# CHƯƠNG 4

**TỔNG QUAN VÀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG**

**KÊNH BÁN LẺ SẢN PHẨM THÔNG TIN DI ĐỘNG**

## 4.1 THỊ TRƯỜNG VIỄN THÔNG DI ĐỘNG

### 4.1.1 Tình hình thị trường viễn thông năm 2014

Thị trường viễn thông di động Việt Nam hiện nay có 5 nhà mạng đang hoạt động: Viettel, VinaPhone, MobiFone, Vietnamobile và GMobile. Tuy nhiên hầu như tất cả diễn biến của thị trường đều ít khi nhắc đến nhà mạng Vietnamobile và GMobile. Bởi vì ba nhà mạng MobiFone, VinaPhone và Viettel hiện chiếm hơn 90% thị phần. Trong tình trạng kinh tế khó khăn như hiện nay nhưng ba nhà mạng viễn thông của Việt Nam vẫn đạt được mức tăng trưởng đáng kể.

Tại hội nghị triển khai nhiệm vụ năm 2015 do Bộ Thông tin và Truyền thông tổ chức, hội nghị đã đưa ra tổng lợi nhuận của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) trong năm 2014 đạt 6.310 tỷ đồng, đạt 103% kế hoạch và bằng 112% so với thực hiện năm 2013. Tổng doanh thu của VNPT năm 2014 đạt 101.055 tỷ đồng, đạt 104% kế hoạch, bằng 106% so với thực hiện năm 2013. Tổng nộp ngân sách nhà nước dự kiến là 5.850 tỷ đồng, bằng 118% năm 2013. Hiện tại, tổng số thuê bao điện thoại trên mạng của VNPT là 30,5 triệu (trong đó cố định là 4,5 triệu thuê bao, thuê bao di động là 26 triệu thuê bao). Tổng số thuê bao di động VinaPhone phát triển mới năm 2014 dự kiến đạt 8,8 triệu thuê bao; tổng số thuê bao internet băng rộng đạt trên 3 triệu thuê bao; tổng số thuê bao IPTV khoảng 1 triệu thuê bao.

Năm 2014, Tổng công ty Viễn thông MobiFone được tách ra khỏi tập đoàn VNPT, theo báo cáo tại hội nghị triển khai kế hoạch năm 2015 tổng doanh thu của MobiFone ước đạt 36.605 tỷ đồng, đạt 101,4% kế hoạch năm. Lợi nhuận trước thuế ước đạt 7.300 tỷ đồng, đạt 100% kế hoạch năm, tăng 5,2% so với năm 2013. Nộp ngân sách nhà nước ước thực hiện 3.926 tỷ đồng. Tổng thuê bao hoạt động trên mạng MobiFone đến nay đạt 40,2 triệu thuê bao, trong đó năm 2014 tăng 1 triệu thuê bao. MobiFone cũng đã phát triển thêm 4.566 trạm BTS 2G+3G, nâng tổng số trạm BTS 2G+3G lên 33.939 trạm (2G: 19.647 trạm, 3G: 14.292 trạm).

Về phía Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), năm 2014, nhà mạng này đạt doanh thu 196.650 tỷ đồng, đạt 104% kế hoạch, tăng 20% so với năm 2013. Lợi nhuận trước thuế của Viettel đạt 40.532 tỷ đồng, đạt 103% kế hoạch, tăng 10,5%; lợi nhuận sau thuế đạt 31.459 tỷ đồng, đạt 105% kế hoạch, tăng 15%. Viettel cũng nộp ngân sách Nhà nước 15.434 tỷ đồng, đạt 104% kế hoạch. Tính đến thời điểm hiện tại, toàn mạng Viettel đạt 57,4 triệu thuê bao, trong đó di động là 55,5 triệu thuê bao (3G đạt 14,65 triệu thuê bao; 2G đạt 40,8 triệu thuê bao); cố định: 1,9 triệu thuê bao. Tại thị trường nước ngoài toàn mạng Viettel đạt 17,5 triệu thuê bao di động (3G đạt 1,85 triệu; 2G đạt 15,7 triệu); cố định: 815 nghìn thuê bao. Về hạ tầng mạng lưới, Viettel có 63.635 trạm BTS (34.603 trạm 2G, 29.032 trạm 3G) trong nước. Tại nước ngoài, Viettel có 19.100 trạm BTS (10.204 trạm 2G, 8.896 trạm 2G)

### 4.1.2 Một số thay đổi lớn vị trí lãnh đạo của các nhà mạng

Năm 2014 là năm có nhiều thay đổi liên quan đến các vị trí lãnh đạo chủ chốt của 3 nhà mạng lớn là MobiFone, VinaPhone và Viettel. Việc thay đổi nhân sự cấp cao diễn ra đầu tiên tại Tập đoàn Viettel từ ngày 1-3-2014 với việc Phó Tổng Giám đốc Nguyễn Mạnh Hùng chính thức giữ vai trò Tổng Giám đốc (TGĐ) thay thế cho người tiền nhiệm nghỉ chế độ. TGĐ Nguyễn Mạnh Hùng của Viettel có vai trò quan trọng trong sự phát triển của tập đoàn này nói riêng và lĩnh vực viễn thông nói chung khi ông từng được mệnh danh là "kiến trúc sư trưởng" đem lại thành công cho Viettel và việc được tiếp tục giao nhiệm vụ cho thấy vị lãnh đạo này được kỳ vọng mang tới thành công khi Viettel đẩy mạnh kinh doanh ở nước ngoài.

Bộ Thông tin - Truyền thông (TT-TT) đã tổ chức giao nhiệm vụ Chủ tịch Hội đồng thành viên VNPT cho ông Trần Mạnh Hùng đang là TGĐ Tập đoàn. Với sự thay đổi này, chắc chắn thời gian tới VNPT cũng sẽ có sự thay đổi nữa về mặt nhân sự cấp cao, song nhiệm vụ chủ yếu trước mắt của tập đoàn này vẫn là phải thực hiện hiệu quả quá trình tái cấu trúc mà Chính phủ đã giao. Cũng liên quan đến quá trình tái cấu trúc, trong năm 2014 Tập đoàn VNPT cũng đã có những thay đổi quan trọng về bộ máy và nhân sự. Cuối tháng 6-2014, VNPT cũng đã có quyết định bổ nhiệm chức danh Chủ tịch Công ty MobiFone cho ông Mai Văn Bình thời điểm trước khi bàn giao DN này về Bộ TT-TT (ngày 1-7-2014). Sau khi bàn giao, với vai trò là cơ quan chủ quản, trong tháng 8-2014, Bộ TT-TT cũng đã bổ nhiệm vị trí Tổng Giám đốc MobiFone khiêm Chủ tịch MobiFone cho ông Lê Nam Trà, người đang đảm nhiệm vị trí Phó Giám đốc công ty. Với mạng di động Vinaphone, đầu tháng 4-2014, VNPT cũng đã có quyết định bổ nhiệm giám đốc mới của Vinaphone là ông Cao Duy Hải - người vốn là Phó Giám đốc MobiFone.

Sự thay đổi về mặt nhân sự như trên ở hai tập đoàn lớn và tại ba nhà mạng di động chủ chốt cho thấy, đó là những người được cơ quan chủ quản kỳ vọng tiếp tục giao nhiệm vụ để thực hiện các kế hoạch, chiến lược quan trọng tại đơn vị. Tập đoàn Viettel trong 10 năm hoạt động đã đem lại sự thay đổi lớn cho thị trường viễn thông và nhiệm vụ trong thời gian tới mà đơn vị này đề ra mục tiêu là phải trở thành doanh nghiệp toàn cầu. Vì vậy, có thể dễ hiểu là bên cạnh việc giữ vững vị trí, họ sẽ phải có những bứt phá trong việc kinh doanh tại nước ngoài. Đối với tập đoàn VNPT, nhiệm vụ trước mắt đang là hoàn thành việc tái cấu trúc và có thể hiểu là mục tiêu đặt ra cho ban lãnh đạo của tập đoàn này là phải đưa VNPT trở lại vị trí số 1 sau khi bị rơi vào giai đoạn thoái trào. Với MobiFone, người đứng đầu không chỉ được kỳ vọng tiếp tục phát huy thế mạnh của mạng di động có "nhiều cái nhất" (mạng có chất lượng dịch vụ tốt nhất, chăm sóc khách hàng tốt nhất, lợi nhuận/vốn chủ sở hữu cao nhất, năng suất lao động bình quân cao nhất). Với Vinaphone, người đứng đầu nhà mạng này được mong muốn sẽ sớm "chèo lái" để đưa Vinaphone trở lại vị trí cao nhất trong số ba nhà mạng lớn, đồng thời là nguồn thu chủ lực của VNPT, nhất là khi MobiFone "tách" khỏi VNPT… , có thể thấy những vị trí "nóng" này không thuận lợi ít nhất là so với trước, vì thị trường viễn thông đã bão hòa, chi tiêu của khách hàng cho dịch vụ nhìn chung sẽ ở mức cố định, trong khi đó viễn thông lại bị các dịch vụ khác như OTT, các dịch vụ mạng xã hội… cạnh tranh khốc liệt. Do vậy, những vị trí này trở thành "ghế nóng". Đây là sự khác biệt lớn giữa các doanh nghiệp viễn thông và lĩnh vực viễn thông nói chung với các ngành khác.

### 4.1.4 Kế hoạch năm 2015 của nhà mạng viễn thônghttps://www.bsc.com.vn/Images/spacer.gif

Ba nhà mạng viễn thông Viettel, VNPT, MobiFone triển khai thực hiện những kế hoạch cho năm 2015.

***Kế hoạch năm 2015 của Viettel:***

Năm 2015 được Viettel xem là thời điểm bước sang giai đoạn phát triển mới, chiều sâu, bền vững, sáng tạo hơn sau khi đã qua vạch xuất phát mới vào năm 2014 trước đó. Mục tiêu được Viettel hướng tới là trở thành tập đoàn toàn cầu, là một trong 20 công ty viễn thông lớn nhất thế giới vào năm 2020. Riêng với năm 2015, mục tiêu cụ thể là đạt doanh thu 230.000 tỷ đồng; lợi nhuận và năng suất lao động cùng tăng 15% so với năm 2014. Trong năm 2015, Viettel tiếp tục đẩy mạnh và thực hiện hiệu quả các chuyển dịch chiến lược. Đẩy mạnh kinh doanh các dịch vụ băng siêu rộng, đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào mọi ngõ ngách của đời sống, mở rộng thị trường quốc tế, tăng cường đầu tư về chiều sâu cho nghiên cứu, sản xuất thiết bị cả dân sự và quân sự. Cũng để dồn sức cho lĩnh vực chính, năm 2015, Viettel sẽ thoái vốn hầu hết các công ty bất động sản và các công ty không thuộc lĩnh vực chính, đồng thời đẩy mạnh việc mua bán, sáp nhập các công ty trong ngành, trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin.

Ngoài các chủ lực là viễn thông di động, đầu tư ra nước ngoài, các dịch vụ băng rộng trong y tế, giáo dục, xã hội, một mảng kinh doanh đang được Viettel đẩy mạnh triển khai trong năm 2015 là truyền hình trả tiền.

***Kế hoạch năm 2015 của VNPT:***

Năm 2015, VNPT sẽ vừa triển khai giai đoạn 2 của tái cấu trúc lẫn đạt mục tiêu tăng trưởng, phát triển ổn định với doanh thu đạt 87.500 tỷ đồng. VNPT hoàn thiện Đề án Tái cấu trúc VNPT, trong đó có lộ trình, kế hoạch triển khai, chuyển dịch các đầu mối, các mảng kinh doanh, hạ tầng, truyền thông để chuẩn bị giữa năm 2015 chính thức thành lập 3 tổng công ty, vận hành Tập đoàn theo mô hình mới. Trong quý I/2015, VNPT sẽ thoái vốn khoảng 1.200 tỷ đồng ở các doanh nghiệp đã cổ phần. Tổng số tiền VNPT phải thoái vốn là khoảng 2.000 tỷ đồng và hiện nay mới đạt được 500 tỷ đồng.

***Kế hoạch năm 2015 của MobiFone:***

Cổ phần hóa được xem là nhiệm vụ trọng tâm của MobiFone bên cạnh mục tiêu tăng trưởng 10% trong năm 2015. Theo kế hoạch, các thủ tục chuẩn bị cho cổ phần hóa MobiFone sẽ hoàn tất vào cuối tháng 6/2016. Chính vì vậy, năm 2015 sẽ là năm MobiFone hoàn thành mọi công tác chuẩn bị để cổ phần hóa. Để đạt được mục tiêu tăng trưởng 10%, MobiFone có kế hoạch đẩy mạnh xã hội hóa để huy động các nguồn lực mới cho kinh doanh và phát triển. Một trong các kế hoạch đó là kế hoạch đẩy mạnh hệ thống kênh phân phối, liên kết với các tổng đại lý và các nhà cung cấp, phân phối cả trong lẫn ngoài nước để tăng doanh thu. Xa hơn nữa, MobiFone đang nghiên cứu việc đầu tư ra nước ngoài với mục tiêu thực hiện từ năm 2016.

**4.2 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KÊNH BÁN LẺ SẢN PHẨM THÔNG TIN DI ĐỘNG TẠI CẦN THƠ**

**3.2.1 Cấu trúc kênh bán lẻ**

Hiện nay, đại lý bán lẻ đang được hình thành bởi 3 kênh khác nhau:

**-** Kênh 1 cấp: có một người trung gian, như nhà bán lẻ. Đối với kênh này nhà bán lẻ chịu tác động trực tiếp từ các nhà mạng.

- Kênh 2 cấp: Kênh hai cấp có hai người trung gian: nhà bán sỉ và nhà bán lẻ. Trong mối quan hệ kênh này, nhà bán sỉ trực tiếp tác động đến kênh bán lẻ.

- Kênh 3 cấp: Kênh ba cấp có ba người trung gian. Giữa nhà bán sỉ và nhà bán lẻ có thể có thêm một nhà bán sỉ nhỏ. Trong kênh này, nhà bán lẻ bị chi phối bởi các nhà bán sỉ nhỏ. Nhà bán sỉ nhỏ phụ thuộc vào nhà bán sỉ lớn và nhà bán sỉ lớn phụ thuộc vào nhà mạng.

Không thể phủ nhận với mô hình kênh phân phối hiện tại đã giúp cho các nhà mạng thực hiện mục tiêu mở rộng và phát triển thị trường cũng như tốc độ tiêu thụ sản phẩm ở mức độ cao nhất, đặc biệt đối với những sản phẩm đặc thù trong hoạt động viễn thông. Tuy nhiên, việc hình thành quá nhiều kênh và các chính sách bán hàng khác nhau đã làm cho mâu thuẫn kênh xuất hiện dẫn đến các nhà mạng không kiểm soát được nguồn hàng và giá cả các sản phẩm dịch vụ của mình trên kênh phân phối.

*Hình 3.11: Mô hình phân phối của các nhà mạng*

Cửa hàng trực thuộc nhà mạng

Đại lý bán lẻ

Nhà mạng

Khách hàng

Khách hàng

Nhà mạng

Đại lý bán sỉ

Khách hàng

Đại lý bán lẻ

Nhà mạng

Đại lý bán sỉ nhỏ

Đại lý bán sỉ

Đại lý bán lẻ

Khách hàng

Kênh 1 cấp

Kênh 2 cấp

Kênh 3 cấp

Kênh không cấp

**3.2.2 Mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh**

# Mối quan hệ chủ yếu trong kênh là mối quan hệ hợp tác lẫn nhau tại các cấp độ trong kênh. Mối quan hệ hợp tác này thể hiện theo quan hệ hợp tác theo chiều dọc, giữa các thành viên ở các cấp độ phân phối khác nhau cũng chia sẻ trách nhiệm và quyền lợi.

# Việc thực hiện phân phối theo Tổng đại lý và đại lý bán lẻ khiến cho có sự cạnh tranh lẫn nhau giữa các cấp độ phân phối. Tuy nhiên, các chiến dịch xúc tiến khuyến mãi giúp đỡ các thành viên kênh được thực hiện chung nên ít xảy ra xung đột đáng ngại nhưng việc cạnh tranh vẫn là điều không thể tránh khỏi.

# *Cạnh tranh theo chiều ngang*: Cạnh tranh giữa các đại lý cùng cấp với nhau trong việc định hình khu vực ảnh hưởng kinh doanh của mình, trong việc quảng bá thương hiệu đại lý hấp dẫn người tiêu dùng. Việc cạnh tranh này do công ty chưa định hình được ranh giới địa lý rõ ràng giữa các khu vực kinh doanh của đại lý. Điều này vẫn diễn ra bấy lâu nay nhưng vẫn chưa được giải quyết thỏa đáng đang hình thành những xung đột âm ỉ trong mối quan hệ giữa các đại lý.

# *Cạnh tranh theo chiều dọc*: Với đặc thù của dịch vụ viễn thông nên các Tổng đại lý không phải chỉ thực hiện việc cung cấp sản phẩm cho đại lý bán lẻ mà còn trực tiếp thực hiện phân phối sản phẩm dịch vụ đến khách hàng thông qua các cửa hàng bán lẻ trực thuộc. Với tiềm lực mạnh hơn, các Tổng đại lý trực tiếp tạo ra sự uy hiếp đối với các đại lý bán lẻ.

**3.2.3 Số lượng kênh bán lẻ**

Trước đây mười năm, khi dịch vụ viễn thông bắt đầu ra đời, đại lý dịch vụ ĐTDĐ còn là một khái niệm mới mẻ, nhưng đến nay thì đây lại là một nghề mang lại thu nhập khá cao cho những người biết tận dụng chính sách của các nhà mạng và khả năng của mình. Số lượng đại lý bán lẻ trong các năm vừa qua đã tăng lên rất nhanh chóng.

Nếu như năm 2010 con số này chỉ là 110 điểm bán tại Cần Thơ thì năm 2011 đã là 223 và năm 2012 là 613 điểm bán. Như vậy là trong 4 năm 2010 đến 2014, số lượng đại lý có sự tăng lên đột biến.Tính đến cuối năm 2014, tổng số đại lý bán lẻ tại TP.Cần Thơ là 882 điểm bán. Nhu cầu sử dụng dịch vụ ĐTDĐ của khách hàng ngày càng gia tăng, tỷ lệ rời kênh thấp, rào cản gia nhập ngành thấp, vốn kinh doanh thấp, không hao hụt khi tồn kho, lợi nhuận khá cao ... là những yếu tố thuận lợi góp phần không nhỏ dẫn đến sự tăng trưởng vượt bậc của các đại lý trong thời gian qua.

*Hình 3.12: Tăng trưởng kênh bán lẻ qua các năm (2010 -2014)*

Nguồn: VNPT Cần Thơ – Hậu Giang

**3.2.4 Số lao động và trình độ lao động kênh bán lẻ**

Tính đến hết năm 2014, tổng số lao động làm việc tại đại lý bán lẻ tại Cần Thơ là 3.404 lao động, bình quân có khoảng 4 lao động/ đại lý gồm chủ đại lý và nhân viên bán hàng.

*Hình 3.14: Số lao động đang làm việc tại đại lý (2010 – 2014)*

Nguồn: VNPT Cần Thơ – Hậu Giang

Xét về lượng: Tốc độ tăng trưởng, năm 2011/2012 tăng cao nhất so với các năm cùng kỳ, xấp xỉ 2 lần. Điều này là hoàn toàn phù hợp với số lượng tăng khá cao của Đại lý do tác động của chính sách mở rộng kênh của các nhà mạng năm 2011.

Xét về chất: Cơ cấu trình độ lao động tại phần lớn dưới hoặc đã tốt nghiệp phổ thông trung học, chiếm 57%. Thứ hai là trung cấp 37%. Sau cùng là cao đẳng và Đại học chỉ chiếm 6%. Điều này cho thấy nhân sự tại các Đại lý chưa cao, chủ yếu hoạt động ở quy mô gia đình và hộ kinh doanh cá thể.



*Hình 3.15: Tỷ trọng trình độ lao động tại đại lý năm 2014*

**3.2.5 Doanh thu kênh bán lẻ**

Để đánh giá hoạt động của các đại lý một cách chính xác, doanh thu là một trong những chỉ tiêu quan trọng của thang đo. Có thể thấy doanh thu bán hàng của các đại lý qua các năm đều tăng đáng kể, ngoại trừ năm 2014.

*Hình 3.16: Doanh thu kênh bán lẻ qua các năm (2010 – 2014)*

Nguồn: VNPT Cần Thơ – Hậu Giang

Thời gian qua, các nhà mạng đã có rất nhiều chính sách ưu đãi áp dụng để thu hút số đại lý tham gia vào kênh cũng như đội ngũ lao động bán hàng. Tuy nhiên, tăng trưởng kinh tế chậm lại, giá cước gia tăng, thị trường đang bão hòa… là những nguyên nhân làm cho doanh thu năm 2012 sụt giảm so với trước đó. Các nhà mạng cần có những đối sách phù hợp để thuyết phục khách hàng tái tục hợp đồng, vừa duy trì khách hàng cũ, vừa khai thác thêm những khách hàng mới, chủ yếu là giành thị phần từ các đối thủ cạnh tranh.

Tóm lại, kênh phân phối là nội dung quan trọng, được các nhà mạng đặc biệt quan tâm trong quá trình kinh doanh dịch vụ. Đại lý lấy danh nghĩa của các nhà mạng giao dịch đến người tiêu dùng. Do đó, việc lựa chọn được hệ thống phân phối tốt sẽ giúp mở rộng và nâng cao uy tín của các nhà mạng trên thị trường. Ngoài ra, với hình thức đại lý, các nhà mạng có thể triển khai phân phối sản phẩm rộng rãi trên các vùng miền trên khắp cả nước. Việc sử dụng các đại lý để phân phối hàng hoá giúp nhà mạng tiết kiệm được một khoản chi phí lớn trong việc phân phối hàng hoá đến khách hàng và nhà mạng có thể thu thập thông tin nhu cầu, thị hiếu của thị trường từng vùng một cách chính xác hơn thông qua các đại lý. Do đó, chăm sóc đại lý, chú trọng chính sách bán hàng, tăng doanh thu hoa hồng cho đại lý là một trong những mục tiêu được ưu tiên hàng đầu đối với các doanh nghiệp viễn thông hiện nay.

**KẾT LUẬN**

Thực trạng thị trường viễn thông tại Việt Nam nói chung, tại TP Cần Thơ nói riêng và hoạt động kênh bán lẻ của các nhà mạng qua phân tích trên đã cho ta cái nhìn tổng quát và toàn diện hoạt động của kênh phân phối dưới bàn tay kiểm soát của các doanh nghiệp. Có thể tóm tắt ưu nhược điểm của kênh bán lẻ hiện nay như sau:

### Ưu điểm

# Việc duy trì hình thức kênh phân phối như hiện nay đã làm giảm đáng kể chi phí của các nhà mạng mà vẫn duy trì được hoạt động của kênh phân phối. Đồng thời số điểm bán lẻ đang không ngừng gia tăng, cơ hội phát triển kênh có nhiều tiềm năng. Các đại lý bán lẻ hoạt động trong khoanh vùng được các chi nhánh phụ trách quản lý giúp không bị chen lẫn địa bàn của nhau, đồng thời nhà mạng có điều kiện để đánh giá hoạt động của các kênh trung gian để từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời.

# Nhà mạng đang tăng cường đầu tư số trạm phát sóng BTS. Khi vùng phủ sóng được mở rộng, kênh phân phối phát triển, tạo cơ hội cho các thị trường mới. Chăm sóc kênh phân phối đang được các nhà mạng quan tâm chú trọng, Việc trực tiếp hiểu rõ về thị trường, về khách hàng sẽ tạo điều kiện giúp cho các nhà mạng có nền tảng đúng đắn để cải thiện kênh phân phối tăng cường chất lượng phục vụ và mở rộng thị trường phân phối.

### Nhược điểm

# Doanh thu kênh bán lẻ đang có xu hướng sụt giảm mặc dù số lượng điểm bán vẫn gia tăng. Các nhà mạng cần có biện pháp thúc đẩy kênh trong việc tăng doanh thu thông qua chính sách hoa hồng cho kênh phân phối. Hoạt động xúc tiến chưa được chú ý trong kênh. Điều này làm cho hình ảnh của các nhà mạng chưa gây ấn tượng trong tâm trí khách hàng, không tạo dựng được niềm tin đối với khách hàng, đặc biệt là Vinaphone.

# Trong vấn đề quản lý kênh, các nhà mạng chỉ mới kiểm soát được đại lý trên một số phương diện như doanh thu bán thẻ, simcard của đại lý, chưa kiểm soát được về giá bán lẻ, đặc biệt là có sự chênh lệch giá giữa các vùng miền trong khu vực. Đây là nguyên nhân lớn nhất dẫn đến xung đột kênh. Thêm vào đó, các nhà mạng chưa thực sự quan tâm tới vị trí kinh doanh của mỗi đại lý trong việc tạo lập kênh phân phối của mình. Cấu trúc kênh vẫn còn những mâu thuẫn rất rõ ràng trong việc xác định ranh giới địa lý. Vì vậy, nhà mạng cần cân nhắc về cấu trúc kênh của mình vì khi quy mô ngày càng mở rộng thì chắc chắn nhà mạng còn có thể sử dụng thêm nhiều kênh mới vừa tiết kiệm chi phí vừa mang lại hiệu quả cao, cần phải có thêm nhiều biện pháp khả thi hơn để giải quyết làm giảm thiểu những xung đột.

# Ngoài ra, thực tế các đại lý đều là những đơn vị kinh doanh độc lập, họ hoàn toàn độc lập với các nhà mạng về mặt tài chính, hay nói cách khác mối quan hệ giữa đại lý và các nhà mạng rất lỏng lẻo. Một số chức năng của kênh bị xem nhẹ như là việc nghiên cứu thị trường và hoàn thiện dịch vụ, việc các thông tin phản hồi từ các trung gian về các sản phẩm dịch vụ (gói cước, loại hình thuê bao, đối tượng khách hàng ưa chuộng…) của các nhà mạng hoặc thông tin về tình hình thị trường trong thời gian tới rất hạn chế.

## 4.2 TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE

**4.2.1 Lịch sử phát triển**

Tổng công ty Viễn thông MobiFone là Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều điều lệ, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Được thành lập vào ngày 16 tháng 04 năm 1993, MobiFone đã trở thành doanh nghiệp đầu tiên khai thác dịch vụ thông tin di động GSM 900/1800, đánh dấu cho sự khởi đầu của ngành thông tin di động Việt Nam. Lĩnh vực hoạt động của MobiFone là tổ chức thiết kế xây dựng, phát triển mạng lưới và triển khai cung cấp dịch vụ mới về thông tin di động.

1993: Thành lập Công ty Thông tin di động.

1994: Thành lập Trung tâm Thông tin di động Khu vực I & II.

1995: Công ty Thông tin di động ký Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) với Tập đoàn Kinnevik/Comvik (Thụy Điển) và thành lập Trung tâm Thông tin di động Khu vực III.

2005: Công ty Thông tin di động ký thanh lý Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) với Tập đoàn Kinnevik/Comvik. Nhà nước và Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông) có quyết định chính thức về việc cổ phần hoá Công ty Thông tin di động.

2006: Thành lập Trung tâm thông tin di động Khu vực IV

2008: Thành lập Trung tâm thông tin di động Khu vực V. Kỷ niệm 15 năm thành lập Công ty thông tin di động. Thành lập Trung tâm Dịch vụ Giá trị Gia tăng. Tính đến tháng 04/2008, MobiFone đang chiếm lĩnh vị trí số 1 về thị phần thuê bao di động tại Việt Nam.

2009: Nhận giải Mạng di động xuất sắc nhất năm 2008 do Bộ Thông tin và Truyền thông trao tặng; VMS - MobiFone chính thức cung cấp dịch vụ 3G; Thành lập Trung tâm Tính cước và Thanh khoản.

7/2010: Chuyển đổi thành Công ty TNHH 1 thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

2013: Kỷ niệm 20 năm thành lập Công ty Thông tin di động và đón nhận Huân chương Độc lập Hạng Ba. MobiFone là nhà cung cấp mạng thông tin di động đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam (2005-2008) được khách hàng yêu mến, bình chọn cho giải thưởng mạng thông tin di động tốt nhất trong năm tại Lễ trao giải Vietnam Mobile Awards do tạp chí Echip Mobile tổ chức. Đặc biệt trong năm 2009, MobiFone vinh dự nhận giải thưởng Mạng di động xuất sắc nhất năm 2008 do Bộ thông tin và Truyền thông Việt nam trao tặng.

2014: Ngày 10/07: Bàn giao quyền đại diện chủ sở hữu Nhà nước tại Công ty VMS từ Tập đoàn VNPT về Bộ TT&TT. Ngày 01/12: Nhận quyết định thành lập Tổng công ty Viễn Thông MobiFone trên cơ sở tổ chức lại Công ty TNHH một thành viên Thông tin di động.

### 4.2.2 Một số chỉ tiêu và kết quả đạt được

|  |
| --- |
| https://www.mobifone.com.vn/portal/media/img/gioithieu/image001.png  Thuê bao hoạt động trên mạng: 2005 – 2014 (kế hoạch)  https://www.mobifone.com.vn/portal/media/img/gioithieu/image003.png  Thị Phần  https://www.mobifone.com.vn/portal/media/img/gioithieu/image005.png  Tốc độ phát triển mạng lưới  https://www.mobifone.com.vn/portal/media/img/gioithieu/image007.png  Doanh thu: 2005 – 2014 |

### 4.2.3 Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị văn hóa MobiFone

**Điều 1. Tầm nhìn**

Trở thành đối tác mạnh và tin cậy nhất của các bên hữu quan trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam và Quốc tế

**Điều 2. Sứ mệnh**

**Mọi** công nghệ viễn thông tiên tiến nhất sẽ được ứng dụng vì nhu cầu của khách hàng.

**Lúc** nào cũng sáng tạo để mang tới những dịch vụ giá trị gia tăng mới cho khách hàng.

**Mọi** thông tin đều được chia sẻ một cách minh bạch nhất.

**Nơi** gửi gắm và chia sẻ lợi ích tin cậy nhất của cán bộ công nhân viên, khách hàng, cổ đông và cộng đồng.

**Điều 3. Giá trị cốt lõi**

*Minh bạch*

Sự minh bạch được thể hiện từ nhận thức tới hành động của từng cá thể trong toàn Công ty. Quản trị minh bạch, hợp tác minh bạch, trách nhiệm minh bạch và quyền lợi minh bạch

*Đồng thuận*

Đề cao sự đồng thuận và gắn bó trong một môi trường làm việc thân thiện, chia sẻ để phát triển MobiFone trở thành đối tác mạnh và tin cậy nhất của các bên hữu quan trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam và Quốc tế.

*Uy tín*

Tự hào về sự vượt trội của một thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực thông tin di động ở Việt Nam. Khách hàng luôn được quan tâm phục vụ và có nhiều sự lựa chọn. Sự gần gũi cùng với bản lĩnh tạo nên sự khác biệt giúp MobiFone có một vị trí đặc biệt trog lòng khách hàng.

*Sáng tạo*

Không hài lòng với những gì đang có mà luôn mơ ước vươn lên, học tập, sáng tạo, và đổi mới để thỏa mãn ngày càng tốt hơn những nhu cầu ngày càng cao và liên tục thay đổi của thị trường.

*Trách nhiệm*

Sự phát triển gắn với trách nhiệm xã hội là truyền thống của MobiFone. Chúng tôi cam kết cung cấp cho xã hội những sản phẩm và dịch vụ thông tin di động ưu việt, chia sẻ và gánh vác những trách nhiệm với xã hội vì một tương lai bền vững.

**Điều 4. Các chuẩn mực văn hóa**

*Dịch vụ chất lượng cao*

*Lịch sự và vui vẻ*

*Minh bạch và hợp tác*

*Nhanh chóng và chính xác*

*Tận tụy và sáng tạo*

### 4.2.4 Cam kết với khách hàng

Mong muốn khách hàng luôn thoải mái và hài lòng khi sử dụng dịch vụ MobiFone, mỗi thành viên của MobiFone cam kết:

Mỗi khi gặp khách hàng, chúng ta sẽ:

1. Đón tiếp mỗi khách hàng với lời chào, cử chỉ, nụ cười, ánh mắt thân thiện. Nếu có thể, gọi tên khách hàng;

2. Lắng nghe và phục vụ khách hàng với thái độ tôn trọng;

3. Cố gắng tìm hiểu và dự đoán nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng hơn những mong đợi của khách hàng;

4. Cung cấp thông tin đúng về tất cả các dịch vụ, sản phẩm của MobiFone và trả lời nhanh chóng, chính xác các câu hỏi của khách hàng;

5. Khi khách hàng có yêu cầu hoặc gặp khó khăn về sử dụng dịch vụ, chúng ta phải có trách nhiệm trước khách hàng và giải quyết hoàn chỉnh các yêu cầu đó cho đến khi khách hàng hài lòng;

6. Giữ lời hứa và trung thực;

7. Đích thân xin lỗi khách hàng khi khách hàng không hài lòng với dịch vụ của chúng ta, cho dù chúng ta có lỗi hay không;

8. Cảm ơn khách hàng và khuyến khích khách hàng đóng góp ý kiến về việc cung cấp dịch vụ MobiFone.

**4.3 CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 9**

**4.3.1 Cơ cấu tổ chức, địa bàn hoạt động**

* Tên chính thức: CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 9 tiền thân là Trung tâm Thông tin Di động Khu vực IV là một trong những công ty
* Ngày thành lập: 09/01/2006
* Ngày chính thức hoạt động: ngày 01/04/2006.
* Trụ sở chính: số 06 Đại lộ Hòa Bình, Phường An Cư, Quận Ninh Kiều, TP.Cần Thơ
* Nhiệm vụ: Khai thác kinh doanh tại 12 tỉnh thành miền Tây Nam Bộ: Tiền Giang, Bến Tre, Đồng Tháp, Vĩnh Long, Trà Vinh, Cần Thơ, Hậu Giang, An Giang, Kiên Giang, Sóc Trăng, Bạc Liêu, Cà Mau.
* Công ty gồm có 27 đơn vị trực thuộc, bao gồm: 08 phòng, 04 đài, 1 ban, 12 chi nhánh và 2 tổ trực thuộc Giám đốc Trung tâm.
* Cơ cấu tổ chức như sau:



* Doanh thu:

+ Năm 2006: 324 tỷ đồng

+ Năm 2007: 977 tỷ đồng

+ Năm 2008: 2.186 tỷ đồng

+ Năm 2009: 3.661 tỷ đồng

+ Năm 2010: 5.287 tỷ đồng

+ Năm 2011: 4.065 tỷ đồng (doanh thu tiêu dùng)

+ Năm 2012: 4.041 tỷ đồng (doanh thu tiêu dùng)

+ Năm 2013: 3.678 tỷ đồng

+ Năm 2014: 4.045 tỷ đồng

* Số lượng cửa hàng, showroom: 19 cửa hàng, 107 điểm giao dịch, 330 Đại lý và hơn 10 nghìn điểm bán.

**4.3.2 Thành tựu của Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 9**

* Năm 2007: Bằng khen của Tập đoàn Bưu chính viễn thông
* Năm 2008: Bằng khen của Bộ Thông tin & Truyền thông
* Năm 2009: Cờ Thi đua của Bộ Thông tin & Truyền thông
* Năm 2010: Cờ Thi đua của Bộ Thông tin & Truyền thông
* Năm 2012: Bằng khen của Tập đoàn Bưu chính viễn thông
* Năm 2013:
  + Cờ Thi đua của Bộ Thông tin & Truyền thông
  + Bằng khen Bộ Thông tin & Truyền thông giai đoạn 2012-2013
  + Huân chương Lao động hạng Ba do Chủ tịch nước trao tặng nhân dịp kỷ niệm 07 năm thành lập Trung tâm (09/01/2006 – 09/01/2013)

**4.3.3 Hệ thống kênh phân phối**

MobiFone phát triển mạng lưới kênh phân phối của mình theo hai hướng vừa xây dựng hệ thống cửa hàng trực tiếp thuộc quyền quản lý của công ty, vừa phát triển kênh hợp đồng liên kết dọc.

* MobiFone tỉnh/TP: chịu trách nhiệm phát triển thị trường, thu cước trực tiếp, hỗ trợ và giao dịch trực tiếp với các đại lý, điểm bán lẻ.
* MobiFone huyện: chịu trách nhiệm giao dịch, thu cước và chăm sóc khách hàng trên địa bàn huyện.
* Cửa hàng giao dịch MobiFone: thuộc công ty dịch vụ mobiFone Khu vực ( do các trung tâm TTDĐ khu vực quản lý, các nhân viên bán hàng tại cửa hàng do VMS quản lý chịu trách nhiệm giao dịch, thu cước và chăm sóc khách hàng. Ngoài chức năng phân phối sản phẩm các cửa hàng còn có chức năng như những đại diện tại địa phương của VMS, thu thập những thông tin từ thị trường, đề xuất và tìm kiếm giải pháp… Các cửa hàng này được tran trí theo một tiêu chuẩn nhất định, tạo một không gian bán hàng riêng không có sự cạnh tranh với các sản phẩm khác

MobiFone Tỉnh/TP

Điểm bán

Khách hàng

MobiFone quận/huyện

NVBH

Đại lý

Tổng Đại lý

Công ty DV MobiFone Khu vực 9

Cửa hàng

hỗ trợ

Hình: Sơ đồ hệ thống kênh phân phối của Trung tâm IV

Tổng đại lý là những trung gian bên ngoài do Công ty quản lý, lựa chon theo những tiêu chuẩn của MobiFone và ký hợp đồng. Đây là những trung gian đảm nhiệm vai trò phân phối thẻ cào và các sản phẩm điện tử của MobiFone. Các tổng đại lý của Công ty đều phải là những công ty hoạt động hợp pháp trên thị trường Viêt Nam, ký hợp đồng theo mẫu của công ty.

Đại lý là công ty hoạt động hợp pháp tại Việt Nam, có giấy phép phân phối dịch vụ (chức năng làm đại lý), có kinh nghiệm và đội ngũ phân phối dịch vụ và thực hiện đúng những chính sách của công ty.

Điểm bán lẻ là đơn vị phân phối hàng hóa trực tiếp đến khách hàng, là nơi cung cấp các sản phẩm thông tin di động không những của MobiFone mà còn của các nhà mạng khác. Kênh bán lẻ là nơi có thể thu thập thông tin, phản ánh

Nhân viên bán hàng (NVBH) là đội ngũ tinh nhuệ, được đào tạo và huấn luyện chuyên nghiệp để phân phối sản phẩm, hỗ trợ tư vấn nghiệp vụ cho các điểm bán trên địa bàn mình phụ trách.

**4.3.4 Các dòng chảy trong kênh**

**Dòng chuyển quyền sở hữu và thương lượng**: Dòng này phát sinh khi VMS bán lại thẻ cào cho khách hàng hoặc là ký hợp đồng với các đại lý.

Công ty MobiFone

Tổng đại lý

Đại lý

Điểm bán lẻ

Khách hàng

Hình 3.1: Dòng thông tin

**Dòng thông tin**: Theo chiều xuôi dòng thông tin từ MobiFone qua các trung gian phân phối tới khác hàng về sản phẩm, khuyến mại, giá cả, hướng dẫn khách hàng. Và từ MobiFone tới các trung gian phân phối bao gồm thông tin về chính sách của công ty, yêu cầu của công ty đối với các chương trình bán hàng, các thông tin hỗ trợ trung gian. Theo chiều ngược thông tin về thị trường được các cửa hàng trực tiếp của công ty thu thập và báo cáo, hoặc thông qua hệ thống chăm sóc khách hàng.

**Dòng thanh toán**: Khách hàng có thể thanh toán cho các cửa hàng của công ty hoặc qua các cửa hàng của công ty. Với những hợp đồng lớn sẽ được thanh toán qua hệ thống ngân hàng.

MobiFone

Ngân hàng

Tổng đại lý, đại lý

Bán lẻ

Khách hàng

Cửa hàng

Chi nhánh

Hình 3.2: Dòng thanh toán

**Dòng vận động vật chất**: Đó là các loại thẻ cào, Sim số, các ấn phẩm, các quà tặng khuyến mại. Sim số và các loại thẻ cào được MobiFone chuyển tới các cửa hàng rồi tới các trung gian hoặc khách hàng. Tổng đại lý, đại lý có thể lấy hàng tại kho. Các ấn phẩm sẽ được chuyển qua công ty phân phối tới các điểm bán hàng của MobiFone.

**Dòng hỗ trợ và xúc tiến**: Thường niên công ty tổ chức buổi đào tạo cho nhân viên bán hàng, các hội nghị triển khai chính sách bán hàng cho điểm bán, đồng thời thực hiện các chương trình hỗ trợ bán hàng, hỗ trợ vốn, thông tin, trang trí cửa hàng, thực hiện các chương trình khuyến mại để thúc đẩy tiêu thụ hàng hóa.

**Chiết khấu cho các trung gian*:*** Tỷ lệ chiết khấu cho việc bán thẻ trả trước được quy định tối đa là 5.5 % Hoa hồng cho việc bằng một bộ trọn gói MobiCard thẻ nạp được quy định tối đa là 24%.