

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ TRỌNG THANH

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY SPT

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS.NGUYỄN TRƯỜNG SON**

Phản biện 1: TS. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 2: GS.TSKH. Lương Xuân Quý

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày ...tháng....năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài: Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang mở ra cho Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam nói riêng nhiều cơ hội và thách thức. Thị trường mở cửa và đặc biệt là yếu tố độc quyền của ngành viễn thông bị bãi bỏ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mới thâm nhập thị trường. Việc đặt chân vào thị trường trở nên dễ dàng hơn nhưng làm sao để trường tồn trước áp lực cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt mới là điều căn bản và khó khăn. Vì thế để tiếp tục phát triển và khẳng định vị thế của mình trên thị trường viễn thông Việt Nam là mục tiêu hàng đầu của Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT).

Xuất phát từ yêu cầu thiết thực trên, thông qua đề tài nghiên cứu này, với mong muốn xây dựng được chiến lược phù hợp nhằm giữ vững và phát triển vị thế của Công ty SPT, tác giả đã chọn “**Hoạch định chiến lược tại Công ty SPT**” làm đề tài để viết luận văn thạc sĩ kinh tế.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài: Đề tài nghiên cứu những vấn đề lý luận dựa trên nguyên tắc phát huy tối đa các nguồn lực và năng lực cốt lõi nhằm hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty SPT.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là Công ty SPT. Phạm vi nghiên cứu đề tài giới hạn nghiên cứu xây dựng chiến lược cấp Công ty tại Công ty SPT trong giai đoạn 2010 -2015.

4. Phương pháp nghiên cứu: Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp thống kê toán, phương pháp chuyên gia...

5. Nguồn số liệu:

- Số liệu sơ cấp: Kết quả của phương pháp chuyên gia; Kết quả

nghiên cứu thị trường SPT thực hiện trong năm 2009.

- Số liệu thứ cấp: Số liệu từ hoạt động sản xuất kinh doanh của SPT; sử dụng các số liệu từ nguồn niên giám thống kê, Bộ Thông Tin Truyền Thông, các báo đài và internet.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu:

- Ý nghĩa khoa học: Đề tài trình bày phương pháp tiếp cận để hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp và vận dụng vào điều kiện cụ thể của Công ty SPT, từ đó góp phần đem lại những kinh nghiệm hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp ở Việt Nam.

- Ý nghĩa thực tiễn: Công ty SPT là một doanh nghiệp đã ra đời và phát triển qua 15 năm và cũng được xem là doanh nghiệp đầu tiên phá vỡ thế độc quyền trong lĩnh vực viễn thông tại Việt Nam. Tuy nhiên trước nhiều biến động thị trường và đặc biệt là sự cạnh tranh gay gắt trong ngành, những năm qua SPT đang trên đà xuống dốc và rất khó khăn trong việc khẳng định vị thế cạnh tranh. Do vậy, việc hoạch định chiến lược cho Công ty SPT hết sức có ý nghĩa và mang tính cấp bách.

7. **Kết cấu của luận văn:** Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Lý luận cơ bản về chiến lược và hoạch định chiến lược

Chương 2: Thực trạng hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh tại Công ty SPT

Chương 3: Hoạch định chiến lược phát triển công ty SPT giai đoạn 2010 – 2015.

Chương 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm chiến lược, hoạch định chiến lược

- Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và chính sách điều hành các nguồn lực để đạt các mục tiêu, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững tạo giá trị gia tăng cao.

- Hoạch định chiến lược là một quy trình có hệ thống nhằm đi đến xác định các chiến lược kinh doanh được sử dụng để tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.1.2. Mục đích, vai trò của chiến lược

1.1.2.1. Mục đích của chiến lược: Hoạch định chiến lược kinh doanh là nhằm hướng đến tư tưởng tiến công để giành ưu thế trên thương trường. Chiến lược phải được hoạch định và thực thi dựa trên sự phân tích môi trường kinh doanh, phát hiện cơ hội kinh doanh và nhận thức được lợi thế so sánh của doanh nghiệp trong tương quan cạnh tranh để đạt được hiệu quả cao nhất.

1.1.2.2. Vai trò của chiến lược: Chiến lược giúp cho doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi. Chiến lược định hướng cho sự tập hợp, khai thác năng lực cốt lõi, lợi thế cạnh tranh và thống nhất các nguồn lực giúp doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ mục tiêu đề ra.

1.1.3. Hệ thống chiến lược trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Các cấp chiến lược: Chiến lược doanh nghiệp chia thành 3 cấp: chiến lược cấp chức năng, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược cấp công ty.

1.1.3.2. Các chiến lược cấp công ty: Bao gồm chiến lược tập trung, chiến lược hội nhập, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược tái cấu trúc.

1.2. CÁC BƯỚC NGHIÊN CỨU HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia thành 5 bước chính:

(1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp.

- (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa
- (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh, điểm yếu
- (4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.
- (5) Thực thi chiến lược: bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát thích hợp để đưa chiến lược vào thực hiện.

1.2.1. Xác định sứ mệnh- mục tiêu chiến lược của Công ty

- Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Sứ mệnh là tiêu điểm và là hiệu lệnh nhằm giải phóng tiềm năng của tổ chức, song nó vẫn là những gì có khả năng đạt được trong một thời gian.

- Mục tiêu chiến lược của công ty: Đó là những trạng thái, những cột mốc, những con số cụ thể mà công ty mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

1.2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

1.2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô: Phân tích ảnh hưởng, tác động các yếu tố: kinh tế, tự nhiên, công nghệ, văn hóa - xã hội, nhân khẩu học, chính trị - luật pháp và toàn cầu đối với doanh nghiệp.

1.2.2.2 Phân tích ngành và cạnh tranh: Phân tích theo mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E. Porter.

1.2.3. Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp

1.2.3.1. Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp: Thực hiện thông qua quá trình đánh giá 2 nội dung chủ yếu sau:

- Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?: Để xem xét đánh giá sự phù hợp của chiến lược hiện tại.

- Các điểm mạnh và điểm yếu của công ty: Để phát huy điểm mạnh, khắc phục yếu kém.

1.2.3.2. Phân tích các nguồn lực: Bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

1.2.3.3. Các khả năng tiềm tàng: Là các khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn.

1.2.3.4. Khái niệm và công cụ tạo dựng năng lực cốt lõi: Năng lực cốt lõi là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.

1.2.3.5. Phân tích chuỗi giá trị: Một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyển hoá đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách hàng. Quá trình chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra bao gồm một số hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm.

1.2.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược tối ưu

1.2.4.1. Xây dựng các chiến lược: Nội dung trung tâm của việc phát triển công ty là nhận dạng xem các cơ hội kinh doanh nào mà công ty nên theo đuổi. Một điểm bắt đầu phổ biến nhất là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty thông qua công cụ ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi.

1.2.4.2. Đánh giá và lựa chọn chiến lược tối ưu: Chúng ta đánh giá mức độ hấp dẫn của từng chiến lược theo từng yếu tố so sánh như

việc khai thác tối đa các năng lực cốt lõi, khai thác các cơ hội, tạo lập lợi thế cạnh tranh, chuyển giao các năng lực giữa các hoạt động kinh doanh, tính kinh tế về phạm vi và việc gia tăng giá trị cho Công ty. Để lựa chọn chiến lược tối ưu có thể dùng phương pháp cho điểm.

1.2.5. Xây dựng các chính sách chiến lược

1.2.5.1. Chính sách tổ chức, nhân sự: Xây dựng cơ cấu tổ chức mới phù hợp để thực hiện các chiến lược đề ra.

1.2.5.2. Chính sách Marketing: Căn hướng tới: thị trường mục tiêu, sản phẩm/dịch vụ, kênh phân phối, truyền thông...

1.2.5.3. Chính sách tài chính: Chính sách tài chính bao gồm các chính sách về : Đầu tư, tài chính, cổ phiếu, lợi tức cổ phần.

1.2.5.4. Chính sách nghiên cứu và phát triển: Bao gồm cải thiện hay sáng tạo sản phẩm/dịch vụ, đổi mới, phát triển công nghệ ...

Chương 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY SPT

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY SPT

2.1.1. Quá trình thành lập và phát triển

Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn được thành lập ngày 27 tháng 12 năm 2005 theo quyết định số 064090 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp. Hồ Chí Minh cấp.

- Tên công ty viết bằng tiếng Việt: **CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH - VIỄN THÔNG SÀI GÒN (SPT)**
- Vốn điều lệ: **474.455.500.000** đồng
- Văn phòng đại diện nước ngoài : Hồng Kông, Singapore, Mỹ
- Trong nước: Công ty SPT có các trung tâm và chi nhánh tại các tỉnh thành trên toàn quốc, các chi nhánh khu vực, cụ thể: Chi Nhánh Khu Vực Miền Trung (Đà Nẵng), Chi Nhánh Khu Vực Miền Bắc (Hà Nội), Chi Nhánh Khu Vực Miền Tây (Cần Thơ).

SPT là công ty cổ phần đầu tiên trong ngành bưu chính viễn thông tại Việt Nam. Sau 15 năm thành lập và hoạt động, đến năm 2010, vốn điều lệ SPT tăng hơn 474 tỷ đồng, gấp hơn 9 lần thời điểm thành lập. Đội ngũ quản lý, nhân viên (hơn 3.000 nhân sự) có trình độ chuyên môn và tay nghề cao hơn, hệ thống mạng đang từng bước được mở rộng.

2.1.2. Các sản phẩm dịch vụ cơ bản của SPT: Các dịch vụ trên nền giao thức internet; Dịch vụ điện thoại cố định; Dịch vụ điện thoại di động công nghệ CDMA (Sfone); Dịch vụ chuyển phát bưu chính; Kinh doanh thiết bị viễn thông; thiết kế, thi công lắp đặt và bảo trì mạng v.v.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức: Mô hình tổ chức hiện tại của SPT được tổ chức và hoạt động theo mô hình trực tuyến chức năng.

2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH HIỆN NAY CỦA SPT

2.2.1. Thị trường và thị phần dịch vụ: (chỉ đề cập đến một số dịch vụ viễn thông chính của SPT)

2.2.1.1 Dịch vụ điện thoại cố định: SPT đã góp phần làm cho thị trường viễn thông Việt Nam sôi động hơn cũng như đem lại lợi ích cho khách hàng nhờ sự phá vỡ thế độc quyền của VNPT.

2.2.1.2 Dịch vụ điện thoại di động: SPT (S-Fone) tự hào là nhà cung cấp đầu tiên sử dụng công nghệ CDMA với nhiều ưu điểm như chất lượng thoại rõ, độ bảo mật cao, tốc độ truyền dữ liệu cao...

2.2.1.3 Dịch vụ internet băng rộng: chủ yếu khu vực TP.HCM.

2.2.1.4 Dịch vụ điện thoại đường dài và thoại VoIP: Dịch vụ VoIP được SPT triển khai đầu tiên tại Việt Nam, dịch vụ được coi là “con bò sữa” của SPT và bù lỗ cho tất cả những dịch vụ khác.

2.2.2. Tình hình sản xuất: Toàn bộ máy móc thiết bị, vật tư của SPT hầu hết đều phải nhập khẩu vì vậy SPT không thể chủ động về

nguồn cung cấp và giá mua cao. Những năm qua SPT phải thuê lại đường truyền của các nhà cung cấp dịch vụ mạng như VNPT, EVN, Viettel dẫn đến giá thành dịch vụ và chi phí kết nối cao.

2.2.3. Tình hình sử dụng các nguồn lực của công ty

2.2.3.1. Nguồn nhân lực: SPT luôn xác định con người là yếu tố then chốt, quyết định đến khả năng thích ứng với tốc độ phát triển công nghệ, đa dạng hóa dịch vụ và đáp ứng sự chuyển đổi của môi trường kinh doanh ở hiện tại và tương lai. Hiện tại SPT có khoảng hơn 3.000 nhân sự. Đội ngũ nhân sự của SPT có trình độ, kinh nghiệm và tuổi đời tương đối trẻ.

2.2.3.2. Yếu tố cơ sở vật chất - Năng lực mạng viễn thông - công nghệ:

- **Cơ sở vật chất:** Trong giai đoạn sau khi thành lập, cơ sở vật chất phục vụ cho văn phòng làm việc, nhà trạm kinh doanh gần như thuê mượn hoàn toàn, kể từ năm 2001 đến nay SPT tập trung đầu tư vào cơ sở vật chất để ngày càng chủ động hơn.

- **Năng lực mạng:** Cụ thể là SPT hiện chỉ có mạng điện thoại cố định, ADSL và FTTx tại khu vực Tp. HCM, mạng điện thoại di động tuy đã phủ sóng 64 tỉnh thành nhưng tỷ lệ phủ sóng chưa cao, tổng đài dịch vụ VoIP đường dài tại 64 tỉnh thành.

- **Công nghệ:** SPT có lợi thế của một doanh nghiệp đi sau và có tính toán lâu dài về công nghệ, giải pháp phát triển trước khi trang bị nên hệ thống thiết bị, máy móc khá hiện đại và đồng bộ, dễ dàng nâng cấp hoặc hòa nhập khi SPT triển khai NGN.

2.2.3.3. Nguồn lực tài chính: Tính đến thời điểm này, tổng số vốn điều lệ của SPT hơn 474 tỷ VND, cao hơn gấp 9 lần thời điểm thành lập. Nguồn vốn của Công ty hình thành từ hai nguồn: vốn cổ phần và vốn vay, phụ thuộc quá nhiều vào vốn vay lại không tốt trong tình hình của SPT hiện tại.

Bảng 2.4 : Bảng báo cáo kết quả HĐKD 2006 - 2009

ĐVT: tỷ đồng

TT	Doanh thu, lợi nhuận	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.041	922	957	823
2	Lợi nhuận sau thuế	70,5	66,7	-36,8	-11,9

(Nguồn: Phòng Kế toán Tài vụ Công Ty SPT)

Chi phí tài chính năm 2008, 2009 của công ty quá lớn so với lợi nhuận từ kinh doanh của SPT dẫn đến công ty thua lỗ liên tiếp trong hai năm liền mặc dù kinh doanh ngành nghề chính vẫn có lãi.

2.2.4. Xác định điểm mạnh điểm yếu của công ty SPT

2.2.4.1. Điểm mạnh: Uy tín thương hiệu được đánh giá cao; Hệ thống thiết bị công nghệ hiện đại, khả năng tích hợp cao; Chất lượng dịch vụ tốt, ổn định, khách hàng đánh giá cao; SPT luôn đi đầu trong ứng dụng công nghệ tiên tiến linh hoạt; Đội ngũ lãnh đạo giỏi, kinh nghiệm, có sức sáng tạo cao; Là công ty cổ phần nên tính linh hoạt và tự quyết cao.

2.2.4.2. Điểm yếu: Tiềm lực tài chính yếu; Mạng lưới cung cấp hạn chế, thị phần nhỏ; Hạ tầng thuê mướn nhiều dẫn đến chi phí cao; Chi phí đầu tư xây dựng cơ bản, chi phí kết nối cao; Hệ thống phân phối hạn chế.

2.3. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY SPT

2.3.1. Phân tích chiến lược hiện tại của Công ty

2.3.1.1. Phân tích chiến lược đa dạng hóa: Công nghệ mạng viễn thông phát triển có thể tích hợp các dịch vụ trên cùng hạ tầng mạng, nên ngay từ đầu SPT đã chú trọng đến chiến lược đa dạng hóa dịch vụ nhằm tạo thế bền vững trong kinh doanh và phát huy tối đa

hiệu quả đầu tư. Hiện tại SPT cùng với VNPT, Viettel là ba nhà cung cấp có hầu hết các dịch vụ bưu chính viễn thông tại thị trường bưu chính viễn thông Việt Nam hiện nay. Phân tích số liệu tổng hợp cơ cấu các sản phẩm dịch vụ – doanh thu, lợi nhuận qua các năm 2007, 2008, 2009 cho ta thấy:

- Doanh thu của các sản phẩm dịch vụ chiếm tỉ trọng lớn trong cơ cấu doanh thu của SPT (dịch vụ điện thoại cố định, dịch vụ điện thoại VoIP và điện thoại thẻ) liên tục giảm (năm 2007 là 79.3% đến năm 2009 còn 58.7%), tuy nhiên dịch vụ điện thoại VoIP và điện thoại thẻ vẫn là 1 trong 2 dịch vụ chủ lực đem lại lợi nhuận nhiều nhất cho SPT trong những năm vừa qua.

- Tỷ lệ lợi nhuận gộp của các dịch vụ internet băng rộng khá cao so với các dịch vụ khác nhưng chiếm tỷ lệ trong cơ cấu doanh thu không đáng kể (năm 2007 là 14,1; năm 2008 tăng lên 16,3% và năm 2009 tăng lên 26,1%).

- Ngoài những dịch vụ truyền thống, năm 2009 SPT đầu tư phát triển đa dạng hóa các dịch vụ sinh lời cao (dịch vụ IPTV, dịch vụ nội dung số, data, các dịch vụ VAS).

- Năm 2007 SPT tham gia vào lĩnh vực đầu tư tài chính (tổng đầu tư tài chính năm 2007 là 433 tỷ đồng), bước đầu đã mang lại lợi nhuận đáng kể cho SPT. Sang năm 2008 bị ảnh hưởng nặng nề bởi khủng hoảng kinh tế, đầu tư tài chính (một lĩnh vực mới với SPT) trở thành gánh nặng và kéo công ty thua lỗ trầm trọng nhất trong lịch sử tồn tại của SPT vì thế để thoát khỏi thua lỗ trong hoạt động này, năm 2009 Công ty tập trung giảm đầu tư tài chính để thu hồi vốn tập trung cho ngành nghề chính (tổng đầu tư tài chính năm 2008 là 606 tỷ đồng đến năm 2009 còn lại 299 tỷ đồng).

2.3.2.2. Phân tích các liên minh chiến lược của Công ty: Công ty đã đầu tư vào Trung tâm ĐTDD CDMA (S-Telecom); CTCP Cấp

Sài Gòn (SCC); CTCP Nhựa Sam Phú (SPC); CTCP Vật liệu Điện và Viễn Thông (Sametel); Khu công nghệ cao . . . Tổng vốn góp của SPT vào các công ty liên doanh liên kết là: 408 tỷ đồng. Việc sử dụng vốn để đầu tư các ngành nghề liên quan và ngoài ngành chính hiện tại chưa mang lại hiệu quả, trong khi vốn đầu tư đó là vốn vay và ngành chính là kinh doanh dịch vụ bưu chính viễn thông hiện nay đang cần rất nhiều vốn.

2.3.3. Đánh giá chiến lược hiện tại của Công ty

2.3.3.1. Ưu điểm

- Công ty đã có những chuyển biến tích cực trong việc định hướng phát triển các dịch vụ tiềm năng và chuyển dần tỷ lệ, cơ cấu doanh thu không phụ thuộc quá nhiều vào một sản phẩm dịch vụ.

- Chiến lược đa dạng hóa đã tạo giá trị tăng thêm cho Công ty, mặc dù chưa nhiều nhưng mở ra cho công ty một hướng đi tích cực.

2.3.3.2. Nhược điểm

- Việc phân phối nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh chưa hợp lý, chưa đi sâu phân tích năng lực cốt lõi. Đa dạng hóa dịch vụ nhưng chưa có sự kết hợp hạ tầng mạng lưới để giảm giá vốn sản phẩm dịch, không tổng hợp được sức mạnh các nguồn lực.

- Công ty chưa đi sâu phân tích chuỗi giá trị của từng dịch vụ. Việc xây dựng chiến lược cấp công ty chưa được đầu tư thích đáng.

- Một số dịch vụ có khả năng phát triển và tỷ lệ sinh lời cao, đang có nhu cầu lớn nhưng công ty chưa có chiến lược phát triển hợp lý.

Chương 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY SPT GIAI ĐOẠN 2010-2015

3.1. XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN VIỄN THÔNG THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM

3.1.1. Xu hướng phát triển viễn thông thế giới:

- Tốc độ phát triển di động tiếp tục tăng mạnh và công nghệ băng rộng di động chiếm vai trò chủ đạo.

- Bùng nổ lưu lượng dữ liệu.

- Suy giảm ARPU (doanh thu/thuê bao).

3.1.2. Xu hướng phát triển viễn thông Việt Nam

- Thị trường viễn thông Việt Nam sẽ tiếp tục gia tăng trong 5 năm tới, đặc biệt là trong các *dịch vụ di động, băng thông rộng, nội dung số và các dịch vụ dữ liệu*.

- Xu hướng thị trường viễn thông Việt Nam sẽ có hiện tượng chạy đua khuyến mãi và giảm giá dẫn đến doanh thu trung bình trên mỗi người dùng (ARPU) giảm; xuất hiện nhà cung cấp mới; tiến tới cạnh tranh bằng công nghệ và chất lượng cao; người tiêu dùng sẽ được hưởng lợi.

- Các nhà cung cấp nhỏ, không đủ khả năng cạnh tranh có xu hướng sát nhập hoặc bị các tập đoàn viễn thông lớn thôn tính, mua lại.

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Môi trường vĩ mô

3.2.1.1. Ảnh hưởng của môi trường kinh tế: Do nền kinh tế toàn cầu bị suy thoái trong thời gian qua, tỷ lệ lợi nhuận gộp của các dịch vụ viễn thông suy giảm nghiêm trọng, đây là một thách thức đối với công ty SPT.

3.2.1.2. Ảnh hưởng về văn hóa, xã hội, địa lý và nhân khẩu: Việt Nam có nguồn nhân lực dồi dào, giá rẻ, đây là cơ hội để công ty hạ thấp chi phí; tuy nhiên, nguồn nhân lực có chuyên môn cao còn hạn chế.

3.2.1.3. Ảnh hưởng công nghệ - Kỹ thuật: Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ của công nghệ rất ngắn, đặc biệt là công nghệ viễn thông.

3.2.1.4. Ảnh hưởng của luật pháp, chính phủ và chính trị:

Chính phủ đã xóa bỏ thế độc quyền của ngành viễn thông, khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia khai thác dịch vụ viễn thông vì thế nguy cơ xuất hiện thêm các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông.

3.2.1.5. Môi trường toàn cầu: Xu thế toàn cầu hóa, các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam sẽ chịu sức ép cạnh tranh rất lớn từ các tập đoàn viễn thông quốc tế khổng lồ.

3.2.2. Phân tích các lực lượng cạnh tranh trong ngành

Môi trường ngành của Công ty SPT được phân tích theo mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter như đã trình bày ở chương I, cụ thể là qua các yếu tố:

3.2.2.1. Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: Việc Chính phủ khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia khai thác dịch vụ viễn thông đã làm rào cản xâm nhập ngành bị hạ thấp dần là nguy cơ lớn cho các doanh nghiệp viễn thông hiện hữu.

3.2.2.2. Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành: Kể từ khi Chính phủ xóa bỏ thế độc quyền của ngành viễn thông đã xuất hiện thêm nhiều nhà cung cấp dịch vụ viễn thông mới cũng là lúc cạnh tranh với cường độ và mức độ mỗi ngày một gay gắt, khốc liệt hơn, doanh thu và thị phần dịch vụ viễn thông của SPT ngày một giảm đáng kể.

3.2.2.3. Năng lực thương lượng của người mua: Ngày càng nhiều doanh nghiệp viễn thông thâm nhập thị trường, người mua có rất nhiều sự lựa chọn đồng thời người mua ngày một đòi hỏi cao hơn về chất lượng, giá cả . . . nói tóm lại năng lực thương lượng của người mua là khá lớn đến mức nhà cung cấp vẫn luôn xem “khách hàng là thượng đế”.

3.2.2.4. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: Ngoài các nhà cung cấp thiết bị viễn thông nổi tiếng trên thế giới như Alcatel,

Siemens, Ecrisson, Motorola, NEC, Samsung . . . ngày xuất hiện càng nhiều các nhà cung cấp thiết bị viễn thông mới chính vì thế năng lực thương lượng của nhà cung cấp tương đối thấp.

3.2.2.5. Các sản phẩm thay thế: Với tốc độ phát triển công nghệ mạnh mẽ trong lĩnh vực viễn thông tin học cũng như các nhà khai thác luôn tìm tòi những sản phẩm dịch vụ mới nhằm chiếm lĩnh thế dẫn đầu trong việc triển khai dịch vụ. Ví dụ như trước đây ADSL thay thế cho internet quay số và hiện tại FTTH thay thế ADSL...

3.2.3. Xác định các cơ hội và thách thức do các yếu tố môi trường bên ngoài mang lại cho Công ty SPT

Trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài ta có thể nhận dạng được cơ hội cũng như thách thức cho SPT như sau:

Bảng 3.3: Tổng hợp các cơ hội và thách thức do môi trường bên ngoài mang lại

T	MT vĩ mô	Cơ hội	Thách thức
1	Kinh tế	<ul style="list-style-type: none"> - Nền kinh tế dần hồi phục - Nhu cầu sử dụng đa dạng hóa dịch vụ ngày càng cao 	<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường thành thị yêu cầu khắt khe hơn - Thị trường phân bố không đều
2	Công nghệ	<ul style="list-style-type: none"> - Cải thiện chất lượng sản phẩm/ dịch vụ. - Phát triển tích hợp giữa di động, băng rộng và các dịch vụ mới - Phát triển dịch vụ GTGT 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí đầu tư lớn, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh. - Sức ép cạnh tranh - Xuất hiện đối thủ tiềm ẩn
3	Văn hóa-xã hội	<ul style="list-style-type: none"> - Phát triển sản phẩm/ dịch vụ có giá rẻ - Dễ dàng xã hội hóa dịch vụ thông tin di động 	<ul style="list-style-type: none"> - Một đại bộ phận dân trí thấp -> khó tiếp cận các dịch vụ VAS. - Chuộng hàng ngoại
4	Nhân khẩu học	<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường còn rất lớn - Phát triển dịch vụ VAS cho giới trẻ 	<ul style="list-style-type: none"> - Dân cư chủ yếu tập trung ở nông thôn -> khó quy hoạch phát triển CSHT kỹ thuật.

5	Chính trị - Pháp luật	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ hội hợp tác kinh doanh và liên kết doanh nghiệp. - Thu hút vốn thông qua cổ phần hóa doanh nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> - Xuất hiện nhiều đối thủ mới -> nguy cơ mất thị phần cao hơn.
6	Toàn cầu hóa	<ul style="list-style-type: none"> - Thu hút vốn, công nghệ, kiến thức, kỹ năng về quản lý từ các công ty quốc tế. - Dễ tiếp cận công nghệ bên ngoài và phát triển các dịch vụ mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sức ép cạnh tranh từ các tập đoàn viễn thông quốc tế . - Áp lực về cải tiến công nghệ. - Nguy cơ bị mất thị phần
7	Các yếu tố môi trường ngành	<ul style="list-style-type: none"> - Tài nguyên kho số, tần số ngày càng hạn hẹp - Xu hướng tiêu dùng và sử dụng nhiều dịch vụ VAS. - Có kinh nghiệm và năng lực trong việc R&D các dịch vụ tích hợp, dịch vụ mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ngày các xuất hiện các nhà cung cấp d.vụ viễn thông mới. - Năng lực thương lượng người mua thấp - Xu hướng hội tụ xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế cho dịch vụ hiện hữu

3.3. XÁC ĐỊNH VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU KINH DOANH CỦA CÔNG TY SPT

3.3.1. Xác định viễn cảnh của Công ty

“SPT là tập đoàn cung cấp dịch vụ truyền thông đa phương tiện có uy tín mang tầm vóc của khu vực và quốc tế”

3.3.2. Xác định sứ mệnh của Công ty

- SPT mang đến sự thỏa mãn cho khách hàng bằng chất lượng và sự đa dạng dịch vụ trên cơ sở ứng dụng những công nghệ hàng đầu, cải tiến liên tục hoạt động sản xuất kinh doanh và thúc đẩy sự hợp tác cùng có lợi. Xây dựng một môi trường văn hóa doanh nghiệp giàu bản sắc cộng đồng và hoàn thành trách nhiệm kinh tế - xã hội vì sự phát triển chung.
- Trở thành Công ty dịch vụ hàng đầu trong việc phát triển, cung cấp và tiếp thị thành công các sản phẩm dịch vụ tiên tiến trên nền tảng băng rộng và nội dung số.
- Tạo giá trị cho Công ty, cho cổ đông và tương thưởng đầy đủ cho

những ai có đầu tư sáng kiến và làm việc trong Công ty.

3.3.3. Mục tiêu của Công ty đến năm 2015

3.3.3.1. Mục tiêu chiến lược: SPT có thể trở thành một công ty uy tín có thương hiệu và chất lượng dịch vụ trong ba nhà cung cấp hàng đầu từ 2012 trở đi.

- Ở ít nhất 6 trong số 10 thành phố mục tiêu: SPT là một trong hai nhà khai thác hàng đầu có thị phần lớn nhất.

- Doanh thu: Tăng trưởng từ 15% đến 25%/năm từ năm 2012;
Lợi nhuận sau thuế: Tăng trưởng từ 7% đến 10%/năm từ năm 2012.

3.3.3.2. Mục tiêu cụ thể: SPT cần đạt được các mục tiêu sau:

- Đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn 2010 – 2015 là 20%/năm, duy trì EBIT ở tỷ lệ 18% doanh thu.

- Lấy bằng thông rộng làm định hướng phát triển dịch vụ.

- Cuối năm 2010, mua lại toàn bộ phần vốn góp của SK Telecom trong liên doanh cung cấp dịch vụ di động CDMA – Sfone.

Thị phần dịch vụ đến năm 2015:

- Chiếm 10% thị phần dịch vụ điện thoại cố định, đạt 1.700.000 thuê bao. Chiếm 10% thị phần internet băng rộng. Chiếm 20% thị phần dịch vụ VoIP trong nước, 20% thị phần VoIP quốc tế đi và 30% thị phần VoIP quốc tế về.

- Đầu tư hoàn thiện và đưa vào sử dụng mạng NGN (mạng thế hệ mới) vào cuối năm 2010. Bằng mọi cách phải chủ động được 50% nhu cầu đường truyền của mình.

- Nâng cao năng suất và hiệu suất lao động của nhân viên từ con số doanh thu bình quân được tạo ra từ một nhân viên là 525 triệu đồng/năm lên 660 triệu đồng/năm (tăng khoảng 25%).

- Nâng cao khả năng nhận diện và tạo uy tín cho thương hiệu mẹ

SPT và các thương hiệu con trên thị trường.

3.4. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.4.1. Phân tích nguồn lực: Trong chương 2 nguồn lực và điểm mạnh, điểm yếu của công ty đã được phân tích kỹ.

3.4.2. Nhận dạng các năng lực cốt lõi của Công ty: Tổng kết từ kết quả phân tích đánh giá của các cấp quản trị - những người đã điều hành và chèo lái công ty SPT từ những ngày đầu thành lập đến ngày hôm nay (chi tiết bảng 3.4) và kết quả khảo sát các chuyên gia viễn thông để có thể giúp Công ty xác định đâu là năng lực cốt lõi của mình của Công ty được thể hiện qua bảng 3.5.

Bảng 3.5: Kết quả khảo sát về năng lực cốt lõi của Công ty SPT

TT	Nguồn lực	Số phiếu trả lời	Tỷ lệ (%)	Được xem là năng lực cốt lõi
1	Danh tiếng	9	45%	
2	Nguồn nhân lực	18	90%	X
3	Cơ sở vật chất, hạ tầng mạng viễn thông	6	30%	
4	Năng lực hợp tác liên doanh	17	85%	
5	Năng lực phát triển dịch vụ tích hợp trên nền IP (Internet Protocol)	18	90%	X
6	Năng lực phát triển dịch vụ nội dung số	14	70%	
7	Tất cả	1	5%	

Qua kết quả đánh giá của các cấp quản trị công ty SPT và các chuyên gia ngành viễn thông có thể thấy năng lực cốt lõi của Công ty bao gồm: Nguồn nhân lực, Năng lực phát triển dịch vụ tích hợp trên nền IP. Các năng lực này thỏa mãn 4 tiêu chuẩn: đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế

3.4.3. Phân tích chuỗi giá trị

3.4.3.1. Cấu trúc chuỗi giá trị dịch vụ của công ty SPT: Chuỗi giá trị cung cấp dịch vụ viễn thông được tích hợp trên 3 khâu chính là khâu chuẩn bị các yếu tố đầu vào; khâu sản xuất; khâu tiêu thụ sản phẩm.

3.4.3.2. Xác định khâu quyết định trong chuỗi giá trị của Công ty: Sản phẩm chính của công ty SPT là các dịch vụ viễn thông cung cấp cho khách hàng, nhà phân phối. Vì vậy chuỗi giá trị có thể được phân tích qua kết cấu giá thành sản phẩm dịch vụ. Để xác định chính xác khâu quyết định trong chuỗi giá trị của công ty có thể phân tích các khâu cụ thể như sau (chi tiết tại Bảng 3.6: Kết cấu giá thành sản phẩm dịch vụ viễn thông của công ty SPT):

- **Khâu chuẩn bị các yếu tố đầu vào:** Công ty phải chủ động trong việc cung ứng các yếu tố đầu vào hay nói cách khác Công ty phải hội nhập dọc ngược chiều.

- **Khâu sản xuất:** SPT phải chịu chi phí kết nối lớn khi kết nối với các nhà mạng có số thuê bao lớn như VNPT, Viettel.

- **Khâu tiêu thụ sản phẩm:** Để tiêu thụ sản phẩm được tốt, ngoài việc phụ thuộc vào yếu tố tổ chức kênh phân phối, đại lý cung cấp dịch vụ đến khách hàng còn phụ thuộc rất lớn vào chất lượng dịch vụ, qui mô và phạm vi cung cấp của hạ tầng mạng viễn thông.

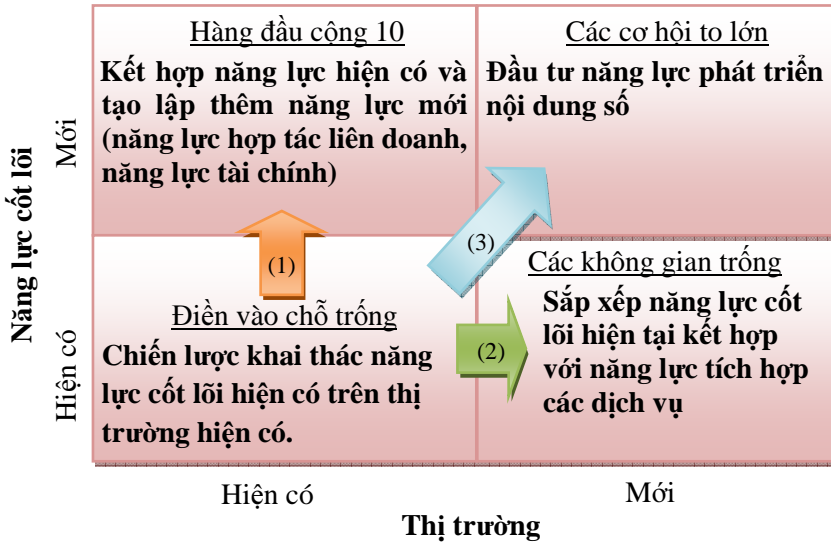
Qua phân tích từng khâu và số liệu chi tiết bảng 3.5 ta có thể thấy công ty cần có những giải pháp hữu hiệu cho khâu chuẩn bị các yếu tố đầu vào trong chuỗi giá trị.

3.5. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC & LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

3.5.1. Xây dựng các chiến lược

3.5.1.1. Phân tích ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi: Kết hợp việc xác định năng lực cốt lõi hiện có và sử dụng ma trận theo Hamel và Prahalad để thiết lập một lịch trình tạo lập năng lực

cốt lõi tạo ra cơ hội kinh doanh mới, từ đó hình thành các chiến lược khả thi. Ma trận thể kết hợp theo hình 3.6 sau đây:



Hình 3.2: Ma trận phát triển và khai thác các năng lực

3.5.1.2. Hình thành các chiến lược

Qua việc phân tích môi trường, phân tích ưu nhược điểm của chiến lược hiện tại, phân tích chuỗi giá trị và ma trận phát triển, khai thác các năng lực cốt lõi cũng như căn cứ vào viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu của công ty có thể hình thành các chiến lược sau đây:

- Chiến lược 1: Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Theo phân tích chuỗi giá trị thì khâu chuẩn bị các yếu tố đầu vào đặc biệt thiết bị máy móc, nguyên vật liệu và thuê mướn hạ tầng chiếm chi phí khá lớn làm giảm giá trị gia tăng đáng kể của công ty. Để giải quyết được vấn đề trên đòi hỏi công ty phải tập trung đầu tư hạ tầng mạng lớn với qui mô và phạm vi rộng lớn. Tuy nhiên hiện tại Công ty đang gặp khó khăn về vốn, năng lực tài chính hạn chế nên Công ty có thể chọn chiến lược tập trung vào kinh doanh các dịch vụ

có tỷ lệ lợi nhuận gộp cao như internet băng rộng (ADSL, FTTx) và dịch vụ tích hợp trên nền IP trên hạ tầng hiện có.

Chiến lược đã khai thác được các năng lực cốt lõi hiện có của công ty đó là năng lực phát triển các dịch vụ tích hợp trên nền IP

- Chiến lược 2: Hội nhập dọc

Với vị trí không gian trống và vị trí hàng đầu cộng 10 như đã phân tích ở trên. Công ty SPT có năng lực nguồn nhân lực, năng lực phát triển các dịch vụ tích hợp trên nền IP, Công ty có thể tận dụng năng lực cốt lõi và phát triển các năng lực cốt lõi mới (năng lực hợp tác liên doanh) nhằm liên kết liên doanh với các đối tác cung cấp thiết bị viễn thông, các đối tác đầu tư hạ tầng kết hợp đầu tư mạng lưới hoặc các đơn vị có sẵn hạ tầng nhưng chưa có phép cung cấp dịch vụ để có được hạ tầng viễn thông với qui mô và phạm vi bao phủ đủ sức cạnh tranh với đối thủ để cung cấp dịch vụ của SPT nhằm giảm chi phí đầu tư và cải thiện vị thế các đơn vị kinh doanh.

Chiến lược này đã khai thác được các năng lực cốt lõi hiện có về nguồn nhân lực, khai thác công nghệ và tạo lập các năng lực mới như năng lực hợp tác liên doanh.

- Chiến lược 3: Đa dạng hóa liên quan

Theo ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi. Ở vị trí không gian trống và vị trí các cơ hội to lớn như phân tích ở trên, kết hợp năng lực hiện có là năng lực phát triển các dịch vụ tích hợp trên nền IP và tạo lập năng lực phát triển dịch vụ nội dung số, các dịch vụ VAS, công ty có thể sớm triển khai đa dạng hóa các dịch vụ liên quan đến các dịch vụ viễn thông hiện hữu của công ty trên cơ sở đó tập trung phát triển các dịch vụ nội dung số đa dạng, hấp dẫn như: dịch vụ nghe nhạc, xem phim theo yêu cầu, game online, trò chơi trên điện thoại di động, tin nhắn tra cứu . . . đáp ứng kịp thời xu

hướng phát triển dịch vụ cũng như nhu cầu sử dụng dịch vụ cho khách hàng

Chiến lược này công ty khai thác được năng lực nguồn nhân lực sáng tạo đồng thời phải tạo lập năng lực cốt lõi mới: năng lực phát triển dịch vụ nội dung số.

- Chiến lược 4: Chiến lược kết hợp (chiến lược 1 và chiến lược 3) - Tập trung và đa dạng hóa liên quan.

Với chiến lược kết hợp, trước hết công ty tập trung nguồn lực để phát huy tối đa lợi nhuận từ các dịch vụ có tỷ lệ lợi nhuận cao (như dịch vụ internet băng rộng, dịch vụ IPTV), đồng thời củng cố lại dịch vụ điện thoại VoIP, điện thoại thẻ - đây là các dịch vụ đã đem lại lợi nhuận chủ yếu cho SPT trong suốt thời gian dài, vì vậy công ty có thể điều phối kết hợp các nguồn lực, hạ tầng để giữ vững và phát triển thị phần cũng như nâng cao tỷ lệ sinh lời.

Đối với việc đa dạng hóa liên quan, Công ty có thể hưởng lợi ích liên quan đến đa dạng hóa, mà không nhất thiết phải gánh chịu tất cả các chi phí đầu tư, quản lý bằng biện pháp là hợp tác kinh doanh đôi bên cùng có lợi đó là hợp tác với các đối tác có hạ tầng mạng lưới và số lượng thuê bao, khách hàng lớn để cung cấp các dịch vụ nội dung số, các dịch vụ giá trị gia tăng trên hạ tầng mạng của các đối tác.

Thực hiện chiến lược 4 công ty có thể tận dụng năng lực cốt lõi hiện đó là năng lực phát triển các dịch vụ tích hợp trên nền IP, năng lực nguồn nhân lực đồng thời khai thác được các năng lực tạo lập mới như năng lực phát triển các dịch vụ nội dung số và năng lực hợp tác liên doanh.

3.5.2. Lựa chọn chiến lược tối ưu

3.5.2.1. Đánh giá ưu nhược điểm của các chiến lược: Có thể nói, mỗi chiến lược đều có những ưu, nhược điểm nhất định; để lựa chọn chiến lược một cách có căn cứ, ta sử dụng ma trận xây dựng

chiến lược có thể định lượng, thông qua phương pháp cho điểm để từ đó tìm ra chiến lược tối ưu.

3.5.2.2. Lựa chọn chiến lược tối ưu: Chúng ta sử dụng phương pháp chuyên gia để xác định điểm số của từng chiến lược theo từng yếu tố.

Bảng 3.7: Ma trận xây dựng chiến lược có thể định lượng

Tiêu chí	Hệ số	Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		Chiến lược 4	
		Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi
Khả năng đạt được mục tiêu	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Khả năng khai thác được các cơ hội lớn	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Khả năng tận dụng được các năng lực cốt lõi	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Hạn chế được rủi ro	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Khắc phục được điểm yếu	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Phù hợp với khả năng tài chính	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Cải thiện vị thế cạnh tranh	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
Hiệu quả kinh tế	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	4	0.56
	1		2.65		3.24		3.22		3.77

Qua phân tích đánh giá các nội dung ta thấy chiến lược 4 chiếm ưu thế là tận dụng tối đa năng lực cốt lõi, đạt mục tiêu chiến lược, khai thác các cơ hội kinh doanh, cải thiện vị thế cạnh tranh . . . và vấn đề quan trọng là mang lại hiệu quả kinh tế cho Công ty. Nội dung của chiến lược thứ 4 là tập trung và đa dạng hóa liên quan như phân tích ở trên.

3.5.3. Các chính sách thực thi chiến lược

3.5.3.1. Chính sách nguồn nhân lực: xây dựng chương trình học tập và phát triển kỹ năng, xây dựng hệ thống đánh giá thành tích và thưởng phạt hợp lý.

3.5.3.2. Chính sách tài chính: Công ty cần phải có một lượng vốn lớn bằng cách huy động từ nhiều nguồn khác nhau.

3.5.3.3. Chính sách nghiên cứu và phát triển: Công ty cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu công nghệ, có chính sách thỏa đáng cho những thành viên có nhiều phát minh, sáng kiến, nghiên cứu phát triển sẽ làm tăng năng suất lao động, chất lượng dịch vụ, giá thành hạ và đặc biệt là các dịch vụ ứng dụng công nghệ mới.

3.5.3.4. Chính sách marketing: Công ty cần xây dựng giải pháp về PR quảng bá thương hiệu, củng cố vai trò của hệ thống kênh phân phối, nâng cao chất lượng quảng cáo tiếp thị, xúc tiến bán hàng.

KẾT LUẬN

Thị trường viễn thông tại Việt Nam với dân số hơn 85 triệu người là một thị trường lớn và đầy tiềm năng. Chính vì thế việc xuất hiện ngày càng nhiều các doanh nghiệp viễn thông cùng với các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hiện hữu dẫn đến việc cạnh tranh trong ngành viễn thông ngày càng trở nên khốc liệt, đó là chưa kể đến các đối thủ nước ngoài với đầy đủ tiềm lực đang có những kế hoạch thâm nhập

thị trường viễn thông Việt Nam khi Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO. Trong tình thế hiện tại các doanh nghiệp viễn thông không những buộc phải có định hướng chiến lược đúng đắn kịp thời mà còn tập trung xây dựng chiến lược một cách nghiêm túc nếu muốn đứng vững và phát triển trên thị trường này. Nên việc xây dựng chiến lược tại các doanh nghiệp viễn thông trong xu thế hiện nay là vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết. Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty SPT, luận văn đã đi sâu phân tích tổng hợp chuỗi giá trị sản phẩm dịch vụ của Công ty, phân tích và nhận dạng các năng lực cốt lõi đồng thời nhận diện xu thế phát triển của ngành cũng như xu hướng phát triển dịch vụ viễn thông để xác định được các vấn đề mấu chốt cần phải giải quyết trong quá trình xây dựng chiến lược và chiến lược được xây dựng sẽ phát huy triệt để các năng lực cốt lõi và gia tăng giá trị cho Công ty. Đây cũng chính là ưu điểm lớn của luận văn đã xây dựng cho Công ty một chiến lược cấp công ty tương đối hoàn chỉnh cùng với các giải pháp để thực thi chiến lược mang tính khả thi.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành đề tài, tác giả đã nhận được sự nhiệt tình hướng dẫn của PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn, xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của thầy. Mặc dù rất cố gắng, song do hạn chế về thời gian, tài liệu nghiên cứu và khả năng bản thân nên đề tài chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Bản thân là người nghiên cứu đề tài, tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ các quý thầy cô và bạn bè để đề tài ngày càng hoàn thiện hơn./.