



**VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG**

**TRẦN THỊ ANH THƯ**

**TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM  
TRONG ĐIỀU KIỆN VIỆT NAM LÀ THÀNH VIÊN CỦA  
TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI**

**Chuyên ngành: Quản lý Kinh tế**

**Mã số: 62.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Hà Nội, năm 2012**

**Công trình được hoàn thành tại:**  
**VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

- 1. PGS.TS Nguyễn Đình Tài**
- 2. TS. Nguyễn Mạnh Hải**

**Phản biện 1:**

**Phản biện 2:**

**Phản biện 3:**

**Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Viện họp tại:**

**VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG**

Vào hồi:.....giờ....., ngày.....tháng.....năm 2012

**Có thể tìm hiểu luận án tại:**

**- THƯ VIỆN QUỐC GIA**

**- THƯ VIỆN VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG**

## CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ

1. Trần Thị Anh Thư (2007), “*Enhance the competition ability of the Telecommunication companies after Vietnam joined WTO*”, Bài báo cáo tại Hội nghị lần thứ 35 của Hội đồng Viễn thông Châu Á (AIC 35th) tại thành phố Saitama, Nhật Bản (tháng 3/2007).
2. Trần Thị Anh Thư (2007), “*Tính hai mặt của cạnh tranh khi Việt Nam ra nhập WTO*”, Tạp chí Khoa học và Kinh tế Bưu điện - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (số 4/2007), tr.7 - 9.
3. Trần Thị Anh Thư (2007), “*Mô hình xác định năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*”, Tạp chí Bưu chính Viễn thông và Công nghệ thông tin - Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Thông tin và Truyền thông) (Kỳ 1 - tháng 7/2007), tr.49 - 52.
4. Trần Thị Anh Thư (2011), “*Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn viễn thông quốc tế và Viettel: Bài học vận dụng vào VNPT*”, Tạp chí Quản lý kinh tế - Bộ Kế hoạch và Đầu tư (Số 37 tháng 1/2011), tr.63-71.
5. Trần Thị Anh Thư (2011), “*VNPT - Cạnh tranh và phổ cập dịch vụ viễn thông*”, Tạp chí Công nghệ Thông tin và Truyền thông - Bộ Thông tin và Truyền thông (Kỳ 1-tháng 6/2011), tr.53-55.

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của luận án

Cạnh tranh là xu hướng chung của nền kinh tế, nó ảnh hưởng tới tất cả các lĩnh vực, các thành phần kinh tế và các doanh nghiệp. Trong cơ chế thị trường định hướng XHCN, hội nhập thế giới và khu vực đã, đang và sẽ xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực bưu chính viễn thông (BCVT). Điều này đã đem lại nhiều khó khăn mới cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). Sự kiện Việt Nam gia nhập WTO đã đánh dấu bước ngoặt trong tiến trình hội nhập quốc tế của nước ta, đã tác động mạnh mẽ và sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống KT-XH trong đó có lĩnh vực BCVT và CNTT. Các cam kết của Việt Nam với WTO trong lĩnh vực BCVT cho phép các doanh nghiệp nước ngoài được tham gia cung cấp các dịch vụ BCVT thông qua các hình thức liên doanh, góp vốn và phát triển một số dịch vụ chưa từng có trong nước. Điều này buộc VNPT phải nhận thức được các tác động tiềm ẩn sẽ phải đối mặt với áp lực cạnh tranh không chỉ bởi các doanh nghiệp BCVT trong nước và mà còn với các doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và đặc biệt là kinh nghiệm trong quản lý.... Xuất phát từ những lý do trên thì đề tài **“Tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của tổ chức Thương mại Thế giới”** được lựa chọn làm đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ.

## 2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

Để giữ vững vị trí và năng lực cạnh tranh hiện tại và chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực để đáp ứng trước bối cảnh mới về áp lực cạnh tranh trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO, trên cơ sở hệ thống hóa các vấn đề lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, phân tích đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn 2006-2010 trong đó chỉ ra được các kết quả đạt được, các tồn tại, nguyên nhân để từ đó đề ra các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO.

## 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án

**3.1 Đối tượng nghiên cứu** là năng lực cạnh tranh và các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.

**3.2 Phạm vi nghiên cứu:** VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO từ năm 2006 đến nay trong đó đặc biệt tập trung đánh giá năng lực cạnh tranh doanh nghiệp trên lĩnh vực kinh doanh BCVT (không bao gồm cả công nghiệp, CNTT và phụ trợ khác) trên phạm vi toàn Tập đoàn bao gồm cả các ĐVTV tại 63 tỉnh, TP..

## 4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng tổng hợp các phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử trong đó chủ yếu sử dụng các phương pháp: phân tích tổng kê, tổng hợp, phương pháp chuyên gia trong đó tổng hợp, trích dẫn, kế thừa một số công trình nghiên cứu của các học giả; phương pháp thu thập thông tin thông qua việc thực hiện điều tra, khảo sát thực tế điều tra phỏng vấn (5 mẫu phiếu với số lượng 400 phiếu điều tra, có 390 phiếu trả lời) có phân tích cả định tính, định lượng các số liệu, đặc biệt có sử dụng ma trận SWOT để phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với VNPT trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh có so sánh với một số đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường BCVT Việt Nam. Đặc biệt là có kế thừa, sử dụng các kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu, các tư liệu hiện có trong sách báo, tạp chí, Internet và các báo cáo nghiên cứu chuyên sâu.

## 5. Các tiếp cận của luận án

Thực hiện tiếp cận nghiên cứu theo cách tiếp cận hệ thống bao gồm tiếp cận các cơ sở lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp để thấy rõ bản chất, ý nghĩa các nội dung cần phải thực hiện để tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Sau đó tiếp cận nghiên cứu thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT theo cả hai cách tiếp cận trực tiếp và tiếp cận gián tiếp kết hợp với phân tích, so sánh, tổng hợp để rút ra được các giải pháp để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO đảm bảo tính logic, khả thi, tính khái quát các vấn đề nghiên cứu.

## 6. Những đóng góp mới của luận án

Thứ nhất, hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý luận về tăng cường năng lực cạnh tranh của một số tác giả trong nước và thế giới. Trên cơ sở tổng quan về mặt lý luận nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đã phân tích và đề xuất ra hai mô hình phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT; đề xuất sử dụng 9 nhóm chỉ tiêu, yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT. Những đề xuất này thể hiện đóng góp mới về mặt lý thuyết của luận án.

Thứ hai, trên cơ sở phân tích kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế như Bưu chính Úc, Tập đoàn Điện tử Viễn thông Hàn Quốc, Tập đoàn Viễn thông NTT DoMoCo, Tập đoàn Viễn thông Trung Quốc và Viettel, đã làm rõ 8 bài học kinh nghiệm có giá trị tham khảo về tăng cường năng lực cạnh tranh đối với VNPT.

Thứ ba, trên cơ sở khảo sát, phân tích và đánh giá về thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT giai đoạn 2006-2010, luận án đã rút ra được các thành tựu nổi bật, phát hiện được các bất cập làm hạn chế khả năng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua.

Thứ tư, trên cơ sở kết quả phân tích về thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua, luận án đã đề xuất hệ thống các nhóm giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là

thành viên WTO, trong đó đóng góp nổi bật của luận án là đã đề xuất các nhóm giải pháp trọng tâm áp dụng theo lộ trình từng thời kỳ phát triển từ 2011 đến 2020 sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, kể cả các giải pháp cần thực hiện ngay để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh, điều kiện mới.

## **6. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục các tài liệu tham khảo, luận án được kết cấu thành 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và sự cần thiết phải tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT.

Chương II: Thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua.

Chương III: Các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO.

## **TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU**

Cạnh tranh là một chủ đề nghiên cứu không phải là mới. Nó đã được rất nhiều cá nhân và tổ chức nghiên cứu những vấn đề chung, bao quát cho một quốc gia cho đến một lĩnh vực, một ngành, một doanh nghiệp cụ thể. Tuy nhiên, việc nghiên cứu này ở mỗi thời kỳ khác nhau có đóng góp khác nhau và có các ý nghĩa thực tiễn khác nhau. Kể từ khi chuyển sang cơ chế thị trường định hướng XHCN thì cạnh tranh đã diễn ra mạnh mẽ đối với từng doanh nghiệp, từng sản phẩm, đồng thời nó diễn ra ở mọi mặt trong xã hội. Những kết quả nghiên cứu trước khi Việt Nam gia nhập WTO đã có những đóng góp nhất định, cụ thể như:

Một là, các kết quả nghiên cứu của luận án tiến sĩ kinh tế trong thời gian qua đã tập trung vào việc đánh giá thực trạng, đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của một ngành, một lĩnh vực hoặc một số dịch vụ cơ bản như công nghiệp điện tử, cà phê, giấy, xăng dầu và ngân hàng thương mại và một số luận án tập trung đề xuất năng lực cạnh tranh của một quốc gia.

Hai là, đề tài KHCN cấp Nhà nước (VIE/02/009) đã thể hiện được tổng quan về ngành VT Việt Nam, khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hoá thương mại trong lĩnh vực VT, từ đó có những kiến nghị phân tích về những điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và thách thức của ngành dịch vụ VT Việt Nam.

Ba là, trong lĩnh vực viễn thông, đã có một số công trình, bài viết được công bố về vấn đề cạnh tranh chưa nói rõ vấn đề cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của viễn thông, các bài viết này chỉ dừng lại ở việc phân tích và đề xuất cho từng vấn đề riêng lẻ, không cụ thể cho VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO.

Do vậy, luận án *“Tăng cường năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong điều kiện khi Việt Nam là thành viên của WTO”* là một nghiên cứu mới hoàn toàn không trùng lặp với các nghiên cứu trước đây và đã thể hiện được các tính mới đó là: đề tài đã tập trung nghiên cứu vấn đề tăng cường năng lực cạnh tranh cho một doanh nghiệp cụ thể đó là VNPT, kết quả nghiên cứu đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT với mô hình tổ chức, điều lệ hoạt động mới, trong bối cảnh khi Việt Nam đã là thành viên WTO.

### **Chương I:**

#### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP**

##### **1.1 Cơ sở lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh**

###### **1.1.1 Cơ sở lý luận về cạnh tranh**

###### **1.1.1.1. Khái niệm về cạnh tranh**

“Cạnh tranh” là một phạm trù kinh tế cơ bản. Điềm lại lý thuyết cạnh tranh trong lịch sử có thể thấy hai trường phái tiêu biểu: trường phái cổ điển và trường phái hiện đại. Mỗi trường phái đều có những đóng góp nhất định: trường phái cổ điển đã có những đóng góp nhất định trong lý thuyết cạnh tranh sau này; trường phái hiện đại với hệ thống lý thuyết đồ sộ đã đưa ra 3 quan điểm tiếp cận đó là tiếp cận theo tổ chức ngành, tiếp cận tâm lý và tiếp cận “cạnh tranh hoàn hảo”. Như vậy, cạnh tranh là một khái niệm được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau và có nhiều cách quan niệm, định nghĩa khác nhau dưới các góc độ khác nhau. Mặc dù còn có thể dẫn ra nhiều cách diễn đạt khác nhau về khái niệm cạnh tranh, song có thể rút ra những nét chung về cạnh tranh như sau: thứ nhất, khi nói đến cạnh tranh là nói đến sự ganh đua giữa một (hoặc một nhóm) người nhằm giành lấy phần thắng của nhiều chủ thể cùng tham dự, nó nâng cao vị thế của người này và sẽ làm giảm vị thế của những người còn lại; thứ hai, mục đích trực tiếp của cạnh tranh là một đối tượng cụ thể nào đó mà các bên đều muốn giành giật với mục đích cuối cùng là kiếm được lợi nhuận cao; thứ ba, cạnh tranh diễn ra trong một môi trường cụ thể, có các ràng buộc chung mà các bên tham gia phải tuân thủ; thứ tư, trong quá trình cạnh tranh, các chủ thể tham gia cạnh tranh có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau.

###### **1.1.1.2. Vai trò, ý nghĩa và bản chất của cạnh tranh**

Cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản, một xu thế tất yếu khách quan trong nền KTTT và là động lực phát triển của nền kinh tế thị trường. Đối với các doanh nghiệp, cạnh tranh luôn là con dao hai lưỡi buộc tất cả các doanh nghiệp phải không ngừng phấn đấu để giảm chi phí, hoàn thiện giá trị sử dụng của sản phẩm, dịch vụ đồng thời tổ chức tốt khâu tiêu thụ để tồn tại và phát triển trên thị trường. Do vậy, cạnh tranh trong nền KTTT có vai trò tích cực: thứ nhất,

đối với các chủ thể SXKD, cạnh tranh tạo áp lực buộc họ phải thường xuyên tìm tòi sáng tạo, cải tiến phương pháp sản xuất và tổ chức quản lý kinh doanh, đổi mới công nghệ, áp dụng tiến bộ KHKT, phát triển sản phẩm mới, tăng NSLĐ, hạ giá thành sản phẩm; thứ hai, đối với người tiêu dùng, cạnh tranh tạo ra một áp lực liên tục đối với giá cả, buộc các doanh nghiệp phải hạ giá bán, mở rộng sản xuất, đa dạng hóa về chủng loại, mẫu mã vì thế người tiêu dùng có thể tự do lựa chọn theo nhu cầu và thị hiếu của mình; thứ ba, đối với nền kinh tế, cạnh tranh thúc đẩy tăng trưởng và tạo ra áp lực buộc các doanh nghiệp phải sử dụng có hiệu quả các nguồn lực, đẩy nhanh tốc độ quay vòng vốn, sử dụng lao động có hiệu quả, tăng NSLĐ, góp phần thúc đẩy tăng trưởng KTQD; thứ tư, đối với quan hệ đối ngoại, cạnh tranh thúc đẩy doanh nghiệp mở rộng thị trường ra KV và TG, tìm kiếm thị trường mới, liên doanh liên kết với các doanh nghiệp nước ngoài, qua đó tham gia sâu vào phân công lao động và HTQT, tăng cường giao lưu vốn, lao động, KHCN với các nước trên thế giới.

Bản chất kinh tế của cạnh tranh thể hiện mục đích vì lợi nhuận và chi phối thị trường. Bản chất XH của cạnh tranh bộc lộ đạo đức và uy tín của mỗi chủ thể kinh doanh. Cạnh tranh khác về bản chất so với thi đua. Bởi vì, phong trào thi đua nổi lên cùng với chế độ công hữu về TLSX. Cạnh tranh khác với thi đấu thể thao. Bởi vì thi đấu thể thao để giành giải thưởng, cạnh tranh để giành giật lợi nhuận và vị thế trên thị trường.

Tóm lại, cạnh tranh chỉ xuất hiện khi có các điều kiện sau: một là, phải có ít nhất hai chủ thể cùng tham gia cạnh tranh, các chủ thể có cùng các mục đích phải giành giật; hai là, việc cạnh tranh phải được diễn ra trong một môi trường cụ thể, đó là các ràng buộc chung mà các chủ thể tham gia phải tuân thủ; ba là, cạnh tranh diễn ra trong khoảng thời gian không cố định; bốn là, sự cạnh tranh diễn ra trong không gian xác định.

#### *1.1.1.4. Chức năng của cạnh tranh*

Đối với nền kinh tế, cạnh tranh đảm nhận một số chức năng quan trọng. Tuy nhiên, tầm quan trọng của những chức năng có thể thay đổi theo từng thời kỳ, đó là: chức năng điều chỉnh cung cầu hàng hoá trên thị trường; chức năng điều tiết việc sử dụng các nhân tố SX; chức năng “xúc tác” tích cực làm cho sản xuất thích ứng với biến động của cầu và công nghệ SX; chức năng phân phối và điều hoà thu nhập; chức năng động lực thúc đẩy đổi mới.

#### *1.1.1.5. Phân loại cạnh tranh*

Dựa vào các tiêu thức khác nhau, cạnh tranh được phân ra thành nhiều loại: căn cứ vào chủ thể tham gia thị trường có cạnh tranh giữa người mua và người bán, cạnh tranh giữa những người mua, cạnh tranh giữa những người bán; căn cứ theo phạm vi kinh tế có cạnh tranh trong nội bộ ngành, cạnh tranh giữa các ngành, giữa các địa phương, giữa các quốc gia; căn cứ vào chi phí bình quân của các doanh nghiệp có cạnh tranh dọc và cạnh tranh ngang; căn cứ vào phạm vi địa lý có cạnh tranh trong nước và cạnh tranh quốc tế; căn cứ theo cấp độ cạnh tranh có cạnh tranh cấp quốc gia, cạnh tranh cấp độ doanh nghiệp và cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm, dịch vụ.

### **1.1.2 Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh**

#### *1.1.2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh*

Khi muốn chỉ một sức mạnh, một khả năng duy trì được vị trí của một hàng hóa, một doanh nghiệp nào đó trên thị trường thì người ta dùng thuật ngữ “sức cạnh tranh” hoặc “năng lực cạnh tranh”. Các thuật ngữ này có thể dùng thay thế cho nhau. Một khái niệm cụ thể về nó đến nay là vấn đề gây nhiều tranh luận mà theo M. Porter, hiện chưa có một định nghĩa nào về năng lực cạnh tranh được thừa nhận một cách phổ biến. Do vậy, khi nghiên cứu năng lực cạnh tranh thường xem xét, phân biệt theo 4 cấp độ: năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh ngành, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ. Trong đó năng lực cạnh tranh doanh nghiệp: là tổng hợp năng lực nắm giữ và nâng cao thị phần của chủ thể trong SXKD hàng hoá, là trình độ sản xuất ra sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

Từ việc phân tích các khái niệm về năng lực cạnh tranh, xem xét đến đặc thù SXKD và năng lực cạnh tranh của VNPT có thể rút ra khái niệm như sau: “*Tăng cường năng lực tranh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO là việc VNPT tận dụng các lợi thế so sánh, đặc biệt là tận dụng các lợi thế khác biệt của một số yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO để duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT*”. Tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO không có nghĩa là chỉ tăng cường các yếu tố làm tăng khả năng cạnh tranh của VNPT mà còn đưa ra các giải pháp làm giảm hoặc loại bỏ các yếu tố tác động bất lợi tác động đến năng lực cạnh tranh của VNPT và đồng thời nâng cao hoặc bổ sung các yếu tố nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO.

#### *1.1.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp*

Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp có thể phân ra làm 2 loại: các yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp như các yếu tố về chính trị, pháp luật, chính sách của nhà nước, tập quán tiêu dùng... trong đó vai trò của nhà nước là đặc biệt quan trọng với việc đưa ra một khuôn khổ pháp luật phù hợp, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp được cạnh tranh bình đẳng với nhau. Khi phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp cần xem xét, đánh giá tình hình cụ thể của doanh nghiệp đó. Từ đó rút ra các thông tin về những điểm mạnh, điểm yếu của

những vấn đề được xem xét, xác định được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường. Mỗi yếu tố đều có ảnh hưởng đến các yếu tố khác và đến toàn bộ hệ thống.

#### **1.1.2.4. Các tiêu chí và phương pháp đánh giá tăng cường năng lực cạnh tranh cấp doanh nghiệp**

Có rất nhiều tiêu chí dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi xem xét và phân tích cụ thể tình hình thực tế mỗi lĩnh vực hoạt động sẽ còn có thể xem xét thêm các tiêu chí khác mà phạm vi nghiên cứu chưa thể bao quát đầy đủ. Các tiêu chí chủ yếu thường được xem xét khi đánh giá về năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp đó là: tăng thị phần của doanh nghiệp; giảm giá bán sản phẩm, dịch vụ; nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ; tăng cường đổi mới công nghệ và đổi mới sản phẩm; nâng cao thương hiệu và uy tín. ...

Có một số phương pháp khác nhau phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đó là các phương pháp phân tích theo cấu trúc thị trường; phân tích lợi thế cạnh tranh trên cơ sở đánh giá lợi thế so sánh và cách phân tích theo quan điểm tổng thể. Để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cần sự nỗ lực trước hết của bản thân doanh nghiệp và một phần rất quan trọng khác là các chính sách của nhà nước tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh.

#### **1.4 Các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Hiện nay, có rất nhiều lý thuyết được áp dụng để phân tích năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, các mô hình được sử dụng phổ biến nhất để phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là ma trận SWOT, mô hình 5 áp lực và mô hình Kim cương của M.E Porter. Tùy từng hoàn cảnh, giai đoạn cụ thể mà các doanh nghiệp có thể lựa chọn mô hình phân tích năng lực cạnh tranh khác nhau. Đối với VNPT thì việc tập trung vào kinh doanh các dịch vụ BCVT vẫn là chủ đạo bởi vì việc đánh giá phân tích năng lực cạnh tranh là một tác nghiệp rất quan trọng trong điều kiện bối cảnh Việt Nam là thành viên của WTO. Trong thời gian tới VNPT nên thực hiện đánh giá năng lực cạnh tranh để đưa ra các chiến lược cạnh tranh phù hợp thông qua các bước sau: bước 1: phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh thông qua việc sử dụng ma trận SWOT và mô hình phân tích 5 áp lực của M.Porter từ đó định vị được khả năng cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ trong lĩnh vực BCVT; bước 2: phân tích các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh thông qua phân tích các yếu tố, tiêu chí quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dưới nhiều góc độ khác nhau như: năng lực về tài chính; năng lực quản lý và điều hành; tiềm lực vô hình; trình độ trang thiết bị và công nghệ; năng lực Marketing; cơ cấu tổ chức; NNL; năng lực đầu tư R&D; năng lực hợp tác trong nước và quốc tế; bước 3: đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động và các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh để đưa ra các giải pháp và chiến lược cạnh tranh hữu hiệu.

#### **1.5 Vận dụng kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Viettel vận dụng cho VNPT**

Trên cơ sở phân tích kinh nghiệm tăng cường năng lực cạnh tranh của một số Tập đoàn BC, VT quốc tế và Viettel có thể rút ra bài học vận dụng cho VNPT như sau: thứ nhất, cần kết hợp hài hòa các mục tiêu trong đó có các ưu tiên hợp lý trong từng giai đoạn phát triển; thứ hai, ban Lãnh đạo cần có tầm nhìn chiến lược đúng đắn, sáng tạo và toàn diện, hoạt động điều hành phải nhanh chóng, quyết đoán và phải được tin học hóa; thứ ba, cần thường xuyên đầu tư đổi mới công nghệ, nâng cấp phù hợp với tính chất, qui mô và chiến lược kinh doanh trong mỗi giai đoạn trong đó đặc biệt chú trọng tận dụng mạng lưới sẵn có, chủ động cung cấp các dịch vụ mới với phương án giá cước và chiến dịch tiếp thị có ưu thế vượt trội ngay từ đầu để chiếm lĩnh và giữ thị phần; thứ tư, cần tạo nên một thương hiệu VNPT khác biệt, dễ nhớ, ấn tượng và bền vững không chỉ trong nước mà còn ở tầm quốc tế để khai thác tối đa nguồn khách hàng; thứ năm, không ngừng nghiên cứu và cho ra đời các dịch vụ mới và có phong cách riêng biệt với chất lượng và tính năng sử dụng cao để đón bắt được các nhu cầu tiêu dùng trong tương lai; thứ sáu, có chiến lược phát triển thị trường, khách hàng đúng đắn, tiếp tục duy trì và chiếm lĩnh thị trường trong nước, từng bước mở rộng và chiếm lĩnh các thị trường ở các quốc gia lân cận và trên thế giới; thứ bảy, thường xuyên đổi mới tổ chức, bố trí lao động khoa học, để phát huy thế mạnh và thu hút nhân lực hiện có; thứ tám, tiếp tục duy trì và tập dụng các mối quan hệ HTQT sẵn có để nâng cao uy tín kinh doanh của VNPT trong khu vực và quốc tế, đặc biệt là chú trọng đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài.

Để tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT, trước hết, Lãnh đạo VNPT cần có đổi mới đột phá về tư duy và nhận thức, có một quan điểm thống nhất từ trên xuống về sự cần thiết phải tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh Việt Nam là thành viên của WTO từ đó có các chiến lược đầu tư bài bản, không dàn trải, tập trung vào những mục tiêu ưu tiên, quan trọng; cần đổi mới mô hình tổ chức và quản lý SX để phù hợp với mục tiêu phát triển và phù hợp với năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh mới, đáp ứng xu hướng phát triển BCVT, xu hướng hội tụ công nghệ trong nước, khu vực và quốc tế để chiếm lĩnh và phát triển thị trường, thị phần, từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; cần có chiến lược, chính sách cạnh tranh bài bản, linh hoạt và khả thi theo một lộ trình phù hợp giai đoạn trong đó phải phân tích được các đối thủ cạnh tranh chính, dự báo được các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và chiến lược cạnh tranh phải phù hợp với thông lệ và các cam kết quốc tế và cam kết WTO; có cơ chế, chính sách huy động được sức mạnh tổng hợp của toàn thể CBCNV trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh của toàn VNPT.

Bên cạnh việc học tập các bài học thành công trên, VNPT cũng cần nghiên cứu sâu các thất bại của một số hãng viễn thông trên thế giới như không nên đầu tư dàn trải và tập trung vốn lớn vào một dịch vụ, chưa tận dụng hết nguồn lực đã có để phát triển các dịch vụ mới... để VNPT tránh được những rủi ro trong quá trình phát triển.



## Kết luận chương I

Chương I đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của một số tác giả trong nước và thế giới từ đó rút ra khái niệm tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO. Trong chương này, cũng đã phân tích, rút ra các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, các tiêu chí và phương pháp đánh giá tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đặc biệt là các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp từ đó làm căn cứ để đề xuất một số mô hình phân tích năng lực cạnh tranh áp dụng cho VNPT. Ngoài ra, qua việc nghiên cứu và phân tích các kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn bưu chính, viễn thông quốc tế và Viettel đã đúc kết được các bài học thành công của từng Tập đoàn làm căn cứ để xuất 8 bài học và điều kiện vận dụng cho VNPT. Kết quả này là căn cứ quan trọng để đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn vừa qua từ đó đề xuất ra các giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT khi Việt Nam là thành viên WTO.

## Chương II

### THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

#### 2.1 Tổng quan về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Với đặc thù là DN có lịch sử phát triển gần 70 năm, chặng đường phát triển của VNPT gắn liền với lịch sử cách mạng và công cuộc xây dựng đất nước. Những thành tựu của VNPT trong quá trình hình thành, xây dựng mạng lưới được ví như những viên gạch đầu tiên đặt nền móng cho ngành BCVT&CNTT hôm nay. Xác định rõ nhiệm vụ tiên phong, VNPT đã ứng dụng tiến bộ KHCN để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội. VNPT đang là doanh nghiệp dẫn đầu trong phát triển hạ tầng BCVT&CNTT.

Mang trên mình sứ mệnh và tầm vóc mới, VNPT kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, trong đó BCVT&CNTT là ngành kinh doanh chính. Tập đoàn huy động được sự tham gia của các thành phần kinh tế vào sự phát triển của mình, cơ cấu sở hữu của Tập đoàn là đa dạng, kinh doanh linh hoạt nhằm mục đích đổi mới, hoàn thiện và phát triển. VNPT hoạt động trong các lĩnh vực: đầu tư tài chính và kinh doanh vốn trong và ngoài nước; kinh doanh các dịch vụ viễn thông đường trục, BCVT&CNTT trong nước và nước ngoài, truyền thông, quảng cáo; khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình VT&CNTT; XNK, cung ứng vật tư, thiết bị VT&CNTT; kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật; thực hiện các nhiệm vụ công ích do nhà nước giao.

Trên cơ sở triển khai các quyết định của Thủ tướng Chính phủ, VNPT đã thực hiện triển khai chia tách BC, VT tại BĐTT trước đây để hình thành các VT tỉnh, TP - đơn vị trực thuộc Công ty mẹ và các BĐTT trực thuộc VNPost, các đơn vị này đã đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2008. Đến nay, tổ chức bộ máy Tập đoàn về cơ bản đã được hình thành theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ, trong đó: Công ty mẹ bao gồm khối cơ quan quản lý điều hành; 78 đơn vị HTPT, 8 đơn vị hoạt động trong khối sự nghiệp, 6 công ty quản lý mạng VT đường trục liên tỉnh và quốc tế, kinh doanh dịch vụ điện thoại di động, Internet, dịch vụ GTGT, Bưu điện Trung ương. Các ĐVTV (công ty con) bao gồm: VNPost, 03 công ty VNPT năm 100% vốn điều lệ và 01 công ty VNPT có cổ phần chi phối.

Qua 5 năm hoạt động 2006-2010, VNPT đã đạt được kết quả kinh doanh cao:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	5 năm	% TH/KH	Tăng trưởng BQ (%/năm)
1	Tổng doanh thu PS	Tỷ đồng	326.306	142,23	20,43
2	Tổng lợi nhuận	Tỷ đồng	66.316	89,19	- 11,09
3	Tổng nộp NSNN	Tỷ đồng	35.498	105,94	6,53
4	Tổng vốn đầu tư	Tỷ đồng	90.318	143,36	21,03
5	Sản lượng TBĐT	Tr. TB	76,3	361,29	34,64
	- Thuê bao ĐTCD	Tr. TB	4,68	76,72	- 46,16
	- Thuê bao ĐTDD	Tr. TB	71,56	476,46	45,00
6	Tổng số TB Internet	Tr. TB	17,22	341,23	41,28

Mật độ điện thoại đến hết năm 2010 khoảng 102 máy/100 dân (vượt chỉ tiêu Đại hội Đảng X đề ra là 35 máy/100 dân), mật độ thuê bao Internet đến hết năm 2010 đạt khoảng 20 thuê bao/100 dân.

#### 2.2 Thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT

**2.2.1. Năng lực tài chính:** Có thể thấy rằng kể từ khi thành lập, năng lực tài chính của VNPT được nâng lên rõ rệt, các quan hệ kinh tế, công tác quản lý tài chính được tăng cường kỷ cương, minh bạch và lành mạnh hóa, điều này được thể hiện trong từng chỉ tiêu tài chính trong *Bảng 2.3* của luận án. Qua đó cho thấy doanh thu từ kinh doanh các dịch vụ BCVT, vốn đầu tư, chi phí, lợi nhuận và nghĩa vụ nộp NSNN của VNPT cũng tăng so với giai đoạn trước. Điều này thể hiện nội lực tài chính của VNPT tiếp tục được tăng cường thể hiện: thực hiện tốt việc cân đối vốn đầu tư và sử dụng tốt nguồn vốn tái đầu tư; tăng cường giám sát, quản lý chặt chẽ các khoản nợ đọng, nợ khó đòi, tăng vòng quay của vốn có hiệu quả, đẩy nhanh

tiến độ triển khai các thủ tục góp vốn của VNPT tại các đơn vị CPH; thực hiện tốt nghĩa vụ tài chính với NSNN. Với kết quả điều tra khảo sát cho thấy năng lực tài chính của VNPT có lợi thế hơn đối thủ cạnh tranh.

**2.2.2. Năng lực quản lý và điều hành:** tuy có nhiều yếu tố tác động không thuận, VNPT đã luôn phấn đấu hoàn thành tốt các mục tiêu và các nhiệm vụ đề ra. Kết quả này thể hiện: ban Lãnh đạo VNPT luôn sâu sát với cơ sở, tháo gỡ kịp thời những vướng mắc, khó khăn của các ĐVTV; các Ban chức năng đã làm tốt vai trò tham mưu, đội ngũ quản lý thường xuyên được đào tạo nâng cao về năng lực, trình độ ở trong nước và nước ngoài; cơ chế quản lý đã được cải thiện, công tác quản lý điều hành đã liên tục được kiện toàn ở tất cả các lĩnh vực công tác; hệ thống văn bản quản lý được ban hành kịp thời và đồng bộ tạo điều kiện thúc đẩy các hoạt động. Đến nay, công tác quản lý điều hành chung đã có nhiều tiến bộ, có nhiều điều chỉnh đổi mới, đáp ứng với yêu cầu thực tiễn. Việc phân cấp, mở rộng quyền chủ động đã gắn với trách nhiệm của Lãnh đạo các đơn vị; giảm thiểu chế độ hội họp, tăng cường đối thoại trực tuyến, giảm bớt thủ tục hành chính, giấy tờ, tập trung xem xét, giải quyết nhanh, dứt điểm các vấn đề khó khăn, vướng mắc; tạo sự phối hợp đồng bộ, nhanh, kịp thời giữa các bộ phận chức năng tham mưu, quản lý. Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, năng lực quản lý và điều hành của VNPT so với Viettel là tương đương nhau và cao hơn EVN Telecom.

**2.2.3 Tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của doanh nghiệp):** đây chính là giá trị thương hiệu và uy tín của VNPT trên thị trường được tạo bởi bề dày lịch sử và phát triển, cơ sở cung cấp dịch vụ rộng khắp trên cả nước (gần 14.000 điểm phục vụ) mà các đối thủ cạnh tranh không có được. Văn hoá, bản sắc của VNPT được biểu hiện bằng Huân chương sao vàng, Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới. Nói đến dịch vụ BCVT, đa phần người dân hiểu nó gắn liền với Bưu điện và gắn liền với VNPT và yên tâm sử dụng dịch vụ. Chính vì vậy, VNPT đạt được nhiều lợi thế so với đối thủ cạnh tranh trong việc sử dụng “tín chấp” trên thị trường, dễ đạt được lòng tin của các đối tác, các bạn hàng, khách hàng cả trong nước và quốc tế. Kết quả điều tra khảo sát cho thấy uy tín doanh nghiệp, sản phẩm dịch vụ và độ tin cậy của các đối tác của VNPT có lợi thế tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh.

**2.2.4 Trình độ trang thiết bị, công nghệ:** mạng VT của VNPT được xếp vào loại hiện đại trên thế giới với số hoá hoàn toàn. VNPT đã chuyển mạng VT sang mạng NGN cho phép một số dịch vụ mới được cung cấp trên nền mạng NGN. Kết cấu hạ tầng CNTT và truyền thông quốc gia và quốc tế đã được tăng cường, hiện đại hóa, bao phủ rộng khắp cả nước với thông lượng lớn, tốc độ và chất lượng cao, làm nền tảng cho việc phát triển CNTT, phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH đất nước. Tuy vậy, mạng VT của VNPT vẫn đang còn một vài nhược điểm: do có quá nhiều nhà cung cấp thiết bị nên khi chuyển sang mạng NGN, đã gặp phải những khó khăn về thời gian, chi phí, lựa chọn nhà cung cấp để xây dựng một giải pháp công nghệ thống nhất. Hơn nữa, do chưa chuyển hoàn toàn sang mạng NGN nên các dịch vụ chưa thật đa dạng, chủ yếu mới là các dịch vụ thoại, dịch vụ GTGT chưa nhiều, chưa tương xứng với tiềm năng của VNPT. Mức hiện đại cho dịch vụ BC còn chưa được như VT, chưa được đầu tư nhiều, việc ứng dụng CNTT vào khai thác các dịch vụ BC còn chưa phát triển mạnh nên khả năng tạo dịch vụ mới chưa có điều kiện phát huy... Kết quả khảo sát cho thấy VNPT có lợi thế hơn các đối thủ cạnh tranh về năng lực mạng lưới, công nghệ, trình độ trang thiết bị và TCSX cung cấp dịch vụ BCVT, nhưng nếu đánh giá năng lực sản xuất và trình độ trang thiết bị công nghệ ở mức cao thì Viettel được đánh giá là cao hơn so với VNPT.

### **2.2.5 Năng lực Marketing:**

Đối với chính sách giá cước: VNPT đã chủ động hơn trong việc đề xuất và xử lý các vấn đề về giá cước các dịch vụ BCVT phù hợp với những quy định của nhà nước, linh hoạt trước sự biến động của thị trường, thu hút khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm. Về công tác chăm sóc khách hàng: đã từng bước được chuyên nghiệp và đa dạng. Về hoạt động quảng cáo, khuyến mại và phát triển thương hiệu đã được triển khai nhanh và mạnh hơn trước, thông qua các phương tiện báo chí, PTTH, lễ hội văn hóa, các diễn đàn mang tính chuyên ngành nâng cao uy tín và vị thế của VNPT và thương hiệu dịch vụ. Bên cạnh đó VNPT đã có nhiều cải tiến, đổi mới trong quan hệ công chúng bằng nhiều hình thức góp phần tạo dựng uy tín, sự gắn gũi, tin cậy của doanh nghiệp với khách hàng trong nước và quốc tế.

Qua kết quả điều tra khảo sát cho thấy năng lực Marketing của VNPT tương đương so với đối thủ cạnh tranh ở chỉ tiêu NCTT và chăm sóc khách hàng, năng lực cung cấp dịch vụ, giá cước dịch vụ BCVT, trong đó VNPT đặc biệt có lợi thế hơn về mạng lưới phân phối (điểm bán hàng) nhưng vẫn bất lợi so với đối thủ cạnh tranh (Viettel) về năng lực xúc tiến bán hàng và chính sách và độ linh hoạt của giá cước dịch vụ BCVT.

**2.2.6. Về cơ cấu tổ chức:** Việc tổ chức thành các ĐTTT và VT tỉnh, TP nhằm cung cấp đa dạng các dịch vụ BCVT cho khách hàng, VNPT còn có các công ty dọc chuyên cung cấp một/một số loại hình dịch vụ chuyên biệt. Tuy nhiên, phần lớn các ĐVTV hoạt động theo chế độ HTPT nên chưa phát huy được tối đa các lợi thế của từng ĐVTV. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh của VNPT ngay từ đầu đã thực hiện hạch toán độc lập giữa BC và VT và từng loại dịch vụ, buộc từng trung tâm cung cấp dịch vụ phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh trên phân đoạn thị trường của riêng mình. Qua kết quả điều tra thu được từ 390 phiếu cho thấy năng lực TCSX cung cấp dịch vụ BCVT của VNPT có lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh, nhưng tính CMH, tập trung kinh doanh là tương đương và được đánh giá là ở mức khá.

**2.2.7. Về nguồn nhân lực:** trong thời gian vừa qua, VNPT đã thường xuyên quan tâm đến công tác cán bộ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thông qua việc đã ban hành Quy chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ; xây dựng tiêu

chuẩn cán bộ và triển khai xây dựng qui hoạch cán bộ; hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý trong lĩnh vực đào tạo và phát triển NNL.

Qua phân tích NNL của VNPT cho thấy có sự chênh lệch lớn về cơ cấu lao động, về trình độ lao động giữa BC và VT mặc dù sự chênh lệch này cũng do đặc thù của từng lĩnh vực. Việc sắp xếp, bố trí sử dụng lao động, hệ thống cơ chế phân phối thu nhập, khuyến khích thu hút lao động chất lượng cao... còn có điểm chưa hợp lý dẫn đến hiện tượng lao động trình độ khá, giỏi “rời bỏ” VNPT diễn ra khá phổ biến. So với đối thủ cạnh tranh thì VNPT có lợi thế về số lượng lao động, chính sách phát triển NNL là tương đương, nhưng yếu tố về chất lượng, trình độ và chế độ đãi ngộ chưa cao đã phần nào làm giảm và tạo yếu tố bất lợi trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT.

**2.2.8. Năng lực đầu tư R&D:** Công tác NCKH thường xuyên đổi mới và hoàn thiện với việc xây dựng và triển khai các chương trình nghiên cứu trọng điểm phù hợp với xu thế tích hợp mạng với các dịch vụ BCVT và CNTT. VNPT đã tích cực phối hợp với các đối tác, các Tập đoàn có uy tín và kinh nghiệm xây dựng các phòng thí nghiệm phục vụ giảng dạy và thử nghiệm, đo kiểm mạng lưới. VNPT được đánh giá cao và có lợi thế về trang thiết bị và nguồn lực R&D, nhưng năng lực R&D mới ở mức khá.

**2.2.9. Năng lực hợp tác trong nước và quốc tế:** Các hoạt động quan hệ và HTQT của VNPT tiếp tục được mở rộng và tăng cường trong đó VNPT đã có các chuẩn bị kỹ lưỡng các điều kiện để thực hiện các cam kết có liên quan đến Hiệp định Thương mại Việt Nam-Hoa Kỳ và WTO thể hiện ở các chương trình hợp tác với các tổ chức BCVT&Internet trên thế giới và khu vực, tham gia dự án xây dựng xa lộ thông tin của Hiệp hội các nước tiểu vùng Mê Kông, tuyến cáp quang biển quốc tế mới, tìm hiểu khả năng kinh doanh tại thị trường VT Campuchia, xúc tiến xây dựng đề án thành lập Liên doanh sản xuất cáp đồng tại Lào, triển khai thành công việc phóng và khai thác vệ tinh Vinasat 1, tiếp tục thực hiện phóng và đưa vào khai thác vệ tinh Vinasat 2 trong giai đoạn 2011-2015.

### **2.3 Phân tích thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT**

#### **2.3.1 Các biện pháp tăng cường năng lực cạnh tranh mà VNPT đã thực hiện trong thời gian qua**

Để tăng cường năng lực cạnh tranh, trong thời gian qua VNPT đã tập trung vào ba nhóm giải pháp như: thứ nhất, phát huy nội lực, đổi mới cơ cấu đầu tư, tiếp tục đón đầu công nghệ hiện đại để phát triển bền vững và đáp ứng xu thế hội tụ về VT-Tin học-Truyền hình, đa phương tiện với phương châm thực hiện là đi tắt, đón đầu về công nghệ; tận dụng và sử dụng tốt nguồn vốn trong nội bộ, đồng thời tích cực tìm kiếm các nguồn vốn có lãi suất hợp lý để đẩy mạnh đầu tư công nghệ mới, phát triển mạng lưới và dịch vụ; đầu tư xây dựng đi vào vận hành ngay, đi trước một bước so với nhu cầu, đón đầu dịch vụ...; thứ hai, mở rộng thị trường, phát triển các dịch vụ gia tăng và các dịch vụ mới nhằm không chỉ tăng cường năng lực cạnh tranh doanh nghiệp mà còn tăng cường năng lực cạnh tranh các sản phẩm, dịch vụ do VNPT cung cấp; thứ ba, đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế.

#### **2.3.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến tăng cường năng lực cạnh tranh**

##### **2.3.2.1. Các yếu tố bên ngoài**

###### **- Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước**

+ Chính sách mở cửa thị trường dịch vụ BCVT trong nước cho phép các doanh nghiệp tập dượt chung sống và phát triển trong môi trường cạnh tranh. Đây là một trong những chính sách có tính chất quyết định thúc đẩy VNPT nâng cao năng lực cạnh tranh.

+ Chính sách hội nhập quốc tế: đây là một trong 9 nội dung cơ bản được Nghị quyết Đại hội Đảng VIII đề ra và đặc biệt được nhấn mạnh trong Nghị quyết Đại hội XI đó là chủ động ngăn ngừa và giảm thiểu tác động tiêu cực trong quá trình hội nhập quốc tế. Xúc tiến thương mại và đầu tư, mở cửa thị trường, khai thác hiệu quả các cơ chế HTQT, các nguồn lực về vốn, KHCN, trình độ quản lý tiên tiến. Vì vậy, yêu cầu cấp thiết đối với VNPT là phải nâng cao năng lực cạnh tranh để trong quá trình hội nhập quốc tế có đủ sức cạnh tranh được với các tập đoàn VT không lồ nước ngoài ngay tại thị trường Việt Nam, khẳng định vị trí của mình trên thị trường trong nước cũng như quốc tế.

+ Chính sách giá cước: để đáp ứng các thỏa thuận, cam kết quốc tế đã ký kết, chính sách giá cước BCVT của nước ta cũng đã được thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp. Chính sách này của nhà nước đã có những tác động đáng kể đến hoạt động SXKD của VNPT buộc VNPT phải thực hiện điều chỉnh giá cước cho phù hợp, mặt khác nhằm hạn chế sự độc quyền của VNPT. Đây cũng là một nội dung quan trọng của chính sách trong quá trình mở cửa thị trường. Mặt khác, theo quyết định 148/2003/QĐ-BBCVT của Bộ BCVT (nay là Bộ TT&TT) về việc ban hành tạm thời cước kết nối giữa các doanh nghiệp cung cấp DVVT đã tạo tiền đề cho các doanh nghiệp mới có thể đặt ra mức giá cước dịch vụ cho khách hàng thấp hơn so với của VNPT.

+ Chính sách kết nối: kết nối đảm bảo cho người sử dụng dịch vụ của mạng này có thể truy nhập tới người sử dụng hoặc dịch vụ của mạng kia. Như vậy, việc kết nối nhằm đảm bảo quyền lợi cho người sử dụng, cho dù lựa chọn sử dụng dịch vụ của mạng nào đi chăng nữa. Đây chính là điều kiện để đảm bảo tính cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp DNVT.

+ Nghĩa vụ công ích: trước đây, VNPT thực hiện gánh vác một nhiệm vụ hết sức nặng nề là giữ vững thông tin liên lạc, đảm bảo sự lãnh đạo và chỉ đạo của các cơ quan Đảng, chính quyền thông qua phát triển mạng lưới tới tận những vùng sâu, vùng xa, những vùng mà nếu chỉ vì mục đích kinh doanh thì chắc chắn sẽ không có doanh nghiệp nào dám

thực hiện. Từ khi thành lập Quỹ Dịch vụ viễn thông công ích Việt Nam, VNPT vẫn là doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ đóng góp tài chính lớn nhất đồng thời là doanh nghiệp tham gia phần lớn hoạt động cung cấp DVVTCI cho người dân ở vùng sâu, vùng xa, vùng ĐBKK.

- Môi trường pháp lý: là doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực nên hoạt động của VNPT có liên quan đến rất nhiều hệ thống chính sách, pháp luật về các lĩnh vực khác nhau của Nhà nước. Các văn bản này được thường xuyên được xây dựng, điều chỉnh, bổ sung cho hoàn thiện đã tạo ra một môi trường pháp lý thông thoáng, rõ ràng, minh bạch, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp và VNPT. Trong lĩnh vực BCVT, hệ thống văn bản QPPL đã được cải thiện rất đáng kể, như việc ban hành Pháp lệnh BCVT năm 2002, Luật VT năm 2009, Luật BC năm 2010 cùng với việc chỉnh sửa, bổ sung thường xuyên các văn bản quy định hướng dẫn về giá cước, Internet, CNTT, kết nối,... Nhờ đó, VNPT có được những thuận lợi trong việc thực hiện các hoạt động của mình.

#### 2.3.2.2. Các yếu tố bên trong

- Yếu tố nhân lực: mặc dù VNPT có đội ngũ CBCNV khá hùng hậu, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng được nâng lên so với những năm trước, việc đào tạo nguồn nhân lực đã được quan tâm hơn nhưng mức độ đào tạo chưa được đồng đều, chưa sâu theo các chuyên môn, chưa có tác phong chuyên nghiệp; bộ máy hoạt động khá cồng kềnh nhưng tình trạng thiếu các chuyên gia giỏi ở các phòng ban chức năng vẫn còn tồn tại không chỉ ở Tập đoàn mà cả tại các ĐVTV. Các cơ chế khuyến khích và phát triển NNL của VNPT còn chưa chuyên nghiệp, chính sách khen thưởng và thu hút nhân tài vẫn chưa phát huy được hiệu quả cao so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

- Yếu tố trang thiết bị, công nghệ: trong những năm qua VNPT đã đầu tư phát triển mạnh theo hướng tiến thẳng vào hiện đại hoá, tiếp cận với kỹ thuật công nghệ của thế giới, đưa ra nhiều dịch vụ mới, hiện đại với giá thành hạ đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, không ngừng đổi mới công nghệ, đầu tư trang thiết bị mới, mở rộng mạng lưới, tạo nền móng vững chắc cho VNPT trong cạnh tranh. Tuy nhiên, do sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ nên khó đầu tư đồng bộ, hệ thống phần mềm không dễ thống nhất. Các dịch vụ cao cấp phát triển mạnh, nhưng đôi lúc chưa đáp ứng kịp nhu cầu của khách hàng. Đối với các đối thủ thì việc đầu tư mạng lưới, độ bao phủ mạng lưới không rộng bằng VNPT, nhưng với lợi thế người đi sau, họ đưa công nghệ mới để phát triển dịch vụ có phần tốt hơn như việc đưa ra dịch vụ S-Phone của SPT, Viettel đã thu hút được nhiều khách hàng và được khách hàng hưởng ứng.

- Tổ chức sản xuất: hiện nay VNPT đã có hệ thống các Bưu cục tại các tỉnh, TP cùng với hệ thống các đại lý, điểm BĐ-VHX nên đã đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Với mạng lưới phân phối rộng khắp VNPT đã tạo nên thế mạnh trong cạnh tranh hơn hẳn các đối thủ khác. Tuy nhiên, hiện nay DNVN mới chỉ tập trung cao ở những khu trung tâm, thành thị, KCN, khu chế xuất, khu kinh tế đang phát triển, chưa khai thác các khu vực miền núi, vùng sâu, vùng xa. Do vậy tại các thành phố lớn, trung tâm thương mại, KCN, khu đô thị mới VNPT đang bị cạnh tranh càng gay gắt, buộc VNPT phải chú ý đến việc tổ chức hợp lý và cải tạo nâng cấp các điểm giao dịch. Quá trình SXKD dịch vụ BCVT của VNPT có nhiều đơn vị cùng tham gia, nên sự phối hợp của các đơn vị nếu không đồng bộ, thống nhất sẽ phần nào làm giảm sức cạnh tranh của từng dịch vụ và của từng ĐVTV.

- Các yếu tố Marketing: hiện nay, thị trường các dịch vụ VT sôi động hơn thị trường dịch vụ BC rất nhiều. Các doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường đều tập trung mạnh vào thị trường VT. Cùng với sự phát triển của KHCN thị trường VT phát triển rất đa dạng và phong phú về dịch vụ cũng như chất lượng thoả mãn những cấp độ nhu cầu khác nhau. Trong luận án, khi phân tích các yếu tố Marketing đã đề cập được các yếu tố về chính sách giá cước, chính sách phân phối, chính sách sản phẩm, chính sách xúc tiến yểm trợ.

- Hoạt động R&D: VNPT hết sức coi trọng hoạt động R&D với việc chú trọng đầu tư cho Học viện và các viện nghiên cứu để gắn kết giữa sản xuất, đào tạo và NCKH. Để phát huy tiềm năng chất xám trong đội ngũ CBCNV, VNPT đã ban hành nhiều cơ chế, chính sách, chế độ phù hợp nhằm thu hút nhân tài, khuyến khích nhân viên tích cực tham gia đóng góp sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, cải tiến công nghệ, áp dụng vào thực tiễn SXKD nhằm đem lại hiệu quả hoạt động cao nhất. Nhờ vậy, VNPT đã tiết kiệm được hàng trăm tỷ đồng, góp phần vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động, tiết kiệm chi phí, tăng sức cạnh tranh, nâng cao vị thế của VNPT trên thị trường.

### 2.3.3 Thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT

#### 2.2.3.1 Phân tích các áp lực cạnh tranh của VNPT

- Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh được thấy rõ khi phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh của VNPT trên các lĩnh vực kinh doanh chính:

+ Đối với lĩnh vực BC-PHBC: các đối thủ cạnh tranh VNPT hiện nay là Viettel, SPT, các doanh nghiệp tư nhân và đặc biệt là các NHTM. Điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh đó là đầu tư TSCĐ thấp; linh hoạt trong quá trình cung cấp dịch vụ; qui trình, thủ tục đơn giản, linh hoạt; ý thức cạnh tranh cao. Bên cạnh đó các đối thủ cạnh tranh cũng bộc lộ điểm yếu hơn hẳn so với VNPT đó là thương hiệu mới, phạm vi cung cấp dịch vụ hạn chế, không đa dạng, cơ sở vật chất và trang thiết bị chưa tốt; một phần đội ngũ lao động thuê ngoài, chưa được đào tạo chính quy.

+ Đối với lĩnh vực VT & Internet: đối thủ cạnh tranh chính trong giai đoạn này là Viettel, EVN Telecom, SPT hiện đang cạnh tranh gay gắt với VNPT không chỉ ở các DVVT cơ bản mà đặc biệt khốc liệt đối với dịch vụ di động, dịch vụ GTGT. Điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh đó là: tập trung kinh doanh tại vùng thị trường tốt; sở hữu mạng lưới khai

thác, tiềm năng trong phát triển mạng và dịch vụ; tốc độ phát triển dịch vụ rất cao; chất lượng dịch vụ tương đối tốt; chi phí đầu tư và giá cước thấp; chăm sóc khách hàng tốt; hoạt động quảng cáo, khuyến mại hiệu quả, có ấn tượng và hấp dẫn khách hàng trên phạm vi rộng. Điểm yếu của các đối thủ cũng tương tự như trong lĩnh vực BC đó là tham gia thị trường muộn, mạng lưới phục vụ hẹp, uy tín chưa cao, vẫn phải sử dụng đường truyền với VNPT, khó khăn trong công tác thu cước.

- Áp lực từ khách hàng: VNPT hiện đang chịu áp lực lớn từ các khách hàng là phải cung cấp dịch vụ BCVT ngày với giá cước rẻ hơn nhưng chất lượng tốt, mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng hơn, thanh toán linh hoạt hơn khi xuất hiện thêm các nhà cung cấp mới với hình thức thanh toán đa dạng, dịch vụ sử dụng phong phú, công tác chăm sóc khách hàng hiệu quả. Do vậy, VNPT đang chịu một sức ép lớn về việc rời mạng, từ bỏ sử dụng các dịch vụ BCVT do VNPT cung cấp để sử dụng dịch vụ của các nhà cung cấp khác miễn là các doanh nghiệp này có cơ chế chăm sóc khách hàng tốt, chính sách ưu đãi, miễn giảm cước lớn và liên tục mặc dù chất lượng dịch vụ có thể chưa được như của VNPT.

- Áp lực từ các sản phẩm thay thế: sự phát triển vượt bậc của công nghệ phát minh ra rất nhiều loại hình dịch vụ thay thế có khả năng cạnh tranh với dịch vụ BCVT hiện tại do VNPT cung cấp đặc biệt là các dịch vụ BCVT truyền thống. Đứng trước bối cảnh các tiến bộ KHCN thay đổi như vũ bão, ngày càng hiện đại hơn đòi hỏi VNPT cần phải xem xét mức độ thay thế của các dịch vụ khác đối với dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp và sự phát triển của các dịch vụ đó.

- Áp lực từ nhà cung cấp: với đặc thù là doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ BCVT dựa trên việc sử dụng các thiết bị, tổng đài, công nghệ phần mềm phải nhập hầu như toàn bộ từ các đối tác nước ngoài, VNPT sẽ bị chi phối rất nhiều bởi các nhà cung cấp. Việc thay đổi công nghệ tiên tiến hơn sẽ khiến cho VNPT phải chịu áp lực từ phía các nhà cung cấp hệ thống trên thế giới.

- Áp lực từ các đối thủ tiềm ẩn: VNPT đang phải chịu áp lực từ các đối thủ tiềm ẩn trong nước với lợi thế là các doanh nghiệp đi sau đầu tư thẳng vào công nghệ hiện đại nhất phù hợp với xu thế phát triển trên thế giới với qui mô doanh nghiệp tinh gọn nhưng hiệu quả, biết tận dụng các kinh nghiệm kinh doanh và khắc phục được các nhược điểm thiếu linh hoạt trong việc phản ứng với những biến động của thị trường của các DNVN đi trước, không tập trung phát triển mạng lưới, khách hàng dần trải mà chọn lựa các thị trường có mức lợi nhuận cao, khách hàng tập trung, dễ phát triển mạng lưới và thu hồi vốn. Khi Việt Nam đã là thành viên của WTO, đặc biệt là các cam kết về mở cửa thị trường BCVT có hiệu lực thì sẽ xuất hiện thêm nhiều DNVN nước ngoài với tiềm lực về vốn, kinh nghiệm quản lý hiện sẽ chia sẻ thị trường của VNPT, VNPT sẽ mất dần vị trí chủ đạo hiện nay.

#### 2.2.3.2 Phân tích SWOT của VNPT trên các lĩnh vực kinh doanh chính

##### - Đối với lĩnh vực Bưu chính – PHBC:

+ Điểm mạnh: thị trường lâu đời, mạng lưới phân phối sẵn có và rộng khắp toàn quốc, nhân lực dồi dào, cơ sở vật chất tốt.

+ Điểm yếu: dịch vụ truyền thống lạc hậu không có nhiều đổi mới; chất lượng dịch vụ thấp, kinh doanh không hiệu quả; trang thiết bị máy móc, công nghệ lạc hậu, thủ công; TCSX cồng kềnh, chông chéo; đội ngũ lao động lớn với trình độ thấp; công tác quảng cáo và chăm sóc khách hàng chưa tốt so với các đối thủ cạnh tranh.

+ Cơ hội: Đa dạng hoá dịch vụ; ứng dụng công nghệ mới, tích hợp VT - CNTT - truyền thông để phát triển và cung cấp dịch; tích cực liên doanh, liên kết với BC các nước để mở rộng thị trường trong nước và quốc tế; tích cực tham gia thị trường VT thông qua hình thức làm đại lý hoặc nhà cung cấp dịch vụ mới; tận dụng tối đa các hỗ trợ của Nhà nước thông qua cung cấp các dịch vụ bưu chính công ích.

+ Thách thức: giảm thị phần của một số DVBC truyền thống do bị cạnh tranh bởi các công nghệ hiện đại và chia sẻ thị trường với các đối thủ hiện tại và tiềm ẩn; giá cước cao và chất lượng dịch vụ thấp so với các đối thủ cạnh tranh; áp lực tăng chi phí do áp lực về giá thuê phương tiện vận chuyển thuê ngoài; khó khăn về tài chính nếu không được hỗ trợ từ VT và nhà nước phân cấp dịch vụ bưu chính công ích.

##### - Lĩnh vực VT&Internet

+ Điểm mạnh: doanh nghiệp chủ đạo, lâu đời, hình ảnh quen thuộc, có uy tín; Có mạng lưới hạ tầng rộng toàn quốc cả về mạng đường trục và mạng truy nhập nội hạt, mạng phân phối dịch vụ rộng khắp lưới sẵn có, hiện đại và sẵn khách hàng truyền thống; lợi thế trong tiếp nhận công nghệ hiện đại, cung cấp dịch vụ mới, đa dạng, chất lượng cao; đội ngũ lao động có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn với tinh thần đoàn kết tốt; quan hệ HTQT tốt.

+ Điểm yếu: bộ máy quản lý quy mô quá lớn, cồng kềnh, không linh hoạt; mạng lưới phát triển thiếu đồng bộ, nhiều chủng loại thiết bị; chất lượng một số dịch vụ chưa cao; quy trình, thủ tục cung cấp dịch vụ rườm rà; chưa quan tâm đúng mức đến công tác NCTT, phân tích đối thủ cạnh tranh. Chưa có những chiến lược kinh doanh thích ứng nhanh với thay đổi thị trường; lực lượng lao động quá lớn, thiếu chuyên gia trình độ cao về kinh tế và kỹ thuật, vừa phải thực hiện nhiệm vụ chính trị XH, vừa kinh doanh.

+ Cơ hội: chính sách hội nhập quốc tế của nhà nước tạo điều kiện VNPT có nhiều cơ hội giao lưu kinh tế, hợp tác phát triển DN và DV; thu nhập bình quân đầu người và nhu cầu sử dụng dịch vụ tăng mạnh; công nghệ VT-Internet phát triển mạnh tạo cơ hội cung cấp dịch vụ mới chất lượng cao; tách riêng BC và VT là cơ sở để hạch toán riêng rõ từng dịch vụ tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển; nhà nước tiếp tục hoàn thiện hệ thống

pháp luật và chính sách phù hợp cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế, tạo khung khổ pháp lý để VNPT hoạt động ổn định.

+ Thách thức: phải thực hiện các yêu cầu và chuẩn mực theo WTO, đặc biệt các cam kết mở rộng thị trường VT; công nghệ và dịch vụ phát triển nhanh, chu kỳ thay đổi công nghệ ngắn tạo sức ép nguy cơ tiềm ẩn tụt hậu công nghệ; tăng nhu cầu sử dụng các dịch vụ GTGT, dịch vụ nội dung thông tin buộc VNPT phải thường xuyên đổi mới công nghệ; nguy cơ giảm thị phần do chính sách mở cửa của nhà nước và phải cạnh tranh với các doanh nghiệp có ưu thế hơn đặc biệt với các công ty nước ngoài sẽ vào Việt Nam kinh doanh; đặc thù địa lý, khí hậu, văn hoá, kinh tế phát triển không đều giữa các vùng tạo khoảng cách lớn trong nhu cầu sử dụng dịch vụ.

#### **2.4 Tổng hợp so sánh về năng lực cạnh tranh của VNPT và các đối thủ cạnh tranh trong nước**

Từ những phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua, có thể rút ra những nhận xét, so sánh năng lực cạnh tranh của VNPT và các doanh nghiệp khác: VNPT có lợi thế về thị phần; chất lượng kỹ thuật; độ rộng và năng lực mạng lưới; sự đa dạng của dịch vụ; hình ảnh và uy tín doanh nghiệp; mức độ nổi tiếng của các dịch vụ; mạng lưới điểm bán hàng; sự tin cậy của các đối tác... Tuy nhiên, trong thời gian tới các yếu tố tương đương sẽ tăng thêm. Các yếu tố bất lợi của VNPT và là lợi thế của các đối thủ chủ yếu thuộc về chất lượng phục vụ, sự gọn nhẹ của bộ máy, sự CMH trong cung cấp dịch vụ... Đây cũng là những yếu tố không khó khắc phục đối với VNPT.

#### **2.5 Đánh giá chung về kết quả tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua**

##### **2.5.1 Những ưu điểm**

Trong thời gian qua (giai đoạn 2006-2010), cùng với kết quả thực hiện các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh, VNPT đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu chủ yếu về doanh thu, lợi nhuận, nộp NSNN... đóng góp không nhỏ vào việc thúc đẩy phát triển KT-XH của đất nước và thị trường BCVT&CNTT Việt Nam.

Thế mạnh và sự khác biệt về năng lực cạnh tranh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh đó là đó là phát huy lợi thế về qui mô doanh nghiệp (qui mô mạng lưới và các điểm cung cấp dịch vụ); biết tận dụng thế mạnh về mạng lưới và khách hàng truyền thông lớn trên khắp mọi miền đất nước, quảng bá tiếp tục khẳng định như thương hiệu VNPT là số một trong lĩnh vực BCVT ở Việt Nam trong con mắt khách hàng và các đối tác kinh doanh đồng thời duy trì được tận tụy và cố gắng của các CBCNV trong sự nghiệp phát triển BCVT của VNPT để phát huy lợi thế cạnh tranh của mình. Thế mạnh này được khẳng định ở việc năng lực cạnh tranh của VNPT luôn được đánh giá cao và trong nhóm đứng đầu so với các doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh trên lĩnh vực BCVT.

##### **2.5.2 Những hạn chế bất cập**

Tuy đạt được các kết quả cao trong HĐKD và cạnh tranh, VNPT cũng không tránh khỏi các hạn chế bất cập: năng lực triển khai đầu tư, đổi mới công nghệ còn chậm; cơ chế quản lý và điều hành vẫn chậm sửa đổi đặc biệt là cơ chế tài chính giữa VNPT và với ĐVTV hoặc giữa các ĐVTV với nhau; lực lượng lao động nhiều về số lượng, nhưng còn hạn chế về chuyên môn, đặc biệt là các chuyên gia cao cấp về cả lĩnh vực kinh tế và kỹ thuật; tính chủ động và dám chịu trách nhiệm trong công việc còn hạn chế; việc chấp hành kỷ luật tài chính của một số ĐVTV chưa nghiêm gây ứ đọng vốn, ảnh hưởng tới điều hành dòng tiền của VNPT, làm giảm hiệu quả kinh doanh...

##### **2.5.3 Nguyên nhân của những yếu kém, tồn tại**

- Nguyên nhân khách quan: thị trường VT cạnh tranh gay gắt do nhiều doanh nghiệp được cấp phép, trong đó một số doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào các dịch vụ đem lại lợi nhuận cao (di động, băng rộng), khai thác ở các vùng thị trường trọng điểm (các thành phố lớn, khu đông dân cư, KCN...); việc thực thi các cam kết của Chính phủ khi tham gia vào các tổ chức kinh tế thế giới (WTO, AFTA...) ảnh hưởng tới giá cước dịch vụ, làm giảm hiệu quả kinh doanh. Hành lang pháp lý của nhà nước chưa đầy đủ, chất lượng chưa cao, còn một số cơ chế, chính sách của nhà nước cũng gây hạn chế cho VNPT nâng cao năng lực cạnh tranh

- Nguyên nhân chủ quan: việc tập trung phát triển mở rộng mạng lưới quá nhanh trong khi công tác quản lý, vận hành, khai thác vẫn tồn tại bất cập, còn thiếu công cụ quản lý; đội ngũ CBCNV tuy đã được nâng lên về trình độ nhưng vẫn thiếu đội ngũ cán bộ kỹ thuật đầu ngành, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia quản lý kinh tế quá trình nghiên cứu đổi; VNPT và các ĐVTV chưa có chiến lược cạnh tranh đầy đủ, bài bản; việc chuyển đổi mô hình tổ chức dựa trên mô hình sẵn có, chưa xuất phát từ yêu cầu phát triển của doanh nghiệp sẽ bộc lộ nhiều bất cập khi môi trường kinh doanh có biến động lớn; còn tồn tại nhiều bất cập, chưa đồng bộ trong cơ chế quản lý kinh tế nội bộ tại cơ quan VNPT và tại ĐVTV; sức ép về cạnh tranh và giảm cước của khách hàng và đối thủ cạnh tranh kết hợp với khủng hoảng kinh tế cũng là nguyên nhân dẫn đến sự giảm sút năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua.

#### **Kết luận chương II**

Chương II đã giới thiệu được tổng quan về VNPT trong đó có kết quả SXKD mà VNPT đã đạt được giai đoạn 2006-2010, những kết quả này đã phản ánh phần nào năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn vừa qua. Mặt khác chương này đã phân tích được thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của VNPT đã tác động trực tiếp đến thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT. Đặc biệt, chương II còn phân tích các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của VNPT được phân tích thông qua 9 nhóm chỉ tiêu chính và phân tích các áp lực cạnh tranh cũng như phân tích các cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu tác động đến năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn 2006-2010 thông qua

phân tích số liệu báo cáo từ các doanh nghiệp, từ Bộ TT&TT kết hợp với kết quả điều tra khảo sát thực tế để rút ra những mặt đạt được, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân. Đây là căn cứ quan trọng để đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong bối cảnh giai đoạn mới, giai đoạn khi Việt Nam là thành viên của WTO với các cam kết có hiệu lực.

### **Chương III:**

## **CÁC GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VNPT TRONG ĐIỀU KIỆN VIỆT NAM LÀ THÀNH VIÊN CỦA WTO**

### **3.1 Cơ hội, thách thức đối với VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO**

Các nội dung cam kết gia nhập WTO của Việt Nam trong lĩnh vực BCVT đã được khái quát trong Luận án, trong đó chi tiết các cam kết về: dịch vụ máy tính và các dịch vụ liên quan, dịch vụ CPN, dịch vụ VT. Ngoài ra, Việt Nam cũng cam kết cho phép bên nước ngoài được kết nối dung lượng cáp quang biển của các tuyến mà Việt Nam là thành viên. Trên cơ sở phân tích môi trường quốc tế và khu vực bao gồm xu hướng toàn cầu hóa, xu hướng phát triển công nghệ BCVT trên thế giới, xu hướng phát triển kinh doanh dịch vụ BCVT trên thế giới; phân tích môi trường trong nước bao gồm môi trường vĩ mô, môi trường cạnh tranh, xu thế năng lực thị trường, khách hàng; và phân tích tiến trình đổi mới mô hình tập đoàn, tác giả đã rút ra các cơ hội và thách thức đối với VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO như sau:

- **Cơ hội:** Với cam kết mở cửa thị trường mạnh mẽ, VNPT đứng trước cơ hội được tiếp cận với các nguồn vốn đầu tư, kỹ thuật, công nghệ và kinh nghiệm quản lý mới; có điều kiện hiện đại hóa mạng lưới, mở rộng dịch vụ, đào tạo nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ đầu đàn... Cùng với chính sách khuyến khích đầu tư của Chính phủ, việc mở rộng thị trường ra nước ngoài của VNPT được thực hiện dễ dàng hơn. Với ưu thế về quy mô mạng lưới, khả năng cung cấp dịch vụ, thương hiệu uy tín là cơ hội thuận lợi để VNPT tăng doanh thu, mở rộng thị trường, mở rộng hợp tác, liên kết kinh tế toàn cầu giúp VNPT dễ dàng tiếp cận hơn với công nghệ mới, đẩy mạnh ứng dụng triển khai các dịch vụ mới, chất lượng cao, thu hút khách hàng, phát triển SXKD...

- **Thách thức:** Hiện nay, thị trường BCVT Việt Nam đang dần tới mức bão hòa và nhiều DNVT đang khai thác và được cấp phép làm cho tình hình cạnh tranh của VNPT sẽ ngày càng trở nên khốc liệt, thị phần sẽ ngày một bị chia sẻ mạnh mẽ, giá cước ngày một giảm ảnh hưởng đến doanh thu của VNPT. Xu hướng tập trung kinh doanh các dịch vụ đem lại lợi nhuận cao của các DNVT làm cho doanh thu các dịch vụ truyền thống vốn là ưu thế của VNPT trước kia ngày một giảm. Việc nhà nước yêu cầu VNPT đổi mới mô hình tổ chức cũng là một thách thức đối toàn VNPT. Bên cạnh đó, hiện tượng chảy máu chất xám cũng là một trong những thách thức với VNPT khi bị các doanh nghiệp mới tham gia thị trường thu hút do các doanh nghiệp này có nhiều ưu thế hơn như được hưởng nhiều ưu đãi từ Chính phủ, triển khai mạng và cung cấp dịch vụ nhanh, giá cước rẻ, chính sách bán hàng linh hoạt, trình độ quản lý hiện đại, lực lượng lao động trẻ, năng động, và đặc biệt thu nhập ở các doanh nghiệp mới thường cao hơn VNPT do đạt được NSLĐ cao.

### **3.2 Mục tiêu, định hướng phát triển bu chính, viễn thông trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO**

#### **3.2.1 Mục tiêu, định hướng phát triển của Nhà nước trong lĩnh vực BCVT**

Các định hướng phát triển VT trong thời gian tới đã được thể hiện trong các chỉ thị, quyết định của Thủ tướng Chính phủ bao gồm: Quyết định số 158/2001/QĐ-TTg ngày 18/10/2001; Chỉ thị số 07/CT-BBCVT ngày 07/07/2007 và Quyết định số 1755/QĐ-TTg ngày 22/9/2010. Trên cơ sở các Quyết định, Chỉ thị trên, có thể rút ra các quan điểm, mục tiêu và định hướng phát triển BCVT Việt Nam giai đoạn 2011-2015.

#### **3.2.2 Các định hướng về mục tiêu phát triển của VNPT giai đoạn 2011-2020**

Gắn với những định hướng phát triển KT-XH của đất nước, phát triển của ngành VT trong giai đoạn 2011-2020, VNPT nên chú trọng phát triển theo hướng: trở thành Tập đoàn kinh tế có tiềm lực tài chính mạnh, thu hút sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế; giữ vững vị trí nhà khai thác dịch vụ BCVT&CNTT hàng đầu Việt Nam; mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang các ngành nghề khác như du lịch, bảo hiểm, tài chính ngân hàng... Mọi hoạt động SXKD đều theo mô hình Tập đoàn, trong đó chuyên liên kết theo kiểu hành chính với cơ chế giao vốn sang liên kết theo mô hình Công ty mẹ - công ty con với cơ chế đầu tư vốn, thực hiện đa sở hữu. Trong đó mục tiêu phát triển tổng quát của VNPT sẽ tập trung vào: xây dựng VNPT hiện đại, rộng khắp về mạng lưới, tiên tiến về công nghệ, đa dạng về dịch vụ, linh hoạt trong quản lý, ấn tượng trong tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, nộp NSNN, đóng góp tích cực vào chuyển dịch cơ cấu nền kinh tế, thúc đẩy phát triển KT-XH, góp phần đưa Việt Nam trở thành quốc gia mạnh về VT và CNTT vào năm 2020 và hoàn thành thắng lợi công cuộc CNH, HĐH đất nước; tiếp tục khẳng định VNPT là Tập đoàn kinh tế chủ lực quốc gia trong việc phát triển hạ tầng, cung cấp các dịch vụ truyền thông và các giải pháp hội tụ BCVT&CNTT; xây dựng và củng cố cơ sở hạ tầng phục vụ phát triển các dịch vụ BCVT có chất lượng cao, hoạt động hiệu quả ngang tầm với các nước trong khu vực; tiếp tục dẫn đầu trong thực hiện phổ cập các dịch vụ BCVT&Internet tới tất cả các vùng miền trong cả nước.

### **3.3 Quan điểm của tác giả về nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO**

Trên cơ sở đưa ra quan điểm phát triển của VNPT trong giai đoạn tới 2011-2020, đã nêu rõ trong luận án, có thể đề xuất một số những quan điểm chủ đạo để nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện mở cửa thị trường và trong giai đoạn đầu hội nhập quốc tế như sau: thứ nhất, quán triệt sâu sắc đường lối đổi mới của Đảng; bám sát sự chỉ đạo điều hành của Chính phủ và các cơ quan QLNN, đổi mới tư duy, chủ động sáng tạo, tập trung điều hành bằng những biện pháp thích hợp trong từng giai đoạn phát triển. Trong đó đảm bảo phát triển bền vững và ổn định về mặt mạng lưới, thị trường, thị phần đồng thời đảm bảo hài hòa lợi ích của Nhà nước với lợi ích của doanh nghiệp, người lao động và khách hàng của VNPT; thứ hai, tập trung đổi mới mô hình tổ chức, cơ cấu lại Tập đoàn và các ĐVTV để phát huy tính chủ động của từng bộ phận, thích ứng với quá trình đổi mới công nghệ và phát triển dịch vụ nhằm từng bước tăng cường năng lực cạnh tranh của từng ĐVTV và toàn Tập đoàn; thứ ba, tăng cường và nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư để nâng cao trình độ công nghệ và trang thiết bị của VNPT, coi đây là khâu đột phá để tiếp tục giữ vững lợi thế cạnh tranh về qui mô mạng lưới, điểm phục vụ và là nền tảng để phát triển các dịch vụ mới, các dịch vụ GTGT; thứ tư, coi trọng chiến lược xây dựng và nâng cao chất lượng NNL là khâu hết sức quan trọng để có được đội ngũ chuyên gia, cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật đủ năng lực tiếp thu làm chủ công nghệ mới, có bản lĩnh và ý chí quyết tâm, tâm huyết cùng với VNPT hoàn thành mọi nhiệm vụ, dù sức chiến thắng trong cạnh tranh.

### **3.4 Các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO**

#### **3.4.1 Tập trung đổi mới mô hình tổ chức, phát huy nội lực và không ngừng đổi mới công tác quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn 2011-2020**

**3.4.1.1 Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và đổi mới doanh nghiệp phát huy vai trò một Tập đoàn mạnh trong lĩnh vực BCVT:** VNPT cần nhanh chóng triển khai đề án đổi mới mô hình tổ chức quản lý và SXKD sau khi được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, đảm bảo mô hình mới vận hành trơn tru, đạt hiệu quả cao, khắc phục những nhược điểm hiện nay, có quy mô phù hợp với trình độ quản lý và công nghệ hiện đại, thích ứng linh hoạt với điều kiện cạnh tranh trên thị trường, nâng cao tính tự chủ theo hướng mô hình tổ chức tại phụ lục 6, 7 của quyển Luận án. Trong đó, chú trọng đến công tác sắp xếp lại lao động; tổ chức sắp xếp lại các ĐVTV, ban hành các cơ chế chính sách về quan hệ kinh tế rõ ràng, minh bạch, đảm bảo hiệu quả SXKD, tăng cường tính chủ động sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh của từng ĐVTV và toàn VNPT. Riêng đối với VNPost, việc đổi mới tổ chức và quản lý nên tổ chức sắp xếp các ĐVTV theo hướng hợp lý, gọn nhẹ, giảm bớt khâu trung gian đồng thời phù hợp với cơ chế thị trường, nâng cao tính tự chủ kinh doanh của các đơn vị, xác lập mối quan hệ giữa các đơn vị tham gia thông qua hợp đồng, hạch toán riêng, rõ các dịch vụ đặc biệt là các dịch vụ BCCI để dần từng bước đưa có dịch vụ có điều kiện ra hạch toán độc lập. Phần đầu sau năm 2013, khi nhà nước hết hỗ trợ cung cấp các dịch vụ BCCI, VNPost có thể đứng vững trong kinh doanh và giữ vững thế mạnh cạnh tranh trong cung cấp các dịch vụ bưu chính.

#### **3.4.1.2 Nâng cao nội lực và hiệu quả hoạt động tài chính**

Thứ nhất, nguồn vốn giai đoạn 2011-2020 cần được cân đối chủ yếu từ nguồn vốn tái đầu tư của VNPT và được huy động từ nguồn vốn tín dụng, trong đó triệt để sử dụng hiệu quả nguồn vốn của VNPT thông qua cân đối sử dụng vốn cho hoạt động SXKD và đầu tư XD CB, tăng cường thu hút nguồn VĐT từ việc đa dạng hóa các hình thức huy động vốn; thứ hai, tăng cường công tác quản lý thu nợ và xử lý nợ khó đòi; quản lý vật tư, thiết bị tồn kho và dòng tiền tại các ĐVTV; thứ ba, tổ chức quản lý hiệu quả đầu tư tài chính để tìm ra cơ hội tăng cường đầu tư tài chính dài hạn; thứ tư, đổi mới cơ chế quản lý và bộ máy quản lý tài chính, bảo đảm việc mở rộng phân cấp đi liền với trách nhiệm, phát huy tính năng động, sáng tạo và hiệu quả kinh doanh của các ĐVTV; tăng cường quản lý theo hiệu quả kinh doanh, hiệu quả sử dụng nguồn lực và hoàn thiện các quy định về tài chính và tăng cường quản lý tài chính thông qua việc xây dựng các quy định về kiểm tra, giám sát quá trình sử dụng vốn; thứ năm, tiếp tục thực hiện tốt các nghĩa vụ tài chính với nhà nước góp phần thúc đẩy xã hội hóa và phổ cập DVVT, xóa bỏ khoảng cách số giữa các vùng, miền.

#### **3.4.1.3 Đổi mới công nghệ, trang thiết bị và nâng cao chất lượng mạng lưới, dịch vụ**

**- Nhóm giải pháp đổi mới công nghệ, trang thiết bị:** Tiếp tục đổi mới và hoàn thiện phương pháp thực hiện đầu tư XD CB, đầu tư đổi mới công nghệ và trang thiết bị cho phù hợp với mô hình tổ chức mới, đẩy mạnh phân cấp và tự chủ của đơn vị đi liền với tăng cường kiểm tra, giám sát đầu tư; chú trọng đầu tư phát triển mạng lưới phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ tiềm năng; tập trung đầu tư tạo dựng CSHT mạng VT&CNTT hiện đại theo định hướng công nghệ mạng NGN; tạo ra sự đồng bộ, khả năng tích hợp dịch vụ cao, góp phần nâng cao năng lực, chất lượng cung cấp dịch vụ, giảm chi phí khai thác; tập trung đầu tư nâng cấp năng lực và chất lượng của 2 mạng di động, đưa dự án VINASAT2 vào hoạt động đúng tiến độ; chú trọng tối ưu hóa mạng lưới, đầu tư theo hướng đảm bảo khả năng chia sẻ, dùng chung CSHT trong nội bộ VNPT và các nhà khai thác khác.

**- Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ**



1. + Đối với mạng lưới BC-PHBC: cần tổ chức hiệu quả theo đề án đổi mới TCSX của VNPost, hợp lý hóa mạng đường thư theo hướng tăng cường sử dụng phương tiện XH nhằm giảm tối đa chi phí, đồng thời đảm bảo vận chuyển được liên tục, mọi lúc, mọi nơi; bổ sung, xây dựng mới toàn bộ qui chế, qui định nghiệp vụ hiện có theo hướng tin học hóa, đơn giản các thủ tục, ân phẩm; hoàn thiện và ban hành kịp thời hệ thống chỉ tiêu lượng trong khai thác, cung cấp dịch vụ BC-PHBC.

2. + Đối với mạng lưới VT&Internet: thường xuyên tăng cường đầu tư, nâng cấp và mở rộng dung lượng mạng lưới, sử dụng các công nghệ hiện đại tiên tiến nhằm đảm bảo chất lượng mạng lưới và thông tin được liên tục, thông suốt, rút ngắn thời gian phục vụ; xây dựng và hoàn thiện các qui chuẩn, tiêu chuẩn chất lượng mạng lưới, để đảm bảo khai thác, xử lý và khắc phục sự cố được kịp thời; tổ chức và khai thác mạng lưới tối ưu, rút ngắn chu trình xử lý và cung cấp dịch vụ, ứng dụng các công nghệ hiện đại trong việc quản lý và điều hành mạng; thường xuyên thống kê các chỉ tiêu chất lượng mạng lưới có so sánh với các chỉ tiêu tương ứng của đối thủ cạnh tranh, tìm ra những điểm còn tồn tại; tổ chức tốt công tác đo kiểm, bảo trì, bảo dưỡng mạng lưới, chất lượng dịch vụ. Xây dựng phòng nghiên cứu có qui mô và đủ năng lực đo kiểm, đánh giá thiết bị, công nghệ mới.

#### **3.4.1.4 Đổi mới và nâng cao năng lực R&D**

Để nâng cao năng lực R&D, VNPT cần chú trọng các giải pháp: tiếp tục hoàn thiện hệ thống các quy định, hướng dẫn hoạt động R&D đồng bộ, toàn diện, có tính khả thi; xây dựng mối liên hệ chặt chẽ giữa VNPT và các ĐVTV trong công tác R&D; tổ chức xây dựng và triển khai tốt các chương trình KHCN trọng điểm; dành đầu tư thích đáng cho nghiên cứu đổi mới công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả của hoạt động SXKD.

#### **3.4.1.5 Các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực**

Để nâng cao chất lượng và phát triển NNL, VNPT và ĐVTV cần căn cứ vào thực tế HĐKD, chiến lược phát triển để xây dựng chính sách tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng nhân lực; tổ chức tốt công tác đào tạo và tái đào tạo trong đó chú trọng đầu tư đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm trong quản lý; hoàn thiện cơ chế phân phối thu nhập và chế độ đãi ngộ tương xứng với khả năng đóng góp của người lao động; đẩy mạnh công tác tổ chức lao động khoa học để sử dụng hiệu quả NNL; nâng cao nhận thức của CBCNV về sắp xếp, đổi mới tổ chức của VNPT trong giai đoạn tới đặc biệt là sắp xếp cán bộ.

#### **3.4.1.6 Nâng cao năng lực quản lý và điều hành**

VNPT cần xây dựng hệ thống cơ chế quản lý và điều hành phù hợp với mô hình tổ chức mới, theo cơ chế thị trường, lấy khách hàng làm trung tâm, đáp ứng tốt nhất về chất lượng dịch vụ và thỏa mãn tối đa các nhu cầu của khách hàng về sử dụng dịch vụ BCVT&CNTT. Cần xây dựng và hoàn thiện cơ chế quản lý nội bộ về đổi mới công nghệ, đầu tư, kinh doanh, kế hoạch, tài chính, lao động tiền lương... của VNPT và các ĐVTV, trong đó đặc biệt quan tâm tới các cơ chế phối hợp kinh doanh giữa các ĐVTV nhằm gia tăng sức mạnh chung của VNPT, đảm bảo sự gắn kết giữa các ĐVTV; thực hiện phân cấp tối đa cho các ĐVTV triển khai và phát triển các dịch vụ, thị trường mới.

#### **3.4.1.7 Khuyến khích các ĐVTV tự nâng cao năng lực cạnh tranh**

Để có được điều này, VNPT cần ban hành cơ chế linh hoạt cho phép và khuyến khích các ĐVTV tăng khả năng cạnh tranh ngay trong nội bộ các thành viên VNPT với nhau nhưng trên nguyên tắc kỷ cương thống nhất có sự định hướng của Tập đoàn như: đa dạng hóa dịch vụ, thị trường, hình thức liên doanh liên kết. Từ đó sẽ thúc đẩy năng lực cạnh tranh của toàn Tập đoàn. Bên cạnh đó VNPT cần nghiên cứu cơ chế cho phép các ĐVTV chủ động liên doanh liên kết, đầu tư ra nước ngoài nhằm phát huy thế mạnh sở trường của từng đơn vị, tăng nguồn thu, tạo sự phát triển bền vững.

### **3.4.2 Năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng**

#### **3.4.2.1 Không ngừng nâng cao tiềm lực vô hình, chủ động nâng cao giá trị thương hiệu, hình ảnh và uy tín của VNPT và các sản phẩm dịch vụ do VNPT cung cấp**

VNPT cần dành nguồn kinh phí đầu tư thích đáng để xây dựng, củng cố và phát triển thương hiệu doanh nghiệp và thương hiệu dịch vụ. Bên cạnh đó, VNPT cần: đề ra chiến lược tạo dựng và quản trị thương hiệu của VNPT trên cơ sở phân tích các đặc tính, giá trị thương hiệu, tâm lý người tiêu dùng và các hướng dẫn về xác lập quyền bảo hộ sở hữu công nghiệp của nước ta.; thiết kế các thương hiệu rõ ràng và nhất quán; kiên nhẫn tạo dựng và quản lý giá trị thương hiệu trên cơ sở tầm nhìn dài hạn; cần áp dụng chính sách thương hiệu phù hợp áp dụng mang tính toàn cầu nhưng vẫn đảm bảo sự linh hoạt trong từng thị trường nhất định; cần xem xét đến những phương tiện truyền thông cho những phân đoạn thị trường mục tiêu khác nhau; bên cạnh thương hiệu VNPT, các thương hiệu phụ, thương hiệu mở rộng, thương hiệu về thành phần sản phẩm, dịch vụ, các thương hiệu về nhà tài trợ cần được thiết kế và khuyến khích tương, phát triển một cách thống nhất và gây ấn tượng cao.

#### **3.4.2.2 Tập trung phát triển các loại hình kinh doanh chính**

- **Đối với các dịch vụ Bưu chính:** cần tập trung cơ cấu, làm mới lại các dịch vụ hiện có, đặc biệt là các dịch vụ bưu chính chuyên phát, tạo thêm nhiều GTGT cho các dịch vụ này. Phát huy thế mạnh về mạng lưới và NNL chuyển hóa thành kênh phân phối bán lẻ dịch vụ tài chính, bảo hiểm, ngân hàng, hàng hóa; triển khai đồng bộ, toàn diện các giải pháp nâng cao chất lượng mạng lưới và các dịch vụ, trước hết là hệ thống tổ chức quản lý chất lượng từ VNPost đến các đơn vị. Thực hiện triển khai chương trình nhận diện thương hiệu của TCT và của các dịch vụ. Mở rộng, tăng cường HTQT để tìm kiếm cơ hội hợp tác; phối hợp khai thác thị trường các DV BC, chuyển phát quốc tế, các dịch vụ Tài chính Bưu chính quốc tế.

- **Đối với các dịch vụ VT & CNTT:** Tiếp tục chú trọng củng cố phát triển các dịch vụ cố định và di động, ngoài ra cần phải đẩy nhanh, tạo sự đột phá trong việc phát triển các dịch vụ nội dung, GTGT, phát triển dịch vụ truy nhập Internet băng rộng và dịch vụ truyền hình tương tác MyTV. Cần tập trung phát triển hạ tầng mạng để đảm bảo khả năng đáp ứng cho số lượng thuê bao lớn. Mở rộng vùng phủ sóng để giảm thiểu khả năng rớt mạng, đảm bảo chất lượng thoại. Tăng cường đổi mới công nghệ để tích hợp các dịch vụ phù hợp. Đồng thời định hướng khách hàng chuyển đổi sử dụng các dịch vụ viễn thông trong mạng của VNPT một cách dễ dàng, tiện ích.

#### 3.4.2.3 Nâng cao năng lực Marketing và lựa chọn thị trường mục tiêu

Thứ nhất, *tăng cường điều tra, nghiên cứu thị trường:* VNPT cần xây dựng một “Chương trình tổng thể NCTT”, thông qua việc nhanh chóng hoàn thiện bộ phận NCTT đủ mạnh; thứ hai, *tăng cường công tác phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu để VNPT có thể tập trung nguồn lực, nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường mục tiêu, nhằm tối đa hoá lợi nhuận phù hợp với điều kiện, khả năng của VNPT* (phân đoạn thị trường theo mức chi trả của khách hàng và phân đoạn thị trường theo các vùng miền dựa trên đặc điểm KT-XH của từng vùng); thứ ba, *xây dựng các chính sách tăng cường hệ thống kênh phân phối* thông qua việc xây dựng các chính sách thúc đẩy sự phối hợp tốt giữa các ĐVTV, hỗ trợ tốt cho các đại lý, các điểm bán lẻ, xã hội hoá kênh phân phối, ban hành cơ chế và điều chỉnh tỷ lệ phân chia doanh thu giữa các ĐVTV theo hướng khuyến khích các đơn vị tổ chức và khai thác tốt các kênh phân phối với đa dạng các loại hình dịch vụ; xây dựng chính sách ưu tiên phát triển kênh bán hàng tự động; thứ tư, *đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng:* chú trọng nghiên cứu nhu cầu khách hàng, nhanh chóng xây dựng hệ thống phần mềm, dữ liệu quản lý và hỗ trợ khách hàng, tăng cường đào tạo nhân lực trong lĩnh vực giao dịch, phục vụ khách hàng với năng suất cao, chất lượng phục vụ tốt, nghiên cứu, thiết kế các trung tâm giao dịch, đại lý đảm bảo thống nhất thương hiệu, thuận tiện, văn minh phục vụ khách hàng thuận lợi, đồng thời tổ chức và hoàn thiện bộ máy, qui trình chăm sóc khách hàng theo hướng phân vùng, phân loại khách hàng; thứ năm, *tăng cường công tác quảng cáo, khuyến mại, tiếp thị:* xây dựng chiến lược truyền thông bài bản, chuyên nghiệp, đa dạng hóa các hoạt động, hình thức quảng cáo, tuyên truyền, phát triển quan hệ công chúng; tiếp tục duy trì, thực hiện các chương trình khuyến mại cho các khách hàng mới, khách hàng trung thành, khách hàng đem lại doanh thu lớn nhất và có cơ chế quản lý các hoạt động khuyến mại để có hiệu quả hơn và tiết kiệm chi phí; thực hiện tốt công tác chào hàng, khuyến khích tương và công tác quan hệ công chúng.

#### 3.4.2.3 Đa dạng và linh hoạt trong các chính sách giá cước

Chính sách giá cước cần thực hiện theo nguyên tắc: tập trung vào việc giữ khách hàng lớp trên, chú ý đến khách hàng lớp giữa và tập trung mở rộng khách hàng lớp dưới; có chính sách giá phù hợp, ưu đãi hợp lý để tạo đội ngũ khách hàng trung thành, khách hàng lớn và thu hút thêm các khách hàng mới; chính sách giá cước, thị trường vừa thống nhất vừa linh hoạt theo biến động của thị trường; cần xây dựng kế hoạch điều chỉnh giá cước theo sát tình hình thị trường và phù hợp với chi phí, giá thành cung cấp dịch vụ; xây dựng lộ trình điều chỉnh giá cước kết nối phù hợp với giá thành và các khoản đầu tư vào CSHT.

#### 3.4.3 Chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu

##### 3.4.2.1 Nâng cao năng lực HTQT

VNPT cần tăng cường các biện pháp như: Đối với các đối tác trong nước, bên cạnh việc tăng cường cạnh tranh VNPT vẫn cần phải tích cực hợp tác chia sẻ, dùng chung CSHT tại các vùng sâu, vùng xa, vùng khó phát triển mạng lưới để nâng cao hiệu quả đầu tư và sử dụng cơ sở hạ tầng. Đối với các đối tác nước ngoài, cần xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển cho công tác HTQT trong thời kỳ mới, phù hợp với định hướng và quy hoạch phát triển chung của Tập đoàn; củng cố và phát huy các hoạt động hợp tác với các đối tác truyền thống và chủ động tiếp cận các đối tác mới, tiềm năng, có năng lực và thiện chí hợp tác; tích cực hợp tác với các nhà khai thác dịch vụ BCVT khác trong nước và trên thế giới với cơ chế phân chia quyền lợi và trách nhiệm hợp lý, hình thành mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng khắp với thương hiệu thống nhất.

##### 3.4.3.2 Tích cực thực hiện Chiến lược đại dương xanh và tăng cường tham gia chuỗi giá trị toàn cầu trong lĩnh vực BCVT

Chú trọng đến hoạt động tham gia chuỗi giá trị toàn cầu, VNPT mở rộng thị trường TN và QT bằng cách có thể tham gia một công đoạn cung cấp dịch vụ như làm đại lý trong nước cho các hãng kinh doanh trong lĩnh vực BCVT, cho các ngân hàng nước ngoài. Bên cạnh đó, VNPT có thể tham gia cung cấp các dịch vụ BCVT trên thị trường quốc

tế như cung cấp bán lẻ các dịch vụ, thiết bị VT trên nền tảng liên kết với DNVT bản địa với cơ chế phân chia DT, lợi nhuận hợp lý để thu hút được các đối tác; định vị đúng thị trường quốc tế cần phải vươn tới trong giai đoạn tới. Bên cạnh đó, VNPT cần thực hiện chiến lược đại dương xanh thông qua việc thực hiện chiến lược đầu tư ra nước ngoài để tạo cho VNPT có một ngành kinh doanh mới, một thị trường mới, một "đại dương" các dịch vụ mới ở một vùng đất chưa ai khai phá ở một số quốc gia, phấn đấu trở thành một trong những doanh nghiệp mũi nhọn của Việt Nam trong hoạt động đầu tư ra nước ngoài. Để thực hiện thành công Chiến lược này đòi hỏi VNPT có sự khảo sát, lựa chọn kỹ lưỡng các thị trường mới (về nhu cầu, tiềm năng phát triển thị trường, môi trường pháp lý và các chính sách hỗ trợ và khuyến khích đầu tư) trước khi triển khai Chiến lược này.

### **3.5. Các kiến nghị, đề xuất với cơ quan quản lý nhà nước**

#### **3.5.1 Kiến nghị với Nhà nước và các cơ quan QLNN**

Nhà nước cần tiếp tục xây dựng, hoàn thiện và ban hành nhanh chóng, kịp thời, đầy đủ hệ thống pháp luật đồng bộ, ổn định lâu dài, phù hợp với nền kinh tế thị trường và các cam kết quốc tế. Các văn bản luật cần chi tiết, bao trùm được các nội dung hướng dẫn tránh phải ban hành các nghị định, thông tư hướng dẫn kèm theo; tiếp tục cải cách hành chính, thực hiện Chính phủ điện tử để giảm thiểu các khâu trung gian trong tổ chức hoạt động và thực hiện nghĩa vụ của VNPT với nhà nước qua việc minh bạch, công khai các thủ tục hành chính trong lĩnh vực BCVT; Chính phủ sớm phê duyệt Đề án đổi mới tổ chức SXKD của VNPT, làm cơ sở để doanh nghiệp hướng dẫn các ĐVTV nhanh chóng chuyển đổi, nâng cao hiệu quả SXKD; cho phép VNPT được quyền điều chuyển tài sản, tăng giảm VDL của các công ty HTĐL để phù hợp với đặc thù về tính thống nhất, đồng bộ của hệ thống, tốc độ thay đổi nhanh của công nghệ, thiết bị trong lĩnh vực BCVT&CNTT.

#### **3.5.2 Kiến nghị đối với Bộ Thông tin và Truyền thông**

Bộ TT&TT cần sớm ban hành Chiến lược phát triển BCVT giai đoạn 2011-2015 và tầm nhìn 2020 để VNPT có thể chuẩn bị tốt các nguồn lực đóng góp vào quá trình thực hiện chiến lược, đáp ứng tốt khả năng cạnh tranh trên thị trường; Có các hướng dẫn cụ thể về lộ trình mở cửa thị trường, lộ trình điều chỉnh giá cước các dịch vụ BCVT theo các cam kết quốc tế đặc biệt là cam kết trong WTO; sớm ban hành qui định về vùng thị trường khai thác và trách nhiệm công ích; nhanh chóng sửa đổi các qui định bất hợp lý về cước kết nối, về ban hành giá cước linh hoạt và sớm phối hợp với Bộ Tài chính có hướng dẫn trong việc phân bổ và tính giá thành dịch vụ cho VNPT.

### **Kết luận chương III**

Trước bối cảnh mới, việc không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT là rất cần thiết để đảm bảo sự thành công trong hội nhập, duy trì sự phát triển ổn định và bền vững. Trong chương III đã phân tích các cơ hội, thách thức từ các cam kết của Việt Nam khi gia nhập WTO trong lĩnh vực BCVT, đưa ra được các định hướng, mục tiêu phát triển của nhà nước của VNPT trong lĩnh vực BCVT trong giai đoạn 2011-2020 để đề xuất quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian tới. Đây là những căn cứ quan trọng để đề xuất ra 3 nhóm giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO. Để các giải pháp đưa ra có tính khả thi, trong chương này cũng mạnh dạn đưa ra một số đề xuất, kiến nghị với cơ quan QLNN và Bộ TT&TT tạo điều kiện cho VNPT thành công trong quá trình cạnh tranh không chỉ trong nước mà tiếp tục vươn ra thị trường quốc tế.

## **KẾT LUẬN**

Trước bối cảnh hội nhập quốc tế theo các lộ trình mà Nhà nước đã đặt ra, để tuân thủ các cam kết mà Việt Nam đã ký kết khi ra nhập WTO nhất là trong lĩnh vực VT và trên thực tế cạnh tranh "quyết liệt và nóng bỏng" của các DNVT trong nước đòi hỏi VNPT phải đổi mới tổ chức, kinh doanh cho phù hợp với bối cảnh hiện nay và xu thế thời đại. Việc nghiên cứu Luận án "Tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên của WTO" là rất cần thiết để VNPT có thể đề xuất giải pháp bảo đảm duy trì năng lực cạnh tranh thích ứng với bối cảnh mới, xu thế mới TN và QT và để thành công trong kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường VT trong nước và trên thế giới. Trong quá trình thực hiện luận án, bằng sự nỗ lực của bản thân, được sự giúp đỡ, tạo điều kiện của các cơ quan thực tế và với sự hướng dẫn khoa học của các giáo viên hướng dẫn, luận án đã đạt được một số kết quả chủ yếu sau: thứ nhất, hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và một số chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; qua việc nghiên cứu và phân tích các kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các tập đoàn BC, VT quốc tế và Viettel đã đúc kết được các bài học thành công của từng Tập đoàn làm căn cứ đề xuất bài học và điều kiện vận dụng cho VNPT. Thứ hai, đánh giá được thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua trong đó đặc biệt nêu bật các yếu tố ảnh hưởng và các biện pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong thời gian qua có so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính của VNPT trong lĩnh vực BCVT để rút ra những mặt đạt được, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân để VNPT có thể rút kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh giai đoạn mới, giai đoạn khi Việt Nam là thành viên của WTO với các cam kết có hiệu lực. Thứ ba, khái quát hóa quá trình hội nhập quốc tế của Việt Nam trong đó có đề cập đến việc hội nhập KTQT và WTO của Ngành BCVT và VNPT; đưa ra quan điểm tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT trong giai đoạn 2011-2020 để từ đó đề xuất các giải pháp chủ yếu nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT trong điều kiện Việt Nam là thành viên WTO.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận án, tác giả đã tiếp thu những kiến thức mới và tham khảo một số tài liệu của Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, các nhà khoa học, các thầy cô giáo và các bạn bè đồng nghiệp. Xin trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo và các đồng nghiệp, đặc biệt là **PGS, TS. Nguyễn Đình Tài** và **TS. Nguyễn Mạnh Hải** đã tận tình hướng dẫn, tạo điều kiện để tác giả hoàn thành luận án tiến sĩ này. Trân trọng cảm ơn.