

MỞ ĐẦU

Ở nước ta, từ khi chuyển đổi cơ chế quản lý kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường, các doanh nghiệp đã rất lúng túng trong công tác hoạch định chiến lược. Các doanh nghiệp cần thiết phải hoạch định và triển khai một công cụ kế hoạch hoá mới có đủ tính linh hoạt để ứng phó với những thay đổi của thị trường. Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở phân tích và dự đoán các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp có được những thông tin tổng quát về môi trường kinh doanh bên ngoài cũng như nội lực của doanh nghiệp.

Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel từ khi thành lập đến nay đã là thương hiệu số 1 tại thị trường Việt nam và đang mở rộng hoạt động sang các thị trường lân cận nhờ có chiến lược xây dựng thương hiệu Viettel, lựa chọn đúng chiến lược tăng trưởng tập trung nhằm tận dụng lợi thế và tiềm năng của Công ty để mở thị phần và chiếm lĩnh thị trường phát triển hoạt động kinh doanh hiệu quả. Vì vậy, việc hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh là rất quan trọng và cấp bách đối với sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Để hiểu thêm về thương hiệu Viettel cùng với sự thành công của Viettel nhóm chúng ta cần thiết “ **Phân tích chiến lược tăng trưởng tập trung tại công ty viễn thông quân đội Viettel**” với những nội dung sau:

Phần 1: Giới thiệu chung về Tổng công ty viễn thông quân đội (VIETTEL)

Phần 2: Phân tích môi trường

Phần 3: Phân tích chiến lược và đánh giá chiến lược kinh doanh của Viettel

Tác giả

ThS. Đỗ Văn Tính
Giảng viên khoa QTKD

- PHẦN I -

GIỚI THIỆU VỀ TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI

I. Giới thiệu khái quát về Tổng công ty viễn thông quân đội (VIETTEL)

Trụ sở giao dịch: Số 1, Giang Văn Minh, Kim Mã, Ba Đình, Hà Nội.

- **Điện thoại:** 04. 62556789
- **Fax:** 04. 62996789
- **Email:** gopy@viettel.com.vn
- **Website:** www.viettel.com.vn
- **Tên cơ quan sáng lập:** Bộ Quốc phòng

Quyết định số 43/2005/QĐ-TTg ngày 02/03/2005 của Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt Đề án thành lập Tổng công ty Viễn thông Quân đội và Quyết định số 45/2005/QĐ-BQP ngày 06/04/2005 của Bộ Quốc Phòng về việc thành lập Tổng công ty Viễn thông Quân đội.

* Hoạt động kinh doanh:

- Cung cấp dịch vụ Viễn thông;
- Truyền dẫn;
- Bưu chính;
- Phân phối thiết bị đầu cuối;
- Đầu tư tài chính;
- Truyền thông;
- Đầu tư Bất động sản;
- Đầu tư nước ngoài.

◆ Mỗi khách hàng là một con người – một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

◆ Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. VIETTEL cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo.

*** Chặng đường phát triển của công ty**

Năm 1989	Công ty Điện tử thiết bị thông tin, tiền thân của Tổng Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) được thành lập.
Năm 1995	Đổi tên thành Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội (tên giao dịch là Viettel),
Năm 2000	Viettel có giấy phép cung cấp thử nghiệm dịch vụ điện thoại đường dài 178
Năm 2003	Viettel đã tổ chức lắp đặt tổng đài đưa dịch vụ điện thoại cố định vào hoạt động kinh doanh trên thị trường
Năm 2004	Khai trương dịch vụ điện thoại di động vào ngày 15/10/2004 với thương hiệu 098.
Năm 2005	Thủ tướng Phan Văn Khải đã ký quyết định thành lập Tổng Công ty Viễn thông quân đội ngày 02/3/2005
Năm 2008	- Doanh thu 2 tỷ USD. - Năm trong 100 thương hiệu viễn thông lớn nhất thế giới

II. Sứ mệnh*** Quan điểm phát triển**

- Kết hợp chặt chẽ kinh tế với quốc phòng
- Đầu tư vào cơ sở hạ tầng
- Kinh doanh định hướng khách hàng
- Phát triển nhanh, liên tục ổn định

*** Triết lí kinh doanh**

◆ Mỗi khách hàng là một con người – một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

◆ Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. VIETTEL cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo.

◆ Chân thành với đồng nghiệp, cùng nhau gắn bó, góp sức xây dựng mái nhà chung VIETTEL.

*** Giá trị cốt lõi**

- Lý thuyết màu xám, chỉ có cây đời là mãi mãi xanh tươi. Lý luận để tổng kết thực tiễn rút ra kinh nghiệm, tiêm cận chân lý và dự đoán tương lai. Chúng ta cần có lý luận và dự đoán để dẫn dắt nhưng chỉ có thực tiễn mới khẳng định được những lý luận và dự đoán đó đúng hay sai.

- Chúng ta tiếp cận chân lý thông qua thực tiễn hoạt động.

Hành động

- Phương châm hoạt động của chúng ta “Dò đá qua sông” và liên tục điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn.

Nhận thức

- Thách thức là chất kích thích. Khó khăn là lò luyện, “Vứt nó vào chỗ chết thì nó sẽ sống”.

- Chúng ta không sợ mắc sai lầm. Chúng ta chỉ sợ không dám nhìn thẳng vào sai lầm để tìm cách sửa. Sai lầm là không thể tránh khỏi trong quá trình tiến tới mỗi thành công. Sai lầm tạo ra cơ hội cho sự phát triển tiếp theo.

Hành động

- Chúng ta là những người dám thất bại. Chúng ta động viên những ai thất bại, tìm trong thất bại những lỗi sai của hệ thống để điều chỉnh. Chúng ta không cho phép tận dụng sai lầm của người khác để đánh đổ người đó. Chúng ta sẽ không lặp lại những lỗi lầm cũ.

- Chúng ta phê bình thẳng thắn và xây dựng ngay từ khi sự việc còn nhỏ. Chúng ta thực sự cầu thị, cầu sự tiến bộ.

Nhận thức

- Cái duy nhất không thay đổi đó là sự thay đổi. Trong môi trường cạnh tranh sự thay đổi diễn ra từng ngày, từng giờ. Nếu nhận thức được sự tất yếu của thay đổi thì chúng ta sẽ chấp nhận thay đổi một cách dễ dàng hơn.

- Mỗi giai đoạn, mỗi qui mô cần một chiến lược, một cơ cấu mới phù hợp. Sức mạnh ngày hôm nay không phải là tiền, là qui mô mà là khả năng thay đổi nhanh, thích ứng nhanh. Cải cách là động lực cho sự phát triển.

Hành động

- Tự nhận thức để thay đổi. Thường xuyên thay đổi để thích ứng với môi trường thay đổi. Chúng ta sẽ biến thay đổi trở thành bình thường như không khí thở vậy. Liên tục tư duy để điều chỉnh chiến lược và cơ cấu lại tổ chức cho phù hợp.

Nhận thức

- Sáng tạo tạo ra sự khác biệt. Không có sự khác biệt tức là chết. Chúng ta thực hiện hoá những ý tưởng sáng tạo không chỉ của riêng chúng ta mà của cả khách hàng.

Hành động

- Suy nghĩ không cũ về những gì không mới. Chúng ta trân trọng và tôn vinh từ những ý tưởng nhỏ nhất. Chúng ta xây dựng một môi trường khuyến khích sáng tạo để mỗi người Viettel hàng ngày có thể sáng tạo. Chúng ta duy trì Ngày hội ý tưởng Viettel.

Nhận thức

- Môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Tư duy hệ thống là nghệ thuật để đơn giản hoá cái phức tạp.

- Một tổ chức phải có tư tưởng, tầm nhìn chiến lược, lý luận dẫn dắt và hệ thống làm nền tảng. Một hệ thống muốn phát triển nhanh về qui mô thì phải chuyên nghiệp hoá.

- Một hệ thống tốt thì con người bình thường có thể tốt lên. Hệ thống tự nó vận hành phải giải quyết được trên 70% công việc. Nhưng chúng ta cũng không để tính hệ thống làm triệt tiêu vai trò các cá nhân.

Hành động

- Chúng ta xây dựng hệ thống lý luận cho các chiến lược, giải pháp, bước đi và phương châm hành động của mình.

- Chúng ta vận dụng qui trình 5 bước để giải quyết vấn đề: Chỉ ra vấn đề – Tìm nguyên nhân – Tìm giải pháp – Tổ chức thực hiện – Kiểm tra và đánh giá thực hiện.

- Người Viettel phải hiểu vấn đề đến gốc: Làm được là 40% - Nói được cho người khác hiểu là 30% - Viết thành tài liệu cho người đến sau sử dụng là 30% còn lại.

Nhận thức

- Có hai nền văn hoá, hai cách tư duy, hai cách hành động lớn nhất của văn minh nhân loại. Mỗi cái có cái hay riêng có thể phát huy hiệu quả cao trong từng tình huống cụ thể.

- Kết hợp Đông Tây cũng có nghĩa là luôn nhìn thấy hai mặt của một vấn đề. Kết hợp không có nghĩa là pha trộn.

Hành động

- Chúng ta kết hợp tư duy trực quan với tư duy phân tích và hệ thống. Chúng ta kết hợp sự ổn định và cải cách.

Nhận thức

- Viettel có cội nguồn từ Quân đội. Chúng ta tự hào với cội nguồn đó. Một trong những sự khác biệt tạo nên sức mạnh Viettel là truyền thống và cách làm quân đội.

Hành động

- Truyền thống: Kỷ luật, Đoàn kết, Chấp nhận gian khổ, Quyết tâm vượt khó khăn, Gắn bó máu thịt. Cách làm: Quyết đoán, Nhanh, Tiết kiệm.

Nhận thức

- Viettel là ngôi nhà thứ hai mà mỗi chúng ta sống và làm việc ở đó. Mỗi người Viettel phải trung thành với sự nghiệp của Tổng Công ty. Chúng ta phải hạnh phúc trong ngôi nhà này thì chúng ta mới làm cho khách hàng của mình hạnh phúc được.

- Mỗi chúng ta là một cá thể riêng biệt, nhưng chúng ta cùng chung sống trong một nhà chung Viettel – ngôi nhà mà chúng ta cùng chung tay xây dựng. Đoàn kết và nhân hoà trong ngôi nhà ấy là tiền đề cho sự phát triển.

Hành động

- Chúng ta tôn trọng nhau như những cá thể riêng biệt, nhạy cảm với các nhu cầu của nhân viên. Chúng ta lấy làm việc nhóm để phát triển các cá nhân. Các cá nhân, các đơn vị phối hợp với nhau như các bộ phận trong một cơ thể. Mỗi người chúng ta qua các thế hệ sẽ góp những viên gạch để xây lên ngôi nhà ấy.

- Chúng ta lao động để xây dựng đất nước, Viettel phát triển, nhưng chúng ta phải được hưởng xứng đáng từ những thành quả lao động đó. Nhưng chúng ta luôn đặt lợi ích của đất nước của doanh nghiệp lên trên lợi ích cá nhân.

* **Triết lý thương hiệu “hãy nói theo cách của bạn”**: Để thấu hiểu khách hàng như những cá thể riêng biệt, Viettel muốn được lắng nghe tiếng nói của khách hàng, và để được như vậy, khách hàng được khuyến khích nói bằng tiếng nói của chính mình.

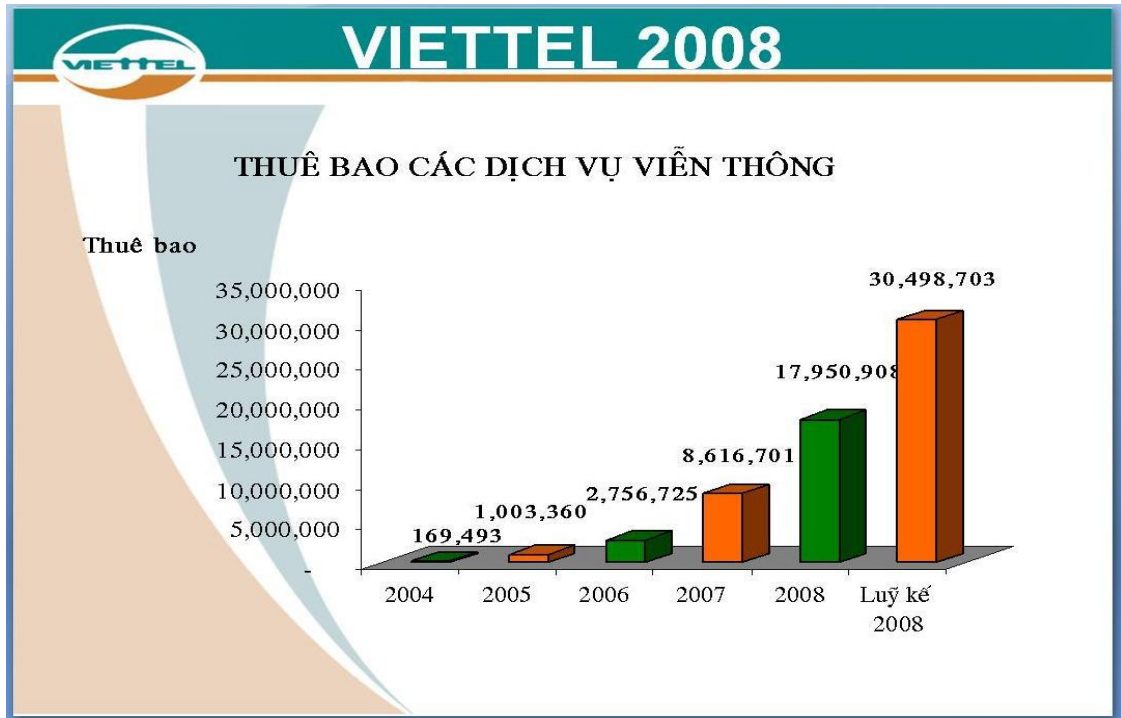
Triết lý thương hiệu

- Luôn đột phá, đi đầu, tiên phong.
- Công nghệ mới, đa sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt.
- Liên tục cải tiến.
- Quan tâm đến khách hàng như những cá thể riêng biệt.

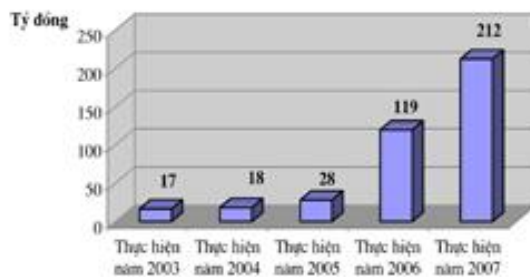
- Làm việc và tư duy có tình cảm, hoạt động có trách nhiệm xã hội.
- Trung thực với khách hàng, chân thành với đồng nghiệp.

III/ TÌNH HÌNH KINH DOANH

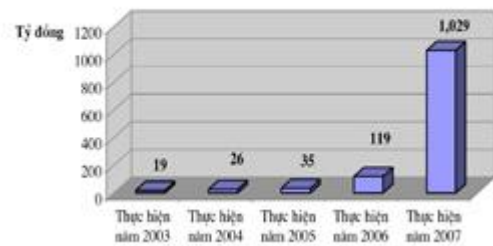
Thể hiện qua các bảng số liệu ở nhiều lĩnh vực



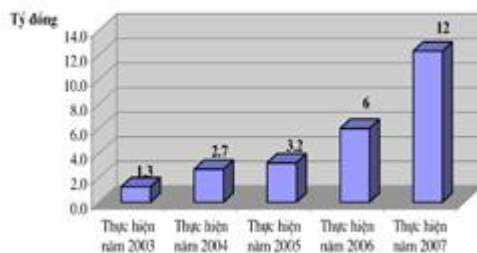
DOANH THU CÔNG TRÌNH



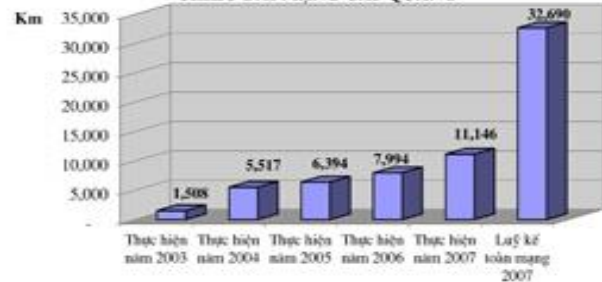
DOANH THU TM&XNK

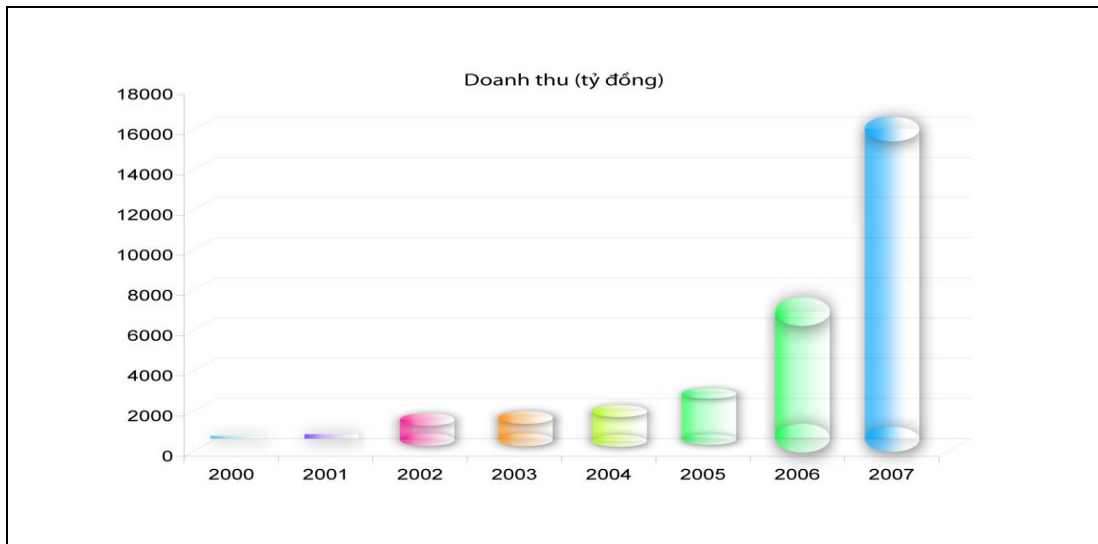
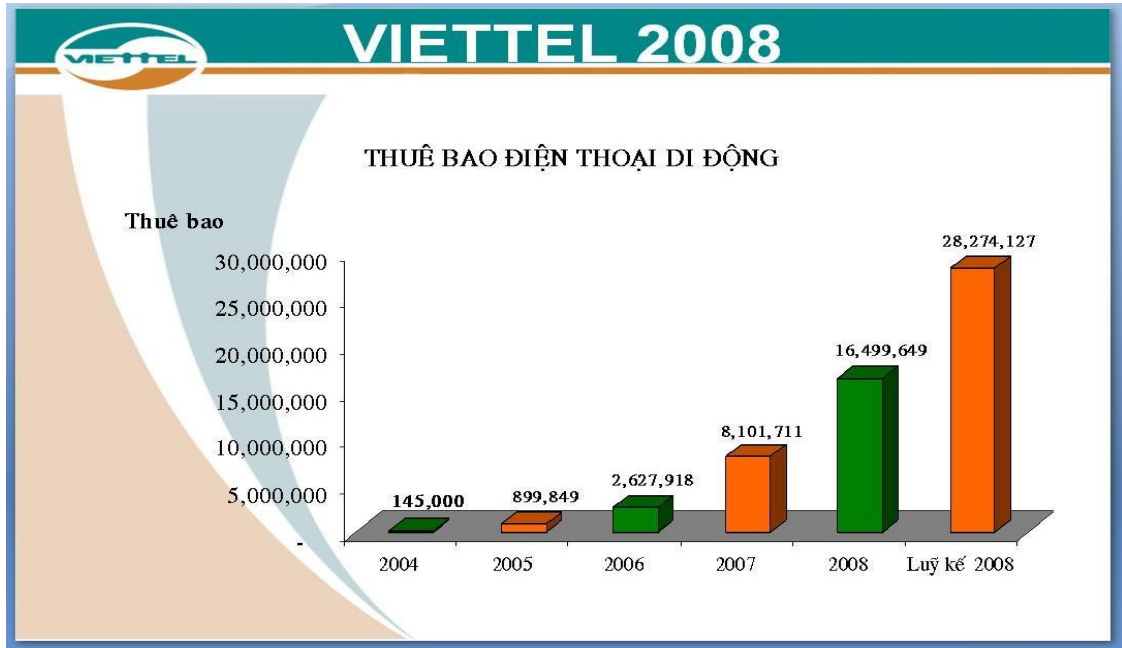


DOANH THU TƯ VẤN THIẾT KẾ

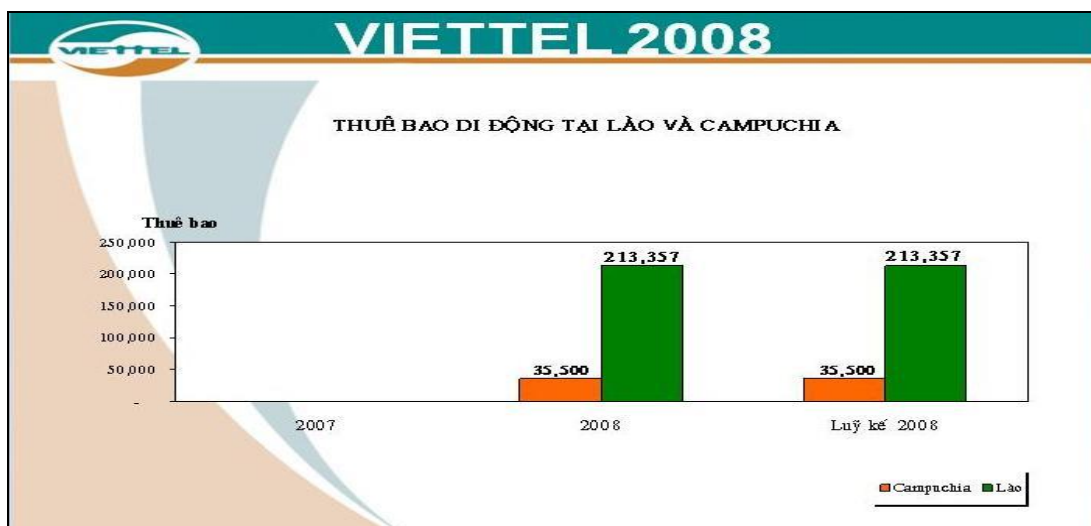


CHIỀU DÀI MẠNG CÁP QUANG





Bru chính



Có thể nói rằng dù Viettel là doanh nghiệp phát triển sau các nhà mạng như: Vinaphone, Mobiphone nhưng trong chặng đường phát triển của mình, công ty đã có những bước phát triển nhảy vọt, số lượng thị phần tăng lên cấp số nhân trong gần 20 năm phát triển trên tất cả các lĩnh vực kinh doanh của mình. Không chỉ phát triển thị trường trong nước mà còn tập trung phát triển thị trường nước ngoài.

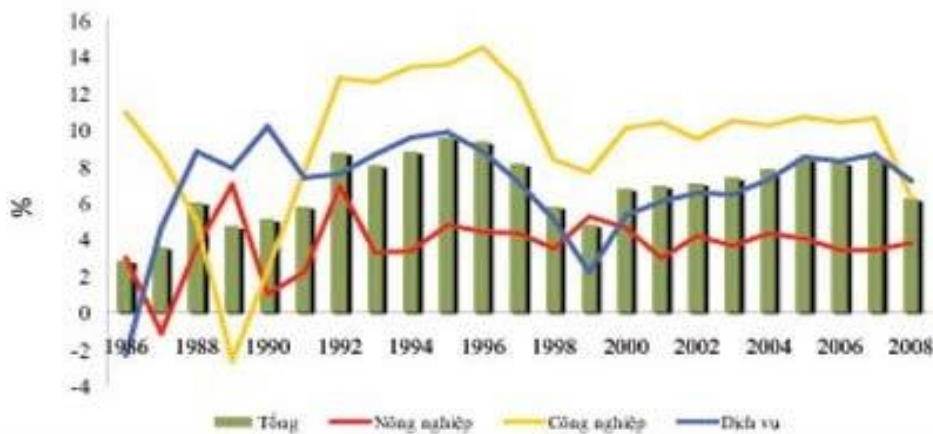
- PHẦN II -**PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG*****I. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ***

Trong giai đoạn 1986 – 2009 kinh tế vĩ mô phát triển tương đối ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty và nhiều thuận lợi cho Công ty phát triển và mở rộng hoạt động của mình.

1. Chỉ tiêu kinh tế Việt nam

	6	7	8
Tổng GDP(tỷ USD)	0.9	1.1	7
Tăng trưởng GDP(%)	8	8	6
	.2	.45	.35
Thu nhập đầu người(USD/người)	7	8	1
	36	35	030
Tỷ giá hối đoái	1	1	1
	5.984	6.072	6.525
Lạm phát(%)	6	1	2
	.6	2.6	3

Đồ thị 3: Tăng trưởng kinh tế của Việt Nam và đóng góp của ba khu vực kinh tế



Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) là Công ty dịch vụ viễn thông với thu nhập người dân ngày càng tăng cao, khả năng tiếp cận với dịch vụ của chúng tôi càng nhiều là cơ hội chúng tôi mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình.

Dựa trên chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2001 - 2010, Nhà nước đã xây dựng các chỉ tiêu phát triển kinh tế - xã hội như sau:

- GDP cứ 8 năm tăng gấp đôi.
- Đảm bảo tích lũy nội bộ nền kinh tế đạt trên 30% GDP.
- Tỷ trọng trong GDP của công nghiệp là 38 - 39% vào năm 2005 và 40 - 41% vào năm 2010.

Theo đó, nhu cầu về dịch vụ tăng các dịch vụ về điện thoại, internet ngày càng tăng giúp cho Công ty chúng tôi có thể mở rộng quy mô và hoạt động của mình trong lĩnh vực dịch vụ.

Việc Việt Nam kí kết Hiệp định thương mại Việt - Mỹ và tham gia vào các thoả thuận khu vực thương mại tự do theo lộ trình CEPT/AFTA đã mở ra thị trường rộng lớn.

Lạm phát gia tăng, ảnh hưởng đến đời sống của một bộ phận lớn người dân với mức tăng chỉ số giá tiêu dùng lên tới 12,63% trong năm 2007 và tính tới hết tháng 11 năm 2008, chỉ số này là trên 23%. Năm 2009 lạm phát tuy có giảm nhưng cũng vẫn còn ảnh hưởng lớn đến hoạt động của công ty chúng tôi.

Chính sách thắt chặt tiền tệ, giảm tăng trưởng tín dụng nhằm chặn đứng lạm phát đã làm cho nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong hoạt động, phải tính tới phương án mua bán trong đó công ty Viettel chúng tôi cũng gặp không ít khó khăn.

Sự suy thoái và khủng hoảng kinh tế thế giới từ giữa năm 2008 đến nay cũng đã đạt đáy đã ảnh hưởng rất nhiều đến hoạt động kinh doanh của Công ty chúng tôi. Lợi nhuận đã không đạt mục tiêu đề ra của công ty do khung hoảng kinh tế làm cho người dân hạn chế chi tiêu.

Như vậy, với tình hình kinh tế vĩ mô hiện nay và xu hướng trong tương lai thì vừa đem lại những cơ hội, thuận lợi cho các lĩnh vực hoạt động của Công ty VIETTEL chúng tôi. nhu cầu về dịch vụ viễn thông gia tăng, nhưng cũng gây ra không ít khó khăn: đó là đòi hỏi phải tìm cách thay đổi công nghệ, phương pháp quản lý để giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm, sự chăm sóc khách hàng, sự cạnh tranh gay gắt.

2/ Môi trường chính trị

Chính trị nước ta hiện nay được đánh giá rất cao về sự ổn định đảm bảo cho sự hoạt động của Công ty chúng tôi được ổn định, tạo ra tâm lý an toàn khi đầu tư.

Việc gia nhập WTO, là thành viên Hội đồng bảo an liên hợp quốc, vấn đề toàn cầu hóa, xu hướng đối ngoại ngày càng mở rộng, hội nhập vào kinh tế thế giới là cơ hội của công ty tham gia vào thị trường toàn cầu. Các quy định về thủ tục hành chính ngày càng hoàn thiện, giấy phép hoạt động kinh doanh ngày càng được rúy ngắn. Chính phủ rất quan tâm về hiệu năng hành chính công, tháo gỡ các rào cản trong hoạt động kinh doanh. Đây là một thuận lợi cho Công ty VIETTEL chúng tôi giảm bớt rào cản ra nhập ngành.

Luật pháp Việt nam hiện nay có chiều hướng được cải thiện. luật kinh doanh ngày càng được hoàn thiện. Luật doanh nghiệp tác động rất nhiều đến tất cả doanh nghiệp nhờ khung pháp lý của luật pháp dưới sự quản lý của nhà nước các thanh tra kinh tế. Tất cả các doanh nghiệp đều hoạt động thuận lợi.

3/ Các nhân tố văn hoá - xã hội

Để có thể thành đạt trong kinh doanh, các doanh nghiệp không chỉ hướng nỗ lực của mình vào các thị trường mục tiêu mà còn phải biết khai thác tất cả các yếu tố của môi trường kinh doanh, trong đó có yếu tố môi trường văn hoá.

Về sắc thái văn hoá, nó vừa chịu ảnh hưởng của truyền thống lại vừa chịu ảnh hưởng của môi trường, lãnh thổ và khu vực. Sắc thái văn hoá in đậm lên dấu ấn ứng xử của người tiêu dùng trong đó có vấn đề quan niệm và thái độ đối với hàng hoá, dịch vụ mà họ cần mua. Nhu cầu liên lạc tăng, nhu cầu dịch vụ.... Ngày nay, hầu hết mỗi người từ các nhà doanh nghiệp, người nông dân, sinh viên, công chức cho đến học sinh đều có nhu cầu liên lạc, và có những nhu cầu dịch vụ khác... Như vậy, việc này sẽ kích cầu dịch vụ của Công ty VETEL chúng tôi.

Cùng với sự phát triển của xã hội, trình độ dân trí của Việt Nam ngày một được nâng cao hơn. Điều này sẽ tạo điều kiện cho Công ty có nguồn lao động có trình độ quản lý, kỹ thuật, có đội ngũ nhân viên lành nghề có trình độ cao... Với thị trường 86 triệu dân, tỷ lệ dân số trẻ đang có nhu cầu dịch vụ liên lạc, tạo ra nhu cầu lớn và một thị trường rộng lớn sẽ là cơ hội cho Công ty mở rộng hoạt động và chiếm lĩnh thị trường giàu tiềm năng này.

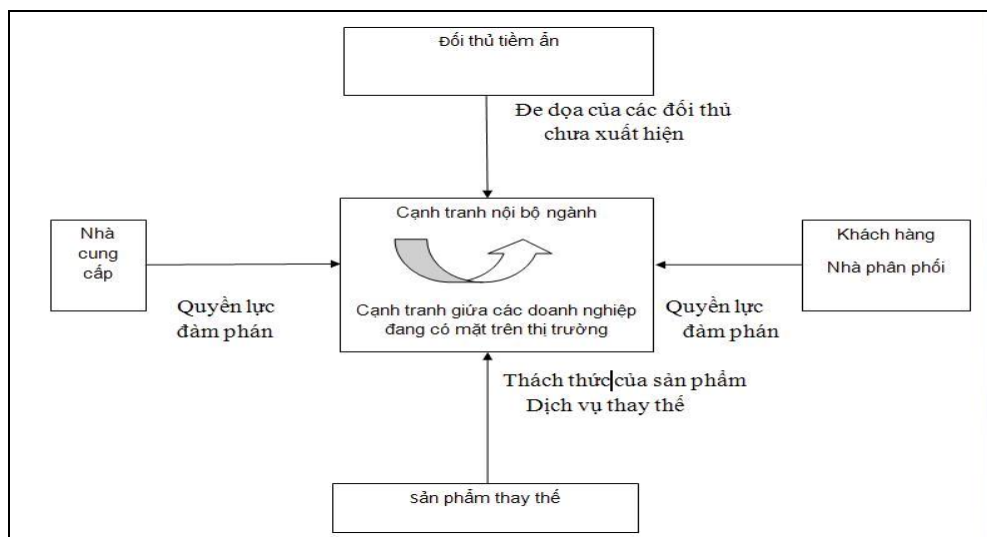
4/ Các yếu tố tự nhiên - công nghệ

Ngày nay, yếu tố công nghệ có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp. Công nghệ có tác động quyết định đến 2 yếu tố cơ bản tạo nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp: chất lượng và chi phí cá biệt của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường. Song để thay đổi công nghệ không phải dễ. Nó đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đảm bảo nhiều yếu tố khác như: trình độ lao động phải phù hợp, đủ năng lực tài chính, chính sách phát triển, sự điều hành quản lý ... Với Công ty VIETTEL chúng tôi đây vừa là điều kiện thuận lợi vừa tạo ra những khó khăn: sự phát triển của công nghệ, đặc biệt là công nghệ 3G sắp tới giúp Công ty có điều kiện lựa chọn công nghệ phù hợp để nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, năng suất lao động, nhưng khó khăn cho Công ty là sự cạnh tranh rất lớn trong ngành, cùng với đòi hỏi giảm giá các dịch vụ...

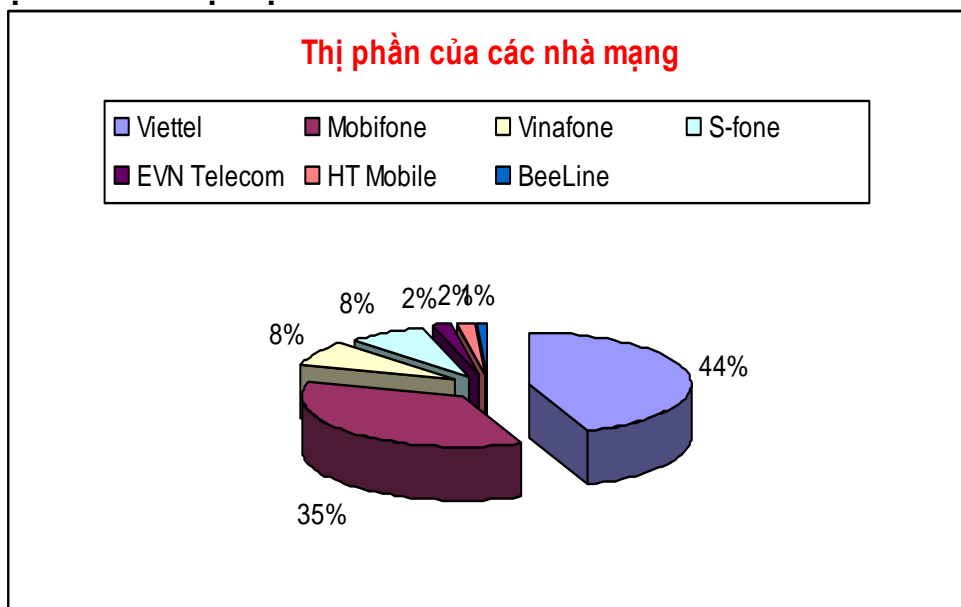
Yếu tố tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, thời tiết... Yếu tố này ảnh hưởng đến chất lượng các dịch vụ của chúng tôi, sự đầu tư vào cơ sở hạ tầng viễn thông của chúng tôi.

Tóm lại: Những nhân tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty do đó Công ty cần phải có những chiến lược cụ thể để giữ vững và phát triển thị phần.

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (MÔ HÌNH 05 ÁP LỰC CỦA FORTER)



1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

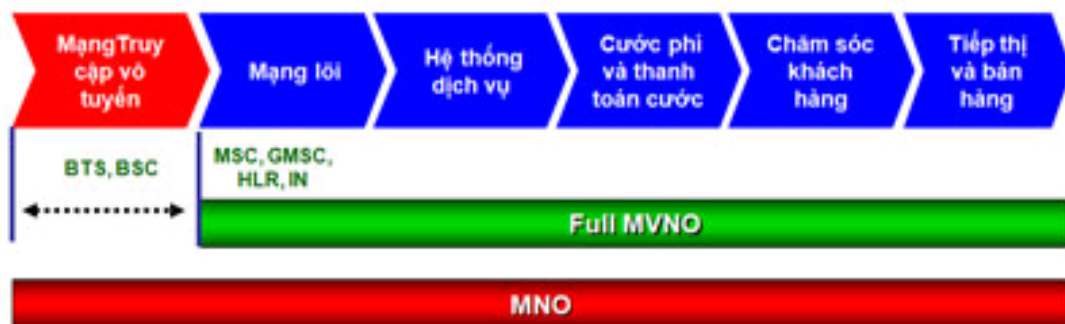


- Thị trường Viễn thông đã có sự cạnh tranh gay gắt của các Công ty dịch vụ viễn thông khác như MOBIFONE, VINAFONE, SFONE, BEELINE... Dù hiện tại Viettel đang chiếm lĩnh thị phần nhiều nhưng các mạng điện thoại khác đang dần tiến tới mức cân bằng như Mobifone đã chiếm 35%.

2. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

- Truyền thông “lấn sân” viễn thông *kế hoạch* truy cập Internet qua mạng cáp truyền hình (Với ưu thế về băng rộng). Với sự phát triển của công nghệ, các doanh nghiệp viễn thông - công nghệ thông tin và truyền thông của Việt Nam bắt đầu trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của nhau. Việc truy cập Internet qua mạng cáp truyền hình có thể đạt tốc độ tải về tới 54 Mbps và tải lên 10 Mbps. Đồng thời, thông qua hệ thống đường truyền này, ngoài truyền hình và Internet, khách hàng còn có thể tiếp cận nhiều dịch vụ giải trí khác như chơi game online, xem ti vi trên máy vi tính, xem truyền hình và phim theo yêu cầu...

- Mạng di động MVNO



- Ưu điểm lớn nhất của di động MVNO là khai thác tối đa cơ sở hạ tầng mạng. Những nhà cung cấp MVNO sẽ không phải đầu tư quá nhiều vốn để xây dựng hệ thống mạng. Bên cạnh đó, nhờ các đối tác MVNO, các nhà khai thác di động MNO sẽ tận thu được số vốn đã đầu tư vào cơ sở hạ tầng bằng việc khai thác triệt để những phân khúc thị trường còn bỏ ngỏ.

- Nhà đầu tư nước ngoài đang hào hứng tham gia vào thị trường viễn thông Việt Nam

3. Khách hàng tiêu thụ

Khi thị trường viễn thông hội tụ đến 7 nhà cung cấp dịch vụ di động:

Vinaphone, Mobifone, Viettel, HT mobile, EVN Telecom, S-fone và Gtel mobile, người ta vẫn thấy sự khác biệt Viettel. Đó là:

- Doanh nghiệp có số lượng thuê bao di động lớn nhất
- Doanh nghiệp có vùng phủ sóng rộng nhất
- Doanh nghiệp có giá cước cạnh tranh nhất
- Doanh nghiệp có những gói cước hấp dẫn
- Doanh nghiệp có chính sách CSKH tốt nhất

4. Nhà cung cấp

- Nhà cung cấp tài chính bao gồm: **BIDV, MHB, Vinaconex, EVN**
- Nhà cung cấp nguyên vật liệu, sản phẩm bao gồm: **AT&T (Hoa Kỳ), BlackBerry Nokia Siemens Networks, ZTE**

5. Sản phẩm thay thế

- Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành.
- Ngành viễn thông rộng mở vì vậy trong tương lai gần sẽ có những sản phẩm thay thế sẽ giúp khách hàng ngày càng thỏa mãn nhu cầu của mình.

III. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

1) Nghiên cứu nội lực của Tổng công ty

a) Những điểm mạnh

- Viettel sở hữu nguồn vốn lớn, có lợi thế cạnh tranh, có sự tín nhiệm cao của khách hàng đối với các sản phẩm và các dịch vụ của công ty.
- Có đội ngũ nhân viên trình độ cao, chuyên nghiệp và năng động.
- Cơ sở kỹ thuật mạng Bưu chính Viễn thông đã được đầu tư nâng cấp trên sở đầu tư cho khoa học công nghệ cao, với chi phí thấp mà hiệu quả, và giá cả phải chăng.

- Tổng công ty còn có lợi thế là doanh nghiệp nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông, kế thừa bề dày truyền thống ngành với mạng lưới Bưu chính Viễn thông rộng khắp cả nước.

b) Những điểm yếu

- Quy mô mạng lưới chưa đáp ứng yêu cầu.
- Khả năng cạnh tranh về chất lượng dịch vụ và giá cước còn hạn chế.
- Năng suất lao động thấp.
- Cung ứng dịch vụ còn nhiều hạn chế.

2) Phân tích về hoạt động Marketing

- Viettel là một trong những nhà cung cấp có nhiều sản phẩm và nhiều loại hình dịch vụ nhất. Sản phẩm và dịch vụ rất đa dạng. Viettel có những sản phẩm thì hướng tới đối tượng khách hàng theo độ tuổi, có sản phẩm lại hướng tới đối tượng theo mức thu nhập.

- Khi thị trường viễn thông hội tụ đến 8 nhà cung cấp dịch vụ di động: Vinaphone, Mobifone, Viettel, HT mobile, EVN Telecom, S-fone, Gtel mobile và Beeline thì người ta vẫn thấy được sự khác biệt của Viettel. Đó là:

- Doanh nghiệp có số lượng thuê bao di động lớn nhất: Số lượng thuê bao của Viettel lên tới hơn 20 triệu thuê bao, chiếm trên 40% thị phần di động.

- Doanh nghiệp có vùng phủ sóng rộng nhất: Hiện Viettel có khoảng 12.000 trạm thu phát sóng, không chỉ phủ sóng tại các thành thị mà sóng Viettel đã về sâu đến vùng nông thôn, vùng hải đảo xa xôi. Thuê bao di động Viettel có thể gọi đi bất cứ đâu, bất cứ thời điểm nào đều không sợ bị nghẽn.

- Doanh nghiệp có giá cước cạnh tranh nhất: giá cước Viettel cung cấp rất hấp dẫn. Những gói cước của Viettel thật sự hấp dẫn và phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Bản thân nhân viên trực tổng đài giải đáp như chúng ta đã thật sự hiểu ý nghĩa của từng sản phẩm Viettel đang cung cấp trên thị trường.

- Doanh nghiệp có gói cước hấp dẫn nhất: những gói cước như Happy Zone, Homephone không cước thuê bao, Sumo sim hay “Cha và con” đều là những gói cước khác biệt mà không một doanh nghiệp viễn thông nào có.

- Bên cạnh đó, Viettel cũng là doanh nghiệp có những nhiều chương trình gắn liền với những lợi ích to lớn của xã hội hoặc chính sách nhân đạo, quan tâm đặc biệt đến người nghèo và trẻ em nhất: với quan điểm kinh doanh có trách nhiệm với xã hội, các chương trình như Mạng Internet cho bộ giáo dục, hội nghị thoại cho Bộ Y Tế, Viettel đã giúp cho hàng triệu triệu học sinh, sinh viên và giáo viên có cơ hội tiếp xúc với khoa học công nghệ, nền tri thức hiện đại; cho các bác sỹ, y tá và những người làm việc trong ngành y dù ở cách xa nhau hàng nghìn kilômet về mặt địa lý vẫn có thể đàm thoại, hội thảo với nhau về một ca phẫu thuật khó... như đang cùng ngồi tại một hội trường vậy.

- Vẫn chưa đủ, hàng năm, Viettel chi hàng tỷ đồng ủng hộ người nghèo với chương trình đặc biệt tổ chức cuối năm: chương trình “nối vòng tay lớn”. Ngoài ra, gần đây nhất, Viettel góp sức chung tay với những người hảo tâm để gây quỹ cho chương trình “Trái tim cho em” nhằm giúp cho các em bị bệnh tim bẩm sinh có cơ hội được phẫu thuật để có một trái tim khỏe mạnh hơn.

- Chính sách ưu đãi

+ **Ưu đãi về dịch vụ:** được phục vụ riêng tại khu vực dành cho khách hàng VIP tại các siêu thị Viettel trên toàn quốc, ưu tiên trả lời trước khi gọi điện tổng đài 19008198, hoãn chặn cước, được cài đặt và thử nghiệm các dịch vụ mới, miễn phí đặt cọc Roaming...

+ **Ưu đãi về chi phí:** Khách hàng có thể đổi điểm thành tiền trừ vào cước/tài khoản (đổi 1 điểm bằng 20 đồng), miễn giảm cước phí khi sử dụng dịch vụ các dịch vụ giá trị gia tăng, nhận quà sinh nhật hàng năm...v...v. Đặc biệt, với thẻ Hội viên Viettel Privilege, khách hàng còn được giảm giá khi sử dụng dịch vụ của các đối tác liên kết của Viettel trên toàn quốc.

- Chức năng định giá bán

- Giá cả là một trong các công cụ thuộc phối thức marketing mà công ty sử dụng để đạt được mục tiêu marketing của mình. Các quyết định về giá phải được phối hợp với những quyết định về mẫu mã, phân phối, cổ động cho sản phẩm để hình thành một chương trình marketing nhất quán và có hiệu quả. Nhờ chiến lược định giá bán phù

hợp, giá cả dịch vụ và các sản phẩm của Viettel được coi là cực kỳ hấp dẫn như hiện nay đã giúp cho Viettel có thể cạnh tranh được các đối thủ lớn.

3) Phân tích về tình hình tài chính

- Theo báo cáo tài chính, lợi nhuận hợp nhất trước thuế của Viettel trong quý 1 năm 2009 là 359 tỷ đồng, đạt 31,2% mức kế hoạch năm 2009; lợi nhuận sau thuế đạt 273 tỷ đồng; thu nhập trên mỗi cổ phiếu của riêng quý 1 năm 2009 đạt 1.351 đồng.

- Về tình hình tài chính: Tổng số nợ vay trên Bảng cân đối kế toán hợp nhất của Viettel tại ngày 31 tháng 3 năm 2009 là 2.893 tỷ đồng, giảm 204 tỷ đồng so với số dư tại ngày 31 tháng 12 năm 2008, chiếm 32% trên tổng tài sản hợp nhất toàn Tổng công ty là 9.024 tỷ đồng.

- Về tình hình lưu chuyển tiền tệ: Dòng tiền thuần thu từ hoạt động kinh doanh là 440 tỷ đồng, tiền chi cho hoạt động đầu tư là 322 tỷ đồng và chi trả nợ vay thuần là 204 tỷ đồng.

4) Đánh giá hoạt động kinh doanh

Theo báo cáo kết quả kinh doanh 6 tháng đầu năm, doanh thu của Tổng công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) tăng 78% so với cùng kỳ năm 2008, ước thực hiện 24.222 tỷ đồng đạt 54% kế hoạch năm. Do vậy có thể nói hoạt động kinh doanh rất hiệu quả.

Trong đó, tỷ suất lợi nhuận ước đạt 24% doanh thu, tương ứng 5.328 tỷ đồng, bằng 59% kế hoạch năm, tăng 63% so cùng kỳ năm 2008.

Theo phân tích của Viettel, 6 tháng cuối năm, cạnh tranh giữa các mạng di động vẫn sẽ tiếp tục gay gắt, quyết liệt hơn trên mọi phương diện như giá cước, chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng...

Trong đó, mục tiêu cả năm mà Viettel hướng đến là đạt doanh thu 62.000 tỷ đồng; lắp đặt mới 7.000 - 8.000 trạm BTS (trong đó, 3G là 6.000 trạm) nâng tổng số trạm BTS tại Việt Nam lên hơn 25.000; tại Lào và Campuchia lắp đặt từ 2.000 trạm và trở thành mạng có hạ tầng lớn nhất.

Mạng này cho biết sẽ phấn đấu phát triển mới 5 triệu thuê bao di động hoạt động, nâng tổng số thuê bao hoạt động đến cuối năm 2009 là 25 triệu. Ngoài ra, Viettel cũng

sẽ nâng tổng số trạm phát sóng tại Campuchia lên 3.000 trạm và dự kiến khai trương mạng di động tại Lào vào tháng 8/2009.

5. Đánh giá môi trường nội bộ

Nhân tố thuận lợi

- Công ty Viễn thông là công ty hoạt động trong lĩnh vực đã được Đảng và Nhà nước xác định “ưu tiên phát triển”, đây là một điều kiện thuận lợi cho việc đổi mới và phát triển của công ty.

- Việt Nam được đánh giá là một thị trường tiềm năng, với tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, với dân số đông. Đây là thuận lợi lớn cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bưu chính viễn thông nói chung và cho hoạt động của công ty Viettel chúng tôi nói riêng.

- Chất lượng dịch vụ của công ty ngày càng được nâng cao, phục vụ tốt nhu cầu liên lạc và sử dụng internet của khách hàng, tạo được lòng tin và phát triển được một số lượng lớn khách hàng trung thành của công ty trong những năm qua.

- Mạng lưới Viễn thông Viettel đã phủ khắp các tỉnh thành và trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn nhất cả nước với hơn 50 triệu thuê bao và thương hiệu ngày càng lớn mạnh.

- Hoạt động tài chính của công ty tương đối lành mạnh, minh bạch.

- Ngoài ra, công ty còn xây dựng được văn hóa doanh nghiệp đoàn kết gắn bó, khắc phục khó khăn và đề xuất những giải pháp sáng tạo để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nhân tố bất lợi

- Thị trường Viễn thông đã có sự cạnh tranh gay gắt của các Công ty dịch vụ viễn thông khác như MOBIEPHONE, VINAPHONE, SPHONE, BEELINE...

- Thói quen sử dụng các dịch vụ Viễn thông, internet ở Việt Nam hiện nay tăng nhanh nhưng vẫn còn ở mức thấp.


- Công tác đầu tư mặc dù được quan tâm nhưng thiếu sự đồng bộ đã dẫn đến những khó khăn nhất định trong công tác điều hành mạng lưới.

- Sự khủng hoảng kinh tế giảm nhu cầu sử dụng các dịch vụ của Công ty chúng tôi

- Đòi hỏi chất lượng dịch vụ và giảm giá thành dịch vụ

Một số rủi ro khác ít có khả năng xảy ra nhưng nếu xảy ra thì ảnh hưởng lớn đến hoạt động của công ty như: thiên tai, chiến tranh, dịch bệnh,...

*** PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT**

 <p>MA TRẬN SWOT</p>	<p>Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢Ngành có cơ hội mở rộng kinh doanh do sự tăng trưởng kinh tế đang phục hồi (O₁) ➢Nguồn lao động dồi dào và nhu cầu sử dụng công nghệ tăng cao do dân số tăng. (O₂) ➢Nhu cầu thông tin liên lạc tăng do xu hướng quan tâm nhiều tới gia đình. (O₃) 	<p>Đe dọa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢Cạnh tranh ngành phải định hướng lại do sự phát triển công nghệ.(T₁) ➢Doanh thu có thể giảm do sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt.(T₂) ➢Nhu cầu về sự đa dạng dịch vụ và các hình thức Marketing ngày càng cao.(T₃)
<p>Điểm mạnh</p> <ul style="list-style-type: none"> Văn hóa công ty.(S₁) Nhân lực trẻ và năng động.(S₂) Bộ phận Marketing hiệu quả(S₃) 	<p>Các chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sử dụng các điểm mạnh S₁, S₂, S₃ để tận dụng cơ hội O₁. - Sử dụng điểm mạnh S₁, S₂ để tận dụng cơ hội O₂. - Sử dụng điểm mạnh S₂, S₃ để tận dụng cơ hội O₃. 	<p>Các chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tận dụng điểm mạnh S₂ để vượt qua đe dọa T₁. - Tận dụng điểm mạnh, S₁, S₂, S₃ để vượt qua đe dọa T₂. - Tận dụng điểm mạnh S₂, S₃ để vượt qua đe dọa T₃.
<p>Điểm yếu</p> <ul style="list-style-type: none"> Thiếu kinh nghiệm trong quản lý.(W₁) ❖Chậm cải tổ.(W₂) Bộ phận tài chính yếu kém(W₃) 	<p>Các chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hạn chế các điểm yếu W₁, W₂ để lợi dụng cơ hội O₃. - Hạn chế các điểm yếu W₂, W₃ để lợi dụng cơ hội O₄. 	<p>Các chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tối thiểu hóa các điểm yếu W₁ để tránh đe dọa T₁. - Tối thiểu hóa các điểm yếu W₂ để tránh đe dọa T₂.

- PHẦN III -

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG CỦA VIETTEL

1. Chiến lược thâm nhập thị trường.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh, xem xét các mục tiêu, nhiệm vụ đã xác định, các nhà quản lý của Viettel đã lựa chọn chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng vị thế của Tổng công ty bằng cách tập trung phát triển các sản phẩm dịch vụ mà hiện là thế mạnh của Tổng công ty như: điện thoại quốc tế, điện thoại trong nước, các dịch vụ thông tin di động, internet, bưu chính, tài chính, nhân lực. Tổng công ty bưu chính viễn thông quân đội Viettel còn thực hiện chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ.

- Thị trường viễn thông tại Việt nam đang phát triển rất mạnh, với thị phần trên dưới 40% tuy vậy các hạ mạng cũng đang cạnh tranh chiếm lĩnh thị phần. Vì vậy Viettel đang nỗ lực tung ra những gói cước giá rẻ, đang nỗ lực tiếp thị quảng cáo mạnh mẽ, hiệu quả nhằm tăng thị phần của các sản phẩm.

- Viettel đã tăng số nhân viên bán hàng và mở rộng đại lý tại các tỉnh thành tyong cả nước.

- Tăng cường các hoạt động quảng cáo trên truyền hình, internet, báo chí, băng rôn...

- Đồng thời Viettel đang đẩy mạnh các chiến dịch khuyến mại như đưa ra các gói cước giá rẻ:

Gói cha và con: Hiểu được băn khoăn ấy, gói Cha và con ra đời giúp “giải bài toán khó” cho các bậc làm cha làm mẹ: Con vẫn dùng được di động, nhưng tiền sử dụng cho di động lại phụ thuộc vào người cha, cho bao nhiêu thì dùng bấy nhiêu...

Gói Happy Zone: Bình thường, người sử dụng di động sẽ trả 1.500đ/ phút khi gọi đi. Tuy nhiên, có một bộ phận dân cư (đặc biệt khu vực miền Tây) cũng muốn đi du lịch hoặc làm ăn nhưng hầu như họ chỉ di chuyển trong phạm vi tỉnh mình sinh sống.

Trong khi đó, giá cước di động như hiện nay nếu dành cho họ không phù hợp, họ - những người di chuyển trong một phạm vi hẹp – phải trả tiền bằng những người giàu – những người hay đi du lịch.

Gói Tomato: Đã góp phần phát triển thương hiệu công ty và một điểm quan trọng nữa là nó sẽ giúp doanh nghiệp đưa viễn thông đến cả những người nông dân nghèo nhất - tính đại chúng và phúc lợi - khi họ có thể hầu như không mất đồng tiền cước nào mà vẫn có thể sử dụng.

Gói Sumo Sim: Viettel luôn tuân theo tôn chỉ: xã hội hóa di động, làm sao để người nghèo cũng có cơ hội dùng di động để họ có cơ hội bớt nghèo. Thực tế cho thấy rằng: Rào cản lớn nhất hạn chế người dân có thu nhập thấp sử dụng dịch vụ di động chính là giá máy điện thoại còn rất cao. Hiện nay, chi phí thấp nhất để họ có được máy điện thoại là khoảng 600.000 đồng. Hiểu được mong muốn khát khao của những người dân ấy, gói SumoSim ra đời. Với chính sách bán bộ trọn gói SumoSim, Viettel giúp một lượng lớn người dân thỏa mãn ước mơ của mình là có được 1 máy di động hoàn toàn miễn phí.

Người ta có thể nhận thấy đây là nỗ lực của Viettel trong công tác phổ cập hoá dịch vụ di động, mang lại cơ hội dùng dịch vụ di động cho tất cả mọi người dân Việt Nam, kể cả những người có thu nhập thấp nhất.

Cố định Homephone: Hơn nữa, tâm lý người Việt thường muốn chỉ phải trả trọn gói khi sử dụng một sản phẩm hay dịch vụ, chứ không muốn bị ám ảnh một khoản nợ phải trả cả đời (tiền thuê bao điện thoại hàng tháng). Vì thế, gói Homephone không cước thuê bao ra đời: chỉ cần đóng trọn gói 500.000đ, người sử dụng không còn phải quan tâm chi trả khoản thuê bao hàng tháng nữa.

Ngoài ra còn tặng 100% các thẻ nạp, tặng cổng Modul cho 1 thuê bao internet...

2. Chiến lược phát triển thị trường

Công ty đã tiến hành đa dạng hoá sản phẩm nhằm tận dụng nguồn vốn lớn mạnh và đội ngũ nhân lực sẵn có của mình cùng với một hệ thống kênh phân phối khắp các tỉnh thành và quan trọng nhất là người tiêu dùng chuyển hướng sở thích và có sự đánh giá.

Nhu cầu của khách hàng đòi hỏi phải được quan tâm hơn, được phục vụ tốt hơn. Cơ hội của thị trường đang phát triển vì thế mà Công ty đã đưa ra các gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng đồng thời mở rộng nhiều lĩnh vực kinh doanh để tận dụng khả năng của Công ty nhằm chiếm lĩnh thị trường với mục tiêu dẫn đầu một số lĩnh vực có lợi thế.

- Viettel hiện có số lượng thuê bao di động lớn nhất: Số lượng thuê bao của Viettel lên tới hơn 22 triệu thuê bao, chiếm trên 42% thị phần di động đồng thời cũng chiếm thị phần lớn trong các sản phẩm và dịch vụ khác mà Công ty đang kinh doanh.

- Về chiến lược tiếp cận khách hàng, Viettel đã tìm kiếm những phân khúc thị trường mới như: những khách hàng có nhu cầu nghe nhiều (gói cước Tomato), đối tượng trẻ thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng (như gói cước Ciao). Và mạng này đã “bắt” nhanh cơ hội để liên tục đưa ra các dịch vụ mới mang lại doanh thu lớn. Dịch vụ nhạc chuông chờ I-muzik sau một năm rưỡi ra đời đã có tám triệu người sử dụng. Bên cạnh đó, Viettel còn đưa ra nhiều loại dịch vụ như I-share - sẻ chia tài khoản, dịch vụ nhận và gửi thư điện tử trên điện thoại động...

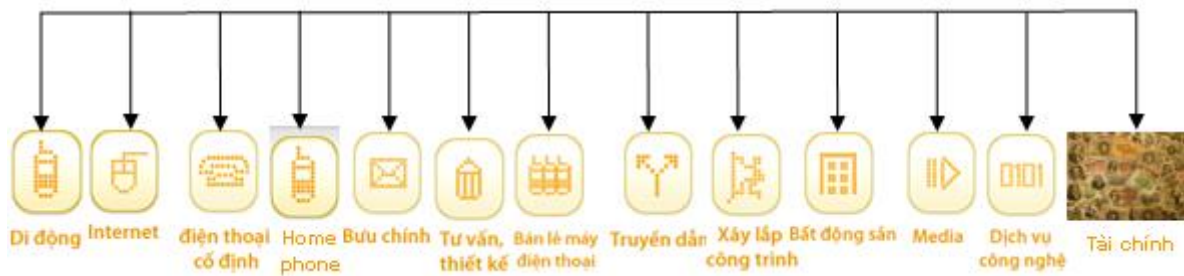
- Với những bước đi ấy, chỉ sau hơn ba năm hoạt động, Viettel đã dẫn đầu thị trường về lượng thuê bao di động. Theo công bố của Bộ Thông tin và Truyền thông, tính đến tháng 5/2008 (cuộc điều tra gần đây nhất về lượng thuê bao của các mạng di động), cả nước có hơn 48 triệu thuê bao di động, trong đó, Viettel có 20 triệu, MobiFone 13,5 triệu, VinaPhone hơn 12 triệu và S-Fone hơn 3 triệu...

- Công ty đang tìm kiếm cơ hội mở rộng thị trường. Hiện nay công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang thị trường Lào và Campuchia.

- Với chiến lược giá mà công ty đưa ra rất hợp dẫn cùng với chiến lược Marketing mạnh mẽ nhằm tới việc thu hút những khách hàng sử dụng mới.

3. Chiến lược phát triển sản phẩm.

Hiện nay công ty kinh doanh:



- Là công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực với cơ cấu chủng loại sản phẩm đa dạng thích hợp, có khả năng cạnh tranh thị trường. Với thị trường rộng lớn trong nước và ngoài nước. Đồng thời khách hàng luôn luôn quan tâm đến các sản phẩm và dịch vụ của Viettel. Vì vậy mà Công ty đã và đang nghiên cứu đưa ra chiến lược phát triển sản phẩm phù hợp với thị hiếu khách hàng, với nhu cầu thị trường.

Đối với chất lượng:- Chất lượng được đo từ đầu vào cho đến đầu ra cho các sản phẩm và các loại hình dịch vụ của Công ty, do đó trước tiên cần phải đảm bảo đầu vào đạt đúng tiêu chuẩn, dịch vụ phải tốt nhất với công nghệ mới nhất

- Phổ cập và mở rộng phạm vi thị trường cho các dịch vụ: điện thoại, bưu phẩm, dịch vụ di động, internet, bưu phẩm chuyển phát nhanh (EMS), các dịch vụ Bưu chính Viễn thông đặc biệt khác.

Tóm lại, Chiến lược tăng trưởng sẽ giúp cho Viettel mở rộng qui mô về thị trường, về sản phẩm, dịch vụ thực hiện được mục tiêu vừa kinh doanh vừa phục vụ, chiếm ưu thế về thị phần cũng như ảnh hưởng đối với khách hàng. Cho phép Viettel tập hợp mọi nguồn lực của Công ty vào các hoạt động sơ trường và truyền thông của mình để tập trung khai thác các điểm mạnh, phát triển quy mô kinh doanh trên cơ sở ưu tiên chuyên môn hóa sản xuất và đổi mới công nghệ, sản phẩm, dịch vụ. Nhờ đưa ra chiến lược phù hợp mà thị phần và quy mô của Viettel không những chiếm thị phần lớn nhất mà ngày càng mở rộng trong cả các lĩnh vực khác.

4/ Đánh giá chiến lược

Như chúng ta đã biết, kiểm tra là việc cần thiết trong quá trình thực hiện chiến lược. Có nhiều hình thức kiểm tra khác nhau, tùy theo từng mục đích khác nhau. Viettel đã tổ chức hệ thống kiểm tra như sau:

- Ban kiểm soát tiến hành kiểm tra thường xuyên các hoạt động của Ban giám đốc, các phòng ban;

- Kiểm tra đột xuất đối với hoạt động của các đơn vị thành viên. Sau đó lập báo cáo trình Hội đồng quản trị.

- Tổng giám đốc và bộ phận giúp việc tiến hành kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất đối với các đơn vị thành viên.

Các kênh thông tin nội bộ bao gồm: các báo cáo tài chính, báo cáo sơ kết hàng quý, báo cáo tổng kết cuối năm...

Viettel còn tổ chức thu thập thông tin từ bên ngoài như thông tin phản hồi từ phía khách hàng (sổ đóng góp ý kiến), thông tin về đối thủ cạnh tranh...

Từ các nguồn thông tin thu thập được lãnh đạo Tổng công ty tiến hành phân tích, đánh giá về tiến trình thực hiện chiến lược, tình hình của môi trường để từ đó xem xét và điều chỉnh chiến lược. Hàng năm Tổng công ty đã điều chỉnh các chỉ tiêu chiến lược và việc thực hiện chiến lược bằng các kế hoạch năm; thực hiện việc điều chỉnh giá cước; nghiên cứu cải thiện cơ chế quản lý tài chính...

Trong quá trình thực hiện chiến lược, Tổng công ty đã chú ý tới công tác kiểm tra, đã thu thập được những thông tin cần thiết và có sự điều chỉnh hợp lý, kịp thời.

Tóm lại, như hầu hết các doanh nghiệp nước ta, việc xây dựng chiến lược và tổ chức thực hiện chiến lược của Viettel còn có nhiều khoảng cách.

Tuy vậy, chỉ qua một thời gian ngắn tiến hành quản lý và thực hiện chiến lược. Viettel đã gặt hái được nhiều thành công đã giúp cho thương hiệu Viettel đứng vững trong lòng khách hàng và chiếm vị trí số 1 trên thị trường Việt nam. Với chiến lược đúng đắn và hiệu quả tận dụng hiệu quả các nguồn lực của Công ty cùng với sự chỉ đạo của ban lãnh đạo và đồng tâm của các cán bộ công nhân viên Tổng công ty đã giúp Công ty đứng vững trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế tiếp tục phát triển và mở rộng thị trường.

KẾT LUẬN

Qua việc nghiên cứu chiến lược tăng trưởng tập trung của Tổng công ty Viettel chúng ta có thể hiểu được tình hình hoạt động của Công ty và các quyết định của công ty đã giúp cho thương hiệu VIETTEL lần lượt vượt qua khó khăn để ngày nay trở thành thương hiệu viễn thông số 1 tại Việt nam.

Bên cạnh chiến lược định vị đúng, Viettel còn thể hiện lối tư duy kinh doanh “vì khách hàng trước, vì mình sau” tuy chưa đậm nét và đạt tới mức độ cao nhưng đã tạo được sự tin cậy trong người tiêu dùng. Các gói cước tính có lợi cho khách hàng, các cách chăm sóc khách hàng tốt, các tiện ích mang lại giá trị ngoại sinh cho khách hàng như chọn số... thật sự đã góp phần làm cho Viettel thành công hơn.

Do vậy, dù là một doanh nghiệp có bước phát triển sau nhiều nhà mạng khác nhưng đó là doanh nghiệp chiếm thị phần lớn nhất và trở thành một thương hiệu đứng thứ 83 trên thế giới.

Tác giả

*ThS. Đỗ Văn Tính
Giảng viên khoa QTKD*