|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| **Quản Trị Chiến Lýợc** |
| Phân Tích Chiến Lýợc Vinaphone |
|  |
| Dịch vụ thông tin di ðộng ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi ngýời dân Việt Nam. Vinaphone luôn là mạng ðiện thoại di ðộng dẫn ðầu ở Việt Nam, luôn ở bên cạnh khách hàng dù bất cứ nõi ðâu |
|  |
| **nhom1hk6danang@gmail.com** |
| **02/11/2010** |
|  |

**PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC**

**CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG VINAPHONE**



**Tên đầy đủ của doanh nghiệp:** Công ty dịch vụ viễn thông Vinaphone

**Tên viết tắt:** Vinaphone

**Trụ sở:** 57A-Huỳnh Thúc Kháng-Đống Đa-Hà Nội

71 Nguyễn Chí Thanh-Đống Đa-Hà Nội

**Thành lập:**25/06/1996

**Loại hình Doanh Nghiệp:** Thương mại, Dịch vụ

**Tel:** 84.48358814 **Fax:** 84.48357502

**Website:**<http://www.vinaphone.com.vn>

**Ngành nghề kinh doanh của Doanh Nghiệp:**

*Theo giấy chứng nhận đăng kí số: 2334/QĐ – TCCB của Công Ty Bưu Chính Viễn Thông.Vinaphone kinh doanh các ngành nghề sau:*

* Tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng Viễn thông trên địa bàn thành phố Hà Nội.
* Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ Viễn thông - Công nghệ Thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội.
* Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị Viễn thông - Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng.
* Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình Viễn thông - Công nghệ Thông tin.
* Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
* Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.
* Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.
* Kinh doanh các nghành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

**I. Các hoạt động kinh doanh chiến lược(SBU)**

**1.** Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành và khai thác mạng lưới dịch vụ viễn thông bao gồm các mạng: Thông tin di động, nhắn tin và điện thoại thẻ.

**2.** Tư vấn, khảo sát, thiết kế, xây lắp, bảo trì, sữa chữa thiết bị chuyên ngành thông tin di động, nhắn tin và điện thoại thẻ toàn quốc.

**3.** Xuất khẩu, nhập khẩu, kinh doanh vật tư, thiết bị chuyên ngành viễn thông phục vụ cho hoạt động của đơn vị.

**II. Tầm nhìn và sứ mạng kinh doanh của doanh nghiệp**

* **Tầm nhìn:**

Dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi người dân Việt Nam.VinaPhone luôn là mạng điện thoại di động dẫn đầu ở Việt Nam, luôn ở bên cạnh khách hàng dù bất cứ nơi đâu.

* **Sứ mạng:**

VinaPhone luôn nỗ lực ứng dụng hiệu quả công nghệ viễn thông tiên tiến để mang dịch vụ thông tin di động đến cho khách hàng ở bất cứ nơi đâu, góp phần thúc đẩy kinh tế - xã hội của Việt Nam.

**III. Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản( 2009 )**

* Tổng doanh thu:20.519 tỷ đồng
* Doanh thu thuần:16.347 tỷ đồng
* Lợi nhuận trước thuế:14.746 tỷ đồng
* Lợi nhuận sau thuế: 12.362 tỷ đồng
* Tổng tài sản: 32.654 tỷ đồng
* Tổng nguồn vốn:32.654 tỷ đồng
* Tỷ suất sinh lời:28%

**IV. Phân tích môi trường bên ngoài**

**1. Các ngành kinh doanh của doanh nghiệp**

* Tốc độ tăng trưởng năm 2007: 22%
* Tốc độ tăng trưởng năm 2008: 26%
* Tốc độ tăng trưởng năm 2009: 30%

**2. Giai đoạn trong chu kỳ phát triển của ngành**

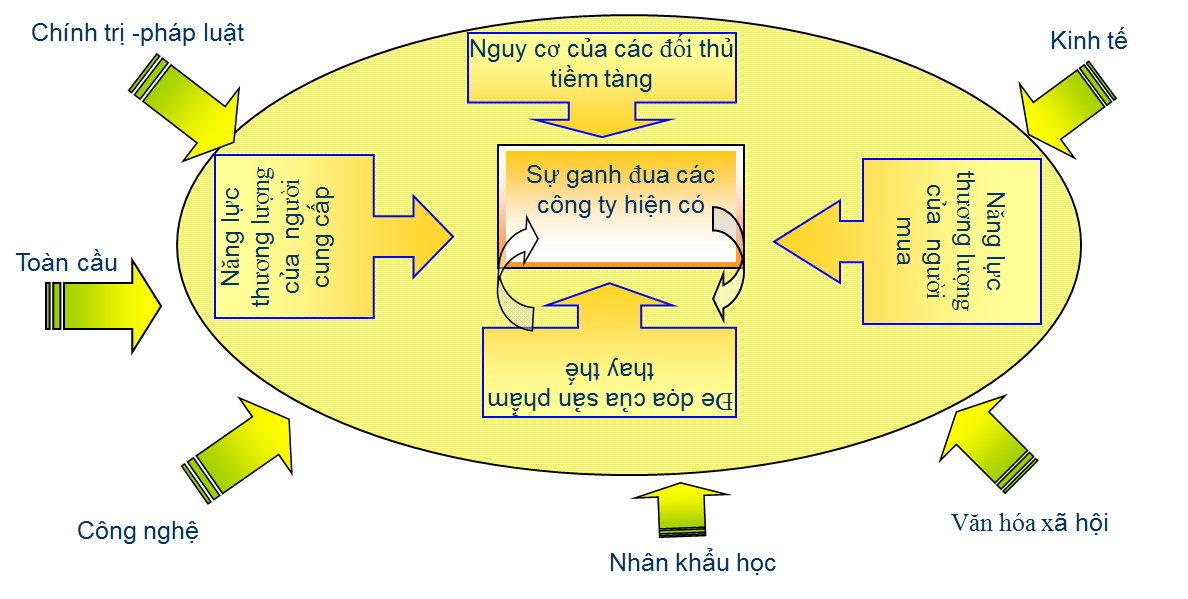
Công ty đang trong thời kỳ tăng trưởng

**3. Đánh giá tác động của môi trường vĩ mô**

* **Các nhân tố Chính Trị - Pháp Luật**

Đây là yếu tố có tầm ảnh hưởng tới ngành kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông trên một lãnh thổ, các yếu tố chính trị-pháp luật có thể uy hiếp đến khả năng tồn tại và phát triển của ngành viễn thông. Khi kinh doanh trên một đơn vị hành chính, thì công ty viaphone sẽ phải bắt buộc tuân theo các yếu tố chính trị-pháp luật tại khu vực đó. Cụ thể:

+ Sự bình ổn: Sự bình ổn cao sẽ có thể tạo điều kiện tốt cho việc hoạt động kinh doanh và ngược lại các thể chế không ổn định, xảy ra xung đột sẽ tác động xấu tới hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ của nó.



+ Chính sách thuế: Chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các thuế tiêu thụ, thuế thu nhập... sẽ ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.

+ Các đạo luật liên quan: Luật đầu tư, luật doanh nghiệp,luật lao động, luật chống độc quyền, chống bán phá giá ...

+ Chính sách: Các chính sách của nhà nước sẽ có ảnh hưởng tới doanh nghiệp, nó có thể tạo ra lợi nhuận hoặc thách thức với doanh nghiệp. Như các chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển kinh tế, thuế, các chính sách điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng...

* **Các yếu tố Kinh tế**

Các doanh nghiệp cần chú ý đến các yếu tố kinh tế cả trong ngắn hạn, dài hạn và sự can thiệp của chính phủ tới nền kinh tế.

Thông thường các doanh nghiệp sẽ dựa trên yếu tố kinh tế để quyết định đầu tư vào các ngành, các khu vực.

+ Tình trạng của nền kinh tế: Bất cứ nền kinh tế nào cũng có chu kỳ, trong mỗi giai đoạn nhất định của chu kỳ nền kinh tế, doanh nghiệp sẽ có những quyết định phù hợp cho riêng mình.

+ Các yếu tố tác động đến nền kinh tế: Lãi suất, lạm phát,

+ Các chính sách kinh tế của chính phủ: Luật tiền lương cơ bản, các chiến lược phát triển kinh tế của chính phủ, các chính sách ưu đãi cho các ngành: Giảm thuế, trợ cấp....

+Triển vọng kinh tế trong tương lai:Tốc độ tăng trưởng, mức gia tăng GDP, tỉ suất GDP trên vốn đầu tư...

Trong giai đoạn những năm đầu thập niên 90 thế kỷ trước, khi nền kinh tế Anh đang ở trong tình trạng khủng hoảng và các doanh nghiệp lại tạo ra một cuộc chiến về giá cả, họ cắt giảm chi phí từ lao động, tăng gấp đôi chi phí quảng cáo kích thích tiêu dùng. Tuy nhiên họ đã mắc phải sai lầm vì đã tác động xấu đến tâm lý người tiêu dùng, trong khi nguồn thu nhập bị giảm sút, không ai sẽ đầu tư vào các hàng hóa thứ cấp xa xỉ như thiết bị an ninh.

* **Yếu tố công nghệ.**

Cả thế giới vẫn đang trong cuộc cách mạng của công nghệ, hàng loạt các công nghệ mới được ra đời và được tích hợp vào các sản phẩm, dịch vụ. Nếu cách đây 30 năm máy vi tính chỉ là một công cụ dùng để tính toán thì ngày nay nó đã có đủ chức năng thay thế một con người làm việc hoàn toàn độc lập. Trước đây chúng ta sử dụng các máy ảnh chụp bằng phim thì hiện nay không còn hãng nào sản xuất phim cho máy ảnh. Đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin, công nghệ truyền thông hiện đại đã giúp các khoảng cách về địa lý,phương tiện truyền tải.

+ Đầu tư của chính phủ, doanh nghiệp vào công tác R&D: Trong thập niên 60-70 của thế kỷ trước. Nhật Bản đã khiến các nước trên thế giới phải thán phục với bước nhảy vọt về kinh tế trong đó chủ yếu là nhân tố con người và công nghệ mới.Hiện nay Nhật vẫn là một nước có đầu tư vào nghiên cứu trên GDP lớn nhất thế giới. Việc kết hợp giữa các doanh nghiệp và chính phủ nhằm nghiên cứu đưa ra các công nghệ mới, vật liệu mới... sẽ có tác dụng tích cực đến nền kinh tế.

+ Tốc độ, chu kỳ của công nghệ, tỷ lệ công nghệ lạc hậu: nếu trước đây các hãng sản xuất phải mất rất nhiều thời gian để tăng tốc độ bộ vi xử lý lên gấp đôi thì hiện nay tốc độ này chỉ mất khoảng 2-4 năm. Xuất phát từ các máy tính Pen II, Pen III, chưa đầy 10 năm hiện nay tốc độ bộ vi xử lý đã tăng với chip set thông dụng hiện nay là Core Dual tốc độ 2.8 GB/s. Một bộ máy tính mới tinh chỉ sau nửa năm đã trở nên lạc hậu với công nghệ và các phần mềm ứng dụng.

+ Ảnh hưởng của công nghệ thông tin, internet đến hoạt động kinh doanh.

Ngoài các yếu tố cơ bản trên, hiện nay khi nghiên cứu thị trường, các doanh nghiệp phải đưa yếu tố toàn cầu hóa trở thành một yếu tố vĩ mô tác động đến ngành.

* **Các yếu tố văn hóa xã hội**

Mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ đều có những giá trị văn hóa và các yếu tố xã hội đặc trưng, và những yếu tố này là đặc điểm của người tiêu dùng tại các khu vực đó.

Những giá trị văn hóa là những giá trị làm lên một xã hội, có thể vun đắp cho xã hội đó tồn tại và phát triển.Chính vì thế các yếu tố văn hóa thông thường được bảo vệ hết sức quy mô và chặt chẽ, đặc biệt là các văn hóa tinh thần. Rõ ràng chúng ta không thể humbeger tại các nước Hồi Giáo được. Tuy vậy chúng ta cũng không thể phủ nhận những giao thoa văn hóa của các nền văn hóa khác vào các quốc gia. Sự giao thoa này sẽ thay đổi tâm lý tiêu dùng, lối sống, và tạo ra triển vọng phát triển với các ngành.

Ngày tại Việt Nam chúng ta có thể nhận ra ngay sự giao thoa của các nền văn hóa đặc biệt thời gian gần đây là văn hóa Hàn Quốc. Ra đường thấy một nửa thế giới thay phiên nhau đi ép tóc, giày hàn quốc, son môi Hàn Quốc, xe máy hàn Quốc, ca nhạc Hàn Quốc tất cả đều xuất phát từ những bộ phim Hàn Quốc.

Bên cạnh văn hóa, các đặc điểm về xã hội cũng khiến các doanh nghiệp quan tâm khi nghiên cứu thị trường, những yếu tố xã hội sẽ chia cộng đồng thành các nhóm khách hàng, mỗi nhóm có những đặc điểm, tâm lý, thu nhập ... khác nhau:

+ Tuổi thọ trung bình, tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, ăn uống

+ Thu nhập trung bình, phân phối thu nhập

+ Lối sống, học thức,các quan điểm về thẩm mỹ, tâm lý sống

+ Điều kiện sống

Ở Đức trong giai đoạn hiện nay có rất nhiều người có thu nhập cao, điều kiện sống tốt, có khả năng trình độ và làm tại những vị trí ổn định của xã hội nhưng họ thích sống độc thân, không muốn phải có trách nhiệm về gia đình, công việc sinh con đẻ cái... Những yếu tố này đã khiến các doanh nghiệp của Đức nảy sinh các dịch vụ, các câu lạc bộ, các hàng hóa cho người độc thân.

**4. Đánh giá cường độ cạnh tranh**

* Tồn tại các rào cản ra nhập ngành: Mức độ phát triển nhanh của các mạng di động viễn thong chính là một rào cản lớn nhất của các công ty muốn ra nhập ngành.
* Quyền lực thương lượng từ các nhà cung ứng: Hiện nay quyền lực từ các nhà cung ứng lớn, nên ảnh hưởng tới mức độ cạnh tranh của ngành.
* Quyền lực thương lượng từ phía khách hàng: Còn thấp vì khách hàng không dám đứng ra nói lên ý kiến của mình.
* Đe dọa từ các sản phẩm thay thế: Sản phẩm cũ mất đi thay vào sản phẩm mới làm hình thành các doanh nghiệp mới gây ra nhiều cạnh tranh như: Điện thoại di động thay thế cho điện thoại bàn
* Đe dọa từ các ra nhập mới: Ngày nay dưới mức độ phát triển của công nghệ các công ty được thành lập nhiều hơn đây cũng là một sự đe dọa lớn đến mức độ phát triển của Vinaphone như mạng di động mới nhất hiện nay là Beeline…

**5. Đánh giá**

Cường độ cạnh tranh mạnh.

**Xây dựng mô thức EFAS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Các nhân tố chiến lược** | **Độ quan trọng** | **Xếp loại** | **Tổng điểm quan trọng** | **Giải thích** |
| *Các cơ hội:* |  |  |  |  |
| \*Việt Nam gia nhập WTO | 0,2 | 3 | 0,6 | \*Vinaphone có cơ hội đưa sản phẩm của mình ra thị trường thế giới |
| \*Sản phẩm chất lượng cao, tích hợp công nghệ mới | 0,1 | 4 | 0,4 | \*Thu hút được tầng lớp khách hàng thượng lưu |
| \*Tăng trưởng kinh tế VN | 0,05 | 2 | 0,1 | \*Đáp ứng nhu cầu cho nhiều khách hàng |
| \*Hệ thống phân phối chuyên nghiệp | 0,15 | 4 | 0,6 | \*Vinaphone phân phối được nhiều hơn |
| \*Tốc độ tăng trưởng cao của thị trường điện thoại di động bình dân | 0,15 | 3 | 0.45 | \*Nhiều người sử dụng hơn. |
| *Các đe dọa:* |  |  |  |  |
| \*Cường độ cạnh tranh mạnh trong ngành | 0,5 | 3 | 0,15 | \*Số lượng khách hàng  giảm |
| \*Công nghệ phụ trợ của VN không phát triển | 0,1 | 2 | 0,2 | \*Khó đáp ứng nhu cầu cao cho một số khách hàng |
| \*Tốc độ tăng nhanh số lượng nhà phân phối của Vinaphone và các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động khác như Viettel và Mobiphone | 0,1 | 3 | 0,3 | \*Làm khách hàng giảm xuống |
| \*Sự không hài lòng của khách hàng đối với rắc rối về mạng 0123 của Vinaphone | 0,05 | 2 | 0,1 | \*Đầu số khó nhớ dẫn đến số lượng khách hàng giảm |
| \*Tăng cường các quy định pháp lý của chính phủ | 0,05 | 2 | 0,1 | \*Giảm súc sử dụng dịch vụ Vinaphone |
| **Tổng** | **1** |  | **2,7** | **Khá** |

**V. Phân tích môi trường bên trong**

* Sản phẩm chủ yếu:
* Vinaphone
* Vinacard
* Vinadaily
* Vinatext
* Gói cước học sinh-sinh viên Talk EZ
* Bộ hòa mạng Alo
* Gói cước gọi quốc tế
* …
* Thị trường:
* Học sinh-sinh viên
* Vùng sâu vùng xa
* Đánh giá các nguồn lực năng lực dựa trên chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Hoạt động bổ trợ

* Xác định các năng lực cạnh tranh

1. Các sản phẩm có độ cạnh tranh cao
2. Các sản phẩm có thể bổ trợ cho nhau

* Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Mạnh

**Xây dựng mô thức IFAS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nhân tố bên trong** | **Độ**  **quan**  **trọng** | **Xếp loại** | **Số điểm**  **quan trọng** | **Giải thích** |
| *Điểm mạnh* | | | | |
| 1. Văn hóa công ty có chất lượng | 0,1 | 4 | 0,4 | Là chìa khóa quan trọng cho việc thành công. Mục tiêu năng cao chất lượng dịch vụ ở bất kỳ thời điểm nào là mục tiêu hang đầu của vinaphone |
| 2. Thương hiệu | 0.15 | 3 | 0.45 | Tốt, là một đối tượng quản lý tạo ra giá trị trong kinh doanh và xây dựng thương hiệu đã trở thành nhu cầu tất yếu |
| 3. Chăm sóc khách hàng | 0,05 | 4 | 0,2 | Dich vụ khách hàng có chất lượng và thân thiện |
| 4. Marketing linh hoạt | 0,1 | 3 | 0,3 | Ban quản lý trẻ và năng động đưa ra marketing linh hoạt |
| 5. Đa dạng hóa sản phẩm | 0,05 | 4 | 0,2 | Đáp ứng nhu cầu của khách hàng |
| *Điểm yếu* | | | | |
| 1. Cung cấp dãi số chưa rộng | 0,15 | 3 | 0,45 | Chưa có dãi số rộng nên không mang lại cho khách hang được nhiều sự lựa chọn |
| 2. Các vấn đề kết nối của mạng lưới | 0,1 | 4 | 0,4 | Bị tắc nghẽn ở một số thời điểm |
| 3. Chất lượng các đại lý phân phối không ổn định | 0,05 | 4 | 0,2 | Tập trung vào các cửa hang lớn thay vì các nhà bán nhỏ lẽ |
| 4. Chưa có khách hàng trung thành | 0,1 | 3 | 0,3 | vì bán các sản phẩm vừa mới |
| 5.Chất lượng của các đại lý phân phối | 0.15 | 3 | 0,45 | không được đào tạo chuyên nghiệp, không ổn định |
| **Tổng** | **1** |  | **3.35** | **Tốt** |

**Thiết lập mô thức TOWS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Điểm mạnh**  S1. Văn hóa công ty có chất lượng  S2. Thương hiệu  S3. Chăm sóc khách hàng  S4. Marketing linh hoạt  S5. Đa dạng hóa sản phẩm | **Điểm yếu**  W1. Cung cấp dãi số chưa rộng  W2. Các vấn đề kết nối của mạng lưới  W3. Chất lượng các đại lý phân phối không ổn định  W4. Chưa có khách hàng trung thành  W5. Chất lượng của các đại lý phân phối |
| **Cơ hội**  O1.Việt Nam gia nhập WTO  O2.Sản phẩm chất lượng cao, tích hợp công nghệ mới  03.Tăng trưởng kinh tế VN  04.Hệ thống phân phối chuyên nghiệp  05.Tốc độ tăng trưởng cao của thị trường điện thoại di động bình dân | **Chiến lược SO**  S1,S2&O1,O2,O3: Phát triển thị trường | **Chiến lược WO**  W2,W3&O1,O5: Phát triển sản phẩm |
| **Thách thức**  T1.Cường độ cạnh tranh mạnh trong ngành  T2.Công nghệ phụ trợ của VN không phát triển  T3.Tốc độ tăng nhanh số lượng nhà phân phối của Vinaphone và các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động khác như Viettel và Mobiphone  T4.Sự không hài lòng của khách hàng đối với rắc rối về mạng 0123 của Vinaphone  T5.Tăng cường các quy định pháp lý của chính phủ | **Chiến lược ST**  S1,S3&T1,T4: Tập trung vào chi phí thấp | **Chiến lược WT**  W1,W3&T1: Liên minh, liên kết |

**NHÓM I – HK6**

**BẢNG ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP LOẠI**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **HỌ VÀ TÊN** | **NGÀY SINH** | **XẾP LOẠI** | **GHI CHÚ** |
| **1** | **Đặng Cao Cường** | **09/08/1987** | **A** | **Nhóm Trưởng** |
| **2** | **Lê Thị Hà** | **13/10/1987** | **A** |  |
| **3** | **Huỳnh Thị Bảo Hoa** | **03/07/1987** | **A** |  |
| **4** | **Hồ Cảnh Lưu** | **09/07/1987** | **A** |  |
| **5** | **Nguyễn Thị Lý** | **06/07/1986** | **A** |  |
| **6** | **Hà Thị Nga** | **28/06/1988** | **A** |  |
| **7** | **Ngô Thị Nhân** | **07/11/1986** | **A** |  |
| **8** | **Đào Thị Thu** | **02/07/1988** | **A** |  |
| **9** | **Võ Thị Thanh Thủy** | **24/07/1988** | **A** | **Thư Ký** |
| **10** | **Hồ Thị Vân** | **10/08/1987** | **A** |  |
| **11** | **Nguyễn Thị Phương Dung** | **09/03/1987** | **A** |  |

***Nhận Xét:***

*Trong quá trình làm bài tập thảo luận, các thành viên tham gia đầy đủ, ý thức trách nhiệm cao, mức độ đóng góp ý kiến cho bài thảo luận tốt. Phát huy được khả năng, tinh thần của tập thể khi làm việc theo nhóm.*