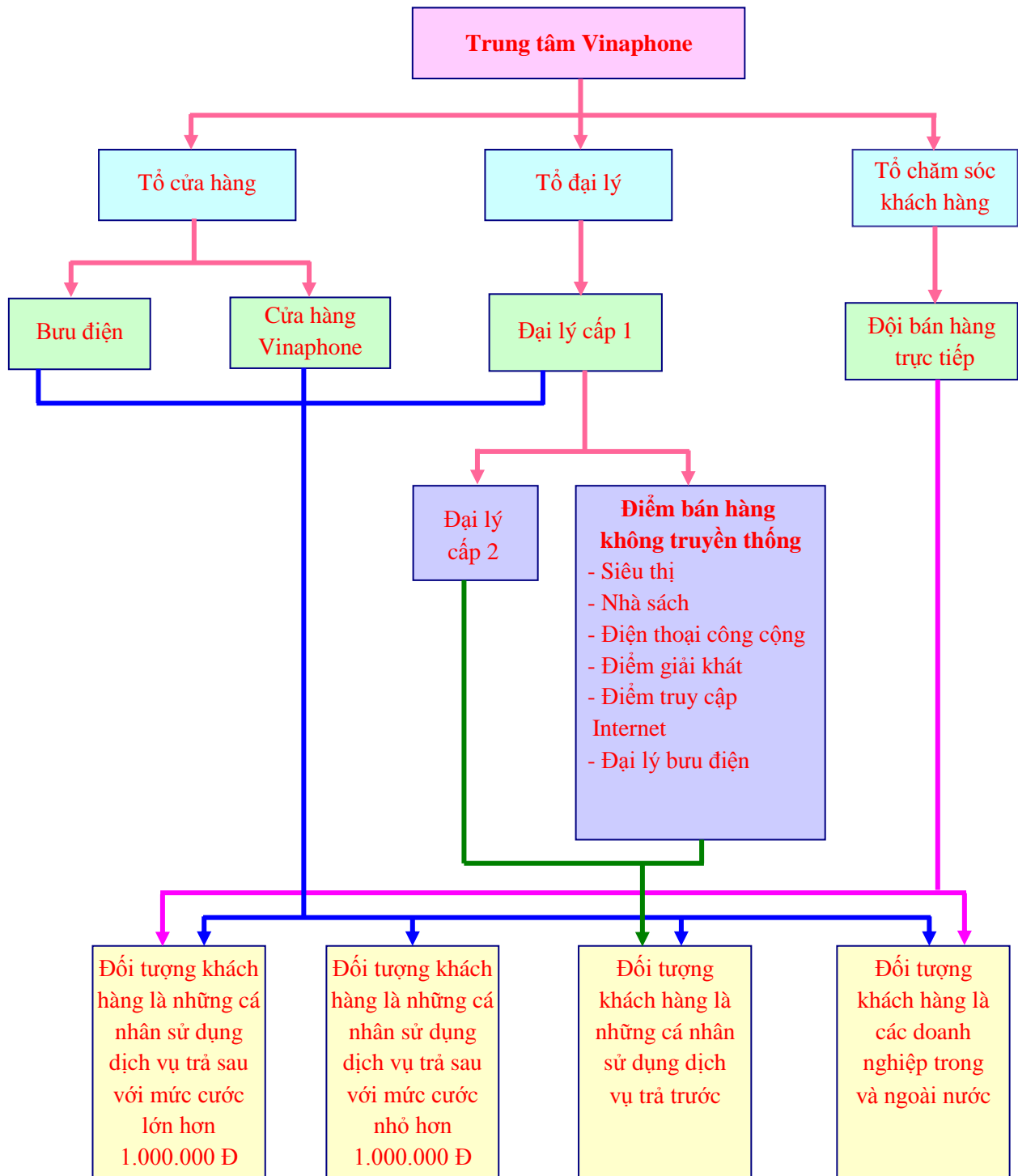
➤ **Đại lý cấp 2:** là những cửa hàng có khả năng phân phối các sản phẩm dịch vụ của Vinaphone nhưng không ký hợp đồng trực tiếp với Công ty như đại lý cấp 1. Các đại lý cấp 2 sẽ được phân phối lại sản phẩm dịch vụ như thẻ cào, bộ hòa mạng Vinakit từ các đại lý cấp 1. Nếu phát triển tốt hệ thống đại lý cấp 2 thì đây sẽ trở thành 1 mạng lưới rộng khắp, đóng vai trò quan trọng trong việc đưa dịch vụ đến với khách hàng.

➤ **Điểm bán hàng không truyền thống:** là các bưu cục nhỏ, điện thoại công cộng, siêu thị, nhà sách, điểm giải khát, điểm truy cập Internet, đại lý bưu điện,... đây là các điểm chuyên bán lẻ, đặc biệt là thẻ cào. Các điểm bán hàng không truyền thống chủ yếu là do đại lý cấp 1 phát triển và chỉ được quyền bán thẻ cào, không được nhận đăng ký hòa mạng hay thu cước dịch vụ trả sau. Đại lý cấp 1 có nhiệm vụ phân phối thẻ cào và quan tâm đến việc phát triển sản lượng thẻ cào bán được tại các điểm bán hàng không truyền thống.

➤ **Đội bán hàng trực tiếp:** 200 nhân viên trong đội bán hàng này trực tiếp sẽ đến tận nơi tiếp thị, tư vấn, thu cước hay làm thủ tục hòa mạng cho khách hàng mà không tính thêm bất cứ một khoản chi phí nào. Đối tượng khách hàng ở đây sẽ là những công ty, tổ chức hay các cá nhân sử dụng dịch vụ trả sau có mức cước hàng tháng trên 1 triệu. Đây là bộ phận có vai trò quan trọng đối hệ thống phân phối của Công ty nhất là trong bối cảnh thị trường di động cạnh tranh gay gắt hiện nay. Đội bán hàng trực tiếp là một

bộ phận của tổ chăm sóc khách hàng của Vinaphone. Do đó tổ chăm sóc khách hàng cần đặt nhiệm vụ thành lập đội lên trên hết và có sự chuẩn bị, đầu tư thật tốt cho công tác tuyển dụng.

Hình 19. Mô hình kênh phân phối mới của Vinaphone



2.1.1.b. Mở rộng hệ thống phân phối

Tiến hành mở rộng hệ thống phân phối thông qua chính sách bán hàng như sau:
Tăng mức hoa hồng và chiết khấu cho đại lý

Có chính sách khen thưởng đại lý phù hợp

➤ **Tăng mức hoa hồng và chiết khấu cho đại lý**

- ❖ Phân phối bộ Simkit trả trước

Hình 20. Tỷ lệ hoa hồng và chiết khấu đại lý

STT	Bộ Simkit	Tỷ lệ hoa hồng và chiết khấu cũ (%)	Tỷ lệ hoa hồng và chiết khấu mới (%)
1	65.000 Đồng	25 %	30%
2	75.000 Đồng	20 %	25%

Ghi chú : Tỷ lệ hoa hồng căn cứ theo giá bán (đã bao gồm thuế VAT)

Cần thiết phải tăng tỷ lệ trả hoa hồng và chiết khấu cho đại lý để nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm và khuyến khích đại lý giới thiệu sản phẩm Vinaphone đến khách hàng nhiều hơn. Bên cạnh đó cần phải có chính sách chiết khấu thêm cho các trường hợp là tổng đại lý lấy hàng số lượng lớn, chính sách này là cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh hàng năm.

Hình 21. Tỷ lệ chiết khấu khuyến khích kèm theo giá trị mua hàng

STT	Giá trị/ lần mua hàng	Tỷ lệ chiết khấu khuyến khích cũ	Tỷ lệ chiết khấu khuyến khích mới
1	Dưới 1 tỷ đồng	0%	0,5%
2	Từ 1 tỷ đồng đến 2 tỷ đồng	1%	1,5%
3	Từ 2 tỷ đến 4 tỷ đồng	1,5%	2,2%
4	Từ 4 tỷ đến 6 tỷ đồng	2%	3%
5	Trên 6 tỷ	2,5%	3,5%

- ❖ Phân phối thẻ cào

Hình 22. Tỷ lệ chiết khấu thẻ cào đối với đại lý

Giá trị mua hàng	Chiết khấu thẻ cào cũ (%)	Chiết khấu thẻ cào mới (%)
Dưới 500 triệu đồng	5,5 %	6%
Từ 500 triệu – 1 tỷ đồng	6,5%	7%
Từ 1 tỷ – 2 tỷ đồng	7%	7,5%
Trên 2 tỷ đồng	8%	9%

Ghi chú : Tỷ lệ chiết khấu thẻ cào được tính theo mệnh giá thẻ

Thẻ cào là doanh thu chủ yếu của công ty nên việc tăng chiết khấu doanh số bán hàng sẽ khuyến khích nhiều nhà phân phối và đại lý tham gia vào kênh phân phối của công ty, và điều này sẽ gián tiếp làm tăng sự hiện diện của sản phẩm Vinaphone trên thị trường.

➤ **Có chính sách khen thưởng đại lý phù hợp**

- ❖ Xây dựng giải thưởng “đại lý Vinaphone tiêu biểu”, chương trình này chỉ dành cho các đại lý cấp 1.

- **Thời gian xét thưởng:** 6 tháng/ lần

- **Các tiêu chuẩn để xét thưởng:**

- Mức chênh lệch sản lượng, doanh thu giữa các đại lý.

- Mức độ sạch đẹp.
- Tuân thủ đúng quy định về quy trình cung cấp dịch vụ.
- Ý kiến đánh giá của khách hàng (bằng cách đặt 1 thùng thư góp ý tại mỗi đại lý, chìa khóa của thùng thư được Công ty giữ chỉ Công ty mới được quyền mở thùng thư.
- Mức độ sai sót khi giúp khách hàng hòa mạng, cài sim, chuyển đổi hình thức sử dụng...

• **Tiến hành xét thưởng**

- Thành lập hội đồng xét thưởng: gồm 5 thành viên là 1 phó giám đốc công ty, tổ trưởng tổ kế toán, tổ trưởng tổ tổng hợp, tổ trưởng tổ đại lý và 1 nhân viên của tổ đại lý
- Mỗi tháng 1 lần, các thành viên trong hội đồng xét thưởng sẽ đi đến tổng đại lý để kiểm tra mức độ sạch đẹp của cửa hàng, phong cách phục vụ cũng như thu gom ý kiến đóng góp của khách hàng. Cần chú ý:

* Hội đồng xét thưởng không được báo trước ngày giờ đến cho đại lý biết và không đến theo định kỳ vào những ngày giờ giống nhau.

* Cần đến vào những giờ có tải trọng khác nhau, chú ý lúc tải trọng lên cao cách phục vụ của đại lý như thế nào.

* Có thể đến ngoài giờ hành chính và đến đột xuất như 1 khách hàng để dễ quan sát.

* Mỗi thành viên trong hội đồng xét thưởng khi đến đại lý không cần có bản đánh giá theo các chi tiêu đã đề ra đã được hội đồng thống nhất để chấm điểm vào bảng đó.

- Cuối 2 quý (tức vào cuối tháng 6 và tháng 12), hội đồng xét thưởng sẽ tập hợp toàn bộ các bảng đánh giá, các ý kiến đóng góp của khách hàng, số liệu về doanh thu, sản lượng của từng đại lý làm cơ sở để đánh giá chọn ra đại lý có số điểm cao nhất.

• **Giải thưởng**

- Bằng khen công nhận là đại lý tiêu biểu của công ty.
- Đại lý đạt giải thưởng sẽ được thông báo trên báo đài cho khách hàng biết đến.
- Tặng 5% doanh thu 2 quý của đại lý đó.
- Giải thưởng sẽ được phát cho đại lý tiêu biểu trong hội nghị các đại lý.

❖ Chính sách khen thưởng đại lý: áp dụng đối đại lý cấp 1 và cấp 2.

Thời gian xét thưởng: 3 tháng/lần

Tiêu chuẩn xét thưởng: doanh thu trung bình tháng.

Tiến hành xét thưởng:

- Bộ phận chịu trách nhiệm: Tổ chăm sóc khách hàng.
- Tập hợp số liệu về doanh thu của từng đại lý cuối mỗi quý.

- Tính mức doanh thu trung bình trong quý.
- Chọn ra các đại lý cấp 1 và cấp 2 có mức doanh thu trung bình cao hơn mức doanh thu mà công ty đã đưa ra trước.

Giải thưởng: là 1 khoản tiền mặt được xác định dựa vào :

- Mức doanh thu trung bình của đại lý đó.
- Mức chênh lệch giữa doanh thu trung bình của đại lý với mức doanh thu Công ty đã đưa ra.

Hình 23. Mức tiền thưởng cho chương trình Chính sách khen thưởng đại lý

Mức chênh lệch	Loại đại lý	Khoản tiền thưởng (% so với DT trung bình của đại lý)
Cao	Cấp 1	4%
	Cấp 2	6%
Thấp	Cấp 1	3%
	Cấp 2	4%

2.1.1.c. Chi phí dự kiến cho chính sách phân phối

Hình 24. Chi phí cải thiện và mở rộng hệ thống phân phối hàng năm

Nội dung	Chi phí (ĐVT: Ngàn đồng)
Nâng cấp các đại lý lớn trở thành đại lý cấp 1, trang trí và mở rộng diện tích các cửa hàng, trang bị bàn ghế, bản hiệu cho các đại lý mới	50.000.000
Chi phí thành lập và tiền lương dành cho đội bán hàng trực tiếp	5.000.000
Hỗ trợ hoa hồng cho đại lý và đội bán hàng trực tiếp	85.500.000
Chương trình “Đại lý Vinaphone tiêu biểu”	15.000.000
Chính sách khen thưởng đại lý	20.000.000
Hội nghị đại lý	7.000.000
Tổng cộng	182.500.000

Chi phí dự kiến cho chính sách phân phối năm 2010 là trên 182 tỷ và chi phí này được điều chỉnh tăng hàng năm cho phù hợp với diễn biến thị trường.

2.1.2. Chính sách chiêu thị

2.1.2.a. Quảng cáo

➤ Mục tiêu

- Giới thiệu dịch vụ mới.
- Thông báo về các chương trình khuyến mại.
- Thuyết phục khách hàng về những lợi ích mà dịch vụ mang lại.
- Thuyết phục khách hàng hòa mạng.
- Khuyến khích khách hàng mua (sử dụng) nhiều hơn.

➤ Yêu cầu

- Ngắn gọn, rõ ràng, lượng thông tin cao.
- Phù hợp với đối tượng nhận tin.

- Đảm bảo tính nghệ thuật.
 - Thường xuyên thay đổi mẫu quảng cáo theo sự thay đổi của các chương trình khuyến mại, tung ra dịch vụ mới, các đợt giảm cước hay chỉ đơn giản là bằng những lời nhắn gửi mà công ty muốn gửi đến khách hàng.
 - Các mẫu quảng cáo hướng nhiều vào những lợi ích mà khách có được khi sử dụng dịch vụ.
 - Phù hợp với kinh phí dành cho quảng cáo.
- Các phương tiện quảng cáo
- Báo chí
 - ❖ Đăng quảng cáo trên các báo sau: Tuổi trẻ, Thanh niên, Người tiêu dùng, Phụ nữ, Tiếp thị và gia đình, Thời báo kinh tế Sài Gòn ...
 - ❖ Tùy thuộc vào đối tượng tiếp nhận quảng cáo mà tập trung vào quảng cáo trên các báo mà đối tượng khách hàng đó có thể đọc ví dụ như:
 - Quảng cáo chương trình khuyến mại dành cho phụ nữ nhân dịp chào mừng ngày 8/3 thì cần tập trung đăng trên các báo Phụ nữ, Người tiêu dùng, Tiếp thị & gia đình.
 - Quảng cáo chương trình khuyến mại dành cho đối tượng khách hàng là các công ty, tổ chức thì tập trung đăng trên thời báo Kinh tế Sài Gòn, Báo Doanh nghiệp.
 - Nếu quảng cáo chương trình khuyến mại dành cho mọi đối tượng khách hàng hay các đợt giảm cước cần quảng cáo rộng rãi trên tất cả các báo, đặc biệt các báo dành cho công chúng đọc nhiều như Tuổi trẻ, Thanh niên, Thể thao,...
 - Truyền hình
 - ❖ Số lần quảng cáo tùy thuộc vào nội dung của mẫu quảng cáo:
 - Nếu mẫu quảng cáo thông báo về các chương trình khuyến mại, đợt giảm cước giới thiệu dịch vụ mới thì cần quảng cáo với tần suất lớn cho khách hàng đều biết đến (khoảng 10 lần/ngày)
 - Nếu mẫu quảng cáo chỉ là lời giới thiệu về dịch vụ của đơn vị thì chỉ cần quảng cáo 3 – 4 lần/ngày.
 - ❖ Thời gian cho mỗi mẫu quảng cáo tùy thuộc vào tầm quan trọng của lượng thông tin, có thể lúc dài từ 10 – 30 giây.
 - ❖ Quảng cáo về các đợt khuyến mại, giảm cước phải được quảng cáo 1 tháng trước thời hạn chấm dứt của chương trình, qua thời hạn đó thì chấm dứt ngay quảng cáo.
 - ❖ Thời điểm phát các mẫu quảng cáo thích hợp là ở giữa các chương trình ca nhạc (giai điệu tình yêu, quà tặng trái tim, thay lời muốn nói...), giữa các game show của đài truyền hình (Năng động, Nốt nhạc vui, Siêu thị may mắn, Kim tự tháp, Hát với

ngôi sao, Đi tìm ẩn số, Mọi người cùng thắng...), giữa các giờ chiếu phim vào buổi trưa và buổi tối.

- Radio

- Thời gian cho mỗi mẫu quảng cáo khoảng 30 giây.
- Phát quảng cáo vào giữa các chương trình quà tặng âm nhạc, làn sóng xanh...
- Do không có hình ảnh nên thông tin quảng cáo phải rõ ràng, dễ hiểu, đầy đủ.

- Internet

- Website của Công ty có địa chỉ: www.vinaphone.com.vn hoặc www.gpc.vnn.vn
- Thông tin về dịch vụ phải được cập nhật thường xuyên.
- Câu hỏi của khách hàng cần phải được nhanh chóng giải đáp thông qua các trang web.
- Là một phương tiện trung gian để Công ty có thể lấy được những ý kiến đóng góp của khách hàng và làm tốt công tác chăm sóc khách hàng.
- Bên cạnh đó, tiến hành quảng cáo trên các báo điện tử www.tintucvietnam.com, <http://vnexpress.net> hoặc www.tintuc.com.vn. Đây là các trang báo có lượt truy cập cao, đồng thời cũng quảng cáo trên trang web của công ty.

- Thư trực tiếp

- Gửi trực tiếp đến mọi đối tượng khách hàng: hợp đồng với công ty điện thoại Đông và Tây Thành phố, Công ty bưu chính liên tỉnh phía nam (VPS2) để kèm mẫu quảng cáo với các hóa đơn tính cước điện thoại cố định hàng tháng.
- Nội dung quảng cáo: giới thiệu về dịch vụ mới ra đời hay thông báo cho khách hàng biết các đợt giảm cước, khuyến mại sắp hoặc đang diễn ra.
- Thư trực tiếp được thiết kế đặc biệt để gửi đến các công ty, tổ chức trong và ngoài nước đang hoạt động tại các thành phố lớn như Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Bình Dương, Đồng Nai,... chú ý gửi nhiều đến các doanh nghiệp mới đang muốn lựa chọn 1 mạng di động để hòa mạng.

- Quảng cáo ở các nơi công cộng

- Tận dụng các thùng cardphone để dán poster.
- In các tờ bướm quảng cáo dán ở các cửa hàng, đại lý, bưu điện.
- Quảng cáo bằng băng rôn ở nước, các bưu điện trung tâm, bưu điện cấp 1, cấp 2.

2.1.2.b. Khuyến mãi mua hàng

Thực hiện: 3 đợt vào dịp kỷ niệm các ngày 30/4, 2/9, Noel.

Hình thức khuyến mãi cho một lần mua.

Hình 25. Chương trình khuyến mãi cho đại lý

Hộp Simkit		Thẻ cào	
Loại Simkit	Khuyến mãi	Mức mua hàng (Triệu đồng)	Khuyến mãi (% theo mức mua)
Loại 65.000 Đ	40 hộp tặng 1 hộp	Nhỏ hơn 300 triệu	1%
Loại 75.000 Đ	30 hộp tặng 1 hộp	300 triệu – 1 tỷ	2%
		1 tỷ – 2 tỷ	3%
		Lớn hơn 2 tỷ	4%

Hình 26. Các chương trình dành cho khách hàng Vinaphone.

Thời gian – hàng năm	Chương trình	Hình thức
01/ 01 – 10/ 02	Tặng quà Xuân	- Tặng 100.000 Đ vào tài khoản của các thuê bao trả trước. - Tặng 100 phút gọi cho các thuê bao trả sau. - Bốc thăm trúng thưởng (ĐTDD, áo, nón, thùng nước ngọt...) cho các thuê bao mới hòa mạng.
11/ 02 – 08/03	Chào mừng ngày Quốc tế phụ nữ	- Tặng 50% giá cước hòa mạng cho các thuê bao trả sau mới là phụ nữ. - Tặng 50% giá trị bộ hòa mạng cho các thuê bao trả trước là phụ nữ - Tặng 200 phút gọi miễn phí cho các thuê bao là phụ nữ
10/ 03 – 10/ 04	Cào và trúng thưởng với Vinaphone	- Tặng 15% mệnh giá thẻ nạp đầu tiên và ngày sử dụng. - Tặng 100% mệnh giá thẻ nạp tiếp theo và ngày sử dụng. - Tặng 100% mệnh giá thẻ nạp và ngày sử dụng cho thuê khóa 2 chiều nạp thẻ - Cào và trúng thưởng ngay vào khoảng 3.000 phần quà có giá trị.
11/ 04 – 11/ 05	Chào mừng kỷ niệm 30/ 4 – 01/ 5	- Tặng 100.000 Đ tiền mặt cho thuê bao hòa mạng mới. Tặng 50.000 Đ vào hóa đơn cước 2 tháng đầu cho khách hàng (Hình thức này cũng áp dụng cho thuê bao trả trước chuyển sang trả sau) - Thuê bao trả trước tặng 120.000 Đ cho thuê bao loại mới.
15/ 5– 15/ 06	Vui hè và dự đoán bóng đá	- Khuyến mãi cuộc gọi trong và ngoài mạng tùy theo mức sử dụng. - Dự đoán kết quả các trận đấu bóng đá bằng tin nhắn với nhiều giải quyết hấp dẫn.
16/ 6 – 16/ 7	Kỷ niệm ngày thành lập Vinaphone	- Tặng 100.000 Đ vào tài khoản thuê bao kích hoạt mới. - Giảm 50% cước hòa mạng cho thuê bao hòa mạng trả sau. - Tặng 1 tháng cước thuê bao cho thuê bao trả trước chuyển sang dịch vụ trả sau - Tiếp tục dự đoán các trận đấu bóng đá với giải thưởng hấp dẫn hơn đợt trước
10/ 8 – 10/ 9	Chào mừng ngày Quốc Khánh 2/ 9	Khuyến mãi tặng 100.000 vào tài khoản cho cả thuê bao trả trước và phí thuê bao của thuê bao trả sau.
20/ 9 – 20/ 10	Chào mừng ngày Phụ Nữ Việt Nam	Hình thức giống đợt 2
01/ 11 – 01/ 12	Hãy cùng hòa mạng Vinaphone	- Tặng 50.000 Đ và 15 ngày sử dụng cho các thuê bao trả trước - Tặng 50% giá trị thẻ nạp đầu tiên cho thuê bao khóa hai chiều trước ngày 15/ 8. - Tặng 10 ngày sử dụng và 20 tin nhắn cho các thuê bao trả trước nạp tiền vào tài khoản
02/ 12 – 31/ 12	Noel và Tết Dương lịch	Hình thức giống đợt 1

2.1.2.c. Giao tế

- Đồng tài trợ cho một số chương trình học bổng cho học sinh, sinh viên, chương trình gây quỹ ủng hộ bà con bị lũ lụt....

- Tổ chức hội thảo khách hàng, trong đó phổ biến các thông tin về công nghệ sản phẩm mới... nhằm chứng tỏ cho khách hàng sự quan tâm của mình với người tiêu dùng như thế nào.

- Ngoài ra nên có những chương trình “tự giới thiệu” về doanh nghiệp và sản phẩm của mình trên truyền hình, để khách hàng hiểu rõ về công ty. Đây cũng là hình thức có tác động mạnh mẽ đến tâm lý người tiêu dùng để họ hiểu hơn về giá trị những sản phẩm dịch vụ mà công ty cung cấp, cảm giác an toàn tin tưởng hơn khi sử dụng dịch vụ của công ty.

- Tổ chức các quầy hàng giới thiệu tại các hội chợ, triển lãm.

- Xây dựng chương trình “Vinaphone – Bạn của sinh viên”

- Vào tháng 11 và tháng 3 hàng năm, các trường đại học đều có những chương trình lớn kỷ niệm ngày 20/ 11 và 26/ 3. Nhiều hoạt động: cắm trại, lễ hội âm thực, trình diễn văn nghệ,... sẽ được tổ chức. Đây là một cơ hội để làm hoạt động giao tế, giới thiệu dịch vụ Vinaphone đến sinh viên.

- Thời gian của chương trình: 2 đợt 26/ 3 và 20/ 11.

- Đối tượng: Một số trường đại học, cao đẳng có sinh viên đông của thành phố.

- Hình thức: Vinaphone có thể phối hợp cùng Bưu điện các thành phố, GPC2... tài trợ cho hoạt động của đoàn trường đại học, tham gia lễ hội và tổ chức thi đấu vui với nhiều phần thưởng như card di động, phiếu mua sắm ở siêu thị, hay áo, nón, sơ mi, túi xách ...

2.1.2.d. Chi phí dự kiến cho chính sách chiêu thị**Hình 27. Chi phí dự kiến cho chính sách chiêu thị năm 2010.**

Nội dung		Chi phí – ĐVT: Ngàn đồng
Quảng cáo	Truyền hình	60.000.000
	Báo chí	25.000.000
	Đài phát thanh	8.000.000
	Internet	10.000.000
	Thư trực tiếp	10.000.000
	QC nơi công cộng	1.500.000
Khuyến mãi		114.500.000
Khuyến mại	Tặng quà xuân	6.000.000
	Chào mừng ngày quốc tế phụ nữ	4.000.000
	Cào và trúng thưởng với Vinaphone	7.000.000
	Kỉ niệm 30/4 – 1/5	3.500.000
	Vui hè và dự đoán bóng đá	3.000.000
	Kỷ niệm ngày năm thành lập Vinaphone và tiếp tục dự đoán bóng đá	1.000.000
	Chào mừng quốc khánh 2/9	1.500.000
	Chào mừng ngày phụ nữ VN	1.700.000

	Noel và tết dương lịch	3.000.000
	Giao tế	20.000.000
	Tổng cộng	165.200.000

2.1.3. Chính sách chăm sóc khách hàng

2.1.3.a. Cải tiến hoạt động thanh toán cước phí

- Thường xuyên cập nhật những chương trình khuyến mại kịp thời để tính cước chính xác cho khách hàng.
- Nếu khách hàng bận đi công tác xa, khó thanh toán cước phí trong một khoản thời gian nhất định có thể đăng ký nộp cước trễ hạn.
- Đối với những khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài nước, thuê bao trả sau có mức cước tháng trên 1 triệu nếu có yêu cầu đội tiếp thị trực tiếp sẽ đến thu cước tại công ty hay tại nhà.
- Mở rộng hình thức thanh toán bằng cách chuyển khoản qua ngân hàng, cụ thể có hai cách:
 - Chuyển khoản trực tiếp tại nhân hàng.
 - Chuyển khoản bằng thẻ ATM.

Hình thức chuyển khoản này nếu được áp dụng thành công sẽ giúp mở rộng địa điểm thu cước, tạo cho khách hàng sự thuận tiện trong việc thanh toán cước phí. Bởi vì, ngoài các bưu điện, đại lý, cửa hàng Vinaphone là ở các điểm thu cước hiện nay, khách hàng còn có thể thanh toán cước ở bất cứ lúc nào và bất cứ nơi đâu như ngân hàng, siêu thị, nhà sách ... nói chung là điểm có đặt máy ATM.

Giờ đây, các ngân hàng đang ra sức mở thêm nhiều chi nhánh và triển khai lắp đặt nhiều máy ATM rải rác trong thành phố. Mạng lưới các ngân hàng và máy ATM ngày càng được mở rộng. Trong thời gian tới, hình thức chuyển khoản qua ngân hàng sẽ ngày càng thông dụng trong dân cư. Vì thế, hình thức thanh toán cước bằng cách chuyển khoản nên được Công ty nghiên cứu đầu tư phát triển sắp tới. Hình thức này vừa giúp khách hàng có thể chủ động hơn trong thanh toán cước vừa giúp Công ty thu hồi cước nhanh và giảm một lượng chi phí đáng kể cho việc thu cước hàng tháng.

2.1.3.b. Hoàn thiện công tác giải quyết khiếu nại của khách hàng

- Giải quyết tốt công tác khiếu nại của khách hàng sẽ giúp mang lại cho đơn vị những lợi ích sau đây:
 - Mang lại sự thỏa mãn cho khách hàng.
 - Góp phần tạo ra những khách hàng trung thành.
 - Giúp ngăn chặn được những tin đồn thất thiệt (Một khách hàng hài lòng sẽ nói với 3 người, một khách hàng không hài lòng sẽ nói với 10 người khác).
 - Tiết kiệm chi phí cho đơn vị.
- Công tác giải quyết khiếu nại hướng tới 2 mục tiêu:
 - Giải quyết nhanh chóng, thỏa đáng các khiếu nại của khách hàng.
 - Ngăn chặn, phòng ngừa số cuộc khiếu nại sẽ phát sinh.

2.1.3.c. Giải quyết nhanh chóng và thỏa đáng các khiếu nại của khách hàng

- Công tác giải quyết khiếu nại của khách hàng chủ yếu do tổ chăm sóc khách hàng đặt tại các địa phương như tỉnh/thành phố hoặc quận/huyện thực hiện. Những khách hàng ở các khu vực xa địa điểm này sẽ gặp nhiều khó khăn, bất tiện và mất nhiều thời gian cho việc đi lại. Do đó, cần tăng cường địa điểm giao dịch của tổ chăm sóc khách hàng bằng cách đặt thêm vài địa điểm giao dịch ở các cửa hàng để tạo sự thuận tiện đi lại cho khách hàng ở các khu vực khác nhau.
- Khi giải quyết khiếu nại, nhân viên phải thông báo trực tiếp cho khách hàng bằng chỉ tiêu thời gian giải quyết khiếu nại và giải thích tại sao lại có chỉ tiêu như vậy (bằng cách đưa ra một cách rõ ràng các thủ tục cần thiết phải làm để giải quyết khiếu nại đó) để khách hàng không phải mất nhiều thời gian để giải quyết nhiều lần. Điều quan trọng là khi đã đưa ra chỉ tiêu thời gian cần phải cố gắng giải quyết đúng với chỉ tiêu thời gian đưa ra để khách hàng tin tưởng vào cách làm việc cũng như uy tín của công ty và nhận thấy được sự quan tâm của công ty đối với bản thân mình.
- Cần có một quan điểm đúng về khiếu nại của khách hàng: khách hàng khiếu nại và phàn nàn có nghĩa là họ còn thiện chí với doanh nghiệp để doanh nghiệp sửa chữa và giữ họ lại.
- Việc giải quyết nhanh chóng và thỏa đáng các khiếu nại của khách hàng phụ thuộc rất lớn vào người tiếp xúc trực tiếp và gián tiếp với khách hàng. Đó chính là những người giải quyết khiếu nại. Do đó, những đội ngũ này cần phải:
- Nắm vững quy trình giải quyết khiếu nại và có đủ kinh nghiệm cũng như kiến thức để giải quyết khiếu nại.
- Biết cách giao tiếp để làm hài lòng khách hàng.
- Tôn trọng khách hàng, không được chê bai họ, không được lớn tiếng quát nạt khách hàng nếu khách hàng sai, cần phải giải thích một cách rõ ràng, cụ thể và dễ hiểu. Đừng tưởng khách hàng nào cũng giống nhau vì khách hàng của dịch vụ là tầng lớp dân cư trong xã hội nên rất phong phú, đa dạng về tính tình, nhu cầu, trình độ học vấn, khả năng nắm bắt vấn đề, sự hiểu biết về dịch vụ đang sử dụng.
- Khi giải quyết cần thật sự quan tâm đến lợi ích của khách hàng.
- Tìm cách để giải thích cho khách hàng hiểu, nhất thiết không thắng khách hàng bằng lý lẽ.
- Im lặng và kiên nhẫn để nghe tất cả những điều mà khách hàng muốn trình bày.
- Tăng cường hoạt động của nhiều kênh thông tin để thu thập những ý kiến, khiếu nại của khách hàng và giải quyết thỏa đáng khiếu nại của ngày càng nhiều khách hàng hơn như:
 - Qua điện thoại chăm sóc khách hàng Vinaphone hoặc qua dịch vụ 18001091.
 - Qua trao đổi trực tiếp tại các điểm giao dịch.
 - Qua sổ góp ý đặt tại các cửa hàng của Vinaphone.
 - Qua tổng đài 151.

- Qua trang web của GPC – Vinaphone.
- Qua thư của khách hàng gửi tới.
- Xây dựng quy trình giải quyết khiếu nại, định mức thời gian giải quyết và thông báo cho khách hàng biết khi có khiếu nại.
- Phối hợp với GPC để giải quyết những khiếu nại liên quan đến chất lượng mạng lưới.
- Phân công cụ thể cho nhân viên tiếp nhận và giải quyết khiếu nại, có góp ý và có chế độ khen thưởng thỏa đáng vào cuối tháng để kích thích nhân viên nhiệt tình hơn trong công việc giải quyết khiếu nại cho khách hàng.

2.1.3.d. Ngăn chặn và phòng ngừa số cuộc khiếu nại sẽ phát sinh

➤ Theo bảng kết cấu khiếu nại hàng năm của Công ty Vinaphone, khiếu nại của khách hàng tập trung vào 4 nguyên nhân chính sau:

- Cước phát sinh ngoài ý muốn (số khiếu nại do nguyên nhân này chiếm tỷ trọng khoảng 33 – 35% trong tổng số khiếu nại).

- Các trường hợp liên quan đến thủ tục (20 – 22%).

- Thẻ cào mất số, hết hạn. (16 – 18%)

- Bị trộm số thuê bao (14 – 15%)

➤ Ngoài ra, theo báo cáo của tổ chăm sóc khách hàng số cuộc khiếu nại của khách hàng thường tăng nhanh vào những tháng diễn ra các chương trình khuyến mại, thay đổi giá cước hay có dịch vụ mới ra đời.

➤ Do đó, để ngăn chặn nhằm giảm bớt số cuộc khiếu nại phát sinh, Công ty cần thực hiện các điều sau:

- Thông báo rộng rãi, chi tiết, rõ ràng cho khách hàng về cách thức sử dụng dịch vụ mới bằng cách in các tờ bướm hướng dẫn đặt ở tất cả các cửa hàng và đại lý để phát cho khách hàng trước nửa tháng, đưa thông báo này lên trang web của Công ty và GPC.

- Yêu cầu các cửa hàng, đại lý thực hiện đúng quy định hòa mạng cho khách hàng, không chạy theo số lượng để hưởng hoa hồng mà bỏ qua những thủ tục cần thiết dẫn đến tình trạng thông tin của khách hàng thiếu chính xác ngay từ ban đầu. Vì chính điều này vừa dẫn đến rất nhiều khiếu nại từ phía khách hàng, vừa thấy khó khăn cho giải quyết của Công ty, lại có ảnh hưởng lớn đến quyền lợi khách hàng.

- Thường xuyên thu thập các ý kiến đóng góp, những khiếu nại của khách hàng để rút ra những kinh nghiệm cần thiết, tìm ra nguyên nhân chính yếu của các cuộc khuyến mại và tìm mọi cách để thay đổi hay sửa chữa nhằm hạn chế số cuộc khiếu nại sẽ tiếp tục phát sinh.

➤ Thường xuyên nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên về giải quyết công tác khiếu nại.

2.1.3.e. Hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất phục vụ hoạt động chăm sóc khách hàng

- Mở rộng diện tích phòng làm việc để tạo không khí thoáng mát, sạch sẽ, đặc biệt là phòng tiếp khách phải thể hiện được sự hiện đại và chuyên nghiệp thông qua logo, khẩu hiệu, các quy trình dịch vụ...
- Máy điện thoại và máy vi tính cần phải được trang bị đầy đủ, 1 nhân viên/1 máy để:
 - Khách hàng thấy được sự hiện đại trong cung cấp dịch vụ, qua đó nâng cao hình ảnh của Công ty và chất lượng dịch vụ trong mắt khách hàng.
 - Khách hàng có thắc mắc, khiếu nại, phàn nàn hay yêu cầu gì có thể gọi đến bất cứ lúc nào mà không sợ bị kẹt máy, không phải gọi đến nhiều lần.
 - Nhân viên giao dịch có thể truy cập thông tin về dịch vụ và về thuê bao để trả lời những thắc mắc và giải quyết những khiếu nại của khách hàng một cách nhanh chóng.
 - Cửa hàng và phòng tiếp khách cần phải được trang trí để tạo được phong cách riêng, tạo được ấn tượng mạnh trong lòng khách hàng.
- Cần trang bị ở mỗi cửa hàng 02 cái máy in và 01 máy photocopy để dùng khi cần thiết, đặc biệt máy photocopy rất quan trọng trong trường hợp hồ sơ của khách hàng thiếu bản photocopy mà quy trình thì cần, có thể làm ngay cho khách hàng, không bắt khách hàng phải đi tìm chỗ photo rất mất thời gian và gây phiền hà cho khách hàng.
- Điểm giao dịch cần được thiết kế lại để có thể áp dụng phương pháp phục vụ có phát phiếu. Phương pháp như sau:
 - Nội dung của phương pháp phát phiếu:
 - Mỗi nhân viên sẽ phụ trách 01 hay một số việc như thu cước, hòa mạng trả trước, hòa mạng trả sau, giải quyết khiếu nại, bán card ..., mỗi nhân viên sẽ đứng ở một ô có đánh số trong quầy.
 - Khi khách hàng vào cửa hàng sẽ phải qua một nhân viên, tùy thuộc vào yêu cầu của mình mà khách hàng nhận được 1 phiếu trong đó có ghi số lượt và số ô giao dịch.
 - Khách hàng chỉ cần đến ghế an tâm ngồi chờ đến lượt mình.
 - Những lợi ích mà phương pháp này mang lại:
 - Khách hàng không cần chen lấn, xô đẩy và đứng chờ quây quần, không những làm ảnh hưởng đến công việc của nhân viên giao dịch mà còn khiến cho khách hàng mệt mỏi, nản chí, và bực bội.
 - Ngoài ra, trong trường hợp khách hàng đến trước mà lại bị phục vụ sau có thể nổi giận, la lối và có những hành vi không tốt khác.
 - Khách hàng sẽ cảm nhận được một phong cách phục vụ văn minh, hiện đại.
 - Tay nghề của giao dịch viên sẽ được nâng cao do thực hiện thành thạo các thao tác, giải quyết nhanh chóng các trường hợp của khách hàng trong phạm vi hoạt động của mình.

- Tạo sự thoải mái cho khách hàng khi đến điểm giao dịch.

• Khi thực hiện phương pháp này cần chú ý:

- Phải đặt nhiều ghế và báo trong các điểm giao dịch để khách hàng có thể ngồi ghế nghỉ ngơi, chờ đợi và đọc báo giải trí khi muốn.

- Cửa hàng cần đặt mua nhiều báo mà mọi người hay đọc như Thể thao, Thanh niên, Tuổi trẻ... nhưng quan trọng hơn cần đặt 01 – 02 báo có liên quan đến dịch vụ điện thoại di động và in nhiều cuốn sách quy trình dịch vụ cho những khách hàng có nhu cầu tìm hiểu.

- Nhân viên tại điểm giao dịch phải được bố trí một cách hợp lý phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng đặc biệt vào những giờ cao điểm hay vào những ngày nghỉ, tránh tình trạng để khách hàng phải chờ quá lâu để đến lượt mình vì không có đủ nhân viên, trong khi vào những giờ khác nhân viên lại rảnh rỗi vì không có hay có quá ít khách hàng.

2.1.3.f. Xây dựng những chương trình chăm sóc thuê bao một cách hiệu quả

A. Chương trình “Sinh nhật may mắn”

Chương trình này chỉ được áp dụng với đối tượng khách hàng là cá nhân sử dụng dịch vụ trả trước và trả sau.

➤ **Thời gian thực hiện:** 1 tháng/lần.

➤ **Bộ phận đảm nhận:** tổ chăm sóc khách hàng

➤ **Cách thức thực hiện:**

• Cuối tháng, tập hợp danh sách khách hàng có sinh nhật vào tháng sau.

• Chọn ra danh sách khách hàng sử dụng dịch vụ trả sau có mức cước cao (hơn 1 triệu) để chúc mừng sinh nhật.

• Bên cạnh đó, tiến hành bốc thăm ngẫu nhiên chọn ra:

- 100 thuê bao trả sau may mắn nhất.

- 2.000 thuê bao trả sau khác.

- 20.000 thuê bao trả trước.

• Đầu tháng sau, tiến hành chúc mừng sinh nhật các thuê bao bằng cách:

- Đối với các thuê bao trả sau có mức cước cao được chọn: gửi 1 loạt hình nền độc đáo, 1 nhạc chuông mới lạ cùng lời chúc mừng sinh nhật đến tất cả các thuê bao.

- Đồng thời các thuê bao may mắn có nhận quà sẽ nhận thêm 1 tin nhắn mời đến cửa hàng gần nhất để nhận quà mừng sinh nhật từ Công ty.

➤ **Các phần quà sinh nhật**

• 100 thuê bao trả sau may mắn nhất, mỗi thuê bao sẽ nhận được 1 chiếc điện thoại di động do nhà cung ứng điện thoại tài trợ.

• 2.000 thuê bao trả sau may mắn tiếp theo, mỗi thuê bao sẽ nhận được 1 USB MP3.

• 20.000 thuê bao trả trước: Mỗi thuê bao sẽ nhận được 01 thẻ cào 100.000 Đ tùy theo loại dịch vụ thuê bao đang sử dụng.

B. Chương trình “Mừng ngày thành lập công ty bạn”

➤ **Thời gian thực hiện:** cả năm

➤ **Bộ phận đảm nhận:** đội tiếp thị trực tiếp + tổ tính cước.

➤ **Cách thức thực hiện:**

• Cuối mỗi tháng, tập hợp danh sách những khách hàng tổ chức có ngày thành lập vào tháng sau.

• Phân công đội tiếp thị trực tiếp đến tặng lẵng hoa chúc mừng vào tháng sau.

• Đến đúng ngày thành lập của công ty, nhân viên trong đội trực tiếp sẽ trực tiếp cầm lẵng hoa và thiệp đến chúc mừng để tạo mối thân thiện.

- Ngày thành lập của công ty thuộc tháng nào thì trong tháng đó, công ty sẽ được:

- Miễn phí cước hòa mạng cho nhân viên của công ty.

- Giảm 50% cước thuê bao trong tháng.

- Tặng 2 vé mua hàng trong nhiều siêu thị

C. Chương trình “Khách hàng Vinaphone trung thành”

➤ **Thời gian:** 1 năm/ lần.

➤ **Bộ phận đảm nhận:** tổ chăm sóc khách hàng.

➤ **Cách thức thực hiện:**

• Cuối năm, lấy danh sách khách hàng là những cá nhân sử dụng dịch vụ trả sau tháng trên 1 triệu và tổ chức sử dụng dịch vụ trả sau.

• Chọn ra 10 thuê bao trả sau đủ các yếu tố:

- Đã hòa mạng Vinaphone từ 6 năm trở lên.

- Có mức cước tháng trên 1 triệu.

- Luôn thanh toán cước phí đúng thời gian quy định.

• Chọn ra 5 khách hàng tổ chức sử dụng dịch vụ trả sau hội đủ các yếu tố

- Đã hòa mạng Vinaphone từ 6 năm trở lên.

- Có mức cước tháng trên 10 triệu.

- Luôn thanh toán cước đúng hạn.

➤ **Phát thưởng:**

• Thời điểm phát thưởng: trong buổi hội nghị khách hàng hàng năm.

• 10 thuê bao trả sau: mỗi thuê bao sẽ nhận được 01 bằng khen và 01 chiếc điện thoại di động do các hãng sản xuất điện thoại di động tài trợ.

• 5 khách hàng tổ chức: mỗi khách hàng cũng sẽ nhận được một bằng khen và phần quà bao gồm:

- 10 vé du lịch.
- Giảm 10% cước phí vào tháng cuối cùng trong năm.

2.1.3.g. Chi phí dự toán cho giải pháp chăm sóc khách hàng

Nội dung	Chi phí (ĐVT: Ngàn đồng)
Thỏa thuận với các ngân hàng thương mại	40.000.000
Hoàn thiện công tác giải quyết khiếu nại	8.000.000
Đầu tư hệ thống cơ sở vật chất cho các đại lý, cửa hàng	18.000.000
Chương trình “ Sinh nhật may mắn”	1.920.000
Chương trình “Mừng ngày thành lập công ty bạn”	4.000.000
Chương trình “Khách hàng Vinaphone trung thành”	800.000
Tổng cộng	72.720.000

2.2. Giải pháp nguồn nhân lực

2.2.1. Nâng cao trình độ giao tiếp thông qua đào tạo

Nâng cao trình độ giao tiếp của nhân viên với khách hàng, sao cho mỗi nhân viên giao dịch của Công ty đều là “nhân viên chăm sóc khách hàng” tận tâm. Trình độ và kỹ năng giao tiếp của nhân viên rất quan trọng đối với các bất kỳ doanh nghiệp cung cấp sản phẩm dịch vụ nào. Trước hết đó là thái độ và kỹ năng giao tiếp của đội ngũ nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng như giao dịch viên tại các cửa hàng, nhân viên thu cước, nhân viên cung cấp dịch vụ, nhân viên tiếp thị trực tiếp... nghệ thuật giao tiếp và ứng xử ngày càng được coi trọng và được xây dựng thành giáo trình đào tạo trong các tập đoàn kinh doanh viễn thông lớn. Mặt khác, việc sử dụng dịch vụ viễn thông đòi hỏi kiến thức nhất định của người sử dụng nên nhân viên giao dịch phải là người có khả năng truyền đạt, biết cách hướng dẫn, thuyết phục cũng như nắm vững các kiến thức nhất định về dịch vụ, về giao tiếp và ứng xử. Khả năng giao tiếp, ứng xử được phát huy tốt sẽ giảm thời gian giao dịch, đồng thời còn giúp nâng cao hiệu quả phục vụ khách hàng.

Đào tạo là một biện pháp hữu hiệu có thể giúp Công ty nâng cao khả năng giao tiếp của giao dịch viên. Công ty cần chú ý nhiều đến công tác đào tạo nhằm nâng cao trình độ và khả năng giao tiếp của giao dịch viên. Trong công tác đào tạo, Công ty cần chú ý các điểm sau:

- Công ty của phải có kế hoạch bồi dưỡng đào tạo rõ ràng.
- Cần có chính sách động viên, khuyến khích để nhân viên học tập một cách tự nguyện và thấy được tầm quan trọng của công tác đào tạo.
- Đào tạo cần đạt được hai mục đích cơ bản:
 - Phải đào tạo chuyên nghiệp và thật sự có hiệu quả, không phải đào tạo cho có để đạt được kế hoạch đã đề ra.
 - Chương trình đào tạo phải được sắp xếp như thế nào để không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh tại các cửa hàng.
- Cần phải thường xuyên đánh giá công tác đào tạo thông qua khả năng phục vụ và giao tiếp của giao dịch viên với khách hàng.

• Loại hình đào tạo cần phải đa dạng nhằm nâng cao hơn hiệu quả đào tạo. Áp dụng các phương pháp đào tạo sau

2.2.1.a. Đào tạo qua thực tế

Dùng người cũ đào tạo người mới, người có kinh nghiệm đào tạo người chưa có nhiều kinh nghiệm là một trong những cách thức hữu hiệu trang bị kiến thức thực tế cho nhân viên giao dịch. Bởi vì như chúng ta đã biết, dịch vụ điện thoại di động là một loại hình dịch vụ có đặc thù riêng, ít gây tác động trực tiếp đến các giác quan của khách hàng, công nghệ lại khó nắm bắt nên phải có cách tiếp thị, bán hàng thực sự gây ấn tượng để khách hàng có thể hiểu rõ và tin tưởng khi sử dụng dịch vụ. Muốn vậy, giao dịch viên phải có một nền tảng kiến thức vững chắc về dịch vụ để có thể giới thiệu với khách hàng các lợi ích của dịch vụ cũng như kịp thời giải quyết thắc mắc, khiếu nại của khách hàng. Bên cạnh đó, giao dịch viên cũng cần có cách giao tiếp tốt, ứng phó kịp thời với những tình huống bất ngờ xảy ra. Những vấn đề này chỉ có những người có kinh nghiệm trong giao tiếp với khách hàng mới có thể nắm bắt rõ và có thể hướng dẫn lại cho người khác.

Hình thức đào tạo này phải được tiến hành thường xuyên ở từng cửa hàng. Các tổ trong cửa hàng sẽ họp tổ 1 tuần/ lần, còn toàn bộ cửa hàng sẽ họp 1 tháng/lần để mọi người có thể nêu ra những kinh nghiệm, những bài học tình huống mà bản thân đã trải qua trong thời gian vừa rồi để mọi người cùng học hỏi, đóng góp ý kiến nhau rút kinh nghiệm nhằm hoàn thiện hơn khả năng giao tiếp của chính mình.

Đây là phương pháp đào tạo có hiệu quả và ít tốn chi phí nhất nên Công ty cần xem trọng và khuyến khích phát triển tại các điểm giao dịch.

2.2.1.b. Tự đào tạo

Để phục vụ tốt khách hàng, trước hết giao dịch viên phải là người am hiểu dịch vụ mà mình cung cấp. Trong tình hình cạnh tranh trên thị trường điện thoại di động hiện nay, các nhà cung ứng dịch vụ đang cố gắng phát triển dịch vụ mới, các chương trình khuyến mại liên tục được tung ra, xuất hiện nhiều công nghệ mới, các thế hệ điện thoại di động liên tục được các nhà sản xuất cho ra đời, giao dịch viên dễ bị “tụt hậu” về thông tin so với các khách hàng. Nhưng do khối lượng công việc khá lớn, đặc biệt do đặc thù dịch vụ phải phục vụ liên tục nên việc tổ chức các khóa học tập trung thường xuyên cho giao dịch viên rất khó khăn, chỉ tổ chức định kỳ và ngắn hạn. Vì vậy, ngoài hình thức đào tạo qua thực tế, công tác nâng cao nghiệp vụ cho giao dịch viên còn được thực hiện dựa trên việc khuyến khích phát huy tinh thần chủ động của giao dịch viên qua **chương trình “Giao dịch viên tự đào tạo”** như sau:

➤ Mục đích của chương trình:

• Khuyến khích tinh thần chủ động sáng tạo của giao dịch viên, đem lại nguồn cảm hứng mới trong công việc của họ, tránh cảm giác nhàm chán trong công việc.

• Khuyến khích giao dịch viên tham gia đóng góp ý kiến, biên soạn nội dung cho chương trình, và cũng là một cách để tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.

• Công ty có thể tập hợp các tình huống giao tiếp trên thực tế, các thắc mắc, khiếu nại hay xảy ra để làm một tập tài liệu phát cho tất cả các giao dịch viên tham khảo.

➤ **Nội dung chương trình:**

• Giao dịch viên ở tất cả các cửa hàng tham gia chương trình một cách tự nguyện và sẽ được hưởng mức phụ cấp phù hợp tính vào tiền lương hàng tháng.

• Công ty Vinaphone sẽ cung cấp tài liệu học tập hàng tháng. Tài liệu này sẽ chú trọng cung cấp thông tin về chính sách, dịch vụ mới, các kinh nghiệm nâng cao chất lượng phục vụ... Phần cuối của tài liệu này là các câu hỏi tự luận hoặc trắc nghiệm và phần đóng góp ý kiến. Hàng tháng, sau khi nghiên cứu xong nội dung tài liệu học tập, giao dịch viên sẽ trả lời câu hỏi tự luận, làm bài trắc nghiệm và đề xuất các kiến nghị của mình vào phần giấy được dành sẵn sau mỗi tập tài liệu và gửi đến Công ty. Tổ chăm sóc khách hàng của Công ty sẽ tiến hành kiểm tra, đánh giá và thông báo kết quả cụ thể cho giao dịch viên. Các bài viết tốt, các ý kiến đóng góp có giá trị sẽ được khen thưởng cả về vật chất và tinh thần.

2.2.1.c. Học tập lý thuyết qua chương trình đào tạo đã được thiết kế

➤ Tầm quan trọng của các lớp đào tạo lý thuyết:

• Nhân viên giao dịch cần được đào tạo lý thuyết một cách có hệ thống và đây là một trong những biện pháp quan trọng để nâng cao năng lực chuyên môn.

• Nhân viên giao dịch cần phải qua đào tạo để có sự hiểu biết nhất định về dịch vụ điện thoại di động, từ đó mới có thể rèn luyện kỹ năng giải quyết tình huống cho phù hợp.

• Họ cần được học những kiến thức cơ bản về kỹ năng giao tiếp để có thể thu hút khách hàng bằng chính nghệ thuật giao tiếp của mình, khắc phục được tính vô hình của sản phẩm dịch vụ.

➤ Do đó, cần thiết phải:

• Tổ chức đào tạo cho đội ngũ giao dịch viên về những nguyên lý cơ bản của công tác tiếp thị bán hàng với các môn học có tính đặc thù của ngành bưu chính viễn thông như: Marketing bưu điện, nghệ thuật bán hàng bưu điện, nghiên cứu thị trường người tiêu dùng, nghệ thuật giao tiếp trong kinh doanh.

• Tổ chức các lớp bồi dưỡng định kỳ giúp nhân viên cập nhật những kiến thức, những thông tin mới về sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, về những thế hệ điện thoại không dây, về công nghệ viễn thông trên thế giới và ở nước ta, về sự ra đời và cách sử dụng các loại điện thoại mới, dịch vụ mới, sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh hiện nay trên thị trường cũng như những mặt mạnh, mặt yếu trong phục vụ khách hàng của họ...

• Trong nội dung chương trình đào tạo ngắn hạn này, cần nhấn mạnh đến việc đưa ra các bài tập tình huống để học viên cùng tham gia thảo luận và xử lý tình huống.

2.2.2. Tuyển dụng nhân viên

➤ *Bộ phận đảm trách việc tuyển dụng:* Tổ chăm sóc khách hàng và làm việc dưới sự giám sát của 01 phó giám đốc đơn vị.

➤ *Nhiệm vụ của đội tiếp thị trực tiếp:*

- Thu cước tận nhà hay tận cơ quan của các khách hàng tổ chức, khách hàng cá nhân có mức cước cao hơn 1 triệu nếu có yêu cầu.

- Chăm sóc thật tốt 2 đối tượng khách hàng trên như: tìm cách giải quyết thỏa đáng các khiếu nại, thông báo những chương trình khuyến mại mới cho khách hàng biết, tặng (gửi) hoa nhân ngày thành lập công ty...

- Thật sự trở thành cầu nối giữa Công ty và khách hàng lớn.

- Hỗ trợ cho các thành viên khác trong tổ chăm sóc khách hàng xây dựng thật tốt các chương trình chăm sóc khách hàng được đưa ra.

- Giữ được khách hàng, tạo được sự tin cậy và lòng trung thành của khách hàng đối với Công ty.

➤ *Một vài chỉ tiêu tuyển dụng* (các chỉ tiêu này không xếp theo thứ tự ưu tiên):

- Năng động, có khả năng giao tiếp tốt tiếng Anh.

- Ngoại hình dễ nhìn.

- Biết đi xe máy.

- Có sức khỏe tốt.

- Có kiến thức về dịch vụ điện thoại di động.

- Có trình độ từ cao đẳng trở lên.

➤ *Kế hoạch tuyển dụng:*

Hình 28. Kế hoạch tuyển dụng nhân viên

STT	THỜI GIAN	CÔNG VIỆC	BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH
1	10/02/2010 – 10/03/2010	- Thông báo tuyển dụng nhận hồ sơ trên báo trên trang web	Tổ chăm sóc khách hàng
2	11/03/2010 – 18/03/2010	- Phỏng vấn chọn ra 30 người	Tổ chăm sóc khách hàng
3	20/03/2010 – 20/04/2010	- Khóa bồi dưỡng ngắn hạn cho 30 người được chọn	Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông
4	21/04/2010 – 29/04/2010	- Thi lý thuyết và thực hành để chọn ra 20 nhân viên chính thức	Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông + Tổ chăm sóc khách hàng
5	Từ 03/05/2010	- Bắt đầu giao khu vực và làm việc chính thức	Tổ chăm sóc khách hàng

➤ *Lương thỏa thuận:*

- Mức lương tối thiểu mỗi nhân viên được nhận mỗi tháng: 5.000.000Đ, bao gồm:

- Mức lương căn bản : 3.000.000 Đ

- Chi phí ăn uống : 1.500.000 Đ

- Chi phí đi lại : 500.000 Đ

Ngoài ra còn có:

- Lương thưởng: khi có thành tích cao trong công việc
- Lương theo hợp đồng: mỗi tháng được hưởng thêm 10% cước tháng của doanh nghiệp hay khách hàng lớn mà chính nhân viên đó ký được hợp đồng.

Hình 29. Chi phí dự kiến cho giải pháp nguồn nhân lực năm 2010

Nội dung		Chi phí (ĐVT: Ngàn đồng)
Đào tạo	Chương trình "Nhân viên tự đào tạo"	1.500.000
	Đào tạo qua ứng dụng thực tế	600.000
	Đào tạo lý thuyết	3.000.000
Tuyển dụng nhân viên trong đội bán hàng trực tiếp	Đăng trên báo chí và trên internet	60.000
	Phỏng vấn	30.000
	Lớp bồi dưỡng ngắn hạn	150.000
Tổng cộng		5.340.000

2.3. Giải pháp về hệ thống mạng

Triển khai xây dựng hệ thống hạ tầng mạng sử dụng công nghệ 3G trong giai đoạn chính từ 2009 đến 2013 với số lượng trạm khoảng 15.000 BTS. Chi phí đầu tư bình quân 1 trạm gồm tiền mua thiết bị và thuê mặt bằng dựng trạm khoảng 500 triệu/trạm thu phát sóng (BTS) và tổng kinh phí đầu tư trong giai đoạn này ước tính khoảng 7.369 tỷ đồng, giai đoạn từ 2014 trở đi dựng thêm các loại trạm thu phát sóng 3G khác, đồng thời tiến hành thay thế các trạm bị hư hỏng.

Thiết bị trạm sẽ được mua từ nhiều nhà cung cấp như Huawei, Samsung và LG.. nhằm đáp ứng các yêu cầu khác nhau, tuy nhiên việc triển khai thiết bị nhiều nhà cung cấp có thể gây ra khó khăn khi tích hợp lại.

Đội ngũ nhân sự cần thiết đáp ứng cho việc triển khai dự án chủ yếu thuê các công ty bên ngoài theo hình thức Outsourcing, nhằm chủ động được nguồn chi phí phải trả cho nhân viên khi dự án đi vào hoạt động và cắt giảm bớt nhân viên.

CHƯƠNG 6: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. CHỈ TIÊU THUÊ BAO

Như đã phân tích trong phần tình hình kinh doanh Vinaphone giai đoạn 2005–2009, tốc độ tăng trưởng thuê bao danh nghĩa toàn thị trường nói chung và Vinaphone nói riêng rất cao tới 59%/năm. Tình hình này đã tạo ra lượng lớn thuê bao sử dụng ảo trong thị trường di động gây ra lãng phí tài nguyên kho số của quốc gia, trước tình hình đó Bộ Thông Tin và Truyền Thông đã ban hành Luật Viễn Thông và Thông Tư 11 để kiểm soát tình trạng này.

Một vấn đề nữa, tình trạng cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà mạng đã hạn chế phần nào khả năng thu hút thuê bao mới của Vinaphone, bên cạnh đó các nhà mạng ngày càng nhận ra việc duy trì thuê bao hiện hữu là quan trọng hơn rất nhiều so với việc chạy đua khuyến mãi thu hút thuê bao mới. Một tính toán sơ bộ của các chuyên gia Viễn Thông cho biết, chi phí để thu hút thuê bao mới gấp 3 – 4 lần chi phí chăm sóc thuê bao hiện hữu, hơn nữa thuê bao mới thường mang lại doanh thu thực tế không cao bằng thuê bao sử dụng lâu năm. Nhận thấy rủi ro có thể thuê bao Vinaphone hiện hữu sẽ rời bỏ mạng nên công ty Vinaphone đã chương sẽ hướng đến duy trì và tạo giá trị gia tăng cho khách hàng hiện hữu thông qua các chính sách bán hàng và chăm sóc khách hàng hiệu quả. Vì vậy chỉ tiêu thuê bao phát triển mới từ năm 2010–2020 sẽ giảm đi đáng kể.

Trong năm 2009, công ty đã được cấp giấy phép phát triển dịch vụ trên nền công nghệ 3G, vì vậy công ty sẽ triển khai phát triển hệ thống mạng 3G và phát triển ứng dụng dịch vụ 3G cho thuê bao sử dụng. Định hướng chiến lược là hướng thuê bao sử dụng công nghệ 2G và 2.5G chuyển sang sử dụng công nghệ 3G, chiến lược này khi thực hiện sẽ tạo cho khách hàng sử dụng được các tiện ích khác nhau và sử dụng dịch vụ nhiều hơn qua đó công ty sẽ thu được doanh thu và lợi nhuận cao hơn trong tương lai.

Hình 30. Tốc độ tăng trưởng thuê bao và tỷ lệ thuê bao

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1. Tốc độ tăng trưởng thuê bao danh nghĩa	4%	4%	4%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
2. Tỷ lệ thuê bao sử dụng dịch vụ/thuê bao danh nghĩa	37%	36%	35%	36%	37%	38%	39%	40%	41%	42%	43%
3. Tốc độ tăng trưởng thuê bao sử dụng công nghệ 2G và 2,5G	-5%	-3%	-4%	0%	-1%	-3%	-5%	-7%	-11%	-17%	-27%
4. Tốc độ tăng trưởng thuê bao sử dụng công nghệ 3G	50%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
5. Tỷ lệ thuê bao sử dụng 3G so với thuê bao sử dụng dịch vụ	18%	21%	26%	29%	33%	38%	44%	50%	58%	66%	76%

Trong phần đánh giá số thuê bao phát triển trong giai đoạn này, dựa vào tình hình thị trường và các định hướng phát triển ngành viễn thông của nhà nước và chiến lược công ty trong giai đoạn 2010–2020. Công ty Vinaphone đưa ra kế hoạch tăng

trường thuê bao danh nghĩa năm 2010 chỉ còn 4% (với số lượng kỳ gốc năm 2009 là 21.521 ngàn thuê bao) và các năm từ 2013 – 2020 tỷ lệ tăng trưởng thuê bao chỉ còn 2%. Bên cạnh sự sụt giảm thuê bao danh nghĩa thì số lượng thuê bao sử dụng công nghệ 2G và 2,5G dự báo sẽ chuyển dần sang thuê bao 3G và tốc độ tăng trưởng thuê bao 3G trong giai đoạn 2011–2020 sẽ đạt mức tăng 20%/năm do được đầu tư mạnh về hạ tầng và ước tính đến năm 2020 tỷ lệ thuê bao 3G chiếm khoảng 76% thuê bao sử dụng dịch vụ.

Hình 31. Số liệu thuê bao Vinaphone giai đoạn 2010–2020

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1. Thuê bao danh nghĩa (cái)	22.414	23.306	24.198	24.706	25.214	25.722	26.231	26.739	27.247	27.755	28.263
2. Thuê bao sử dụng dịch vụ (cái)	8.293	8.390	8.469	8.894	9.329	9.775	10.230	10.695	11.171	11.657	12.153
2.1 Thuê bao sử dụng trả trước	7.049	7.048	7.030	7.204	7.370	7.526	7.468	7.380	7.038	6.645	6.198
	85%	84%	83%	81%	79%	77%	73%	69%	63%	57%	51%
2.2 Thuê bao sử dụng trả sau	1.244	1.342	1.440	1.690	1.959	2.248	2.762	3.316	4.133	5.013	5.955
	15%	16%	17%	19%	21%	23%	27%	31%	37%	43%	49%
3. Thuê bao sử dụng công nghệ 3G (cái)	1.500	1.800	2.160	2.592	3.110	3.732	4.479	5.375	6.450	7.740	9.288
4. Tỷ lệ thuê bao 3G/Thuê bao sử dụng dịch vụ	18%	21%	26%	29%	33%	38%	44%	50%	58%	66%	76%

2. CHỈ TIÊU DOANH THU DỊCH VỤ BÌNH QUÂN 1 THUÊ BAO (ARPU)

Định hướng công ty Vinaphone sẽ tập trung đầu tư mạnh vào dịch vụ công nghệ 3G, cung cấp các giải pháp sử dụng các loại dịch vụ dữ liệu đa dạng. Trong phần dự báo ARPU cho giai đoạn 2010–2020, lấy kỳ ARPU₂₀₀₉ = 99,05 ngàn đồng làm gốc cho các kỳ sau đó. Như đã đề cập trong phần thuê bao, tình hình thuê bao phát triển mạnh trước năm 2010 chủ yếu là thuê bao sử dụng ảo và tình hình còn kéo dài qua 2010–2012 do tác động của thuê bao có độ trễ, vì vậy tốc độ tăng trưởng ARPU trong giai đoạn 2010–2012 giảm mỗi năm 4% sau đó tăng lại trong các năm sau đó từ 2013–2020 (bảng tốc độ tăng trưởng và tỷ lệ ARPU).

Tỷ lệ ARPU thoại và ARPU kết nối ngoài mạng trong ARPU tổng sẽ giảm dần trong khi đó ARPU VAS (dịch vụ giá trị gia tăng) sẽ tăng do đây là xu hướng chung thị trường và định hướng phát triển công ty Vinaphone sẽ đi sâu vào các giải pháp dữ liệu.

Công thức tính chỉ tiêu ARPU

$$ARPU_t = \frac{\text{Doanh thu tổng (từng loại dịch vụ)}}{[(\text{số thuê bao sử dụng dịch vụ thời điểm } t + \text{thời điểm } (t-1))/2]}$$

Dự báo tới năm 2020 tỷ lệ ARPU thoại trong tổng ARPU chỉ còn 28%, ARPU kết nối còn 21% trong khi đó ARPU VAS tăng lên 30%.

Hình 32. Tốc độ tăng trưởng và tỷ lệ các ARPU trong tổng thể

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. Tốc độ tăng trưởng ARPU tổng	-4%	-4%	-4%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%
1. Tỷ lệ ARPU hòa mạng/ARPU tổng	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
2. Tỷ lệ ARPU thoại/ARPU tổng	41%	38%	35%	33%	31%	29%	29%	29%	29%	29%	28%
2a. Tỷ lệ ARPU thoại trả trước/ARPU thoại	85%	84%	83%	81%	79%	77%	73%	69%	63%	57%	51%
2b. Tỷ lệ ARPU thoại trả sau/ARPU thoại	15%	16%	17%	19%	21%	23%	27%	31%	37%	43%	49%
3. Tỷ lệ ARPU tin nhắn/ARPU tổng	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
4. Tỷ lệ ARPU VAS/ARPU tổng	17%	20%	23%	25%	27%	29%	29%	29%	29%	29%	30%
5. Tỷ lệ ARPU kết nối ngoài mạng/ARPU tổng	24%	24%	24%	24%	23%	23%	23%	23%	22%	22%	21%
6. Tỷ lệ ARPU chuyển vùng quốc tế/ARPU tổng	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	10%

Từ kết quả gốc năm 2009 và tỷ lệ tăng trưởng được dự báo của công ty, chúng ta có kết quả ARPU cụ thể từng năm như sau:

Hình 33. Số liệu giá trị ARPU theo từng loại dịch vụ

(ĐVT: Ngàn đồng)

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. Doanh thu dịch vụ bình quân 1 thuê bao (ARPU)	95,19	91,33	87,47	93,26	99,05	104,84	110,63	116,42	122,21	128,00	133,79
1. ARPU hòa mạng	2,97	2,97	2,95	3,21	3,48	3,76	4,05	4,34	4,64	4,95	5,27
2. ARPU thoại	38,74	34,43	30,26	30,68	30,80	30,72	32,19	33,64	35,07	36,48	37,86
2a. ARPU thoại trả trước	32,93	28,92	25,12	24,85	24,34	23,65	23,50	23,21	22,10	20,79	19,31
2b. ARPU thoại trả sau	5,81	5,51	5,14	5,83	6,47	7,07	8,69	10,43	12,98	15,69	18,55
3. ARPU tin nhắn	7,04	6,67	6,30	6,62	6,93	7,23	7,52	8,03	8,55	9,09	9,63
4. ARPU giá trị gia tăng	15,80	17,90	19,77	22,94	26,35	29,98	31,86	33,76	35,68	37,63	39,60
5. ARPU kết nối ngoài mạng	23,04	22,01	20,99	22,10	23,18	24,22	25,22	26,19	27,01	27,78	28,63
6. ARPU chuyển vùng quốc tế	7,62	7,40	7,17	7,74	8,32	8,91	9,74	10,48	11,24	12,03	12,84

3. CHỈ TIÊU DOANH THU DỊCH VỤ

$$\text{Doanh thu từng dịch vụ được tính} = \text{thuê bao sử dụng dịch vụ} \times \text{chỉ tiêu ARPU từng dịch vụ cụ thể.}$$

Với chỉ tiêu thuê bao và ARPU được ước tính ở trên trong giai đoạn 2010 – 2020, chúng ta có kết quả doanh thu dịch vụ qua các năm như sau:

Tổng doanh thu dịch vụ vào năm 2020 là 19.519 tỷ đồng trong đó đóng góp cao nhất là doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng với 5.775 tỷ đồng và doanh thu dịch vụ thoại từ vị trí có đóng góp cao nhất sẽ xuống vị trí thứ 2 với 5.522 tỷ đồng, kế đến là doanh thu kết nối ngoài mạng 4.175 tỷ đồng.

Hình 34. Giá trị doanh thu từng loại dịch vụ
(ĐVT – Tỷ đồng)

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. Tổng doanh thu dịch vụ	9.475	9.200	8.887	9.958	11.090	12.295	13.575	14.946	16.382	17.899	19.519
1. Doanh thu hòa mạng	296	299	300	343	390	441	497	557	622	693	769
2. Doanh thu thoại	3.855	3.467	3.076	3.275	3.449	3.603	3.952	4.318	4.702	5.103	5.522
2a. Doanh thu thoại trả trước	3.277	2.912	2.553	2.653	2.724	2.774	2.885	2.980	2.962	2.909	2.816
2b. Doanh thu thoại trả sau	578	555	523	622	724	829	1.067	1.339	1.740	2.194	2.706
3. Doanh thu tin nhắn	701	671	640	707	776	848	923	1.031	1.147	1.271	1.405
4. Doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng	1.572	1.802	2.009	2.449	2.950	3.517	3.911	4.333	4.784	5.264	5.775
5. Doanh thu kết nối ngoài mạng	2.292	2.216	2.133	2.359	2.595	2.841	3.096	3.362	3.621	3.885	4.175
6. Doanh thu chuyển vùng quốc tế	758	745	729	826	931	1.045	1.195	1.345	1.507	1.683	1.873

4. DOANH THU – CHI PHÍ – LỢI NHUẬN

Doanh thu và chi phí trong giai đoạn 2010 – 2020 đều tăng cao, tuy nhiên trong giai đoạn từ 2010 – 2012 tương quan giữa chi phí và doanh thu cao hơn các giai đoạn khác và điều này làm cho tỷ suất ROI giảm chỉ còn 18% – 21%. Nguyên nhân, trong giai đoạn này công ty đang triển khai mạnh hạ tầng công nghệ 3G để phát triển dịch vụ đa dạng và mạnh hơn nên chi phí bỏ ra cho việc đấu thầu và đặt cọc cho giấy phép 3G này rất cao đã ảnh hưởng nhiều đến kết quả kinh doanh trong giai đoạn này. Tuy nhiên trong giai đoạn sau đó tỷ suất này đã tăng trở lại nhưng thấp hơn giai đoạn 2005–2009 do sự cạnh tranh mạnh từ các đối thủ. Tính đến năm 2020 lợi nhuận công ty sẽ đạt 3.389 tỷ đồng và tỷ suất ROI sẽ đạt 21%.

Hình 35. Bảng doanh thu – chi phí – lợi nhuận và tỷ suất ROI
(ĐVT: Tỷ đồng – %)

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doanh thu dịch vụ	9.475	9.200	8.887	9.958	11.090	12.295	13.575	14.946	16.382	17.899	19.519
Chi phí hoạt động	8.022	7.610	7.363	7.148	8.164	9.270	10.484	11.825	13.035	14.601	16.130
Lợi nhuận	1.453	1.589	1.525	2.809	2.926	3.025	3.091	3.120	3.347	3.298	3.389
Tỷ suất ROI	18%	21%	21%	39%	36%	33%	29%	26%	26%	23%	21%

☞ Nhìn chung, tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt việc công ty đưa ra chiến lược phát triển mạnh các dịch vụ giá trị gia tăng và giảm sự phụ thuộc vào dịch vụ cơ bản như thoại là một bước đi đúng đắn để duy trì sự khác biệt giữa sản phẩm Vinaphone với các nhà mạng khác.

CHƯƠNG 7: KIẾN NGHỊ

1. HỆ THỐNG MẠNG

Hệ thống mạng sử dụng công nghệ 2G và 2.5G cần được duy trì sự ổn định để có thể tăng doanh thu dịch vụ của công ty và lấy nguồn doanh thu này để bổ sung vốn cho việc đầu tư hạ tầng mạng 3G trong tương lai. Đây là một điều hết sức quan trọng trong việc tạo ra sự phát triển ổn định cho công ty đồng thời tạo ra sự chuyển tiếp công nghệ một cách phù hợp với quá trình phát triển.

Đối với hạ tầng mạng 3G cần phải triển khai đồng bộ và cấp thiết, trước hết là triển khai các khu vực thành phố lớn nơi có đông đảo người sử dụng điện thoại cao cấp có hỗ trợ công nghệ 3G sau đó lan tỏa dần ra các khu vực lân cận theo dạng điểm Công ty. Tiến độ dự án này cần phải được quan tâm cao nhằm sớm đưa dịch vụ vào khai thác ổn định trước khi đối thủ cạnh tranh có thể triển khai và quảng bá dịch vụ vì nếu khai thác dịch vụ sau đối thủ như Viettel sẽ tạo ra dư âm xấu “Vinaphone đi trước nhưng về sau”.

2. CHÍNH SÁCH KINH DOANH – TIẾP THỊ

Xây dựng mức hoa hồng cho đại lý dựa trên số lượng hàng bán ra nhằm đẩy nhanh chế độ bán hàng của hệ thống đại lý, tỷ lệ hoa hồng như nhau cho các đại lý là không hiệu quả.

Đẩy mạnh việc quảng cáo trên truyền hình như VTV1, VTV2, VTV3, HTV7, HTV9 về dịch vụ giá trị gia tăng công nghệ 3G của công ty vì đây là kênh thông tin hiệu quả nhất để truyền đạt thông tin đến khách hàng, bên cạnh đó cần quan tâm đến chất lượng và nội dung quảng cáo phải thể hiện được sự khác biệt về dịch vụ của công ty so với đối thủ cạnh tranh.

Thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng một cách triệt để và liên tục với nội dung ngày càng phong phú, các chương trình này nên gộp lại cho gọn nhằm tạo hiệu quả trong truyền thông đến khách hàng. Duy trì đối tượng thuê bao sử dụng lâu năm và có đóng góp doanh thu cao bằng các hình thức chăm sóc khác biệt để tạo cho khách hàng yêu mến công ty hơn.

Kết hợp với các nhà cung cấp dịch vụ nội dung trong nước để cung cấp kênh thông tin dịch vụ cho khách hàng như một điểm truy cập dễ dàng và nội dung phong phú.

Đẩy mạnh việc chuyển vùng quốc tế (Roaming) cho các đối tượng khách hàng trả trước và trả sau với thủ tục đơn giản hơn và hướng dẫn rõ ràng về dịch vụ cho khách hàng.

Mở thêm cổng truy cập tổng đài miễn phí giúp khách hàng truy cập dễ dàng hơn, bên cạnh đó có thể kết hợp với nguồn cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng bên ngoài theo hình thức Outsourcing.

Nâng cấp và hoàn thiện hơn hệ thống phần mềm quản lý thuê bao và cước khách hàng nhằm kết nối hiệu quả hơn giữa công ty và các khu vực khác.

Thực hiện các nghiên cứu thị trường thường xuyên để đánh giá tình hình kinh doanh và phản ứng khách hàng đối với dịch vụ, để từ đó có thể đưa ra các quyết định kinh doanh chính xác và hiệu quả hơn.

Cần nhanh chóng đề xuất tập đoàn VNPT bộ Bưu chính Viễn thông cho phép công ty Vinaphone được quyền tự định giá cước để có thể chủ động giảm cước, linh hoạt trong chính sách giá.

3. CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG, KHEN THƯỞNG, ĐÁI NGỘ

Xây dựng chính sách tiền lương dựa trên hiệu quả công việc. Đặc biệt đối với bộ phận bán hàng nên áp dụng các chính sách khen thưởng, trả lương theo mức doanh thu có được, theo số khiếu nại giải quyết thỏa đáng hay theo hợp đồng kiếm được (đối với các nhân viên trong đội bán hàng trực tiếp).

Nên thành lập một quỹ riêng để dành cho nhân viên có thể vay mượn khi gặp khó khăn đột xuất. Nhân viên sẽ trả bằng cách trừ vào lương hàng tháng. Cách này sẽ giúp nhân viên có thể an tâm hoàn thành tốt công việc của mình, luôn tận tâm trong công việc và ngày càng trung thành với công ty.

4. HOẠT ĐỘNG GIAO TẾ

Công ty Vinaphone có thể chủ động trong việc xin làm đại lý cho các nhà phân phối thiết bị đầu cuối như Nokia, Motorola, Sony Erisson, Samsung,... với nhiều chủng loại và giá máy khác nhau để phục vụ khách hàng muốn hòa mạng Vinaphone, kết hợp với các nhà cung cấp ĐTDD tiến hành tặng thiết bị đầu cuối cho khách hàng trong các đợt khuyến mại, giao lưu với sinh viên...

5. CƠ CẤU QUẢN LÝ

Nghiên cứu xây dựng quy trình quản lý theo chất lượng ISO 9001:2000 trong mọi hoạt động kinh doanh của công ty nhằm nâng cao chất lượng của công tác quản lý, nâng cao hơn nữa năng suất lao động tạo cơ sở vững chắc cho việc cạnh tranh với các doanh nghiệp mới trong thời gian sắp tới.

Thông nhất chính sách khuyến mãi, khuyến mại đối với các dịch vụ trả trước tại các bưu điện tỉnh thành trong khu vực nhằm tránh tình trạng cạnh tranh nội bộ

KẾT LUẬN

Môi trường kinh doanh dịch vụ viễn thông di động ngày càng khắc nghiệt hơn với sự tham gia ngày càng nhiều các nhà cung cấp dịch vụ di động. Các chính sách giảm cước các dịch vụ cơ bản như thoại và tin nhắn đang thực hiện liên tục trong 3 năm trở lại đây đang đặt ra nhiều thách thức cho Vinaphone phải giảm cước theo để bảo vệ lợi ích khách hàng và sự tồn tại của mình. Bên cạnh đó sự quản lý ngày càng chặt chẽ hơn của Bộ Thông Tin và Truyền Thông về khuyến mãi tạo cho Vinaphone cơ hội tăng doanh thu nhưng cũng thách thức khi khách hàng không được chăm sóc đầy đủ.

Xu hướng thị trường là tập trung vào việc cung cấp ngày càng nhiều loại hình dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng khi mà ngày càng nhiều dòng điện thoại thông minh có hỗ trợ “Hệ điều hành” được bán rộng rãi trên thị trường như Iphone, HTC,... vì vậy Vinaphone phải tập trung nhiều vào phát triển các ứng dụng dịch vụ này. Hiện tại Vinaphone đã được cấp giấy phép 3G, tạo điều kiện cho công ty có thể cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng nhưng cũng đã tốn một chi phí đáng kể bỏ ra cho công nghệ này.

Chiến lược công ty đặt ra hướng vào 3 loại dịch vụ chủ yếu gồm Thoại, Giá trị gia tăng và Kết nối ngoại mạng. Trong khi tỷ trọng dịch vụ thoại và dịch vụ kết nối ngoại mạng trong cơ cấu doanh thu ngày càng giảm do sự đóng góp ngày càng nhiều hơn của dịch vụ giá trị gia tăng do trong giai đoạn 2010–2020, dịch vụ 3G đã được đưa vào sử dụng và kỳ vọng kết quả sẽ cao hơn.

Dịch vụ giá trị gia tăng sẽ tăng mạnh trong tương lai, tuy nhiên tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư (ROI) giảm đi. Điều này được dự báo là do cạnh tranh khắc nghiệt hơn và chi phí bỏ ra đầu tư trong giai đoạn này để phát triển 3G rất lớn. Tuy nhiên, tỷ suất ROI trong giai đoạn này đạt 20% trở lên là rất hấp dẫn đối với nhà đầu tư.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tài liệu đề cương môn học “Quản trị chiến lược” – TS. HOÀNG LÂM TỊNH
2. Lợi thế cạnh tranh – MICHEAL E.PORTER. NXB TRẺ 2008
3. Chiến lược và sách lược kinh doanh. NXB TP.HCM 1998
Dịch từ BUSINESS STRATEGY AND POLICY. GARRY D.SMITH, DANNY
R.ARNOL, BOBBY G.BIZZELL
4. Trang web: <http://www.vinaphone.com.vn/>
5. Trang web: <http://www.mobifone.com.vn/>
6. Trang web: <http://www.viettelmobile.com.vn/>
7. Trang web: <http://www.sfone.com.vn/>
8. Trang web: <http://www.beeline.com.vn/>
9. Trang web: <http://www.vietnamobile.com.vn/>
10. Trang web: <http://www.businessmonitor.com>

PHỤ LỤC

Bảng: Kế hoạch thuê bao – doanh thu – chi phí và lợi nhuận giai đoạn 2010–2020

Năm	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. THUÊ BAO												
I.1 Thuê bao danh nghĩa	Ngàn thuê bao	22.414	23.306	24.198	24.706	25.214	25.722	26.231	26.739	27.247	27.755	28.263
I.2 Thuê bao sử dụng dịch vụ	Ngàn thuê bao	8.293	8.390	8.469	8.894	9.329	9.775	10.230	10.695	11.171	11.657	12.153
I.2.1 Thuê bao sử dụng công nghệ 2G và 2.5G	Ngàn thuê bao	6.793	6.590	6.309	6.302	6.219	6.042	5.751	5.321	4.721	3.917	2.866
I.2.2 Thuê bao sử dụng công nghệ 3G	Ngàn thuê bao	1.500	1.800	2.160	2.592	3.110	3.732	4.479	5.375	6.450	7.740	9.288
I.2.3 Tỷ lệ thuê bao 3G so với thuê bao sử dụng dịch vụ	%	18,1%	21,5%	25,5%	29,1%	33,3%	38,2%	43,8%	50,3%	57,7%	66,4%	76,4%
II. DOANH THU DỊCH VỤ DI ĐỘNG												
II.1 Doanh thu bình quân 1 thuê bao sử dụng dịch vụ chung (ARPU)	Ngàn đồng/TB	95,19	91,33	87,47	93,26	99,05	104,84	110,63	116,42	122,21	128,00	133,79
I.1.1 ARPU hòa mạng	Ngàn đồng/TB	2,97	2,97	2,95	3,21	3,48	3,76	4,05	4,34	4,64	4,95	5,27
II.1.2 ARPU thoại	Ngàn đồng/TB	38,74	34,43	30,26	30,68	30,80	30,72	32,19	33,64	35,07	36,48	37,86
II.1.2.1 ARPU thoại trả trước	Ngàn đồng/TB	32,93	28,92	25,12	24,85	24,34	23,65	23,50	23,21	22,10	20,79	19,31
II.1.2.2 ARPU thoại trả sau	Ngàn đồng/TB	5,81	5,51	5,14	5,83	6,47	7,07	8,69	10,43	12,98	15,69	18,55
I.1.3 ARPU tin nhắn	Ngàn đồng/TB	7,04	6,67	6,30	6,62	6,93	7,23	7,52	8,03	8,55	9,09	9,63
I.1.4 ARPU giá trị gia tăng	Ngàn đồng/TB	15,80	17,90	19,77	22,94	26,35	29,98	31,86	33,76	35,68	37,63	39,60
I.1.5 ARPU kết nối ngoài mạng	Ngàn đồng/TB	23,04	22,01	20,99	22,10	23,18	24,22	25,22	26,19	27,01	27,78	28,63
II.1.6 ARPU chuyển vùng quốc tế	Ngàn đồng/TB	7,62	7,40	7,17	7,74	8,32	8,91	9,74	10,48	11,24	12,03	12,84
II.2 Tổng doanh thu dịch vụ	Tỷ đồng	9.475	9.200	8.887	9.958	11.090	12.295	13.575	14.946	16.382	17.899	19.519
II.2.1 Doanh thu hòa mạng	Tỷ đồng	296	299	300	343	390	441	497	557	622	693	769
I.2.2 Doanh thu thoại	Tỷ đồng	3.855	3.467	3.076	3.275	3.449	3.603	3.952	4.318	4.702	5.103	5.522
II.2.2.1 Doanh thu thoại trả trước	Tỷ đồng	3.277	2.912	2.553	2.653	2.724	2.774	2.885	2.980	2.962	2.909	2.816
II.2.2.2 Doanh thu thoại trả sau	Tỷ đồng	578	555	523	622	724	829	1.067	1.339	1.740	2.194	2.706
II.2.3 Doanh thu tin nhắn	Tỷ đồng	701	671	640	707	776	848	923	1.031	1.147	1.271	1.405
II.2.4 Doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng	Tỷ đồng	1.572	1.802	2.009	2.449	2.950	3.517	3.911	4.333	4.784	5.264	5.775
II.2.5 Doanh thu kết nối ngoài mạng	Tỷ đồng	2.292	2.216	2.133	2.359	2.595	2.841	3.096	3.362	3.621	3.885	4.175
II.2.6 Doanh thu chuyển vùng quốc tế	Tỷ đồng	758	745	729	826	931	1.045	1.195	1.345	1.507	1.683	1.873
III. CHI PHÍ												
III.1 Chi phí thẻ nạp và simcard	Tỷ đồng	46	46	46	53	61	70	79	90	101	114	128
III.2 Chi phí hoạt động	Tỷ đồng	7.976	7.564	7.317	7.095	8.103	9.200	10.405	11.736	12.934	14.487	16.002
III.2.1 Chi phí chuyển vùng quốc tế và chi phí kết nối ngoài mạng	Tỷ đồng	1.947	1.947	1.937	2.236	2.564	2.928	3.330	3.776	4.264	4.798	5.389
III.2.1.1 Chi phí kết nối ngoài mạng	Tỷ đồng	1.852	1.852	1.842	2.126	2.439	2.785	3.167	3.592	4.055	4.564	5.126
III.2.1.2 Chi phí chuyển vùng quốc tế	Tỷ đồng	95	95	95	109	125	143	163	185	208	234	263
III.2.2 Chi phí hoạt động mạng	Tỷ đồng	4.046	3.634	3.406	2.582	2.926	3.289	3.682	4.112	4.409	4.890	5.220
III.2.2.1 Chi phí nhân sự	Tỷ đồng	208	208	207	239	275	314	357	404	457	514	577
III.2.2.2 MBO	Tỷ đồng	6	6	6	7	8	9	10	11	13	15	16
III.2.2.3 Chi phí sử dụng đầu số và tần số	Tỷ đồng	142	142	142	163	188	214	243	276	312	351	394
III.2.2.4 Chi phí điện	Tỷ đồng	133	133	132	153	175	200	227	258	291	327	368
III.2.2.5 Chi phí đầu tư thiết bị trạm BTS, MSC, BSC	Tỷ đồng	2.235	1.742	1.448	266	307	341	377	415	292	320	154
III.2.2.6 Chi phí thuê vị trí trạm thu phát sóng BTS	Tỷ đồng	831	912	983	1.142	1.273	1.413	1.562	1.722	1.890	2.067	2.257
III.2.2.7 Chi phí thuê đường truyền từ VNPT	Tỷ đồng	540	540	537	570	656	751	856	973	1.101	1.241	1.397
III.2.2.8 Chi phí bảo trì	Tỷ đồng	45	45	45	151	170	191	213	237	262	290	320

III.2.2.9 Chi phí khác	Tỷ đồng	113	113	113	130	149	171	194	220	248	280	314
III.2.3 Chi phí hoạt động kinh doanh và tiếp thị	Tỷ đồng	1.441	1.441	1.434	1.655	1.898	2.168	2.465	2.795	3.074	3.462	3.892
III.2.3.1 Chi phí nhân sự	Tỷ đồng	413	413	411	474	544	621	706	801	904	1.017	1.143
III.2.3.2 MBO	Tỷ đồng	13	13	13	15	17	19	22	25	28	32	36
III.2.3.3 Chi phí thuê cửa hàng	Tỷ đồng	59	59	59	68	78	89	101	114	129	145	163
III.2.3.4 Chi phí quảng cáo	Tỷ đồng	93	93	93	107	123	140	159	180	204	229	258
III.2.3.5 Chi phí khuyến mãi cho thuê bao mới	Tỷ đồng	15	15	15	17	19	22	25	28	32	36	40
III.2.3.6 Chi phí khuyến mãi cho thuê bao hiện hữu	Tỷ đồng	22	22	22	25	29	33	38	43	48	54	61
III.2.3.7 Chi phí khuyến khích và hoa hồng	Tỷ đồng	139	139	138	160	183	209	238	270	305	343	385
III.2.3.8 Chi phí hỗ trợ kênh hàng tháng	Tỷ đồng	115	115	115	132	152	173	197	224	252	284	319
III.2.3.9 Chi phí nghiên cứu thị trường	Tỷ đồng	55	55	55	63	72	83	94	107	120	135	152
III.2.3.10 Chi phí dịch vụ giá trị gia tăng	Tỷ đồng	172	172	171	197	227	259	294	334	377	424	476
III.2.3.11 Chi phí dịch vụ chăm sóc khách hàng	Tỷ đồng	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
III.2.3.12 Chi phí giải quyết nợ xấu	Tỷ đồng	42	42	42	48	55	63	71	81	91	103	116
III.2.3.13 Chi phí kinh doanh và tiếp thị khác	Tỷ đồng	303	303	301	348	399	456	518	588	582	657	741
III.2.4 Chi phí công nghệ thông tin	Tỷ đồng	96	96	96	111	127	145	165	187	211	237	266
III.2.4.1 Chi phí nhân sự	Tỷ đồng	34	34	34	39	45	51	58	66	75	84	94
III.2.4.2 MBO	Tỷ đồng	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
III.2.4.3 Chi phí phát triển phần mềm ERP	Tỷ đồng	22	22	22	25	29	33	37	42	48	54	60
III.2.4.4 Chi phí sửa chữa	Tỷ đồng	3	3	3	4	4	5	6	6	7	8	9
III.2.4.5 Chi phí Internet	Tỷ đồng	11	11	11	13	15	17	19	22	25	28	31
III.2.4.6 Chi phí thuê đường truyền	Tỷ đồng	4	4	4	4	5	6	6	7	8	9	10
III.2.4.7 Chi phí khác	Tỷ đồng	21	21	21	24	28	32	36	41	47	52	59
III.2.5 Chi phí hành chính và chi phí chung	Tỷ đồng	446	446	444	512	588	671	763	865	977	1.099	1.235
III.2.5.1 Chi phí nhân sự	Tỷ đồng	176	176	175	202	232	265	301	342	386	434	488
III.2.5.2 MBO	Tỷ đồng	6	6	6	6	7	8	10	11	12	14	15
III.2.5.3 Điện	Tỷ đồng	(1)	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	(4)	(4)
III.2.5.4 Chi phí giao tiếp	Tỷ đồng	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)
III.2.5.5 Chi phí truyền thông	Tỷ đồng	5	5	5	6	6	7	8	9	11	12	13
III.2.5.6 Chi phí thuê văn phòng	Tỷ đồng	46	46	46	53	60	69	78	89	100	113	127
III.2.5.7 Chi phí dịch vụ lợi ích công cộng	Tỷ đồng	149	149	148	171	196	224	255	289	326	367	412
III.2.5.8 Chi phí hành chính và chi phí chung khác	Tỷ đồng	67	67	67	77	88	101	115	130	147	166	186
IV. THU NHẬP KHÁC	Tỷ đồng	13	14	16	17	19	21	23	25	28	30	33
V. LỢI NHUẬN TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	Tỷ đồng	1.466	1.603	1.540	2.827	2.945	3.046	3.113	3.145	3.375	3.329	3.422
VI. ROI	%	18%	21%	21%	40%	36%	33%	30%	27%	26%	23%	21%