ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

---------------------

**LƯU THANH MAI**

**ĐỔI MỚI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC**

**CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG**

**TRONG HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số:9340101**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hà Nội – 2018**

**Công trình được hoàn thành   
tại trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội**

***Người hướng dẫn khoa học*: PGS.TS Trần Anh Tài**

***Phản biện 1*:**

***Phản biện 2*:**

***Phản biện 3:***

**Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án, họp tại**

**trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.**

*Vào hồi ..... giờ ....., ngày ..... tháng ..... năm 2018*

**Có thể tìm hiểu luận án tại**

**Thư viện Quốc gia**

**Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội**

**LỜI MỞ ĐẦU**

**1.Tính cấp thiết của đề tài luận án**

Ngày nay, dưới tác động mạnh mẽ của quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế cùng với sự phát triển như vũ bão của khoa học, kỹ thuật và công nghệ làm cho môi trường kinh doanh biến động vô cùng nhanh, phức tạp và khó lường. Trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cũng phải liên tục đổi mới để thích nghi với môi trường.Theo Shand Stringham (2015) thì thay đổi là mạch tư tưởng chính đang diễn ra ở khắp các tổ chức kinh doanh ngày nay bất chấp quy mô, ngành công nghiệp hay tuổi đời. Thế giới của chúng ta rất hỗn loạn và thay đổi nhanh chóng, các tổ chức cần thay đổi nếu muốn sống còn. Các tổ chức biết cách thay đổi hợp lý sẽ phát triển lớn mạnh, trong khi các tổ chức không thể thay đổi sẽ bị diệt vong.

So với các lĩnh vực kinh doanh khác, lĩnh vực kinh doanh Viễn thông là một trong những lĩnh vực có tính hội nhập quốc tế nhanh và sâu rộng nhất, cũng là lĩnh vực chịu tác động nhiều nhất của sự phát triển về khoa học kỹ thuật và công nghệ. Trong bối cảnh đó, để phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh càng đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh Viễn thông phải quan tâm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh.

Đó cũng là lý do tác giả chọn đề tài ***“Đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong hội nhập quốc tế”*** trong đó giới hạn phạm vi nghiên cứu ở nhà mạng Vinaphone, làm đề tài luận án nghiên cứu sinh của mình.

**2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

***2.1.Các công trình nghiên cứu ngoài nước***

*a. Các công trình nghiên cứu về hoạch định chiến lược, chiến lược cạnh tranh:*

- Micheal E.Porter,1979. *How competitive forces shape strategy*,được dịch: *Cách thức các lực lượng cạnh tranh định dạng chiến lược,* xuất bản số 79208, Harvard business review.

- Micheal E.Porter, 1987. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, được dịch: *Từ lợi thế cạnh tranh đến chiến lược công ty,* xuất bản số 87307, Harvard business review.

-Frederick W. GluckStephen, P. KaufmanA, Steven Walleck, 1980. *Strategic Management for Competitive* *Advantage,* được dịch: *Quản trị chiến lược lợi thế cạnh tranh*, Harvard business review.

.......

*b. Một số công trình nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh trong các doanh nghiệp Viễn thông:*

- Feng Li and Jason Whalley, (2002, tr 451-472). *Deconstruction of the telecommunications industry: from value chains to value networks, telecommunications Policy,* được dịch: *Xây dựng lại mạng Viễn thông: từ chuỗi giá trị đến mạng giá trị, chính sách viễn thông*.

-John H Harwood, William T Lake, David M.Sohn (1997, tr874-904). *Compatition in International Telecommunications Services*, được dịch: *Sự cạnh tranh trong dịch vụ viễn thông quốc tế*.

- Costas Markides; Oyon D, 2014. [*Competitor*](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.london.edu/faculty-and-research/academic-research/c/competitor-behavior-in-response-to-new-entry-the-case-of-the-germa&usg=ALkJrhi02XhmVY4m7Jp9yJTX5JQjX9j0MQ) *behavior in response to new entry: the case of the German mobilephone market 1986-1998*, được dịch*:* [*Hành vi của đối thủ cạnh tranh để phản ứng lại mục nhập mới: Trường hợp của thị trường điện thoại di động Đức 1986-1998*](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.london.edu/faculty-and-research/academic-research/c/competitor-behavior-in-response-to-new-entry-the-case-of-the-germa&usg=ALkJrhi02XhmVY4m7Jp9yJTX5JQjX9j0MQ), Báo cáo về Quản lý Chiến lược và Quản lý Quốc tế, đăng trên tạp chí London business school.

***2.2. Các công trình nghiên cứu trong nước***

Liên quan đến vấn đề này ở nước ta đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học trước và sau khi hội nhập quốc tế, luận án tiến sĩ kinh tế đề cập và giải quyết. Có thể nêu ra một số công trình tiêu biểu sau:

1. *Một số công trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh:*

- Nguyễn Vĩnh Thanh, 2005. *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Nhà xuất bản Lao động- xã hội.

- Vũ Trọng Lâm, 2006. *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế,* Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.

- Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2009. *Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp Việt Nam*, Nghiên cứu khoa học trong Quản trị Kinh doanh, Nhà xuất bản Thống kê.

…….

*b. Các công trình nghiên cứu về hoạch định chiến lược cạnh tranh*

- Phạm Phú Cường, 2012, *Nghiên cứu mô hình hoạch định chiến lược cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của doanh nghiệp xây dựng giao thông*, Luận án Tiến sĩ Trường đại học Giao thông Vận tải.

- Nguyễn Trung Đông, 2012. *Hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường thế giới cho sản phẩm chè của Việt Nam đến năm 2020*, Luận án Tiến sĩ Trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

……

*c .Các công trình nghiên cứu về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh trong lĩnh vực Viễn thông*:

- Bùi Xuân Phong, các công bố trên ấn phẩm Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt nam đã làm rõ một số vấn đề như: *Mô hình lựa chọn chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông* (3/2004); *Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông* (2/2005); *Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong cung cấp dịch vụ Viễn thông* (4/2005); *Chiến lược cạnh tranh và bí quyết thành công của một số Tập đoàn Kinh tế* (9/2005).

- Ngô Hoàng Yến, 2010. *Nâng cao sức cạnh tranh dịch vụ Viễn thông của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO (Tổ chức thương mại thế giới)*, Luận án Tiến sĩ kinh tế,Viện nghiên cứu Thương Mại.

- Bùi Quang Tuyến, 2017. *Xây dựng và phát triển năng lực động tại Tập đoàn Viễn thông quân đội*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế- Đại học quốc gia Hà Nội.

- Nguyễn Thị Hồng Dung, 2010 *“Hoạch định chiến lược cho công ty Viễn thông điện lực EVN Telecom”*, Luận văn, Đại học Ngoại thương.

**2.3 Nhận xét những công trình đã nghiên cứu và định hướng nghiên cứu**

**2.3.1. Nội dung sẽ được kế thừa trong nghiên cứu**.

Các khái niệm cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, chiến lược, chiến lược cạnh tranh; Lợi ích của hoạch định chiến lực cạnh tranh, vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh đối với việc giành và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ; Xây dựng khung lý thuyết về mô hình hoạch định chiến lược cạnh tranh, nội dung hoạch định chiến lược nói chung và chiến lược cạnh tranh nói riêng; Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạch định chiến lược cạnh tranh và đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh.

**2.3.2. Khoảng trống nghiên cứu**

- Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp nói chung với hoạch định chiến lược cạnh tranh nói riêng cả về quy trình, nội dung, phương pháp hoạch định; tính đặc thù của các doanh nghiệp Viễn thông có ảnh hưởng như thế nào đến hoạch định chiến lược cạnh tranh.

- Trong quá trình hoạch định chiến lược cạnh tranh, sự kết hợp giữa yếu tố trực giác và lý trí, giữa phân tích chiến lược và tư duy chiến lược, giữa kiến thức với kinh nghiệm, thói quen, giữa khoa học và nghệ thuật chưa được nghiên cứu thấu đáo và hệ thống.

- Về quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh nên hoạch định từ trên xuống, hay từ dưới lên, nên dựa vào trí tuệ cá nhân nhà quản lý là chủ yếu, hay dựa hẳn vào trí tuệ của tập thể; mức độ thu hút và cách thức tổ chức để các nhà quản lý và nhân viên cùng tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược như thế nào. Những vấn đề này hầu như cũng chưa có kết quả nghiên cứu rõ ràng.

- Xung quanh các vấn đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của các tổ chức, doanh nghiệp nói chung và đặc biệt là đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh trong các doanh nghiệp Viễn thông nói riêng trong bối cảnh hội nhập quốc tế với sự biến động nhanh phức tạp của môi trường kinh doanh cũng còn ít công trình nghiên cứu hoặc nghiên cứu chưa có hệ thống.

**3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án**

*3.1. Mục đích nghiên cứu*: luận án đề xuất các giải pháp nhằm đổi mới và hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của Vinaphone, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong thời gian tới.

*3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu*:

1) Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về chiến lược cạnh tranh, hoạch định chiến lược cạnh tranh, đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong bối cảnh hội nhập quốc tế .

2) Lựa chọn các phương pháp nghiên cứu như khảo sát, điều tra, phỏng vấn, thu thập dữ liệu (thứ cấp, sơ cấp).v.v.v. nhằm phân tích, đánh giá thực trạng chiến lược cạnh tranh và công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong tương quan với các nhà mạng viễn khác như Mobifone, Viettel.

3) Đề xuất giải pháp và kiến nghị nhằm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong điều kiện hội nhập quốc tế.

**4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là: đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung: Luận án nghiên cứu đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thông tin di động của nhà mạng Viễn thông hiện tại ở Việt Nam.

- Về không gian: nghiên cứu trường hợp là nhà mạng Vinaphone về hoạch định chiến lược cạnh tranh.

**-** Phạm vi về thời gian: Luận án nghiên cứu năng lực cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông thời gian từ 2010 đến nay.

**5. Phương pháp nghiên cứu:**

a) Phương pháp kế thừa.

b) Phương pháp nghiên cứu định tính.

c) Phương pháp nghiên cứu định lượng

**6. Đóng góp của luận án**

1) Hệ thống hóa và luận giải cơ sở lý thuyết về chiến lược cạnh tranh, hoạch định chiến lược cạnh tranh và đổi mới hoạch định chiến lược trong bối cảnh hội nhập quốc tế cho doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Viễn thông nói riêng.

2) Thông qua các phương pháp nghiên cứu, phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh và công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông, rút ra các thành tựu nổi bật và phát hiện ra các bất cập làm hạn chế khả năng cạnh tranh cũng như công tác hoạch định chiến lược canh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong thời gian qua.

3) Đề xuất các giải pháp nhằm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong thời gian tới.

**7. Kết cấu của luận án:**

Nội dung của luận án gồm bốn chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập.

Chương 2: Quy trình, phương pháp nghiên cứu.

Chương 3: Thực trạng hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong bối cảnh hội nhập.

Chương 4: Giải pháp đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh cho nhà mạng Vinaphone trong điều kiện hội nhập quốc tế.

**Chương 1**

**Cơ sở lý luận về đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp**

**trong bối cảnh hội nhập**

* 1. **Cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.**
     1. **Các khái niệm cơ bản**
        1. ***Khái niệm về cạnh tranh***

*Cạnh tranh là sự ganh đua giữa các tổ chức, cá nhân thông qua các hành động, nỗ lực và các biện pháp nhằm giành lấy phần hơn phần thắng về mình trong môi trường cạnh tranh*.

***1.1.1.2. Khái niệm về năng lực cạnh tranh***

Năng lực cạnh tranh là: *khả năng sử dụng và kết hợp các nguồn lực, khả năng của doanh nghiệp nhằm duy trì và tạo ra lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được kết quả hoạt động kinh doanh cao hơn so với đối thủ và thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.*

***1.1.1.3. Khái niệm năng lực động***

Năng lực động là: *khả năng tích hơp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng của doanh nghiệp để chuyển hóa chúng thành năng lực của doanh nghiệp nhằm đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh*

***1.1.1.4. Khái niệm chiến lược cạnh tranh***

*a) Khái niệm chiến lược*.

*Chiến lược được hiểu như là một đường lối chung, tổng thể và các chương trình hành động của một tổ chức nhằm đạt tới các mục tiêu lâu dài.*

*b) Khái niệm chiến lược cạnh tranh*.

*Chiến lược cạnh tranh là cách thức hay phương thức giúp tổ chức xác định được vị thế cạnh tranh tối ưu và cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu này hay chính là việc lựa chọn lợi thế cạnh tranh phù hợp để nhắm đến.*

**1.1.2 Các loại chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp**

***1.1.2.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí***

***1.1.2.2.Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm***

***1.1.2.3.Chiến lược tập trung hóa***

***1.1.2.4.Chiến lược tổng hợp (chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt )***

**1.2 Hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp**

**1.2.1 Khái niệm, vai trò của hoạch định chiến lược**

***1.2.1.1 Khái niệm hoạch định chiến lược:***

*Hoạch định chiến lược là quá trình xác định sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức, phân tích môi trường bên trong, môi trường bên ngoài, lựa chọn các chiến lược thích ứng để đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động một cách thành công trong môi trường kinh doanh của nó.*

***1.2.1.2 Vai trò của hoạch định chiến lược***

***1.2.1.3 Các mô hình hoạch định chiến lược***

Quy trình hoạch chiến lược gồm: *(1) xây dựng bản tuyên bố tầm nhìn sứ mệnh, xác định mục tiêu chiến lược (2) Thực hiện đánh bên ngoài, bên trong, (3) xây dựng, đánh giá và lựa chọn chiến lược*.

**1.2.2. Hoạch định chiến lược cạnh tranh:**

***1.2.2.1 Khái niệm hoạch định chiến lược cạnh tranh:***

*Hoạch định chiến lược cạnh tranh là quá trình phân tích đánh giá môi trường ngành và vị thế của doanh nghiệp từ đó đề xuất các chiến lược cạnh tranh phù hợp giúp doanh nghiệp phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường*.

***1.2.2.2. Quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp***

Dựa trên các mô hình hoạch định chiến lược đã trình ở trên và đặc thù của hoạch định chiến lược cạnh tranh, tác giả luận văn đề xuất quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh theo mô hình sau:

Con người, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội

Hình thành các phương án và lựa chọn chiến lược cạnh tranh

Xác lập vị thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi

Phân tích các yếu tố bên trong chỉ ra điểm mạnh, điểm yếu

Phân tích các yếu tố bên ngoài, dự báo cơ hội thách thức

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế

**Sơ đồ 1.2: Mô hình hoạch định chiến lược cạnh tranh**

*(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)*

***1.2.2.3. Nội dung hoạch định chiến lược cạnh tranh***

***a) Phân tích môi trường bên ngoài***

Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter, là trọng tâm phân tích các yếu bên ngoài:

Tiềm năng phát triển của các sản phẩm thay thế

Sự gia nhập của các đối thủ mới tiềm năng

Sự cạnh tranh giữa các công ty trong ngành

Quyền thương lượng của khách hàng

Quyền thương lượng của nhà cung cấp

**Sơ đồ 1.3: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter**

*(Nguồn: Năm áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter, 2008)*

**b) Phân tích môi trường bên trong**

Đây là bước tìm kiếm những cách để tận dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp và lợi dụng những điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.

**c) Xác lập và hoàn thiện năng lực cốt lõi của doanh nghiệp**

Các giá trị cốt lõi của mỗi doanh nghiệp không giống nhau, mỗi doanh nghiệp sẽ có các tiêu chí xây dựng điểm mấu chốt quan trọng khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu, tầm nhìn, cam kết của mình trước thị trường và khách hàng.

**d) Hình thành các phương án và lựa chọn chiến lược cạnh tranh**

### Hình thành phương án chiến lược cạnh tranh là bước tiếp theo trong quy trình hoạch định, bao gồm:

### -Nhận diện các vấn đề chiến lược chủ yếu

### - Xây dựng các phương án chiến lược. Các phướng án chiến lược nên đảm bảo: Sự khác nhau giữa các phương án;Tính đến mọi vấn đề chiến lược; Khả thi trong điều kiện tình hình, nguồn lực và khả năng của công ty; Cải thiện kết quả, vị thế cạnh tranh, giá trị doanh nghiệp.

***1.2.2.4 Công cụ phân tích, lựa chọn chiến lược cạnh tranh***

a) *Ma trận SWOT:* là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Điểm mạnh),Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ).

b) *Ma trận đánh giá yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I- E)*

c) *Ma trận hình ảnh cạnh tranh*

***1.2.2.5. Phương pháp hoạch định chiến lược cạnh tranh***

*a) Phương pháp dựa trên phân tich chiến lược***:**

*b) Kết hợp giữa trực giác và lý trí.*

**1.3. Đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế**

**1.3.1. Hội nhập quốc tế và sự cần thiết phải đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh**

***1.3.1.1. Khái quát về hội nhập quốc tế.***

*Hội nhập quốc tế được hiểu là quá trình các nước tiến hành các hoạt động tăng cường sự gắn kết họ với nhau dựa trên sự chia sẻ về lợi ích, mục tiêu, giá trị, nguồn lực, quyền lực (thẩm quyền định đoạt chính sách) và tuân thủ các luật chơi chung trong khuôn khổ các định chế hoặc tổ chức quốc tế.*

***1.3.1.2 Sự cần thiết phải đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập***

- Hội nhập quốc tế giúp cho việc mở rộng hợp tác, liên kết kinh tế toàn cầu giúp các công ty Viễn thông dễ dàng tiếp cận hơn với công nghệ mới, đẩy mạnh ứng dụng triển khai các dịch vụ mới, chất lượng cao, ..

- Hoạch định sẽ giúp cho doanh nghiệp đầu tư một cách hợp lý, rõ ràng về công nghệ, máy móc lẫn công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên

- Hoạch định chiến lược tăng cường khả năng xử lý vấn đề của các tổ chức.

* + 1. **Nội dung đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế**

***1.3.2.1 Khái niệm đổi mới***

Đổi mới là xu hướng tiến bộ, là xu thế chung, tất yếu của quá trình phát triển và của thời đại. Đổi mới là thay cách nghĩ, cách làm cũ lạc hậu, lỗi thời, không đáp ứng được nhu cầu phát triển bằng cách nghĩ, cách làm mới, tiến bộ hơn hợp với quy luật phát triển. Đổi mới, tuy nhiên không phải là làm ngược lại hoặc phủ định cái đã và đang xẩy ra mà phải thừa kế, phát triển cái đang hiện hành. Đổi mới phải gắn với sáng tạo, không có sáng tạo thì không có đổi mới.

***1.3.2.2 Nội dung đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh***

*a. Đổi mới về nhận thức*.

*b. Đổi mới về quy trình*.

c*. Đổi mới về nội dung hoạch định.*.

*d. Đổi mới phương pháp hoạch định chiến lược*..

**1.3.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp Viễn thông**

***1.3.3.1.Tính năng động của môi trường kinh doanh***

***1.3.3.2. Đặc điểm của tổ chức***

***1.3.3.3. Năng lực phân tích và tư duy của nhà quản lý***

***1.3.3.4. Văn hóa kinh doanh***

***1.3.3.5. Hệ thống thông tin***

**Kết luận chương 1**

Chương này đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh, hoạch định chiến lược cạnh tranh, đổi mới hoạch định, hội nhập quốc tế một cách cơ bản, thấy được sự cần thiết phải hoạch định chiến lược cạnh tranh, quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh một cách khái quát. Bên cạnh đó, luận án cũng đã đưa ra các phương pháp để phân tích và nhận diện điểm mạnh, điểm yếu cơ hội và thách thức, cũng như phương pháp đánh giá và lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược được xem là bước khởi đầu của một quá trình kinh doanh.Trong giai đoạn hiện nay với cơ chế thị trường và hội nhập quốc tế thì vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh càng trở nên quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc hệ thống hóa lý thuyết về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh, hoạch định chiến lược cạnh tranh và đổi mới hoạch định trong hội nhập quốc tế sẽ là tiền đề, là nền tảng lý thuyết cho việc phân tích tình hình hoạch định chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông nói chung và doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động nói riêng, khi Việt Nam đã là thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) trong các chương tiếp theo của luận án. Để từ đó, luận án đưa ra căn cứ để hình thành các giải pháp đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh cho doanh nghiệp.

**Chương 2**

**Quy trình, phương pháp nghiên cứu**

**2.1 Quy trình nghiên cứu:**

**a. Bước 1**: Tổng hợp, phân tích, kế thừa lý thuyết và mô hình về chiến lược cạnh tranh.

**b.** **Bước 2**: Thiết kế bảng hỏi, tiến hành khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp.

***- Số liệu sơ cấp được thu thập qua việc tiến hành khảo sát****:*

+ Khảo sát thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động theo đánh giá của khách hàng.

+ Khảo sát ý kiến của lãnh đạo doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động về chiến lược cạnh tranh và tình hình xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

***-Quy trình thu thập dữ liệu:***

Lập bảng hỏi Phát phiếu điều tra Thực hiện thu thập dữ liệu: phát bảng hỏi trực tiếp, phỏng vấn gửi email Sử dụng thang đo Likert 5 để phân tích dữ liệu.

**c. Bước 3**: Phân tích số liệu khảo sát thu được, đánh giá kết quả khảo sát.

**d. Bước 4**: Căn cứ kết quả điều tra, khảo sát để đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động.

**e. Bước 5**: Thông qua kết quả đánh giá, từ đó đưa ra những giải pháp nhằm đổi mới công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

**2.2 Phương pháp nghiên cứu**

**2.2.1. Phương pháp kế thừa**

**2.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính.**

**2.2.3.Phương pháp nghiên cứu định lượng**

**2.3 Nội dung khảo sát:**

**2.3.1 Khảo sát kết quả thực hiện các chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinapone, trong tương quan so sánh với nhà mạng Mobifone và Viettel**

**a. Thang đo trong khảo sát**

Thang đo sử dụng là các thang đo đa biến để đo các khái niệm chính. Các biến quan sát sử dụng cho các khái niệm trong mô hình được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ. Thang Likert là loại thang đo trong đó một chuỗi các phát biểu liên quan đến thái độ trong câu hỏi được nêu ra và người trả lời sẽ chọn một trong các câu trả lời đó.

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Trung lập
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Giá trị khoảng cách = (Maximum – Minimum) / n = (5-1)/5 = 0.8; Ý nghĩa các mức được đánh giá như sau:  
1.00 – 1.80: Rất không đồng ý / Rất không hài lòng / Rất không quan trọng…1.81 – 2.60: Không đồng ý / Không hài lòng / Không quan trọng…2.61 – 3.40: Không ý kiến / Trung bình…3.41 – 4.20: Đồng ý / Hài lòng / Quan trọng…4.21 – 5.00: Rất đồng ý / Rất hài lòng / Rất quan trọng…

Cỡ mẫu sử dụng trong thang đo này để phân tích phải lớn hơn 100 hoặc tối thiểu năm lần các mệnh đề trong thang đo. Theo đó kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Đây là cỡ mẫu phù hợp cho nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố (Comrey, 1973; Roger, 2006).  n=5\*m, m là số lượng câu hỏi trong khảo sát.

**b. Lập bảng hỏi**

Xác định tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động trong khảo sát:

***-****Chất lượng của dịch vụ*

- *Gía cước dịch vụ*

*- Hệ thống kênh phân phối dịch vụ.*

*- Sự khác biệt hóa dịch vụ*

*- Thông tin và xúc tiến thương mại* .

*-Thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp.*

**c. Thu thập số liệu trong khảo sát:**

Từ việc phỏng vấn thử, tác giả bổ sung, chỉnh sửa những nội dung còn thiếu và loại bỏ những câu hỏi không cần thiết cho việc thu thập thông tin. Đồng thời, việc phỏng vấn trực tiếp giúp tác giả chỉnh sửa và bỏ một số câu hỏi gây khó hiểu hoặc gây nhầm lẫn đối với người trả lời. Kết thúc giai đoạn này, tác giả chỉnh sửa lại Bảng câu hỏi lần 1. Hoàn chỉnh phiếu câu hỏi chính thức và tiến hành khảo sát.

**d. Đánh giá sơ bộ mẫu:**

Hình thức điều tra: phát phiếu câu hỏi ; Số lượng mẫu điều tra: 500 phiếu; Số lượng phiếu thu về và hợp lệ: 425 phiếu (Danh sách ứng viên tham gia trả lời khảo sát có trong Phụ lục 5 của luận án). Câu hỏi khảo sát: tác giả đưa ra 60 câu hỏi. Nội dung câu hỏi cụ thể trong phụ lục 1: Phiếu khảo sát nhằm đánh giá tình hình sử dụng, dịch vụ thông tin di động do ba nhà mạng cung cấp. Theo đó kích thước mẫu tối thiểu phù hợp cho nghiên cứu là: n=5 x 60=300. Số phiếu thu về hợp lệ là 425 phiếu như vậy là kích cỡ mẫu phù hợp để khảo sát.

**2.3.2. Khảo sát tình hình xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động**

**a. Đánh giá sơ bộ mẫu**

Xác định cỡ mẫu của khảo sát n= 5 x m . Trong đó n: là kích cỡ mẫu; m là số lượng câu hỏi trong bảng hỏi khảo sát. Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 9 năm 2015. Kích cỡ mẫu tối thiểu của khảo sát này n= 49 x 5= 245 phiếu Tác giả đã đưa toàn bộ nội dung của bảng hỏi gồm 8 nội dung lên website và thiết kế thành bảng câu hỏi trực tuyến để người được điều tra có thể thuận tiện thực hiện ở bất kỳ địa điểm nào, thời gian thích hợp. Bảng hỏi được gửi đi 350 phiếu, và thu về được 245 phiếu. Như vậy, kích thước mẫu là phù hợp với khảo sát. (Danh sách lãnh đạo các cấp của ba nhà mạng tham gia trả lời khảo sát được đưa vào phụ lục 6 của luận án)

**b.Lập bảng hỏi:**

Các nghiên cứu về chiến lược thường có mục đích xây dựng các lý thuyết chuẩn tắc để doanh nghiệp có thể ứng dụng trong việc chọn lựa các chiến lược có khả năng hoàn vốn đầu tư cao. Trong đề tài này, tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát theo quy trình hoạch định chiến lược cơ bản gồm: Xác định mục tiêu và sứ mệnh; Phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài; Phân tích và lựa chọn chiến lược.

**c.Thu thập số liệu trong khảo sát:**

Bắt đầu từ tháng 9/2015, bảng câu hỏi được gửi tới các lãnh đạo của ba doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động chiếm thị phần lớn nhất hiện nay. Kết quả đến tháng 12/2015, tác giả đã thu thập được 245 phiếu điều tra hợp lệ .

**Kết luận chương 2**

Trong chương hai, tác giả đã trình bày tổng quan về quy trình nghiên cứu gồm: Tổng hợp, phân tích, kế thừa lý thuyết và mô hình về chiến lược cạnh tranh. Trên cơ sở mô hình lý thuyết, tác giả đã xây dựng các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh để khảo sát kết quả thực hiện các chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinapone, trong tương quan so sánh với nhà mạng Mobifone và Viettel. Và đưa ra các tiêu chí để đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động thông qua “Khảo sát tình hình xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động”.

Ngoài ra, số liệu dùng để phân tích còn được thu thập từ nguồn mạng Internet, trên phương tiện truyền thông, phỏng vấn, báo cáo kết quả kinh doanh của nhà mạng. Kết quả thu được sẽ được phân tích, đánh giá trong chương tiếp theo của luận án.

**Chương 3**

**Thực trạng hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong bối cảnh hội nhập**

**3.1. Khái quát về nhà mạng Vinaphone**

Mạng Vinaphone là nhà cung cấp mạng thông tin di động trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Nhà mạng chính thức được khai trương và đưa vào khai thác ngày 26/6/1996. Giai đoạn này, nhà mạng Vinaphone gần như chưa có cạnh tranh bởi Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam vẫn là doanh nghiệp chiếm thị phần áp đảo trong hầu hết các dịch vụ Viễn thông. Năm 2004 đã xuất hiện một sự thay đổi trên thị trường Viễn thông di động Việt Nam, đó là sự ra đời mạng di động Viettel của Tổng công ty Viễn thông quân đội Viettel cung cấp. Do tác động của hội nhập quốc tế, một số nhà mạng liên doanh của nước ngoài như Comvik, SK Telecom, VimpelCom, Hutchison Telecommunications,…cũng đã đầu tư vào Việt Nam. Sự xuất hiện của một loạt các nhà mạng trong và ngoài nước, làm cho thị trường Viễn thông di động của Việt đang phát triển đơn điệu, độc quyền thì trở nên sôi động, náo nhiệt.

Sự chuyển mình từ môi trường độc quyền sang môi trường cạnh tranh đã làm Vinaphone giảm thị phần, lợi nhuận và tụt hạng đứng sau Viettel và Mobifone.

Năm 2015, Tập đoàn bưu chính Viễn thông Việt Nam đã thực hiện tái cấu trúc. Nhà mạng Vinaphone do Tổng công ty VNPT-Vinaphone quản lý.

**3.2.Thực trạng các chiến lược cạnh tranh mà Vinaphone đã và đang sử dụng**

Từ khi thành lập đến nay, quá trình phát triển của nhà mạng Vinaphone trải qua ba giai đoạn phát triển, tương ứng với mỗi giai đoạn công ty đã xây dựng và lựa chọn các chiến lược khác nhau:

**3.2.1. Giai đoạn đầu mới thành lập**

Trong giai đoạn đầu mới thành lập, nhà mạng Vinaphone được quản lý trực tiếp bởi Công ty dịch vụ Viễn thông Vinaphone thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp là xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh dựa trên những chỉ tiêu kế hoạch được giao từ Tập đoàn. Mọi kế hoạch chiến lược đều được lãnh đạo Tập đoàn thông qua, quyết định và ban hành.

Trong giai đoạn này, nhà mạng Vinaphone đang chiếm ưu thế về độc quyền, vị thế của doanh nghiệp là doanh nghiệp dẫn đầu. Độc quyền trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ thông tin di động Công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh chỉ là những nhận định, quan điểm của một nhóm nhà lãnh đạo cấp cao, giỏi chuyên môn kỹ thuật, thiếu kinh nghiệm về quản lý nên công tác hoạch định mang tính hình thức, không bài bản. Có thể nói, trong giai đoạn này nhà mạng Vinaphone chưa xây dựng chiến lược cạnh tranh.

**3.2.2 Giai đoạn bước vào thời kỳ cạnh tranh**

***3.2.2.1. Chiến lược cạnh tranh về giá****.*

Giai đoạn này, cùng với sự phát triển của kinh tế thị trường, với sự ra đời của nhiều nhà mạng Viễn thông, nhà mạng Vinaphone dần mất thế độc quyền và chuyển sang hoạt động theo cơ chế cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh chủ yếu của Vinaphone cũng như các nhà mạng khác như Mobifone, Viettel là chiến lược cạnh tranh về giá. Đây là chiến lược tình thế mà nhà mạng Vinaphone nhằm đối phó với chiến lược giá rẻ của các nhà mạng trong đó có Viettel.

***3.2.2.2****.****Chiến lược gia tăng các gói dịch vụ****:*

Hội nhập quốc tế đã mang lại cho người tiêu dùng Việt Nam được tiếp cận với nhiều công nghệ mới. Các sản phẩm điện thoại thông minh, cảm ứng của các hãng điện thoại danh tiếng trên thế giới đã vào Việt Nam, phải kể đến như Apple (với các thế hệ máy Iphone); Oppo; Samsung… Chính việc cung cấp các dòng máy điện thoại thông minh của các hãng đã khiến các nhà mạng trong nước phải liên tục đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng cho mạng lưới và tập trung nghiên cứu để đưa ra các gói dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Trong giai đoạn này, Vinaphone tập trung nguồn lực để trở thành mạng di động đầu tiên cung cấp dịch vụ 3G tại Việt Nam.

**3.2.3. Chiến lược cạnh tranh của Vinaphone trong giai đoạn hiện nay.**

***3.2.3.1. Chiến lược cạnh tranh giá thấp***

Chiến lược canh tranh dựa trên mức giá thấp vẫn được Vinaphone sử dụng nhưng có cơ sở, không thụ động như giai đoạn trước.

- *Với khách hàng sử dụng dịch vụ thuê bao trả sau*: Kết quả khảo sát 425 khách hàng, trong đó có 176 khách hàng sử dụng dịch vụ thuê bao trả sau: mạng Mobifone có 50 khách hàng, Viettel có 85 khách hàng, Vinaphone có 41 khách hàng:

**Bảng 3.3 Đánh giá về gía cước dịch vụ thuê bao trả sau**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **Mobifone** | **Viettel** | **Vinaphone** |
| 1.Chi phí hoà mạng như hiện nay là phù hợp so với chất lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được. | 3.38 | 3.44 | 3.32 |
| 2. Chi phí thuê bao hàng tháng như hiện nay là phù hợp với chất lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được. | 3.38 | 3.53 | 3.37 |
| 3. Cước phí cuộc gọi như hiện nay là hợp lý. | 3.44 | 3.38 | 3.39 |
| 4. Mạng di động khách hàng dùng thường xuyên có nhiều chương trình khuyến mãi, giảm giá. | 3.44 | 3.39 | 3.49 |
| 5. Cách tính cước theo đơn vị thời gian như hiện nay của mạng di động khách hàng đang dùng là hợp lý so với chất lượng dịch vụ. | 3.38 | 3.31 | 3.32 |
| 6. Khách hàng luôn nhận được hoá đơn báo cước hàng tháng đúng hạn, rõ ràng chính xác. | 3.54 | 3.41 | 3.37 |
| 7 Có nhiều loại dịch vụ với giá cước phù hợp để khách hàng lựa chọn. | 3.48 | 3.27 | 3.44 |
| 8. Trong trường hợp khách hàng bị mất máy hoặc hư SIM card, thủ tục khoá, mở dịch vụ/thay thế SIM dễ dàng, nhanh chóng. | 3.50 | 3.36 | 3.37 |
| 9. Cách thức thanh toán cước hàng tháng như hiện nay là thuận tiện cho khách hàng. | 3.46 | 3.39 | 3.41 |
|  | 3.44 | 3.38 | 3.38 |

*(Nguồn kết quả khảo sát phụ lục 2 bảng 9)*

Kết quả bảng trên cho thấy, so với hai nhà mạng Mobifone và Viettel, chính sách giá cước của nhà Mạng Vinaphone chưa thực sự thu hút khách hàng. Nguyên nhân chính là do: thuê bao trả sau và thuê bao trả trước của cùng một mạng là Vinaphone nhưng lại được quản lý, kiểm soát khác nhau.Thuê bao trả trước, do Công ty Vinaphone quản lý, thuê bao trả sau do các Viễn thông tỉnh thành quản lý.

*-Với khách hàng sử dụng dịch vụ thuê bao trả trước:*Kết quả khảo sát 425 phiếu trong đó có 245 khách hàng sử dụng dịch vụ thuê bao trả sau: mạng Mobifone có 65 khách hàng, Viettel có 130 khách hàng, Vinaphone có 50 khách hàng.

**Bảng 3.4 Đánh giá về gía cước dịch vụ thuê bao trả trước**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **Mobifone** | **Viettel** | **Vinaphone** |
| 1.Chi phí mua SIM Card ban đầu là phù hợp so với chất lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được. | 3.20 | 3.59 | 3.46 |
| 2. Chi phí hàng tháng mà khách hàng chi trả như hiện nay là phú hợp với chất lượng dịch vụ mà họ nhận được. | 3.45 | 3.52 | 3.46 |
| 3. Cước phí đàm thoại như hiện nay là hợp lý so cới chất lượng dịch vụ mà khách hàng đang sử dụng. | 3.37 | 3.30 | 3.32 |
| 4. Mạng di động khách hàng dùng thường xuyên có nhiều chương trình khuyến mãi, giảm giá. | 3.28 | 3.49 | 3.46 |
| 5. Cách tính cước theo đơn vị thời gian như hiện nay của mạng di động khách hàng đang dùng là hợp lý so với chất lượng dịch vụ. | 3.29 | 3.41 | 3.30 |
| 6. Tổng đài trừ tiền cước cuộc gọi của khách hàng chính xác. | 3.11 | 3.47 | 3.24 |
| 7. Khi khách hàng chuyển đổi từ dịch vụ trả tiền trước trừ tiền cuộc gọi sang dịch vụ trả tiền trước trừ tiền theo ngày (hoặc ngược lại) thì số tiền còn lại trong tài khoản vẫn được giữ nguyên. | 3.25 | 3.40 | 3.38 |
| 8. Thời hạn gọi đi và thời gian nhận cuộc gọi của thẻ cào nạp tiền như hiện nay là hợp lý so với giá trị mệnh giá thẻ mà khách hàng mua. | 3.51 | 3.43 | 3.42 |
| 9. Giả sử trong trường hợp bị mất máy hay hư SIM Card, khách hàng có thể liên hệ bất cứ cửa hàng nào để làm thủ tục thay SIM Card mới một cách dễ dàng, nhanh chóng | 3.25 | 3.54 | 3.38 |
| 10. Khách hàng có thể mua thẻ cào hay nạp tiền dễ dàng mọi lúc mọi nơi. | 3.52 | 3.46 | 3.56 |
|  | 3.32 | 3.46 | 3.39 |

*(Nguồn kết quả khảo sát phụ lục 2 bảng 10)*

Theo phân tích, nếu so với mức của gói cước cơ bản trả trước và trả sau của Viettel, mức cước mà Tập đoàn đưa ra thấp hơn khoảng 10 đồng/phút và cước thuê bao thấp hơn là 1.000 đồng/tháng.Vinaphone đã có nỗ lực tạo điều kiện tốt nhất cho người dùng di động từ chất lượng tới giá cước của mạng mình.Hiện nay, các mạng cũng đua nhau, liên tục áp dụng chính sách gối đầu các chương trình khuyến mại tặng % giá trị thẻ nạp cho người dùng di động.

***3.2.3.2. Chiến lược đa dạng hóa dịch vụ giá trị gia tăng:***

Do nhu cầu của khách hàng và sự ra đời ngày càng nhiều các thiết bị smartphone, ứng dụng điện thoại thông minh nên chiến lược này vẫn được nhà mạng Vinaphone đưa ra trong giai đoạn này. Nhà mạng đã cho ra rất nhiều gói dịch vụ mới, không chỉ cho cá nhân mà cả tập thể và doanh nghiệp. Đi cùng với các gói dịch vụ mới này là các gói tính cước cũng rất cạnh tranh với các nhà mạng khác.

***3.2.3.3. Chiến lược khác biệt hóa***

Chiến lược khác biệt hóa được nhà mạng Vinaphone thực hiện bằng cách lắng nghe nhu cầu và đánh giá của khách hàng để thay đổi và khác biệt. Từ chiến lược này, nhà mạng Vinaphone đã thực sự “lột xác”, đi qua những khó khăn chồng chất của công cuộc tái cơ cấu một cách mạnh mẽ. Kết quả khảo sát đánh giá thực hiện chiến lược đa dạng, khác biệt hóa dịch vụ của ba nhà mạng Vinaphone, Mobifone và Viettel.

**Bảng 3.5 Đánh giá về sự đa dạng, khác biệt hóa dịch vụ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **Mobifone** | **Viettel** | **Vinaphone** |
| 1.Dịch vụ thuộc mạng di động khách hàng đang sử dụng phong phú và đa dạng. | 3.434783 | 3.25116 | 3.4505495 |
| 2. Dịch vụ mà khách hàng chọn khác biệt so với các dịch vụ khác. | 3.495652 | 3.51628 | 3.3956044 |
| 3. Dịch vụ khách hàng lựa chọn sử dụng xuất hiện đầu tiên trên thị trường. | 3.373913 | 3.27442 | 3.4285714 |
| 4. Dịch vụ thuộc mạng khách hàng đang sử dụng có tính ứng dụng cao, đáp ứng nhu cầu của người sử dụng. | 3.504348 | 3.30233 | 3.4835165 |
| 5. Nhà cung cấp mạng di động mà khách hàng đang sử dụng liên tục đưa ra các dịch vụ mới. | 3.452174 | 3.29302 | 3.3736264 |
| 6. Dịch vụ khách hàng lựa chọn được ưa chuộng. | 3.530435 | 3.34419 | 3.3516484 |
| 7.Dịch vụ thuộc mạng khách hàng đang sử dụng dễ dàng cài đặt và sử dụng. | 3.408696 | 3.33023 | 3.3626374 |
|  | 3.45 | 3.33 | 3.40 |

*(Nguồn kết quả khảo sát phụ lục 2 bảng 12)*

Về chỉ tiêu này, kết quả điều tra cho thấy, Vinaphone được 3,40 điểm trong khi đó Viettel với 3,33 điểm. Dẫn đầu là Mobifone với 3,45 điểm. Chỉ tiêu có tỷ lệ khách hàng đồng ý cao hơn 50% là “Dịch vụ di động khách hàng đang sử dụng rất phong phú và đa dạng”, còn các chỉ tiêu khác đều bị đánh giá thấp dưới 50%.

***3.2.3.4. Chiến lược tập trung hóa vào đối tượng khách hàng:***

Mô hình kinh doanh của mạng Vinaphone không còn chia theo dịch vụ mà chia theo nhóm khách hàng. Gồm nhóm khách hàng là cá nhân, hộ gia đình và nhóm khách hàng là doanh nghiệp.

**3.3. Thực trạng đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong điều kiện hội nhập**

**3.3.1. Về quy trình hoạch định chiến lược.**

- Định kỳ thực hiện phân tích môi trường bên ngoài cũng như môi trường bên trong của doanh nghiệp từ đó dự báo các cơ hội và các thách thức đồng thời chỉ các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp làm tiền đề cho việc phân tích và lựa chọn chiến lược và giải pháp cạnh tranh của nhà mạng.

- Nhà mạng đã xác định được hệ thống các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn cũng như phương hướng hoạt động của của doanh nghiệp qua từng thời kỳ.

- Qua từng giai đoạn phát triển nhà mạng đã đưa ra các chiến lược áp dụng cho từng giai đoạn phát triển.

Bên cạnh các ưu điểm trên quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone còn bộc lộ các hạn chế như :

- Nhà mạng xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn của tổ chức và mục tiêu còn mang tính chung chung, tính khoa học và thực tiễn còn thấp.

- Việc phân tích, đánh giá các yếu bên ngoài, bên trong cũng như xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh còn mang tính kinh nghiệm, chủ quan. Nhà mạng chưa xác định rõ vị thế và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

- Các bản kế hoạch được lập ra mới chỉ dừng lại ở việc lập cho từng năm theo các chỉ tiêu cơ bản do Tập đoàn giao về doanh thu, lợi nhuận,…mà chưa chủ động lập phương án, chương trình hành động cụ thể cũng như việc phân bổ các nguồn lực hợp lý.

- Việc hoạch định chiến lược cạnh tranh còn bị động, thậm chí còn mang tính chất đối phó.

- Các chiến lược cạnh tranh được xây dựng chỉ là những chiến lược cơ bản.

- Công tác hoạch định chiến lược chủ yếu do những người đứng đầu hoạch định, tập thể chỉ tham gia có tính hình thức, đặc biệt chưa chú ý huy động các các nhà quản lý, nhân viên tham gia.

**3.3.2. Về nội dung của hoạch định chiến lược cạnh tranh**

***3.3.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài và đối thủ cạnh tranh:***

*- Phân tích môi trường bên ngoài*. Kết quả điều tra về khả năng thích nghi với môi trường vĩ mô của ba nhà mạng Vinaphone, Mobifone và Viettel có thể phản ánh phần nào sự quan tâm của nhà mạng Vinaphone đối với công tác phân tích, đánh giá các yếu tố của môi trường bên ngoài trong quá trình hoạch định chiến lược cạnh tranh.

**Bảng 3.7 Khả năng thích nghi với môi trường vĩ mô của các nhà mạng**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **Mobifone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Thường xuyên thu thập thông tin về môi trường vĩ mô (luật pháp, thuế, biến động kinh tế,…). | 3.17 | 3.15 | 3.19 |
| 2. Thường xuyên phân tích các thông tin về môi trường vĩ mô. | 3.16 | 3.10 | 3.18 |
| 3. Thông tin về môi trường vĩ mô luôn được trao đổi và thảo luận bởi các phòng chức năng. | 3.10 | 2.90 | 3.10 |
| 4. Thông tin về môi trường vĩ mô luôn được xem xét kỹ lưỡng khi ra quyết định kinh doanh. | 3.14 | 3.12 | 3.15 |
| 5. Phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của môi trường vĩ mô. | 3.20 | 3.17 | 3.18 |
| 6. Nhanh chóng thực hiện các kế hoạch kinh doanh liên quan đến sự thay đổi môi trường vĩ mô. | 3.17 | 3.14 | 3.19 |
| 7. Luôn điều chỉnh các hoạt động kinh doanh liên quan đến sự thay đổi môi trường vĩ mô. | 3.09 | 3.07 | 3.07 |
|  | 3.14 | 3.10 | 3.15 |

*(Nguồn kết quả khảo sát phụ lục 2 bảng 11)*

- *Phân tích đối thủ cạnh tranh.*

Kết quả điều tra phản ánh mức độ quan tâm của nhà mạng Vinaphone trong việc thu thập phân tích thông tin về đối thủ cạnh tranh cũng như khả năng phản ứng trước đối thủ cạnh tranh của nhà mạng.

**Bảng 3.8 Đánh giá về phản ứng đối với đối thủ cạnh trạnh của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **Mobifone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1. Thường xuyên thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh. | 3.23 | 3.16 | 3.21 |
| 2. Thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn được trao đổi và thảo luận bởi các phòng chức năng. | 3.13 | 3.02 | 3.15 |
| 3. Thường xuyên phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh. | 3.18 | 3.15 | 3.20 |
| 4. Thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn được xem xét kỹ lưỡng khi ra quyết định kinh doanh. | 3.30 | 3.16 | 3.27 |
| 5. Hiểu biết rõ ràng về điểm mạnh và yếu của đối thủ cạnh tranh. | 3.29 | 3.25 | 3.23 |
| 6. Hiểu biết rõ ràng về sản phẩm / dịch vụ của đổi thủ cạnh tranh | 3.17 | 3.16 | 3.18 |
| 7. Phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của đối thủ cạnh tranh | 3.17 | 3.15 | 3.13 |
| 8. Nhanh chóng thực hiện các kế hoạch liên quan đến đối thủ cạnh tranh. | 3.19 | 3.15 | 3.22 |
| 9. Luôn điều chỉnh các hoạt động liên quan đến đối thủ cạnh tranh khi chúng không có hiệu quả. | 3.17 | 3.11 | 3.26 |
|  | 3.20 | 3.15 | 3.20 |
| *(Nguồn kết quả khảo sát phụ lục 2 bảng 11)* | | | |

Kết quả khảo sát theo bảng trên cho thấy hoạt động thu thập, phân tích thông tin về đối thủ cạnh tranh cũng như mức độ hiểu rõ và năng lực phản ứng trước đối thủ cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone, thấp hơn so với hai nhà mạng Viettel và Mobifone. Điểm của hai nhà mạng Viettel và Mobifone bằng nhau: 3.20, nhà mạng Vinaphone thấp hơn là 3.15.

***3.2.2.2. Phân tích yếu tố bên trong và xác định vị thế doanh nghiệp:***

So với đánh giá các yếu bên ngoài, quá trình thu thập thông tin, phân tích đánh giá các yếu tố bên trong công ty đã huy động sự tham gia của nhiều nhà quản lý và nhân viên ở các phòng ban có liên quan. Đây cũng là cơ hội cho người tham gia cũng như các phòng ban hiểu được công việc của họ phù hợp như thế nào với cơ cấu tổ chức và quan hệ với các bộ phân khác tốt hơn. Các thông tin phục vụ cho phân tích môi trường bên trong được thu thập qua các báo cáo, văn bản thống kê của các phòng ban chức năng, qua các hội nghị, hội thảo theo chuyên đề phục vụ cho công tác hoạch định chiến lược. Thông qua phân tích các yếu tố bên trong, nhà mạng đã xác định khá rõ ràng các điểm mạnh, điểm yếu của nhà mạng so với đối thủ cạnh tranh.

***3.2.2.3. Xác định hệ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp***

Kết quả điều tra, khảo sát về năng lực cạnh động của ba nhà mạng Vinaphone, Mobifone và Viettel sẽ phản ánh phần nào hệ giá trị cốt lõi của các nhà mạng.

**Bảng 3.9 Đánh giá định hướng kinh doanh của doanh nghiệp**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mạng Viễn thông** | **Mobifone** | **Vinaphone** | **Viettel** |
| 1.Năng lực chủ động | 3.10 | 3.07 | 3.06 |
| 2.Năng lực mạo hiểm. | 2,97 | 2,85 | 2,98 |
| 3.Năng lực Marketing | 3.20 | 3.15 | 3.21 |
| 4.Năng lực sáng tạo | 3.17 | 3.15 | 3.21 |
| 5.Định hướng học tập | 3.08 | 3.02 | 3.08 |

*(Tổng hợp của tác giả căn cứ kết quả điều tra)*

Theo kết quả trên cho thấy năng lực động của nhà mạng Vinaphone được đánh giá thấp hơn so với hai nhà mạng ở hầu hết các tiêu chí.

***3.2.2.4. Lựa chọn chiến lược***

Căn cứ dự báo về môi trường kinh doanh cũng như kết quả phân tích năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, nhà mạng Vinaphone đã tiến hành phân tích và lựa chọn chiến lược cạnh tranh thích ứng. Công tác phân tích, ma trận các yếu tố bên trong (IFE) và bên ngoài (EFE).

**Bảng 3.10 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của Vinaphone:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Các yếu tố về môi trường bên trong** | **Mức độ quan trọng** | **Tác động** | **Tổng điểm** |
| 1 | Năng lực mạng lưới | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 2 | Công nghệ hiện tại | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Chất lượng nguồn nhân lực | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 4 | Chính sách phát triển nguồn nhân lực | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 5 | Năng lực quản lý, tầm nhìn của Ban lãnh đạo | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 6 | Thương hiệu và mối quan hệ với các cấp chính quyền địa phương | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 7 | Năng suất lao động | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 8 | Mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 9 | Hoạt động marketing | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 10 | Hoạt động quản lý chất lượng | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 11 | Hoạt động thông tin nội bộ | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 12 | Hoạt động tài chính | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 13 | Hoạt động nghiên cứu phát triển | 0.06 | 2 | 0.12 |
|  | **Tổng cộng** | **1** |  | **3.16** |

*( Nguồn tác giả tổng hợp từ phụ lục 7 và 8)*

Với tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE là 3.16. Kết quả này cho thấy tiềm lực nội bộ của nhà mạng Vinaphone là tốt nhưng nhà mạng chưa khai thác được hết.

**Bảng 3.11 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của Vinaphone**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Các yếu tố về môi trường bên ngoài** | **Mức độ quan trọng** | **Tác động** | **Tổng điểm** |
|  | **Cơ hội** |  |  |  |
| 1 | Tốc độ tăng trưởng GDP | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 2 | Sự ổn định về kinh tế, chính trị và xã hội | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 3 | Chính sách công nghệ về viễn thông, tin học được ưu tiên phát triển | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4 | Sự phát triển nhanh của khoa học kỹ thuật và công nghệ | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5 | Dân số đông, thị trường lớn, là một trong những thị trường viễn thông có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất thế giới | 0.1 | 4 | 0.4 |
|  | **Thách thức** |  |  | 0 |
| 6 | Môi trường cạnh tranh giữa các công ty viễn thông di động | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 7 | Tốc độ phát triển thị trường viễn thông di động chậm lại, lợi nhuận ngành giảm | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 8 | Áp lực từ phía khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông di động chuyển sang dùng của công ty khác | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 9 | Thách thức từ đối thủ mới gia nhập, hội nhập quốc tế trên thị trường viễn thông di động | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 10 | Sản phẩm thay thế dịch vụ di động truyền thống | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 11 | Yêu cầu về chất lượng sản phẩm dịch vụ | 0.12 | 3 | 0.36 |
|  | **Tổng cộng** | **1** |  | **2.71** |

*( Nguồn tác giả tổng hợp từ phụ lục 7 và 8)*

Với tổng số điêm quan trọng của ma trận EFE: 2.71 là không cao. Kết quả này cho thấy mức độ phản ứng của nhà mạng Vinaphone đối với các yếu tố môi trường bên ngoài là chưa tốt.

**3.3.3. Về phương pháp hoạch định chiến lược.**

Trong giai đoạn này, công tác hoạch định chiến lược nói chung và chiến lược cạnh tranh nói riêng vẫn còn nhiều lúng túng do thiếu cả kinh nghiệm và kiến thức hoạch định; sự phối hợp giữa các cấp chiến lược, giữa cấp trên và cấp dưới chưa hài hòa, thiếu đồng bộ vì thế các chiến lược cạnh tranh được lựa chọn trên thực tế vẫn là sản phẩm chủ quan của các nhà lãnh đạo cấp cao, thiếu sự tham gia tích cực, có trách nhiệm của cấp dưới, thiếu sự đóng góp của trí tuệ tập thể vì thế thiếu động lực trong xây dựng , thực thi chiến lược.

**3.4 Đánh giá thực trạng đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone**

**3.4.1. Ưu điểm**

- Về nhận thức: nhà mạng Vinaphone đang ngày càng đánh giá cao vai trò của hoạch định chiến cạnh tranh đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Về quy trình hoạch định chiến lược cạnh tranh: Nhà mạng đã tuân thủ các bước chính trong quy trình hoạch định chiến lược nói chung và chiến lược cạnh tranh nói riêng;

- Tuy còn bị động trong quá trình xây dựng và thực thi chiến lược cạnh tranh, song qua mỗi giai đoạn phát triển, nhà mạng đều có những điều chỉnh hoặc đề xuất các chiến lược phù hợp như đã trình bày ở mục 3.2.

- Về phương pháp hoạch định chiến lược cạnh tranh. Hiện nay nhà mạng đã bắt đầu chú ý thu hút các nhà quản lý các cấp, các chuyên gia và nhân viên tham gia vào tất cả các khâu của của quá trình hoạch định chiến lược, trí tuệ tập thể được phát huy có hiệu quả hơn trong quá trình hoạch định.

- Về thông tin hoạch định. Trước đây, nhà mạng chủ yếu thu thập thông tin thứ cấp, hiện nay nhà mạng đã chú trọng nhiều hơn vào việc tổ chức các cuộc khảo sát chuyên đề nhằm cung cấp thông về các yếu tố bên ngoài, yếu tố bên trong, thông tin về đối thủ cạnh tranh…phục vụ cho phân tích và lựa chọn chiến cạnh tranh.

- Việc học hỏi luôn cần được chú ý và đầu tư: nhà mạng Vinaphone đã gắn quá trình hoạch định chiến lược với quá trình đào tạo, học hỏi, xem quá trình tham gia vào các công việc hoạch định chiến lược.

**3.4.2. Hạn chế của quá trình hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone**

- *Thứ nhất, về nội dung hoạch định chiến lược*

*- Thứ hai, về quy trình hoạch định chiến lược*

*- Thứ ba, về phương pháp hoạch định chiến cạnh tranh*

**3.4.3. Nguyên nhân của các hạn chế**

**-** Tư duy kế hoạch, quy trình và phương pháp xây dựng kế hoạch truyền thống đã ăn sâu vào thói quen làm việc của cán bộ quản lý các cấp cũng như của nhân viên trong nhà mạng.

- Công tác quản trị chiến lược nói chung và hoạch định chiến lược cạnh tranh nói riêng ở nhà mạng Vinaphone chưa được quan tâm đúng mức từ lãnh cấp cao cho đến cán bộ quản lý .

- Dưới tác động của quá trình toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, cùng với phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật và công nghệ, môi trường kinh doanh nói chung, đặc biệt là môi trường kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ viễn thông biến động hết sức nhanh chóng, phức tạp và khó lường.

***-*** Về văn hóa doanh nghiệp. Do một thời khá dài sau khi thành lập, nhà mạng là đơn vị phụ thuộc tập VNPT, hoạt động trong môi trường gần như độc quyền.

**Kết luận chương 3**

Trong chương này, tác giả đã thực hiện phân tích số liệu của hai khảo sát: Khảo sát kết quả thực hiện các chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinapone, trong tương quan so sánh với nhà mạng Mobifone và Viettel và khảo sát về tình hình công tác hoạch định chiến lược của ba nhà mạng này. Đây là ba nhà mạng đang chiếm hơn 90% thị phần về cung cấp dịch vụ thông tin di động tại Việt Nam. Dựa trên kết quả khảo sát, tác giả đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranhvới trường hợp là nhà mạng Vinaphone. Nhà mạng này được thành lập trong giai đoạn đầu tiên của thị trường Viễn thông Việt Nam, với 100% vốn nhà nước.Trong thị trường Viễn thông nói chung và thị trường về cung cấp dịch vụ thông tin di động nói riêng, nhà mạng này đang chịu sức ép cạnh tranh rất lớn. Từ nhà mạng đứng số một Việt Nam về thị phần thì hiện nay nhà mạng này đang tụt xuống đứng thứ ba.Thị phần và doanh thu đều bị sụt giảm. Việc đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh đã giúp nhà mạng tìm ra nguyên nhân và đưa ra các giải pháp nhằm đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone.

**Chương4**

**Giải pháp đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong điều kiện hội nhập quốc tế**

**4.1Xu hướng và định hướng cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thông tin di động trong điều kiện hội nhập**

**4.1.1 Xu hướng cạnh tranh trong điều kiện hội nhập**

*4.1.1.1 Cạnh tranh bằng công nghệ*

*4.1.1.2. Cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ*

*4.1.1.3. Cạnh tranh về các gói dịch vụ giá trị gia tăng*

*4.1.1.4. Cạnh tranh về vùng phủ sóng và hệ thống kênh phân phối*

*4.1.1.5. Cạnh tranh về chất lượng chăm sóc khách hàng*

*4.1.1.6. Cạnh tranh về giá*

**4.1.2 Định hướng cạnh tranh trong điều kiện hội nhập**

*4.1.2.1 Định hướng về công nghệ*

*4.1.2.2 Định hướng về dịch vụ*

*4.1.2.3 Định hướng về mạng lưới*

*4.1.2.4 Định hướng về thị trường*

*4.1.2.5 Định hướng về quy hoạch và sử dụng tài nguyên Viễn thông*

**4.2 Giải pháp đổi mới công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone trong thời kỳ hội nhập:**

**4.2.1. Các giải pháp đổi mới về quy trình và nội dung hoạch định chiến lược**

Dựa trên kết quả khảo sát và phân tích dữ liệu thu được từ tình hình thực tế về năng lực cạnh tranh và công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng, tác giả đề xuất quy trình hoạch định cụ thể :

Dự báo môi trường kinh doanh

Phân tích môi trường bên ngoài

Phân tích môi trường bên trong

Xác định vị thế doanh nghiệp

Tham khảo ý Tham khảo ý kiến

kiến chuyên gia chuyên gia

Phân khúc thị trường

Xác định lợi thế cạnh tranh

Thiết lập chiến lược cạnh tranh

Chủ động Xây dựng chính sách ưu đãi

Chủ động Xây dựng các chương trình

Lập kế hoạch về ngân sách

Xác định và cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá hiệu quả

Theo quy trình đổi mới ở trên, công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh được thực hiện theo các bước chủ yếu sau :

**a.Xác định vị thế doanh nghiệp:** Trong quy trình mới, trước khi đi phân tích môi trường kinh doanh, nhà mạng đưa ra những dự báo về môi trường kinh doanh. Việc xác định vị thế doanh nghiệp của nhà mạng được đưa ra khi quá trình phân tích các yếu tố môi trường và phân tích yếu tố nội lực đã được tiến hành. Việc đưa ra dự báo sẽ giúp nhà mạng phải xem xét những vấn đề trong quá khứ.Từ đó rút kinh nghiệm và cân nhắc để định hướng cũng như có những chiến lược đối phó với biến động trong tương lai.

**b.Xác định lợi thế cạnh tranh**:. Để khai thác lợi thế cạnh tranh nhà mạng cần:

- Xác định được chính xác đối thủ cạnh tranh, nắm vững tiềm lực khả năng của đối thủ

-Nhà mạng phải xác định khu vực kinh doanh.

**c.Phân khúc thị trường**:Việc phân khúc thị trường là thiết lập hệ thống kinh doanh định hướng vào khách hàng. Từ đó, giúp cho doanh nghiệp có khả năng sử dụng các yếu tố nguồn lực để đáp ứng nhu cầu khách hàng, cải thiện một số phân đoạn nào đó có thể không bằng các đối thủ cạnh tranh, giúp doanh nghiệp có điều kiện tốt hơn trong việc nghiên cứu các điểm mạnh, điểm yếu các đối thủ cạnh tranh, làm cơ sở định vị và thiết lập các chính sách marketing hiệu quả hơn.

**d.Thiết lập chiến lược cạnh tranh:** Sau khi xây dựng lợi thế cạnh tranh và xác định phân khúc thị trường cho doanh nghiệp, nhà mạng sẽ thiết lập chiến lược cạnh tranh. Về cơ bản vẫn sử dụng các chiến lược cạnh tranh chính đó là: chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, nhu cầu tiêu dùng và khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược phản ứng nhanh ...

**e.Chủ động xây dựng các chính sách ưu đãi:** Để các chiến lược cạnh tranh thực thi thêm hiệu quả, nhà mạng xây dựng các chính sách ưu đãi cho các phân khúc thị trường đã hướng tới. Các chính sách này với mục đích gia tăng số thuê bao và doanh thu.

**f.Chủ động xây dựng các chương trình:** Các chương trình này nhằm nâng cao phát triển các dịch vụ và chăm sóc khách hàng, nhằm tăng tính chuyên nghiệp trong cung cấp dịch vụ, sẽ mở rộng và chuyên biệt hóa kênh phân phối với mục tiêu đáp ứng kịp thời nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng.

**g.Lập kế hoạch về ngân sách:** Nếu ngân sách ở mức quá cao sẽ gây ra sự lãng phí và tạo điều kiện cho quản lý lỏng lẻo, nhưng nếu quá thấp sẽ dẫn đến hạn chế thành quả và ảnh hưởng đến việc thực hiện nội dung trong hoạch định chiến lược cạnh tranh.

**h.Xác định và cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá hiệu quả:** Kết thúc một quy trình cần phải đưa ra các tiêu chí đánh giá kết quả đạt được. Việc đánh giá này, cho thấy kết quả của việc nhà mạng đã đánh giá, dự báo đúng môi trường kinh doanh chưa, đã lựa chọn được chiến lược cạnh tranh phù hợp không… từ đó sẽ có sự điều chỉnh kịp thời.

**4.2.2. Giải pháp đổi mới về phương pháp hoạch định chiến lược :**

Trong thời kỳ hội nhập như hiện nay, công tác hoạch định không chỉ giành cho một nhóm lãnh đạo cấp cao, mà cần sự hỗ trợ tham gia của các nguồn nhân lực khác nhau có năng lực về phân tích, thống kê, dự báo, công nghệ thông tin….trong tổ chức. Chiến lược được xây dựng dựa trên cơ sở nhiều nguồn lực, sẽ khách quan, thực tế, linh hoạt và dễ thích nghi với môi trường hơn.

- Để xây dựng bản tuyên bố tầm nhìn, sứ mệnh, Nhà mạng nên thành lập ban điều hành cấp cao để chỉ đạo điều phối quá trình này. Với cách làm này, quá trình phát triển bản tuyên bố tàm nhìn sứ mệnh tạo cơ hội tận dụng được sự ủng hộ cần thiết của các nhà quản lý, các chuyên gia trong và ngoài công ty.

- Quá trình phân tích yếu tố bên ngoài, bên trong cần yêu cầu sự tham gia của toàn bộ các nhà quản lý và nhân viên mà nhà mạng có thể huy động được. Họ có nhiệm vụ định kỳ nộp báo cáo phân tích cho ban điều hành cấp cao. Thông tin sau khi được thu thập đầy đủ cần được ban lãnh đạo cấp cao tổ chức các cuộc họp để phân tích đánh giá kỹ càng qua đó xác định đâu là cơ hội, đâu là thách thức quan trọng nhất mà nhà mạng cần phải đối diện. Quá trình phân tích các yếu bên trong cũng vậy, cần chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu quan trọng nhất, chỉ ra năng lực cốt lõi của nhà mạng.Mọi thành viên trong tổ chức đều cần biết sự lựa chọn mục tiêu, chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó tự xây dựng mục tiêu, chiến lược cho chính vị trí của mình trong doanh nghiệp để thực hiện hiệu quả mục tiêu chiến lược do doanh nghiệp đưa ra.

**4.2.3. Các giải pháp hỗ trợ hoạch định chiến lược trong giai đoạn hội nhập**

***4.2.3.1. Giải pháp về mặt nhận thức vai trò của hoạch định chiến lược cạnh tranh***

***4.2.3.2 Ứng dụng công nghệ thông tin vào xây dựng phần mềm quản lý chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh.***

***4.2.3.3 Giải pháp về mặt tổ chức và con người gắn với hoạch định chiến lược cạnh tranh***

***4.2.3.4. Giải pháp về xây dựng hệ thống thông tin phục vụ cho hoạch định chiến lược cạnh tranh***

***4.2.3.5. Giải pháp xây dựng văn hóa về tư duy chiến lược***

**4.3. Một số kiến nghị**

**4.3.1. Đối với nhà nước**

**4.3.2. Đối với Bộ Thông tin &Truyền thông và các Bộ liên quan**

**Kết luận chương 4**

Trong chương này, sau khi dự báo xu thế phát triển của ngành thông tin di động, tác giả đã đưa ra xu hướng cạnh tranh và định hướng phát triển của ngành cũng như của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ thông tin di động. Thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp Viễn thông nói chung và nhà mạng Vinaphone nói riêng cần vượt qua là năng lực cạnh tranh với các đối thủ trong và ngoài nước. Để vượt qua thách thức này và nắm bắt được cơ hội phát triển, các doanh nghiệp Viễn thông cũng như nhà mạng Vinaphone cần phải nhanh chóng áp dụng các giải pháp để gia tăng năng lực cạnh tranh cho mình, xây dựng chiến lược cạnh tranh phù hợp với năng lực của chính doanh nghiệp mình, lựa chọn các chiến lược phù hợp để phát triển kinh doanh theo từng thời kỳ. Áp dụng các giải pháp về công nghệ, phát triển mạng lưới, giải pháp về phát triển nguồn nhân lực, giải pháp về kiểm tra, kiểm soát… để bảo đảm dịch vụ cung cấp cho khách hàng đạt tiêu chuẩn chất lượng tốt nhất. Trong chương này cũng nêu lên các kiến nghị, với Nhà nước, Bộ Thông tin & Truyền thông, Bộ và ban ngành liên quan đến việc tạo hành lang pháp lý thông thoáng cho các công ty có một môi trường hoạt động, cung ứng dịch vụ công bằng, hợp lý.

**KẾT LUẬN**

Trong bối cảnh Việt Nam đã bước vào hội nhập với nền kinh tế thế giới thì cạnh tranh là vấn đề không tránh khỏi. Cạnh tranh diễn ra trên mọi lĩnh vực. Để đảm bảo duy trì ổn định, phát triển vững mạnh, thích ứng với bối cảnh mới, thành công trong kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường Viễn thông trong nước và trên thế giới là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp Viễn thông nói chung và các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông nói riêng. Với việc nghiên cứu chiến lược cạnh tranh, công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông để đưa ra giải pháp nhằm đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông trong hội nhập quốc tế là vấn đề mà luận án đã thực hiện. Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện, luận án đã được sự giúp đỡ, tạo điều kiện của cơ quan nơi công tác, sự hướng dẫn khoa học của thầy giáo hướng dẫn và sự nỗ lực của bản thân, luận án đã đạt được một số kết quả chủ yếu sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh và hoạch định chiến lược cạnh tranh một cách cơ bản; đưa ra khái niệm về đổi mới hoạch định chiến lược cạnh tranh trong hội nhập. Bên cạnh đó, luận án cũng đã đưa ra các phương pháp để phân tích và nhận diện điểm mạnh, điểm yếu cơ hội và thách thức, cũng như phương pháp đánh giá và lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp.

-Trên cơ sở mô hình lý thuyết, luận án xây dựng các tiêu chí khảo sát về tình hình thực hiện các chiến lược cạnh tranh của nhà mạng Vinaphone, trong tương quan so sánh với nhà mạng Mobifone, Viettel. Đồng thời luận án tiến hành khảo sát công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp. Dựa trên kết quả khảo sát thu được, luận án đã đánh giá được năng lực và thực trạng công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh trường hợp nhà mạng Vinaphone. Từ đó cho thấy những ưu điểm, nhược điểm và hạn chế từ quy trình cơ cấu tổ chức hiện tại của nhà mạng này.

- Cùng với việc nghiên cứu các chính sách, nghị định của chính phù và đánh giá môi trường kinh doanh, Luận án đã xác định được xu hướng và định hướng cạnh tranh của ngành cung cấp dịch vụ thông tin di động. Kết hợp với những phân tích, đánh giá dữ liệu thu được, luận án đã đưa ra những giải pháp nhằm đổi mới công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ. Đồng thời, đưa ra các đề xuất, kiến nghị đối với nhà nước, Bộ Thông tin và Truyền thông để có những chính sách phù hợp, tạo điều kiện cho doanh nghiệp đứng vững, phát triển trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

***Bên cạnh những kết quả đạt được, Luận án còn một số hạn chế, cụ thể:***

- Số liệu khảo sát tại thời điểm nghiên cứu và thực hiện khảo sát so với thời điểm hoàn thành luận án đã cũ.

- Đối tượng khảo sát gồm Lãnh đạo các cấp và khách hàng sử dụng của ba nhà mạng Vinaphone, Viettel và Mobifone. Số liệu khảo sát thu được về khách hàng cá nhân chưa thực sự liên quan đến hoạch định chiến lược cạnh tranh mà chỉ phản ánh được năng lực cạnh tranh của nhà mạng.

***Hướng nghiên cứu cho những hạn chế trên, cụ thể:***

- Đây là đề tài có ý nghĩa thực tiễn không chỉ trong giai đoạn hiện nay mà còn cho các giai đoạn phát triển sau này của hội nhập nên tác giả sẽ tiếp tục cập nhật số liệu, thực hiện các khảo sát liên quan đến đề tài, để phục vụ cho các nghiên cứu tiếp theo của đề tài luận án này.

- Tác giả sẽ sử dụng số liệu khảo sát về khách hàng cá nhân để đánh giá năng lực cạnh tranh cũng như các chiến lược cạnh tranh mà nhà mạng đang thực hiện. Từ đó, kết hợp số liệu khảo sát về công tác hoạch định chiến lược cạnh tranh của nhà mạng, đưa ra giải pháp đổi mới cho công tác này.

Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận án, tác giả đã được tiếp cận và cập nhật thêm nhiều tài liệu của các nhà khoa học, thầy cô và các đồng nghiệp. Do điều kiện và thời gian nghiên cứu còn nhiều hạn chế nên luận án chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp và những người quan tâm.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Lưu Thanh Mai (2018), “Đổi mới hoạch định chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp Viễn thông trong thời kỳ hội nhập”, Tạp chí Kinh tế và dự báo, số 17 tháng 6/2018.
2. Lưu Thanh Mai (2016), “Nhận định về những tác động của TPP tới các doanh nghiệp Viễn thông”, Tạp chí Kinh tế và dự báo, số 21 tháng 9/2016.
3. Lưu Thanh Mai (2015), “Một số giải pháp nhằm nhận diện và loại bỏ các lãng phí trong doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam thời kỳ Hội nhập”, Tạp chí Trung tâm Kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương, tháng 3/2015.
4. Lưu Thanh Mai (2014), “Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng cho các doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế”, Hội thảo khoa học quốc gia " Doanh nghiệp nhà nước- thành công và bài học đắt giá" 25/6/2014, Hà Nội.
5. Lưu Thanh Mai (2014), “Áp dụng quản trị tinh gọn để nâng cao năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp Viễn thông thời kỳ hội nhập”, Hội thảo quốc gia “Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam - Thực trạng và giải pháp”, tháng 4/2014, Hà Nội.