

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG  
VIỆT NAM**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**HOÀNG THỊ PHƯƠNG ANH**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
EVNTELECOM TRONG LĨNH VỰC CUNG CẤP DỊCH  
VỤ DI ĐỘNG 3G**

**NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 60.34.05**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC :  
PGS- TS NGUYỄN THƯỜNG LẠNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH DOANH VÀ QUẢN LÝ**

**HÀ NỘI – 2010**

## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu.

Ngày 13/08/2009, Bộ Thông tin và Truyền thông cấp 04 giấy phép 3G cho 05 nhà khai thác viễn thông di động bao gồm Viettel, MobiFone, VinaPhone và Liên danh EVNTelecom/Hanoi Telecom. Sự kiện trên đánh dấu mốc thời gian vô cùng quan trọng của thị trường viễn thông Việt Nam

Ngày 09/06/2010, EVNTelecom đã chính thức khai trương dịch vụ thông tin di động 3G và trở thành nhà khai thác thứ tư của thị trường thông tin di động 3G.

So với các đối thủ cạnh tranh, EVNTelecom là một doanh nghiệp khá non trẻ, thị phần còn hạn chế EVNTelecom cần phải có những giải pháp thích hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh khi tham gia thị trường thông tin di động 3G. Đó là lý do đề tài nghiên cứu "Nâng cao năng lực cạnh tranh của EVNTelecom trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ di động 3G" được chọn để nghiên cứu

### 2. Tổng quan về các công trình nghiên cứu

Cho đến nay, tuy có nhiều công trình nghiên cứu về nâng cao năng lực cạnh tranh nhưng chưa có đề tài nào trực tiếp nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của dịch vụ Viễn thông nói riêng và dịch vụ 3G nói riêng của Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực. Dưới đây là một số công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài:

- Sách “Quản trị kinh doanh Viễn thông theo hướng hội nhập kinh tế quốc tế” của Bùi Xuân Phong.
- Định hướng Chiến lược phát triển Công nghệ thông tin và Truyền thông Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020 Căn cứ Chỉ thị 07/CT-BBCVT ngày 7/7/2007 Về Định hướng Chiến lược phát triển Công nghệ thông tin và Truyền thông Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020.
- Luận văn thạc sỹ của Nguyễn Thị Thu Lệ “Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của điện thoại di động VinaPhone tại Trung tâm Dịch Vụ Viễn Thông Khu vực II”

### 3. Mục đích nghiên cứu

Mục tiêu của đề tài làm sáng tỏ những vấn đề sau:

- Trình bày những lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh.
- Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của EVNTelecom trên thị trường dịch vụ thông tin di động 3G hiện nay.
- Trên cơ sở lý luận và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của EVNTelecom trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ di động 3G.

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

#### 4.1 Đối tượng

Đề tài nghiên cứu năng lực cạnh tranh Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ 3G.

#### 4.2 Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu năng lực cạnh tranh của Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực trong lĩnh vực cung cấp Dịch vụ 3G, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực của công ty trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ 3G cho đến năm 2015.

### 5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu như: Thống kê, tổng hợp, so sánh, đánh giá... để xử lý các số liệu thu thập được nhằm giải quyết các vấn đề đặt ra.

Đề tài thu thập thông tin về thị trường dịch vụ viễn thông Việt Nam và dữ liệu từ các báo cáo thường niên của các nhà khai thác dịch vụ viễn thông di động; đồng thời thu thập số liệu từ BTTTT; các tạp chí kinh tế, tạp chí nghiên cứu phát triển; các tài liệu trong và ngoài nước .

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài Lời mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Lý luận chung về cạnh tranh của doanh nghiệp

Chương 2: Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của EVNTelecom trong lĩnh vực cung cấp Dịch vụ 3G

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của EVNTelecom trong lĩnh vực cung cấp Dịch vụ Di động 3G

## **Chương 1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP**

### **1. Tổng quan về cạnh tranh doanh nghiệp**

#### **a. Khái quát cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh**

Cạnh tranh: Cạnh tranh của một doanh nghiệp là chiến lược của một doanh nghiệp với các đối thủ trong cùng một ngành. Theo Michael Porter: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có.

Lợi thế cạnh tranh : Lợi thế cạnh tranh là sở hữu của những giá trị đặc thù, có thể sử dụng được để “nắm bắt cơ hội”, để kinh doanh có lãi.

Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp: Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi nhuận ngày càng cao.

Các công cụ cạnh tranh: cạnh tranh bằng giá, chất lượng, hệ thống phân phối, chính sách Marketing...

#### **b. Vai trò cạnh tranh**

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh có vai trò vô cùng quan trọng, nó được coi là động lực của sự phát triển không chỉ của mỗi cá nhân, mỗi doanh nghiệp mà cả nền kinh tế nói chung

#### **c. Phân loại cạnh tranh**

Dựa trên các căn cứ khác nhau cạnh tranh được phân loại như sau:

✓ Căn cứ vào các chủ thể tham gia cạnh tranh

Gồm có: Cạnh tranh giữa người bán và người mua, giữa người mua và người mua, giữa những người bán với nhau

✓ Căn cứ theo tính chất và mức độ cạnh tranh

Gồm có: Cạnh tranh hoàn hảo, không hoàn hảo, độc quyền, độc quyền tập đoàn

✓ Căn cứ vào phạm vi kinh tế

Gồm có: Cạnh tranh nội bộ ngành và cạnh tranh giữa các ngành

### **2. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh và các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

#### **a. Chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh**

Khi đánh giá sức cạnh tranh của doanh nghiệp, ta cần đánh giá dựa trên các tiêu chí sau:

- Thị phần
- Năng suất lao động
- Lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận
- Uy tín doanh nghiệp
- Năng lực của nhà quản trị

#### **b. Các yếu tố ảnh hưởng năng lực cạnh tranh doanh nghiệp**

Bao gồm: nhân tố chủ quan và nhân tố khách quan.

Nhân tố chủ quan bao gồm: Khả năng về tài chính, Nguồn lực và vật chất kỹ thuật, Nguồn nhân lực.

Nhân tố khách quan bao gồm: Nhân tố về môi trường kinh tế, văn hóa xã hội, Nhân tố thuộc về môi trường ngành. Theo Michael Porter các lực lượng cạnh tranh trong mọi ngành sản xuất kinh doanh, gồm có:

- Áp lực cạnh tranh của nhà cung cấp
- Áp lực cạnh tranh từ khách hàng
- Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn
- Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế

Áp lực cạnh tranh nội bộ ngành

### **3. Đặc điểm của dịch vụ Viễn thông và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ**

#### **a. Đặc điểm doanh nghiệp viễn thông**

- Doanh nghiệp viễn thông là Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông là doanh nghiệp Việt Nam thuộc mọi thành phần kinh tế được thành lập theo quy định của Pháp luật để cung cấp các dịch vụ viễn thông.

- Kinh doanh viễn thông phải do một chủ thể thực hiện được gọi là chủ thể kinh doanh.

- Kinh doanh viễn thông phải gắn với thị trường. Thị trường kinh doanh viễn thông phải được hiểu theo nghĩa rộng là một hệ thống bao gồm các khách hàng sử dụng, các nhà cung cấp, mối quan hệ cung cầu giữa họ tác động qua lại để xác định giá cả, số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ viễn thông

#### **b. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Viễn thông**

- Chất lượng mạng lưới, chất lượng dịch vụ Chất lượng mạng lưới là yếu tố quan trọng nhất góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, duy trì lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ.

Chất lượng mạng lưới và chất lượng dịch vụ được hình thành trên cơ sở: Dung lượng tổng đài, Số trạm thu phát sóng (BTS) được phản ánh thông qua tỷ lệ cuộc gọi thành công, Tỷ lệ rớt cuộc gọi, Các dịch vụ GTGT.

- Thị phần

- Mức độ nhận biết thương hiệu

- Mức độ trung thành của khách hàng.

#### **c. Vai trò cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông**

Thúc đẩy tốc độ tăng trưởng vượt trội của ngành viễn thông.

Nhờ cạnh tranh, các dịch vụ ngày càng trở nên phong phú, đa dạng, với chi phí hợp lý, người tiêu dùng được lựa chọn nhà cung cấp. Hơn nữa, cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải có những thay đổi năng động hơn.

### **4. Kinh nghiệm triển khai dịch vụ 3G của một số doanh nghiệp và bài học rút ra**

#### **a. Kinh nghiệm triển khai thành công dịch vụ 3G của các doanh nghiệp trong nước.**

Tuy cùng được cấp giấy phép 3G tại cùng thời điểm tuy nhiên các doanh nghiệp viễn thông còn lại bao gồm Vinaphone, Mobifone, Viettel đã triển khai dịch vụ 3G khá sớm và thu được một số thành công nhất định so với EVNTelecon.

Dưới đây là một số kinh nghiệm triển khai của các doanh nghiệp trong

- Triển khai các dịch vụ dựa trên mô hình hợp tác chia sẻ lợi nhuận: Xu hướng hiện nay là các nhà mạng hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ (SP) dưới hình thức chia sẻ lợi nhuận để khai thác các DV GTGT. Đây là hình thức vốn rất phổ biến ở các nước đang phát triển.

- Phân khúc thị trường : dựa vào thu nhập của khách hàng và khả năng sẵn sàng trả tiền cho các dịch vụ viễn thông, các nhà khai thác mạng đã phân khúc khách hàng 3G tập trung thành 2 loại: khách hàng cao cấp và khách hàng tầm trung để có chiến lược tiếp cận và đưa chính sách kinh doanh phù hợp.

- Chăm sóc khách hàng: năm 2009, 2010 được coi là năm bùng nổ của các chính sách chăm sóc khách hàng, để giữ chân khách hàng thì các doanh nghiệp trong nước đã không ngại bỏ ra một số tiền khá lớn để chăm sóc cho đối tượng đặc biệt này.

#### **b. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài**

Trường hợp NTT DoCoMo - Nhật Bản:

Sự thành công của doanh nghiệp này tập trung nằm ở kinh nghiệm Nhà sản xuất thiết bị và mạng di động hợp tác cùng nhau để tung ra thị trường những thiết bị cầm tay thỏa mãn mọi nhu cầu của người dùng. Do vậy những hạn chế của thiết bị đầu cuối như giá cả, dịch vụ chưa tương thích đã được giải quyết.

Trường hợp Hồng Kông:

Dịch vụ giá trị gia tăng đa dạng đáp ứng được các nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng là chìa khóa thành công của việc triển khai dịch vụ 3G tại Hồng Kông.

Hồng Kông đã tiến hành cung cấp dịch vụ di động thế hệ thứ ba, tức 3G. Người dùng 3G được tiếp cận với tất cả các dịch vụ thoại, dữ liệu, video và giải trí multimedia cùng với nhiều ứng dụng khác như GPS.

**c. Bài học rút ra đối với EVNTelecom.**

Trên cơ sở nghiên cứu một số mô hình thành công của việc cung cấp dịch vụ 3G của một số Doanh nghiệp Viễn thông trong và ngoài nước, một số bài học đã rút ra như sau:

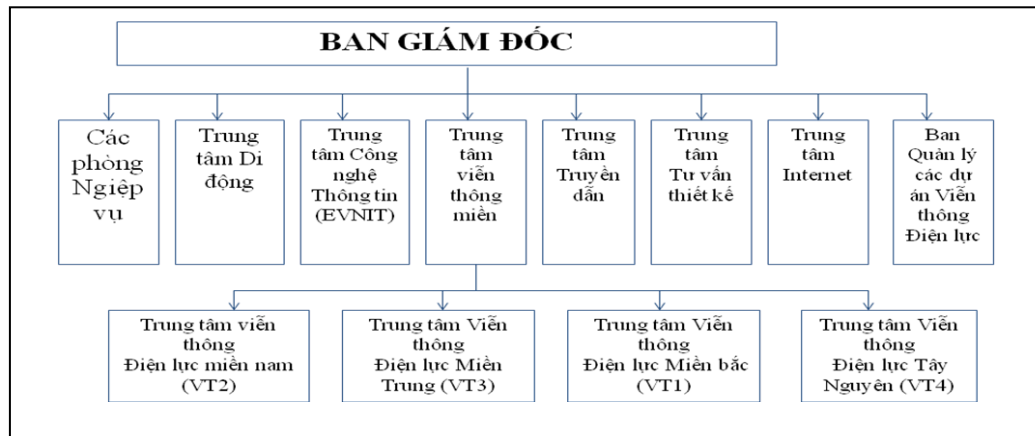
- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường cung cấp các dịch vụ GTGT đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Chọn đúng dịch vụ thiết thực Mở rộng hình thức hợp tác giữa các Nhà cung cấp dịch vụ Nội dung và Các nhà khai thác mạng Viễn thông
- Đẩy mạnh việc hợp tác giữa các nhà sản xuất thiết bị đầu cuối
- Thành công ngay từ khi ra mắt Cần phải làm hài lòng khách hàng bằng chất lượng dịch vụ tốt nhất, vì có tới 70% khách hàng sau khi dùng thử 3G lần đầu tiên đã không quay trở lại sử dụng tiếp dịch vụ cũ nếu họ cảm thấy không hài lòng.

## Chương 2 THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH EVNTELECOM TRONG LĨNH VỰC CUNG CẤP DỊCH VỤ DI ĐỘNG 3G

### 1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh của EVNTelecom

#### a. Cơ cấu tổ chức

Thể hiện ở sơ đồ sau:



#### b. Đơn vị tham gia kinh doanh

Với sự tham gia của các Tổng công ty Điện lực, Công ty Điện lực và chi nhánh Điện trải rộng khắp trên 63 tỉnh thành.

#### c. Các lĩnh vực hoạt động

- Kinh doanh cung cấp các dịch vụ viễn thông công cộng, công nghệ thông tin trong nước và quốc tế.
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông, công nghệ thông tin.
- Vận hành khai thác các hệ thống thông tin, viễn thông phục vụ sản xuất, truyền tải, phân phối và kinh doanh điện năng.
- Lắp đặt các công trình điện lực.
- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu trực tiếp thiết bị, vật tư, sản phẩm hàng hoá

#### d. Năng lực mạng lưới.

- Mạng viễn thông quốc tế

Mạng viễn thông trong nước bao gồm: Mạng truyền dẫn đường trục quốc gia, Mạng CDMA 20001xEVDO, Mạng NGN & Dịch vụ, Mạng Internet, mạng 3G

#### e. Các dịch vụ cung cấp

Các dịch vụ do EVNTelecom cung cấp được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.2 Tổng hợp dịch vụ và thời gian cung cấp các dịch vụ trên mạng viễn thông EVNTelecom.**

STT	DỊCH VỤ	THỜI GIAN CUNG CẤP CHÍNH THỨC
1	Dịch vụ CDMA.	Từ tháng 04/2006.
2	Dịch vụ 3G.	Từ tháng 06/2010.
3	Dịch vụ điện thoại cố định có dây.	Từ tháng 10/2005.

<b>4</b>	Dịch vụ Internet.	Từ tháng 01/2006.
<b>5</b>	Dịch vụ VoIP và IDD.	Từ tháng 07/2002.
<b>6</b>	Dịch vụ kênh thuê riêng.	Từ tháng 01/2006.

**f. Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh năm 2009**

**Bảng 2.3 Tổng hợp đánh giá kết quả SXKD của EVNTelecom năm 2009**

STT	CHỈ TIÊU	Thực hiện năm 2009 (triệu đồng)
<b>A</b>	<b>Dịch vụ viễn thông</b>	<b>2,820,737</b>
<b>I</b>	<b>Dịch vụ VT trong ngành</b>	<b>36,861</b>
<b>II</b>	<b>Dịch vụ VT công cộng</b>	<b>2,783,877</b>
<b>1</b>	<b>Dịch vụ VOIP+IDD</b>	<b>164,289</b>
1.1	DVụ IDD+VOIP Q.tế chiều về	164,289
1.2	DVụ VOIP QTế chiều đi	618
1.3	Dịch vụ VOIP trong nước	1,918
<b>2</b>	<b>Dịch vụ WLL</b>	<b>2,128,570</b>
2.1	- E – com	994,416
2.2	- E - Phone	56,734
2.3	- E - Mobile (Trả sau)	69,118
2.4	- DThu Thuê bao trả trước	244,957
2.5	- Viễn thông công ích	333,000
2.6	- Cuộc kết nối	430,345
<b>3</b>	<b>Dịch vụ điện thoại cố định có dây (E-Tel)</b>	<b>9,044</b>
<b>4</b>	<b>Cho thuê kênh luồng</b>	<b>344,032</b>
4.1	Cho thuê kênh quốc tế	271,604
4.2	Cho thuê kênh trong nước	72,429
<b>5</b>	<b>Dịch vụ INTERNET</b>	<b>135,405</b>
5.1	Internet qua truyền hình cáp	97,761
5.2	ADSL	18,422
5.3	E line	17,540
5.6	OSP + Dvụ cộng thêm	1,683

**2. Giới thiệu tổng quan 3G- EVNTelecom**

**a. Mạng công nghệ**

Công nghệ 3G hiện được triển khai cung cấp tại Việt Nam là công nghệ 3G- WCDMA : Đây là công nghệ mạng 3G chiếm ưu thế về số lượng nhà khai thác và thị phần tính đến thời điểm hiện nay. Yếu tố ưu thế có tính chất đặc thù do công nghệ mạng WCDMA đi lên từ dòng công nghệ mạng di động GSM và hiện tại các nhà khai thác mạng GSM vẫn chiếm thị phần đa số.

Đây là công nghệ được tất cả các nhà khai thác mạng Viễn thông tại Việt Nam triển khai.

**b. Thực trạng cung cấp dịch vụ 3G của EVNTelecom**

Về thời gian triển khai

**Từ 01/4/2010 – 30/6/2010:** Giai đoạn triển khai hệ thống

**Từ tháng 7/2010 đến nay:** Giai đoạn chính thức cung cấp dịch vụ

Các gói cước dịch vụ 3G hiện tại đang áp dụng bao gồm:

- **Gói cước cơ bản :** 02 gói trả trước (Standard và Call Free) và 02 gói trả sau (Basic, Step).
- **Dịch vụ Mobile Internet** – 01 gói trả trước và 01 gói trả sau không cước thuê bao .
- **Dịch vụ Q-Mail:** 01 gói cước áp dụng chung cho cả dịch vụ trả trước và trả sau .



- **Dịch vụ Mobile Music, dịch vụ Video Clip, dịch vụ Game Download:** giá cho từng nội dung của dịch vụ
- Gói cước hỗ trợ CBCNV trong ngành 3G: Miễn phí 100.000 gọi nội mạng và 150.000 đồng truy cập internet.

Bảng *Tổng hợp thuê bao 3G phát triển lũy kế đến 30/11/2010.*

STT	Gói cước	Thời gian bắt đầu triển khai	Số TB PTLK đến ngày 30/11/2010
<b>1</b>	<b>Gói trả sau 3G</b>		<b>9,829</b>
a	Gói trả sau 3G Step	9/6/2010	850
b	Gói cước 3G trả sau 3G Basic	9/6/2010	2,010
c	Gói cước 3G cho CBCNV ngành điện	5/8/2010	4,290
d	Gói số đẹp 3G cam kết	15/9/2010	1,178
e	Gói số đẹp 3G trả tiền		500
g	Gói số đẹp dành cho CBCNV		1001
<b>2</b>	<b>Gói Enet</b>		<b>859</b>
<b>4</b>	<b>Gói trả trước 3G</b>	<b>9/6/2010</b>	<b>15,737</b>
	<b>TỔNG CỘNG</b>		<b>26,425</b>

### 3. Tình hình cạnh tranh hiện tại của EVNTelecom

Để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong hoạt động cung cấp dịch vụ ta đi vào phân tích các yếu tố sau đây. Đó là những yếu tố tác động và ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp.

- Phân tích môi trường vi mô
- Phân tích môi trường ngành (Môi trường cạnh tranh trực tiếp)
- Phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.

#### a. Môi trường Vi mô:

Môi trường kinh doanh: Việc Việt Nam gia nhập WTO tạo cho nền kinh tế của EVNTelecom những cơ hội và thách thức lớn, trong đó có ngành Viễn thông. Nền kinh tế Việt Nam có mức phát triển khá ổn định. BMI- Tổ chức nghiên cứu kinh tế- tài chính thế giới cũng dự đoán tăng trưởng GDP của Việt Nam sẽ tăng lên 7% trong năm 2010 và 8,5% trong năm 2011. Về dài hạn, BMI cho rằng tăng trưởng kinh tế của Việt Nam sẽ đạt mức bình quân 8% trong giai đoạn 2013-2017.

Môi trường văn hóa – Xã hội : Việt Nam là đất nước đông dân thứ 7 ở Châu Á, là nước có dân số trẻ. Xu hướng tiêu dùng:

- ✓ Ưa chuộng những dịch vụ mới lạ, hiện đại dịch vụ có sử dụng công nghệ cao.
- ✓ Lối sống hưởng thụ xuất hiện khá phổ biến ở đại bộ phận thanh niên

#### b. Môi trường ngành

Tập trung đi sau phân tích năng lực cạnh tranh ở các khía cạnh

- Khách hàng : khách hàng trải rộng trong cả nước, lực lượng nhân viên trong các Công ty Điện vừa là khách hàng lại vừa là người góp phần phát triển khách hàng nên cũng còn hạn chế về nhân lực. Còn đối với khách hàng ngoài ngành thì sản phẩm điện thoại 3G còn rất mới và ưu tiên khi lựa chọn

vẫn cao hơn dành cho mạng Lớn như Viettel, Vina, Mobifone. Vì vậy, để thu hút khách hàng còn gặp rất nhiều khó khăn trong thời gian qua và giai đoạn sắp tới

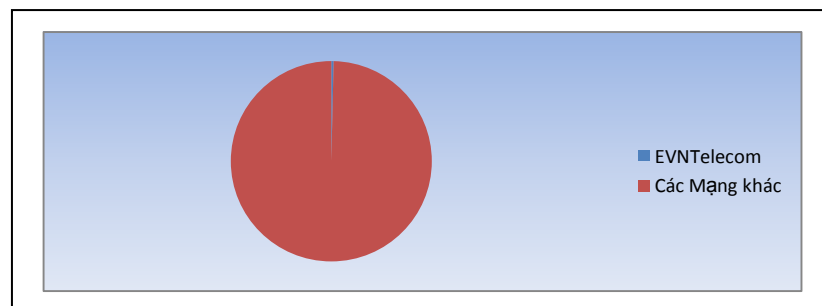
- Các đối thủ cạnh tranh : Viettel, Vina, Mobifone, về thị phần , vùng phủ sóng -chất lượng dịch vụ, CSKH, các dịch vụ GTGT. Mức độ trung thành của khách hàng, Về nhận dạng thương hiệu...

Với 4 giấy phép 3G của Bộ TTTT cấp cho 5 nhà khai thác mạng hiện nay, hiện tại EVNTelecom có 3 nhà cạnh tranh trực tiếp là : Viettel, Mobifone, VinaPhone. 3 Đối thủ này đều là các nhà khai thác mạng lớn và có kinh nghiệm hơn hẳn so với EVNTelecom.

▪ Về yếu tố sẵn sàng phục vụ: Các đối thủ cạnh tranh của EVNTelecom có khả năng linh hoạt và đáp ứng nhu cầu khách hàng rất nhanh chóng, đội ngũ bán hàng linh hoạt chưa cao do vậy việc thỏa mãn khách hàng vẫn còn rất hạn chế.

▪ Về cơ sở hạ tầng: hiện nay số lượng thu phát sóng 3G của EVNTelecom hiện nay còn hạn chế so với Viettel.

▪ Thị phần 3G của EVNTelecom hiện tại cũng phần nào phản ánh được thực trạng kinh doanh hiện tại của EVNTelecom.



## 2.6 Thị phần 3G của EVNTelecom so với đối thủ cạnh tranh

- Sản phẩm thay thế.

c. **Yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp** : Công nghệ hiện tại đang áp dụng, Con người, nguồn lực tài chính.

**Công nghệ 3G** : công nghệ WCDMA

**Con người** : 3G là dịch vụ mới, do vậy kinh nghiệm triển khai 3G của EVNTelecom hiện tại còn khá khiêm tốn. Ban lãnh đạo của Công ty đều tập do Tập đoàn phân công phụ trách và chủ yếu từ ngành Điện chuyển sang nên kinh nghiệm phát triển Viễn thông còn hạn chế, tư duy kinh doanh còn nặng tư tưởng độc quyền của ngành Điện.

**Nguồn lực tài chính**: Hiện tại với việc triển khai dịch vụ CDMA. EVNTelecom chưa thực sự thành công và đang gặp rất nhiều khó khăn về mặt tài chính. Dự án đầu tư 3G của EVNTelecom hầu như EVNTelecom không có khả năng tự đầu tư từ phần lợi nhuận để lại mà do Tập đoàn đầu tư.

Với những khó khăn hiện tại về cơ chế đầu tư giữa EVN và EVNTelecom thì hiện tại bài toán về nguồn lực tài chính là một trong những khó khăn lớn của EVNTelecom

## 4. Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ 3g của EVNTelecom trong hoạt động cung cấp dịch vụ 3G.

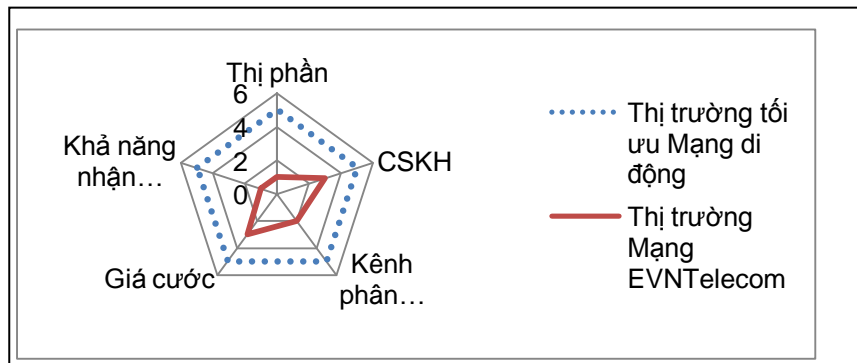
**Thông qua việc tổ chức khảo sát ngẫu nhiên 142 khách hàng nhằm tìm hiểu thực tế về đánh giá của khách hàng là các thuê bao di động về các khía cạnh sau:**

- Khả năng nhận biết thương hiệu EVNTelecom của khách hàng.
- Chất lượng của mạng EVNTelecom.

- Chăm sóc khách hàng của EVNTelecom.
- Khả năng trung thành của khách hàng.

Chi tiết câu hỏi khảo sát chi tiết tại phụ lục 1.

Với các tiêu chí đánh giá: Rất tốt (5 điểm), Tốt (4 điểm), Khá (3 điểm), Trung bình (2 điểm) Kém (1 điểm).



**Hình 2.7 Đồ thị tổng kết đánh giá khách hàng về mạng 3G của EVNTelecom.**

**a. Những kết quả đạt được**

- Là một trong 4 nhà cung cấp dịch vụ 3 G được cấp phép, ra mắt dịch vụ đúng thời hạn theo quy định của BTTTT.
- Các dịch vụ 3G, EVNTelecom hiện nay cung cấp về mặt chất lượng và số lượng đảm bảo cạnh tranh được với tất cả các đối thủ cạnh tranh hiện nay trên thị trường Việt Nam hiện nay.
- Đã tạo thu hút được một số lượng thuê bao là gần 30.000 thuê bao

**b. Những hạn chế**

- Thương hiệu EVNTelecom 3G chưa thực sự được ghi dấu ấn
- Đơn vị ra mắt dịch vụ muộn nhất với số lượng trạm thu phát sóng (Node B) thấp nhất trong 4 nhà cung cấp dịch vụ.
- Số lượng khách hàng 3 G của EVNTelecom thu hút được cũng đang thấp nhất chiếm tỷ lệ chưa đến 1% trong tổng thị phần 3G của Việt Nam.

**c. Nguyên nhân hạn chế:**

**Nguyên nhân khách quan:** Thiếu sự chỉ dẫn và hỗ trợ từ các cơ quan có thẩm quyền, Sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ hiện nay, Giá thiết bị đầu cuối cho 3G còn cao, Các nhà cung cấp nội dung chưa nắm bắt được thị trường:

**Nguyên nhân chủ quan:** Thủ tục đầu tư và phê duyệt dự án còn rườm rà, Nguồn vốn và nguồn lực còn hạn chế, Các mối quan hệ trong kinh doanh, SCKH, Kênh bán hàng và PR dịch vụ, Thương hiệu cũ với hình ảnh không có dấu ấn

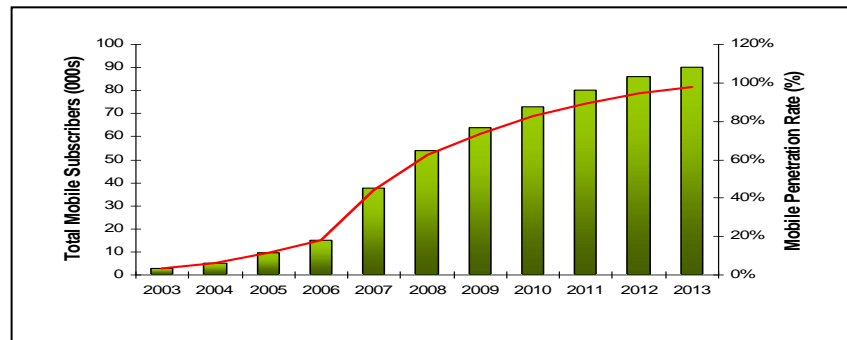
## Chương 3 GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA EVNTELECOM TRONG LĨNH VỰC CUNG CẤP DỊCH VỤ DI ĐỘNG 3G

### 1. Định hướng và mục tiêu phát triển

#### a. Dự báo thị trường Viễn thông

Có thể nói, thị trường di động Việt Nam trong vài năm gần đây có mức tăng trưởng hết sức ấn tượng. Tỷ lệ người sử dụng điện thoại đạt gần 94 % vào tháng 6/2010

Với tốc độ tăng trưởng như hiện nay, EVNTelecom dự báo thị trường di động Việt Nam sẽ nhanh chóng chuyển từ giai đoạn phát triển sang giai đoạn bão hoà, lúc đó tốc độ gia tăng sẽ dần chậm lại.



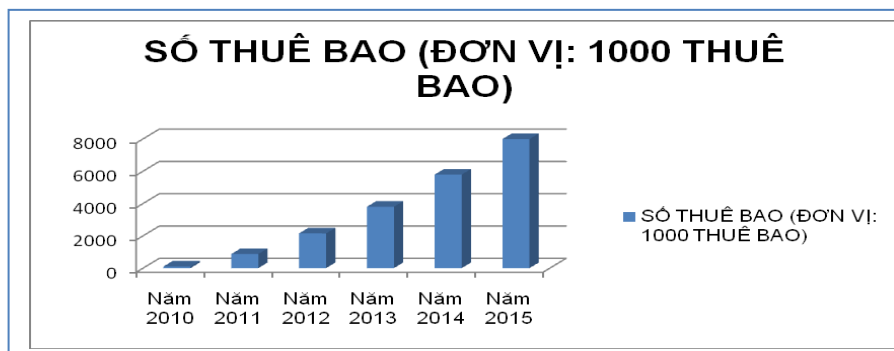
**Hình 2.4 Dự báo tốc độ tăng trưởng thuê bao Di động tại VN đến năm 2013**

#### b. Định hướng phát triển

- Xác định rõ dịch vụ 3G là một trong những dịch vụ quan trọng nhất đối với EVNTelecom trong những năm tới. Dần thay thế mạng 2G hiện tại bằng cơ sở mạng 3G
- Phát triển các Dịch vụ GTGT đa dạng, phong phú
- Từ năm 2013 sẽ xây dựng và phát triển bộ phận chuyên phát triển về dịch vụ nội dung.
- Mở rộng kinh doanh với đối tác trên nhiều hình thức

#### c. Mục tiêu phát triển

- Mục tiêu định lượng
- 



**Hình 3.2 Dự báo thuê bao 3G của EVNTelecom đến năm 2015**

*Nguồn: Kế hoạch kinh doanh dịch vụ 3G của EVNTelecom gửi tập đoàn*

### 2. Các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của EVNTelecom trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ 3G

#### a. Tạo sự khác biệt dịch vụ 3G của EVNTelecom đối với nhà mạng khác

##### - Tạo sự khác biệt bằng các dịch vụ GTGT:

Định hướng đẩy mạnh phát triển các dịch vụ GTGT dựa trên các nhóm dịch vụ sau:

- ⇒ Nhóm dịch vụ về thanh toán- thương mại điện tử
- ⇒ Nhóm dịch vụ liên lạc

- ⇒ Nhóm dịch vụ nội dung giải trí
- ⇒ Nhóm dịch vụ định vị cho mạng 3G
- ⇒ Nhóm dịch vụ thông tin xã hội trên mạng 3G
- ⇒ Nhóm dịch vụ hỗ trợ cá nhân cho mạng 3G.

– ***Tạo sự khác biệt bằng chăm sóc khách hàng***

**b. Giải pháp phát triển thị trường**

Tập trung: Giải pháp Marketing (Quảng cáo, PR, Khuyến mại) Giải pháp kênh phân phối, Giải pháp điều tra nghiên cứu thị trường.

**c. Giải pháp nguồn nhân lực**

Muốn thực hiện các vấn đề chiến lược, Công ty cần phải có một đội ngũ cán bộ lao động có kiến thức tay nghề nghiệp vụ cao. Hiện nay do mới chuyển sang kinh doanh có cạnh tranh nên đặc tính độc quyền vẫn còn phổ biến trong ngành điện. Vì thế, đội ngũ lao động của Công ty còn cần phải có kế hoạch đào tạo, chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

**d. Giải pháp Công nghệ**

Để nâng cao chất lượng dịch vụ thì chúng ta cần phải quan tâm đến những vấn đề sau:

- Đảm bảo chất lượng tín hiệu tốt.
- Vùng phủ sóng cho dịch vụ rộng

Do vậy cần tập trung thực hiện Giải pháp nâng cao chất lượng phủ sóng, và tận dụng cơ sở hạ tầng mạng lưới hiện tại.

**e. Giải pháp về vốn**

Để các chiến lược có tính khả thi, một vấn đề hết sức quan trọng là đảm bảo về tài chính. Các kế hoạch, hoạt động được tài trợ từ nguồn tài chính nào.

Công ty có lợi thế là lợi nhuận tương đối, các nguồn quỹ lớn, được sự hỗ trợ từ Nhà nước và Tổng Công ty Điện lực Việt Nam nên tài chính khá thuận lợi. Công ty cũng cần có các giải pháp tài chính cần thiết để tốc độ chu chuyển vốn tăng được từ 2 đến 3 vòng để giảm quá trình ứ đọng vốn kinh doanh. Dưới đây là một số giải pháp huy động vốn:

- Sử dụng hiệu quả nguồn vốn hiện có của Công ty.
- Cổ phần hóa: Đề huy động nguồn vốn từ bên ngoài.
- Hợp tác kinh doanh.
- Vay tín dụng.

**f. Một số giải pháp khác :**

Như xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở nâng cao *giá trị thương hiệu* và *có cái nhìn dài hạn*.

## **KẾT LUẬN**

Luận văn đã thực hiện nghiên cứu cơ sở lý luận tại chương 1 và đánh giá khả năng cạnh tranh của EVNTelecom trong chương 2, chương 3 đã nêu lên các dự báo về tình hình kinh doanh viễn thông hiện tại cũng như các giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của EVNTelecom. Ngoài ra chương 3 còn đề xuất một số kiến nghị với EVN là đơn vị chủ quản của EVNTelecom trên cấp độ vĩ mô quản lý.

Các giải pháp nêu ra nhằm tạo cho EVNTelecom một sức cạnh tranh tổng thể ở tất cả các lĩnh vực: Chất lượng dịch vụ, giá cả, chăm sóc khách hàng, chiến lược kinh doanh...

Tuy nhiên trong thực tế EVNTelecom phải áp dụng các giải pháp trên như thế nào để vừa tạo lợi thế cạnh tranh của EVNTelecom với các đối thủ để duy trì và phát triển thuê bao đồng thời tiết kiệm chi phí. Vì vậy việc triển khai và vận dụng cần phải được xem xét một cách linh hoạt các giải pháp tùy theo từng thời điểm và tùy tại từng khu vực

## **KIẾN NGHỊ**

### **Kiến nghị đối với Tập đoàn.**

- Chỉ đạo sát sao công tác kinh doanh Viễn thông
- Tạo điều kiện mở rộng thị trường kinh doanh Viễn thông.
- Xem xét chủ trương khuyến khích phát triển kinh doanh
- Có cơ chế thưởng/ phạt và thực hiện nghiêm đối với các đơn vị tham gia kinh doanh Viễn thông.
- Có văn bản kiểm soát thị trường dịch vụ trả trước.
- Hoàn thiện mô hình kinh doanh viễn thông tổng thể toàn EVN