

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**

**PHAN MINH TUẤN**

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN S-FONE  
ĐẾN NĂM 2015**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
TIẾN SĨ: NGUYỄN THANH HỘ**

**Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2006**

# MỤC LỤC

## Trang

<b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH...</b>	<b>1</b>
1.1 Các khái niệm cơ bản về chiến lược.....	1
1.1.1 Khái niệm về chiến lược .....	1
1.1.2 Khái niệm về quản trị chiến lược.....	1
1.2 Vai trò của quản trị chiến lược.....	1
1.3 Quy trình xây dựng chiến lược .....	2
1.3.1 Phân tích các yếu tố bên ngoài .....	2
1.3.1.1 Các yếu tố môi trường vi mô.....	2
1.3.1.2 Các yếu tố môi trường vĩ mô.....	4
1.3.2 Phân tích các yếu tố bên trong.....	6
1.3.2.1 Marketing .....	6
1.3.2.2 Tài chính- Kế toán.....	8
1.3.2.3 Công nghệ, sản xuất.....	9
1.3.2.4 Quản trị-Nhân sự .....	9
1.3.3 Xác định mục tiêu của doanh nghiệp.....	12
1.3.3.1 Viễn cảnh và nhiệm vụ của tổ chức.....	12
1.3.3.2 Mục tiêu của doanh nghiệp.....	13
1.3.4 Xây dựng chiến lược, lựa chọn chiến lược then chốt .....	14
1.4 Một số công cụ xây dựng và lựa chọn chiến lược .....	16
1.4.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE .....	16
1.4.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE .....	18
1.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh ICM .....	19
1.4.4 Ma trận SWOT .....	20

1.4.5	Ma trận chiến lược chính .....	21
	TÓM TẮT CHƯƠNG I .....	23
	<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA S-FONE</b>	
	<b>THỜI GIAN QUA .....</b>	<b>24</b>
2.1.	Tổng quan về Trung Tâm điện thoại di động S-Fone.....	24
2.1.1	Lịch sử hình thành và phát triển.....	24
2.1.2	Chức năng, nhiệm vụ của S-Telecom .....	27
2.1.3	Cơ cấu tổ chức của S-Telecom .....	28
2.2.	Phân tích các yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến hoạt động của S-Fone.	28
2.2.1	Marketing .....	28
2.2.1.1	Sản phẩm.....	28
2.2.1.2	Giá cả .....	30
2.2.1.3	Phân phối.....	32
2.2.1.4	Khuyến mãi, quảng cáo .....	33
2.2.2	Tài chính & Kế toán.....	35
2.2.3	Công nghệ, sản xuất.....	36
2.2.4	Quản trị- Nhân sự .....	37
2.2.5	Ma trận đánh giá môi trường nội bộ (IEF) .....	40
2.3	Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của S-Fone .....	41
2.3.1	Môi trường vĩ mô của Trung tâm .....	41
2.3.1.1	Các yếu tố kinh tế .....	41
2.3.1.2	Các yếu tố Chính trị- Pháp luật.....	42
2.3.1.3	Các yếu tố văn hoá-xã hội .....	43
2.3.1.4	Các yếu tố kỹ thuật- Công nghệ .....	43
2.3.2	Môi trường vi mô của Trung Tâm.....	45

2.3.2.1 Khách hàng.....	45
2.3.2.2 Đối thủ cạnh tranh.....	46
2.3.2.3 Nhà cung cấp.....	50
2.3.3 Ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài (EFE) .....	53
2.3.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	54
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	55
<b>CHƯƠNG III: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN</b>	
<b>S-FONE ĐẾN NĂM 2015 .....</b>	<b>56</b>
3.1 Mục tiêu, phương hướng của S-Fone đến năm 2015 .....	56
3.1.1 Cơ sở để xác định mục tiêu .....	56
3.1.1.1 Tầm nhìn & sứ mạng .....	56
3.1.1.2 Dự báo về thị trường.....	58
3.1.2 Mục tiêu của S-Fone đến năm 2015 .....	58
3.2 Xây dựng chiến lược kinh doanh cho S-Fone đến năm 2015.....	58
3.2.1 Chiến lược thâm nhập thị trường.....	61
3.2.2 Chiến lược phát triển thị trường .....	61
3.2.3 Chiến lược phát triển sản phẩm .....	62
3.3 Các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển S-Fone đến 2015.....	62
3.3.1 Giải pháp về marketing.....	62
3.3.1.1 Sự cần thiết của giải pháp .....	62
3.3.1.2 Mục tiêu của giải pháp.....	62
3.3.1.3 Nội dung chính của giải pháp.....	63
3.3.2 Giải pháp về quản trị- nhân sự.....	71
3.3.2.1 Sự cần thiết của giải pháp .....	71
3.3.2.2 Mục tiêu của giải pháp.....	71
3.3.2.3 Nội dung chính của giải pháp.....	71

3.3.3 Giải pháp về tài chính .....	73
3.3.3.1 Sự cần thiết của giải pháp .....	73
3.3.3.2 Mục tiêu của giải pháp.....	74
3.3.3.3 Nội dung chính của giải pháp.....	74
3.3.4 Giải pháp về sản xuất, công nghệ.....	76
3.3.4.1 Sự cần thiết của giải pháp.....	76
3.3. 4.2 Mục tiêu của giải pháp.....	76
3.3.4.3 Nội dung chính của giải pháp.....	76
3.4 Kiến nghị.....	78
3.4.1 Đối với nhà nước .....	78
3.4.2 Đối với ngành.....	79
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	81

## *LỜI KẾT*

*Tài liệu tham khảo*

*Phụ lục*

## **BẢNG CÁC KÝ HIỆU & TỪ VIẾT TẮT**

<b>ARPU</b>	Average <b>R</b> evennue <b>P</b> er <b>U</b> sage
<b>BTS</b>	<b>B</b> ase <b>T</b> ransceivers <b>S</b> tation
<b>BCC</b>	<b>B</b> usiness <b>C</b> orporation <b>C</b> ontract
<b>CDMA</b>	<b>C</b> ode <b>D</b> ivision <b>M</b> ultiple <b>A</b> ccess
<b>CCBS</b>	<b>C</b> ustomer <b>C</b> are and <b>B</b> illing <b>S</b> ystem
<b>EV-DO</b>	<b>E</b> volution- <b>D</b> ata <b>O</b> ptimized
<b>EFE</b>	<b>E</b> xternal <b>F</b> actors <b>E</b> valuation
<b>GPC</b>	<b>V</b> iet Nam <b>T</b> elecom <b>S</b> ervice <b>C</b> ompany
<b>GSM</b>	<b>G</b> lobal <b>S</b> ystem for <b>M</b> obile
<b>IT</b>	<b>I</b> nformation <b>T</b> echnology
<b>IFE</b>	<b>I</b> nternal <b>F</b> actors <b>E</b> valuation
<b>ICM</b>	<b>I</b> mage <b>C</b> ompetitive <b>M</b> atrix
<b>KPI</b>	<b>K</b> ey <b>P</b> erformance <b>I</b> ndividual
<b>MOD</b>	<b>M</b> usic <b>O</b> n <b>D</b> emand
<b>POSM</b>	<b>P</b> oint of <b>S</b> ales <b>M</b> aterial
<b>SES</b>	<b>S</b> - <b>F</b> one <b>E</b> xclusive <b>S</b> hop
<b>SWOT</b>	<b>S</b> trengths, <b>W</b> eaknesses, <b>O</b> pportunities, <b>T</b> hreats
<b>VAS</b>	<b>V</b> alue <b>A</b> dded <b>S</b> ervices
<b>VNPT</b>	<b>V</b> ietNam <b>P</b> ost and <b>T</b> elematics <b>C</b> orporation
<b>VMS</b>	<b>V</b> iet Nam <b>M</b> obile <b>S</b> ervice <b>C</b> ompany
<b>VAA</b>	<b>V</b> alue <b>A</b> dded <b>A</b> gency
<b>VAB</b>	<b>VAA</b> with <b>B</b> ill collection
<b>VOD</b>	<b>V</b> ideo <b>O</b> n <b>D</b> emand
<b>WTO</b>	<b>W</b> orld <b>T</b> rade <b>O</b> rganization
<b>WAP</b>	<b>W</b> ireless <b>A</b> pplication <b>P</b> rotocol

# DANH MỤC CÁC HÌNH & BIỂU BẢNG

## A. DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình 5 lực của Michael Porter

Hình 1.2: Mô hình Marketing Mix

Hình 1.3: Mô hình Quản trị chiến lược toàn diện

Hình 1.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Hình 1.5: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Hình 1.6: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Hình 1.7: Ma trận SWOT

Hình 1.8: Ma trận chiến lược chính

Hình 2.1: Lễ ký kết hợp đồng BCC

Hình 2.2: Tỷ lệ phần trăm khách hàng sử dụng các gói cước của S-Fone

Hình 2.3: Bảng đồ Việt Nam thể hiện kênh phân phối của S-Fone có mặt toàn quốc

Hình 2.4: Chương trình khuyến mãi của gói cước Forever Couple

Hình 2.5: Mô hình Công nghệ

Hình 3.1: Họp bàn về Chiến lược kinh doanh của Hội đồng Quản trị

Hình 3.2: Cửa hàng trực tiếp của S-Fone

Hình 3.3: Thiết bị đầu cuối điển hình của S-Fone

Hình 3.4: Tỷ lệ thuê bao trả trước & trả sau hiện nay đối với mạng di động

Hình 3.5: Sim mới của máy điện thoại S-Fone

Hình 3.6: Mô hình chuyển vùng quốc tế đến các nước trên thế giới

Hình 3.7: Mô hình phân cấp đại lý

Hình 3.8: Các mô hình quảng cáo khuyến mãi của S-Fone

Hình 3.9: Sự kiện mừng S-Fone đạt 1 triệu thuê bao

## **B. DANH MỤC CÁC BIỂU BẢNG**

Bảng 2.1: Mức độ ưa thích những tiện ích của dịch vụ WAP

Bảng 2.2: Những loại nhạc ưa thích trong dịch vụ coloring

Bảng 2.3: Thương hiệu thiết bị đầu cuối được người tiêu dùng ưa thích

Bảng 2.4: Thói quen sử dụng truyền hình của người Việt Nam

Bảng 2.5: Ứng dụng ma trận IEF

Bảng 2.6: Các yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến việc lựa chọn mạng

Bảng 2.7: Các thế hệ công nghệ di động

Bảng 2.8: Những yếu tố hạn chế người tiêu dùng lựa chọn mạng dịch vụ sử dụng

Bảng 2.9: Ứng dụng ma trận EFE

Bảng 2.10: Ứng dụng ma trận ICM



# PHẦN MỞ ĐẦU

## I. Lý do chọn đề tài

Là một trong số những thị trường đầu tư hấp dẫn- ngành viễn thông Việt Nam đang là đích đến của các nhà đầu tư nước ngoài. Cơ hội nhiều và thách thức cũng lắm, Cơ hội là các doanh nghiệp trong nước có điều kiện tiếp cận công nghệ tiên tiến, phương pháp quản lý hiện đại, được thử sức trên đấu trường quốc tế, một sân chơi rộng và bình đẳng, thách thức là chịu thêm sức ép cạnh tranh khá lớn không chỉ giữa các doanh nghiệp viễn thông trong nước mà còn với các tập đoàn viễn thông lớn trên thế giới

Để có thể đứng vững trước sự cạnh tranh này các doanh nghiệp viễn thông phải có một năng lực đủ mạnh mà vùng phủ sóng, chất lượng dịch vụ và giá cước là 3 vũ khí cạnh tranh quan trọng trong chiến lược kinh doanh của mình

Đứng trước những yêu cầu đó, S-Fone phải nhanh chóng tận dụng những điểm mạnh và cơ hội của mình hạn chế những điểm yếu và đe dọa từ bên ngoài đưa ra những giải pháp tối ưu phát triển trong thời gian đến.

Với kiến thức học được từ chương trình MBA đồng thời bản thân Tác giả đang công tác tại khối Chiến Lược của Trung tâm điện thoại di động S-Fone. Được sự chấp thuận của TS.Nguyễn Thanh Hội- Tác giả đã chọn đề tài “Hoạch định chiến lược phát triển S-FONE đến năm 2015” làm đề tài luận văn tốt nghiệp của mình

## II. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu xoay quanh hoạt động của các bộ phận, phòng ban ở Trung tâm cũng như môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Trung Tâm

- Phạm vi nghiên cứu: Trung tâm điện thoại di động CDMA (S-Telecom).  
Tuy nhiên để đưa ra được các phân tích làm rõ các nội dung nghiên cứu, luận văn mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các đối thủ cạnh tranh trong ngành

### **III. Phương pháp nghiên cứu**

Để phục vụ cho công tác nghiên cứu luận văn này, tác giả dùng phương pháp mô tả, thống kê nghiên cứu, định lượng, kết hợp với phương pháp phân tích và phương pháp tổng hợp. Đồng thời luận văn coi trọng thực tiễn, đúc kết kinh nghiệm từ thực tiễn

### **IV. Kết cấu của luận văn**

Chương 1: Cơ sở lý luận

Chương 2: Thực trạng hoạt động của S-Fone trong thời gian qua

Chương 3: Hoạch định chiến lược phát triển S-Fone đến năm 2015



# CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

## 1.1 Các khái niệm cơ bản về chiến lược

### 1.1.1 Khái niệm về chiến lược

Chiến lược được hiểu là những kế hoạch được thiết lập hoặc những hành động được thực hiện trong nỗ lực nhằm đạt tới các mục đích của tổ chức. Như vậy chiến lược được xem là những kế hoạch cho tương lai, tức là những chiến lược được dự định và những hành động được dự kiến thực hiện, tức là những chiến lược được hoạch định để tiến hành thực hiện

### 1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai

Theo Fred R David: Quản trị chiến lược là một nghệ thuật và khoa học nhằm thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra

## 1.2. Vai trò của quản trị chiến lược

- Mọi tổ chức luôn đối phó với tình huống thay đổi: Những thay đổi này có thể nhỏ hoặc lớn, nhưng luôn có sự thay đổi cần phải đối phó. Để đối phó có hiệu quả với những biến động trong môi trường trong và ngoài công ty nhằm đạt được kết quả mong muốn là một thử thách thực sự. Tuy nhiên, đây chính là nơi mà quản lý chiến lược ra tay

- Một cơ cấu thận trọng của quá trình quản lý chiến lược “buộc” các nhân viên phải xem xét những biến số thích hợp khi quyết định làm cái gì và làm như thế nào. Thực tế, một số nghiên cứu về quá trình quyết định chiến lược cho rằng phương thức xây dựng chiến lược cũng có thể tạo ra sự khác nhau về kết quả hoạt động

- Hiểu được quản lý chiến lược là quan trọng vì một tổ chức bao gồm các bộ phận, chức năng và công việc khác nhau cần phải phối hợp và tập trung để đạt mục tiêu chung. Quá trình quản lý chiến lược đạt được mục đích này. Khi họ quản lý một cách chiến lược, những nhân viên đại diện cho tất cả các góc độ khác nhau của tổ chức, từ sản xuất, tiếp thị đến kế toán và ở tất cả các cấp đang tham gia xây dựng và thực hiện những chiến lược giúp cho tổ chức thực hiện được mục tiêu đề ra. Thêm vào đó, họ đang thực hiện những gì cần thiết để phối hợp hành động của họ

### **1.3. Quy trình xây dựng chiến lược**

#### **1.3.1. Phân tích các yếu tố bên ngoài**

Phân tích môi trường bên ngoài là một quá trình xem xét và đánh giá vô số lĩnh vực môi trường bên ngoài khác nhau của một tổ chức để xác định các xu hướng tích cực và tiêu cực nào đó có thể tác động tới thành tích (kết quả) của một tổ chức. Đó là cách các nhà quản lý ở tầm cỡ chiến lược xác định các cơ hội và những mối đe dọa với tổ chức của mình

##### **1.3.1.1. Các yếu tố môi trường vi mô**

Môi trường vi mô bao gồm những thành phần bên ngoài mà tổ chức giao lưu trực tiếp. Nói cách khác, môi trường vi mô (riêng) bao gồm các biến số cạnh tranh và công nghiệp

Theo Porter, một tác giả nổi tiếng trong quản lý chiến lược, để xác định những cơ hội và đe dọa ở môi trường riêng của tổ chức, Ta xét theo mô hình 5 lực gồm (5 áp lực cạnh tranh): Sự cạnh tranh hiện tại giữa các hàng, Các đối thủ

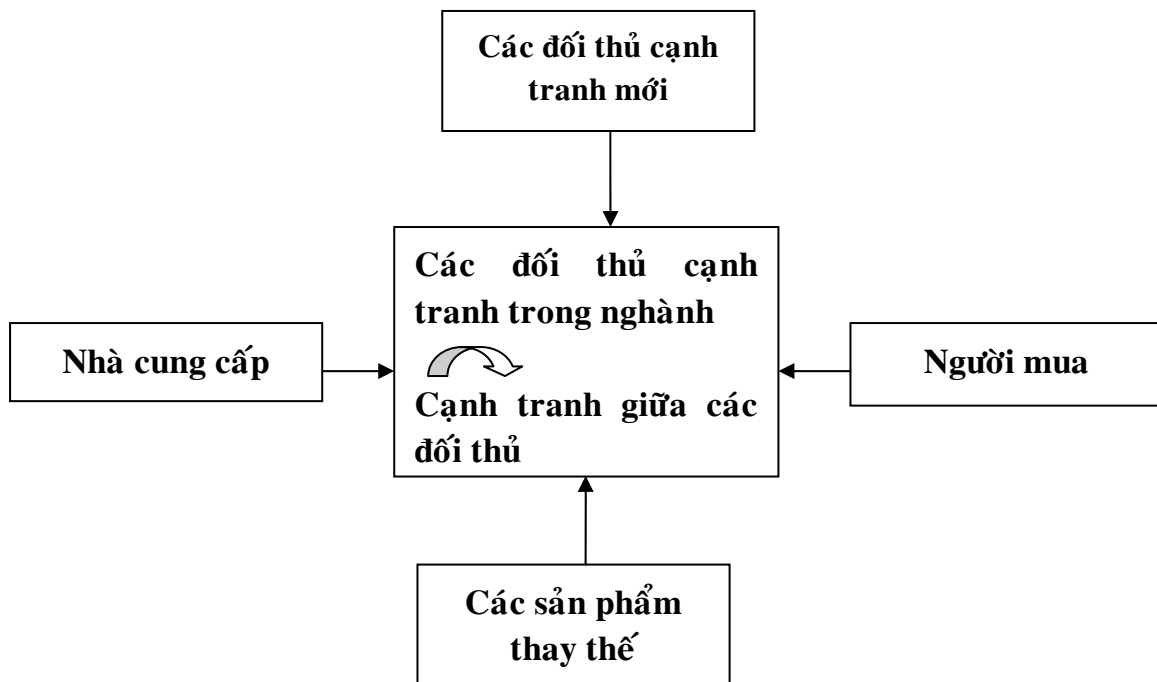
tiềm tàng, Quyền mặc cả của người mua, Quyền mặc cả của người cung cấp và Sản phẩm thay thế

- Sự cạnh tranh hiện tại giữa các hãng: Porter đưa ra tám điều kiện ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của các đối thủ hiện hành

- + Số lượng hay các đối thủ cạnh tranh cân bằng
- + Mức tăng trưởng công nghiệp chậm
- + Chi phí lưu kho hay chi phí cố định cao
- + Sự thiếu hụt chi phí để dị biệt hoá hay để chuyển đổi
- + Công suất phải được tăng với mức lớn
- + Đối thủ đa dạng
- + Đặt cược chiến lược cao
- + Sự tồn tại rào cản xuất thị

- Các đối thủ tiềm tàng: là điều mà các doanh nghiệp hiện tại phải quan tâm. Bởi vì chính những tổ chức này sẽ đem đến công suất sản xuất mới cho ngành, mong muốn có được khách hàng (thị phần), và chắc là sẽ sử dụng nhiều nguồn lực để tiến hành cạnh tranh chống lại các đối thủ hiện tại. Những mối đe dọa từ những người có khả năng nhập cuộc phụ thuộc vào những rào cản nhập thị và phản ứng của các đối thủ hiện tại đối với những người mới nhập cuộc

Rào cản nhập thị là những trở ngại cho việc tham gia vào ngành đó. Những rào cản nhập thị chính: Hiệu quả kinh tế do quy mô, Sự bất lợi về chi phí từ những điều khác, Dị biệt sản phẩm, Yêu cầu về vốn, Chi phí chuyển đổi, Tiếp cận đường dây phân phối, Chính sách của chính phủ.



**Hình 1.1: Mô hình 5 lực của Michael Porter**

- Quyền mặc cả của người mua: Nếu người mua mua khối lượng lớn sản phẩm của người bán, sản phẩm khách hàng mua chiếm một phần lớn chi phí hay đầu vào của họ, sản phẩm họ mua là chuẩn và không mang tính dị biệt, khách hàng gặp ít chi phí chuyển đổi, người mua kiếm được lợi nhuận thấp, họ có khả năng và nguồn lực để tự sản xuất được sản phẩm mà họ hiện đang mua, sản phẩm của ngành công nghiệp không quan trọng đối với chất lượng hay dịch vụ của người mua, nếu người mua có đầy đủ thông tin về yêu cầu sản phẩm, giá thực của thị trường và chi phí của nhà cung cấp. Tất cả những yếu tố này tạo nên quyền mặc cả của người mua.

- Quyền mặc cả của người cung cấp: Nhà cung cấp bao gồm những cơ sở cung cấp các nguồn lực hay đầu vào: nguồn nguyên liệu, những cơ sở chế tạo thiết bị, các tổ chức tài chính và thậm chí cả nguồn nhân lực. Những nhà cung cấp này thường chiếm ưu thế về quyền mặc cả khi

+ Có sự chiếm ưu thế của một số công ty và mức độ tập trung nhiều hơn bản thân ngành (nếu chỉ có một số nhà cung cấp bán sản phẩm cho ngành công nghiệp phân tán (ngành công nghiệp có nhiều công ty nhỏ và không mạnh)),

+ Không (ít) có sản phẩm thay thế

+ Ngành công nghiệp đó không phải là khách hàng quan trọng

+ Nhà cung cấp này là đầu vào quan trọng cho ngành công nghiệp của khách hàng

+ Chi phí chuyển đổi sang nhà cung cấp khác là rất lớn (sản phẩm của nhà cung cấp này là đặc biệt)

+ Khả năng nhà cung cấp cung cấp các sản phẩm mà ngành công nghiệp của khách hàng đang cung cấp

- Sản phẩm thay thế: Điều cuối cùng trong năm lực công nghiệp mà chúng ta phải đánh giá là có sản phẩm thay thế cho các sản phẩm của chúng ta hay không. Cách tốt nhất để đánh giá sự đe dọa của sản phẩm thay thế là tự hỏi mình xem có ngành công nghiệp nào khác có thể thoả mãn nhu cầu của khách hàng như chúng ta đang làm hay không. Nếu có một số sản phẩm thay thế tốt hoặc thậm chí không tốt lắm cho sản phẩm của chúng ta thì điều này không có lợi cho lợi nhuận của chúng ta

### **1.3.1.2 Các yếu tố môi trường vĩ mô**

Môi trường vĩ mô bao gồm những yếu tố bên ngoài ảnh hưởng gián tiếp đến tổ chức và tổ chức có rất ít hoặc hầu như không có quyền kiểm soát. Những yếu tố này biểu lộ các xu thế hay hoàn cảnh biến đổi có thể có tác động tích cực (cơ hội) hay tiêu cực (đe dọa) đối với tổ chức

- Các yếu tố kinh tế: Những yếu tố kinh tế chính có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến tổ chức bao gồm: lãi suất, tỉ giá hối đoái, thặng dư hay thâm hụt ngân sách thương mại, tỷ lệ lạm phát, mức tổng sản phẩm quốc dân (GNP),



kết quả của chu kỳ kinh tế, thu nhập và chi tiêu của khách hàng, mức nợ, tỷ lệ có việc làm/thất nghiệp, năng suất lao động. Khi xem xét các yếu tố này chúng ta cần xem xét các thông tin hiện có cũng như xu thế dự báo. Chúng ta cần xác định những xu thế và biến đổi này tác động như thế nào đến tổ chức. Ví dụ việc tăng lãi suất là tốt hay xấu, đó là cơ hội hay nguy cơ, nền kinh tế tăng trưởng vừa phải thì có ý nghĩa gì đối với tổ chức, điều gì xảy ra nếu giá đôla Mỹ giảm so với đồng Yên Nhật, điều gì xảy ra nếu năng suất lao động không tăng và dự báo sẽ tăng chậm. Những xu thế biến đổi này tác động khác nhau tùy thuộc mỗi ngành. Ví dụ việc giảm lãi suất có thể tác động tốt cho ngành xây dựng nhưng lại không tốt cho ngành ngân hàng

- Nhân khẩu học: bao gồm các thông tin như: giới tính, tuổi, mức thu nhập, tình trạng việc làm, cơ cấu chủng tộc, giáo dục, thành phần gia đình, vị trí địa lý, tỷ lệ sinh... Thông qua các thông tin về dân số chúng ta có thể hiểu biết được khách hàng hiện tại và để hướng tới những khách hàng tiềm tàng. Thông qua việc xem xét xu thế dân số hiện tại và dự báo trong tương lai, chúng ta có thể xác định sự chuyển dịch tích cực hay tiêu cực để có thể tận dụng hay tránh xa những tác động này

- Văn hoá xã hội: Bao gồm những truyền thống xã hội, các giá trị, thái độ, đức tin hay cách cư xử. Những yếu tố này không rõ ràng và không dễ xác định như những thông tin về dân số. Bất cứ khi nào muốn tìm hiểu và giải thích ý kiến, giá trị, thái độ, sở thích hay không thích của mọi người, điều gặp phải những thử thách liên quan đến việc có được các thông tin này. Những giá trị này ảnh hưởng đến hành vi của mọi người trong cách họ mua sắm, làm việc, nuôi sống gia đình và sống cuộc sống của chính mình. Thái độ của người dân ảnh hưởng đến hành vi của họ. Sự thay đổi của thái độ này có thể là cơ hội cho một

số ngành công nghiệp và là nguy cơ cho một số ngành khác. Đồng thời những xu thế và biến đổi văn hoá và cư xử cũng có thể mang lại cơ hội hoặc nguy cơ

- Chính trị- pháp luật: Bất cứ một sự thay đổi nào về luật pháp, quy định đều ảnh hưởng đến tổ chức đang hoạt động. Chính pháp luật và chính trị ảnh hưởng đến thái độ đối với công việc kinh doanh và số lượng các quy định mà một ngành phải đối mặt ví dụ như các luật về thuế và lương tối thiểu có tác động rất lớn đến kết quả hoạt động tài chính của tổ chức. Những xu thế liên minh liên kết về chính trị như Liên Minh Châu Âu, Asean là nguồn gốc của các cơ hội hay nguy cơ chính trị- pháp luật..

- Công nghệ: Những phát minh khoa học, những cải tiến hay đổi mới đều tạo ra các cơ hội hay nguy cơ cho tổ chức. Do vậy chúng ta cần phân tích xem tiến bộ công nghệ ảnh hưởng như thế nào (tích cực hay tiêu cực) đến sản phẩm của tổ chức, cũng như ảnh hưởng đến cách thức sản xuất sản phẩm như thế nào (quy trình)

### **1.3.2 Phân tích các yếu tố bên trong**

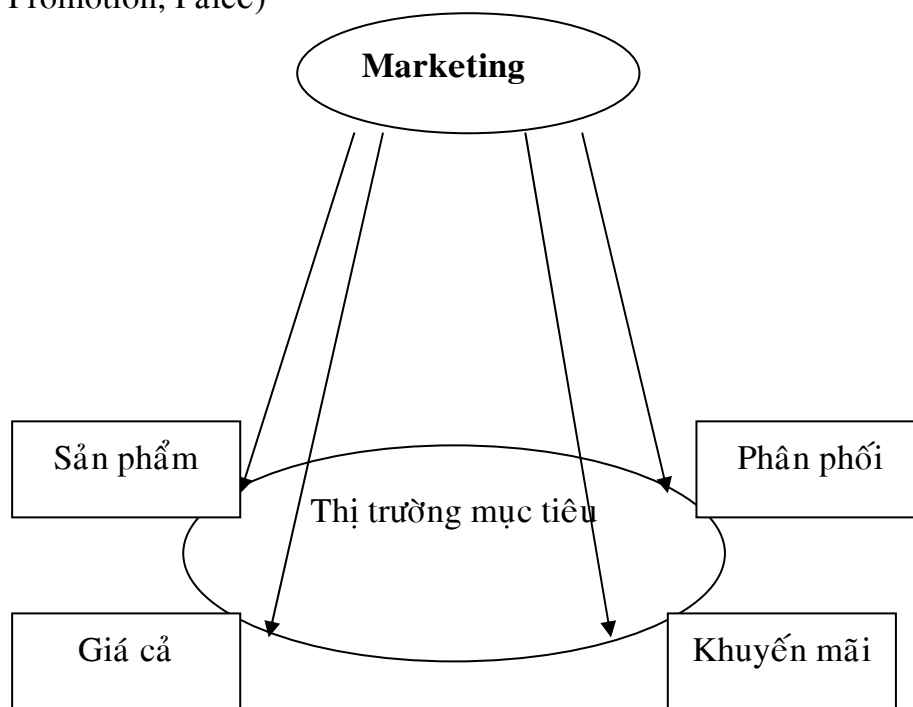
Đó chính là nguồn lực của doanh nghiệp có thể bao gồm tài chính, vật chất, con người, tài sản vô hình và cách tổ chức đã được tổ chức sử dụng để phát triển, sản xuất và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ tới các khách hàng của mình.

#### **1.3.2.1 Marketing**

Chức năng Marketing của một tổ chức đóng vai trò rất quan trọng trong việc theo đuổi lợi thế cạnh tranh bền vững. Marketing được định nghĩa là một quá trình đánh giá và đáp ứng các nhu cầu và mong muốn của cá nhân hoặc của nhóm người bằng cách tạo ra, cung cấp và trao đổi các sản phẩm có giá trị. Hai yếu tố quan trọng nhất trong Marketing là khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Các chiến lược Marketing chính bao gồm thị trường phân đoạn hay thị trường mục tiêu, dị biệt hoá, xác định vị trí, các chiến lược Marketing phối hợp (4P: Sản

phẩm, giá cả, phân phối, khuyến mãi). Trong giới hạn của luận văn này chỉ đề cập đến chiến lược marketing phối hợp

Các chiến lược marketing phối hợp đi vào chi tiết cụ thể những gì sản phẩm mang tới cho khách hàng, nó được định giá như thế nào, giới thiệu ra sao và nó được bán ở đâu để khách hàng có thể mua được. Đây chính là 4P (Product, Price, Promotion, Place)



**Hình 1.2: Mô hình Marketing Mix**

+ Sản phẩm: Các chiến lược sản phẩm của một tổ chức bao gồm nhiều khía cạnh. Một khía cạnh quan trọng là tổ chức tiếp cận như thế nào với việc phát triển sản phẩm mới. Khi ý tưởng về sản phẩm mới đã được triển khai, tổ chức sẽ có các chiến lược khác nhau để phát triển và thử nghiệm. Vượt qua giai đoạn này tổ chức phải quyết định về số lượng và loại hình thử nghiệm với thị trường, sau đó quyết định về nhãn hiệu, đóng gói..

+ Giá cả: Việc lựa chọn các chiến lược giá phụ thuộc vào mục tiêu định giá của tổ chức (tiếp tục tồn tại, tối đa hoá lợi nhuận hiện tại, mức tăng trưởng

doanh số tối đa, chính sách định giá cao nhất, vị trí dẫn đầu về chất lượng sản phẩm hoặc các mục tiêu khác). Việc lựa chọn cũng bị ảnh hưởng bởi: nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm, chi phí sản xuất-tiếp thị sản phẩm và giá cả của đối thủ cạnh tranh. Dựa vào các yếu tố này, công ty chọn một trong các chiến lược giá cả sau đây: giá cộng lãi, giá thu hồi vốn, giá chấp nhận giá trị, định giá giá trị, định giá lãi suất hiện hành (chủ yếu dựa vào giá của các đối thủ). giá dự thầu kín. Các quyết định khác trong chiến lược định giá bao gồm: định giá địa lý, chiết khấu và giảm giá, giá bán chào hàng, định giá phân biệt, hoặc định giá hỗn hợp sản phẩm

+Xúc tiến thương mại: Các chiến lược xúc tiến thương mại phổ biến đòi hỏi sử dụng các công cụ truyền thông và quảng cáo marketing khác nhau. Nó bao gồm: Quảng cáo, Xúc tiến bán hàng, Quan hệ công chúng, Bán cá nhân, Tiếp thị trực tiếp

Các lựa chọn chiến lược xúc tiến thương mại phụ thuộc vào khách hàng mục tiêu và những đối tượng marketing. Khi những đối tượng này đã được xác định sẽ là lúc những thông điệp thích hợp, các kênh thông tin, ngân sách cho việc xúc tiến thương mại và các chiến lược phối hợp được thiết kế

+Phân phối: Thường tập trung vào: Lựa chọn kênh phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ, Phân phối các sản phẩm cụ thể (hậu cần tiếp thị): Có 4 chiến lược hậu cần để lựa chọn: Xác định cách tiếp cận chiến lược nào chúng ta sẽ sử dụng trong quá trình xử lý đơn đặt hàng của khách, Xác định loại kho chứa nào là hợp lý nhất, Số lượng tồn kho tối thiểu bao nhiêu là hợp lý nhất, Quyết định phương thức và phương tiện vận chuyển

### **1.3.2.2 Tài chính & Kế toán**

- Đánh giá hoạt động tài chính: Để đánh giá các hoạt động tài chính chúng ta cần xem xét các báo cáo tài chính như: báo cáo thu nhập, bảng quyết toán và

bảng báo cáo dòng tiền mặt dựa các tỷ số tài chính như: vòng quay vốn, khấu hao... Các tỷ số này tiêu chuẩn hoá thông tin tài chính để có thể so sánh giai đoạn này và giai đoạn khác hoặc so sánh giữa tổ chức với ngành của mình. Trên cơ sở đó biết được tổ chức đang hoạt động ra sao

- Dự báo tài chính, lập kế hoạch, dự toán ngân sách: Dự báo tài chính được dùng để dự tính nhu cầu tài chính trong tương lai của tổ chức. Khi các dự báo được xây dựng thì các nhà hoạch định có thể lên kế hoạch, dự thảo ngân sách theo các kế hoạch đó. Loại dự báo tài chính phổ biến nhất là phương pháp lấy phần trăm doanh thu, bao gồm việc ước tính tỷ lệ phần trăm chi phí, tài sản hoặc khoản nợ trong dự báo doanh thu. Khi ấy con số kết quả là cơ sở cho việc lập kế hoạch và dự toán ngân sách điều hành. Lựa chọn chiến lược dự báo tài chính lập kế hoạch và dự toán ngân sách là việc sử dụng các công cụ và mô hình tài chính gì và tần suất sử dụng ra sao

- Phối hợp tài chính: Các chiến lược phối hợp tài chính liên quan đến các quyết định về cơ cấu tài chính và cơ cấu vốn của một tổ chức. Để xác định cơ cấu tài chính tối ưu, thường dựa vào:

+ Tổ chức muốn phân chia tổng vốn thành vốn ngắn hạn và dài hạn như thế nào

+ Tỷ lệ nào của tổng mức tài chính mà tổ chức muốn có từ các nguồn bền vững hoặc dài hạn

Các yếu tố khác có ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược về cơ cấu tài chính của một tổ chức là: tổ chức có khả năng nợ tới mức nào, liệu nó đã đạt tới mức nợ tối ưu hoặc mục tiêu hay chưa, giai đoạn chu trình kinh doanh và độ rủi ro mà tổ chức đang gặp phải

### **1.3.2.3 Công nghệ, sản xuất**

Là yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Chắc chắn sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời tạo nên các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp

#### **1.3.2.4 Quản trị-Nhân sự**

☞ Nhân lực chính là nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Chính các chính sách và thông lệ về nguồn nhân lực có thể làm cho cả tổ chức lẫn mỗi cá nhân đều hoàn thành tốt công việc của mình. Chúng bao gồm các chiến lược như: các thủ tục lựa chọn và tuyển dụng nhân viên toàn diện, trợ cấp khuyến khích và các hệ thống quản lý kết quả hoạt động, tăng cường sự tham gia của nhân viên và đẩy mạnh việc đào tạo. Các loại chiến lược nguồn nhân lực này có thể cải thiện kiến thức, kỹ năng và năng lực của công nhân hiện thời và sau này của một tổ chức, tăng động lực làm việc, giảm sự lười biếng trong công việc, tăng số lượng nhân viên có chất lượng, và khuyến khích những ai làm việc không hiệu quả rời bỏ tổ chức

- Tiến trình công việc: Là cách thức sắp xếp lao động sao cho kế hoạch nhiệm vụ và mục tiêu được hoàn thành một cách có hiệu suất và hiệu quả. Gồm: phân tích công việc, thiết kế công việc và mô tả công việc. Việc lựa chọn chiến lược nguồn nhân lực trong tiến trình công việc gồm những việc như: tổ chức để đạt hiệu suất hoặc để đổi mới, tổ chức để điều khiển hoặc tạo ra sự linh hoạt, sử dụng các loại nghề nghiệp hẹp và chuyên sâu hoặc các loại công việc thuộc phạm trù rộng và sử dụng kế hoạch lao động chi tiết hay kế hoạch lao động khái quát

- Nhân sự: Khi đã có các quyết định chiến lược về tiến trình công việc, thì cần tính đến việc bảo đảm có những nhân viên có kỹ năng thích hợp để tiến hành công việc. Những quyết định về đội ngũ nhân viên này bao gồm các lựa chọn chiến lược trong các lĩnh vực: tuyển dụng nội bộ hay tuyển từ bên ngoài, ai

sẽ ra quyết định tuyển dụng- phỏng nhân lực hay người phụ trách trực tiếp, vai trò quan trọng của thuê mượn- sự “phù hợp” của người xin việc với văn hoá tổ chức hoặc là năng lực và kỹ năng kỹ thuật của người xin việc..

- Sa thải nhân viên: Chiến lược này bao gồm một số lựa chọn như: giảm số lượng bằng cách thúc đẩy tự nguyện để khích lệ về hưu sớm hoặc dùng biện pháp sa thải hoặc tuyển dụng thêm, khi sa thải có hỗ trợ những công nhân mất việc hay không hay để tự họ xoay sở, có sử dụng quá trình tái thuê mượn ưu đãi hoặc không ưu đãi hay không

- Đánh giá kết quả hoạt động: Giúp cho tổ chức đánh giá xem hiệu quả làm việc của nhân viên đến đâu. Một hệ thống đánh giá kết quả được thiết kế thích hợp sẽ giúp tổ chức đạt được hai mục tiêu: Cải thiện kết quả hoạt động của nhân viên và phát triển trình độ nhân viên

- Đào tạo và phát triển: Tổ chức nào cũng muốn các nhân viên của mình có các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hiện tại và tương lai. Để thực hiện điều này chúng ta có thể thực hiện việc đào tạo nhân viên. Tuy nhiên chúng ta lựa chọn giải pháp nào để thực hiện việc này: “Mua” các kỹ năng bằng cách thuê nhân viên đã có kinh nghiệm (thường ở mức lương cao) hay “phát triển” các kỹ năng bằng cách đào tạo nhân viên những người chưa có kỹ năng nhưng có thể thuê họ với mức lương thấp. Chúng ta có thể đào tạo cá nhân hay theo nhóm? Chúng ta đào tạo tại chỗ hay bên ngoài .? Việc đào tạo sẽ tập trung vào công việc cụ thể hay là đào tạo kỹ năng chung (như phát triển lãnh đạo, các kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng nghe..?).Đó chính là các vấn đề mà nhà quản lý nhân sự cần cân nhắc thận trọng trong công tác đào tạo và phát triển nhân viên

- Chế độ trợ cấp: Hệ thống trợ cấp sẽ gây ảnh hưởng trực tiếp đến việc: thu hút, giữ và khuyến khích các thành viên của tổ chức. Nếu chúng ta muốn có những nhân viên giỏi, chúng ta phải có một chế độ trợ cấp tốt. Hơn nữa sự lựa

chọn chiến lược trợ cấp của tổ chức sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ chi phí lao động mà chi phí này sẽ ảnh hưởng đến kết quả tài chính. Do vậy, các nhà hoạch định cần phải cân nhắc giữa hai biến số này- Thu hút và giữ nhân viên giỏi so với chi phí để tiến hành công việc này. Chúng ta phải lựa chọn chiến lược nào trong việc quản lý chiến lược hệ thống trợ cấp? Một quyết định chiến lược khác xoay quanh vấn đề áp dụng trả theo công việc (trả theo cơ sở công việc) hay là trả theo cá nhân (trả theo cơ sở những đóng góp của cá nhân cho tổ chức). Chúng ta cũng phải quyết định áp dụng hệ thống dựa vào thâm niên công tác hay theo hệ thống dựa trên kết quả hoạt động (trả trợ cấp dựa vào kết quả)...

- Các mối quan hệ nhân viên và lao động: Thông thường quan hệ tương tác giữa một tổ chức với nhân viên của mình có thể ảnh hưởng tới mức độ tận tụy của nhân viên với tổ chức và mục tiêu của tổ chức. Do vậy tổ chức lựa chọn :

+Cách tiếp xúc đối với nhân viên của mình như thế nào: Hệ thống thông đạt từ trên xuống và phản hồi từ dưới lên một cách cứng nhắc hay không?

+ Các quan hệ lao động- liên quan tới quan hệ với công đoàn của người lao động

+ Toàn bộ quan hệ của họ với người lao động như thế nào? Dùng phương pháp đối đầu với quan hệ nhân viên hay cố đáp ứng nhu cầu của họ

Tất cả các lựa chọn trên sẽ ảnh hưởng đến sự sẵn sàng thực hiện các chương trình, chính sách và hệ thống quản lý nguồn nhân lực của tổ chức: các nguyên tắc lao động như các chương trình thân thiện gia đình, trợ giúp nhân viên, chương trình ghi nhận sự đóng góp của người lao động... Những điều này có tiềm năng hỗ trợ và phát triển mối quan hệ người lao động và tổ chức

- Quyền của người lao động: Là một phần trong toàn bộ phương pháp mà một tổ chức áp dụng đối với quan hệ nhân viên nhưng chú trọng tới quyền nhân viên/quản lý và các chiến lược kỹ luật. Chúng ta cần xem xét quyền lợi của ai sẽ được bảo vệ- của tổ chức hay của người lao động, chúng ta sẽ cư xử đạo đức



ra sao, dựa trên các tiêu chuẩn đạo đức mềm dẻo hay các tiêu chuẩn, quy tắc rõ ràng hay các quy trình bắt buộc. Đôi lúc quyền của ông chủ và quyền của nhân viên mâu thuẫn nhau do vậy để giải quyết vấn đề này hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược quyền của người lao động mà tổ chức lựa chọn

### **1.3.3 Xác định mục tiêu của doanh nghiệp**

#### **1.3.3.1Viễn cảnh và nhiệm vụ của tổ chức**

- Viễn cảnh là bức tranh toàn thể rõ ràng về việc các nhà lãnh đạo muốn tổ chức sẽ ra sao. Đó là một bản tuyên bố về những gì tổ chức đại diện, những gì nó tin tưởng và lý do sự tồn tại của nó. Viễn cảnh đã đưa ra một bức tranh sinh động và hấp dẫn về tương lai. Nó thể hiện một tầm nhìn hơn hiện tại và vươn tới tương lai của tổ chức. Có 4 phần được chứng minh là quan trọng đối với viễn cảnh của tổ chức

+ Thứ nhất, viễn cảnh được xây dựng trên niềm tin và giá trị của tổ chức. Những giá trị và niềm tin cho thấy những gì là quan trọng cơ bản đối với tổ chức, tổ chức có đang kinh doanh một cách hợp lẽ phải và có trách nhiệm, làm hài lòng khách hàng, nhấn mạnh vào chất lượng trong mọi lĩnh vực, hoặc dẫn đầu về công nghệ hay không. Viễn cảnh phải nhấn mạnh mọi giá trị cốt lõi đó

+ Thứ 2, Viễn cảnh phải trình bày tỉ mỉ mục đích của tổ chức. Một tổ chức phải có mục đích ngay cả cho sự tồn tại của mình và mục đích đó thể hiện rõ trong viễn cảnh của tổ chức. Theo cách đó, tất cả những người có liên quan trong tổ chức đều phải nhận thức rõ ràng lý do tồn tại của tổ chức

+ Thứ ba, viễn cảnh phải bao gồm sự tổng kết ngắn gọn về những gì mà tổ chức đang làm. Viễn cảnh không cần đưa ra các chi tiết cụ thể về những gì mà tổ chức làm nhưng nó phải giải thích được những gì đang làm để hoàn thành mục đích của tổ chức. Tuy có sự liên quan với nhau, nhưng vẫn có sự khác nhau giữa mục đích của tổ chức và những gì tổ chức làm. Ví dụ, có thể có nhiều tổ chức có

cùng mục đích là bảo vệ sinh thái, nhưng cách mà các tổ chức thực hiện mục đích của mình là khác nhau

+ Thứ tư viễn cảnh phải xác định rõ mục đích. Những mục đích đó chỉ rõ mục tiêu phấn đấu của tất cả các thành viên của tổ chức. Những mục đích này còn đoàn kết các thành viên của tổ chức để hướng tới một mục tiêu chung. Viễn cảnh của một tổ chức có thể sẽ là yếu tố chỉ đạo mọi quyết định

- Nhiệm vụ là một thông báo về những việc các đơn vị của tổ chức phải làm và những gì họ hy vọng đạt được với viễn cảnh của tổ chức. Một tổ chức sẽ chỉ có một viễn cảnh nhưng có thể có nhiều nhiệm vụ góp phần đeo đuổi viễn cảnh

### **1.3.3.2 Mục tiêu của doanh nghiệp**

#### **- Mục tiêu dài hạn**

Mục tiêu là những trạng thái, cột mốc những tiêu chí cụ thể mà công ty muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Các mục tiêu chiến lược của tổ chức có những đặc điểm sau đây:

Thứ nhất, các mục tiêu chiến lược bao gồm cả mục tiêu tài chính và phi tài chính. Hệ thống các mục tiêu chiến lược của công ty phải thể hiện được những chỉ dẫn các hoạt động của tổ chức nhằm đáp ứng được các nhu cầu và lợi ích của các nhân vật hữu quan. Do đó nó thường bao gồm các mục tiêu cả về số lượng và chất lượng, cả về tài chính và phi tài chính

Thứ hai, các mục tiêu chiến lược tạo ra thứ tự các ưu tiên và cơ sở cho sự lựa chọn, đánh đổi. Quản trị diễn ra trong điều kiện các nguồn lực là bị giới hạn và khan hiếm. Hơn nữa các mục tiêu không thể đạt được cùng một lúc, và các mục tiêu không phải luôn có sự nhất quán và thống nhất với nhau.

Thứ ba, các mục tiêu chiến lược phải thực hiện khi những người lao động đưa ra những nỗ lực cần thiết. Các mục tiêu là cơ sở của động viên, vì thế nó

phải mang tính thách thức. Các mục tiêu thách thức luôn đòi hỏi những người lao động phải có những nỗ lực cao nhất và đem hết khả năng để thực hiện nhiệm vụ.

Thứ tư, các mục tiêu chiến lược liên quan tới hoạt động và kết hợp các chức năng khác nhau của tổ chức. Sự chuyên môn hoá trong hoạt động tổ chức có thể tạo ra bệnh cục bộ và sùng bái chức năng

#### **- Các mục tiêu ngắn hạn**

Việc xác định các mục tiêu ngắn hạn đúng đắn sẽ xác định sự thành công hay thất bại của một chiến lược. Các mục tiêu ngắn hạn có thể được xem như nền tảng từ đó các mục tiêu chiến lược được thực hiện. Các mục tiêu ngắn hạn thường có các đặc tính sau: có thể đo lường được, có thể giao cho mọi người, thách thức nhưng có khả năng thực hiện, giới hạn cụ thể về thời gian

Các mục tiêu ngắn hạn phải đưa ra các chỉ dẫn phù hợp, song nó phải tạo điều kiện cho công ty đủ năng động trong việc thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong. Mỗi một thay đổi xảy ra từ môi trường bên ngoài hay bên trong đều có nghĩa công ty phải thay đổi, điều chỉnh các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của mình

#### **1.3.4. Xây dựng chiến lược, lựa chọn chiến lược then chốt**

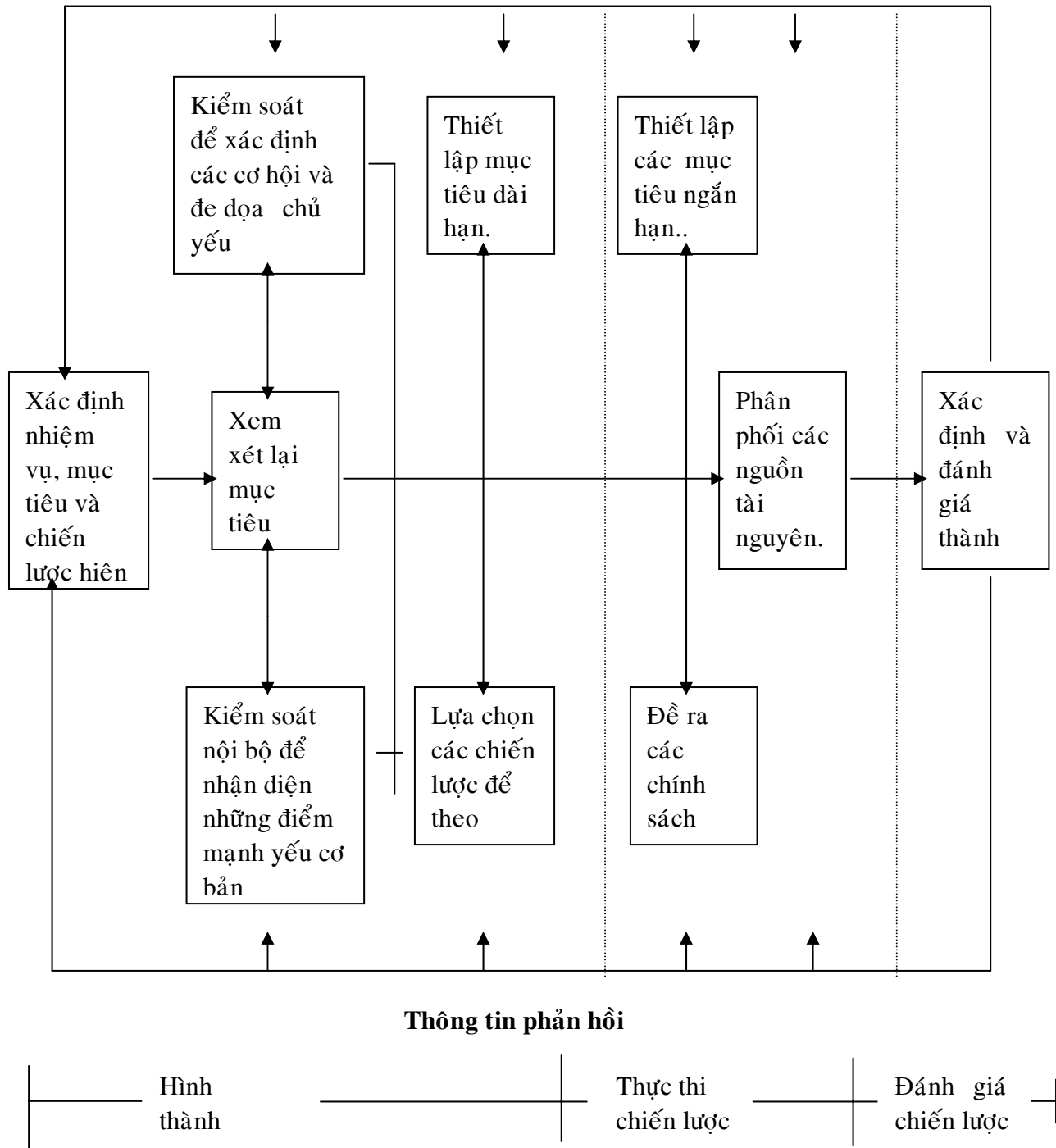
Quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn chính có liên quan mật thiết và bổ sung cho nhau:

- Giai đoạn hình thành chiến lược: là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, chọn lựa và xây dựng những chiến lược phù hợp.

- Giai đoạn thực thi chiến lược: là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp.

- Giai đoạn đánh giá chiến lược: là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường.

Quá trình quản trị chiến lược có thể được khái quát hoá qua mô hình quản trị chiến lược toàn diện như sau:



**Hình 1.3 – Mô hình quản trị chiến lược toàn diện**

( Nguồn : Fred R. David(2000), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê)

Trong giới hạn phạm vi nghiên cứu, luận văn sẽ chỉ tập trung sâu vào giai đoạn nghiên cứu hoạch định chiến lược, bao gồm các bước: thực hiện nghiên cứu, hợp nhất trực giác và phân tích để xây dựng chiến lược và lựa chọn chiến lược.

Giai đoạn nghiên cứu hay còn gọi là giai đoạn nhập vào, các công cụ được sử dụng cho giai đoạn này bao gồm ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, và ma trận các yếu tố nội bộ IFE.

### **Các chiến lược có thể được xây dựng:**

- Chiến lược thâm nhập thị trường: Một chiến lược xâm nhập thị trường đặc biệt là các thị trường mới nhằm làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong các thị trường hiện có bằng những nỗ lực tiếp thị lớn hơn. Thâm nhập thị trường gồm có việc tăng số lượng nhân viên bán hàng, tăng chi phí quảng cáo, tăng các sản phẩm khuyến mãi rộng rãi

- Chiến lược phát triển thị trường: Phát triển thị trường liên quan đến việc đưa những sản phẩm hoặc những dịch vụ hiện có vào những khu vực địa lý mới

- Chiến lược phát triển sản phẩm: Phát triển sản phẩm nhằm tăng doanh thu bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại. Phát triển sản phẩm thường đòi hỏi những chi phí nghiên cứu và phát triển lớn. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của công ty và cho phép phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của công ty.

## **1.4. Một số công cụ xây dựng và lựa chọn chiến lược**

### **1.4.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE (External Factors Evaluation)**

Ma trận này cho phép tóm tắt và đánh giá môi trường bên ngoài của doanh nghiệp. Có năm bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài:

- Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố bên ngoài, bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.

- Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của các yếu tố. Các cơ hội thường có mức phân loại cao hơn mối đe dọa. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

- Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược công ty.

- Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm của tầm quan trọng.

- Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Yếu tố bên ngoài 1	x1	y1	= (x1) x (y1)
2	Yếu tố bên ngoài 2	x2	y2	= (x2) x (y2)
	.....	...	...	.....
N	Yếu tố bên ngoài n	Xn	yn	= (xn) x (yn)
	<b>Tổng Cộng</b>	<b>1</b>	<b>yx</b>	<b>Yj</b>

Với  $0 < x_i < 1$ , ( $i= 1,n$ ) và  $1 \leq y_i \leq 4$  ( $i=1,n$ )

#### Hình 1.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Bất kể số các cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4.0 và thấp nhất là 1.0, tổng số điểm quan trọng trung bình là 2.5.

Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt

với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ.

Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

#### 1.4.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE (Internal Factors Evaluation)

Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE) là công cụ được sử dụng để tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó sẽ cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Các yếu tố bên trong		Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Yếu tố bên trong 1	x1	y1	= (x1) x (y1)
2	Yếu tố bên trong 2	x2	y2	= (x2) x (y2)
	.....	...	...	.....
N	Yếu tố bên trong n	Xn	yn	= (xn) x (yn)
<b>Tổng Cộng</b>		<b>1</b>	<b>yx</b>	<b>Yj</b>

Với  $0 < x_i < 1$ , ( $i= 1,n$ ) và  $1 \leq y_i \leq 4$  ( $i=1,n$ )

#### Hình 1.5 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Tương tự như ma trận EFE, ma trận IFE có thể được phát triển theo năm bước:

- Liệt kê các yếu tố như đã được xác định trong qui trình phân tích nội bộ . Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

- Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của các yếu tố. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

- Phân loại tự 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất ( phân

loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2) , điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3) . Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở công ty trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.

- Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

- Cộng tổng số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Không kể ma trận các yếu tố bên trong có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1.0 cho đến cao nhất là 4.0 +và số điểm trung bình là 2,5.

Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ.

Một ma trận IFE nên có tối thiểu là 5 yếu tố chủ yếu.

#### **1.4.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh ICM (Image Competitive Matrix)**

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một doanh nghiệp thì ảnh hưởng của cạnh tranh thường được xem là quan trọng nhất.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được đem so với công ty mẫu.

Các mức phân loại đặc biệt của những công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này sẽ cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.



Yếu tố bên ngoài		<u>Công ty 1</u>			<u>Công ty 2</u>		...
		MĐQT	PL	ĐQT	PL	ĐQT	
1	Yếu tố bên ngoài 1	X1	J11	(x1) x (y1)	J12	(x1)x (J12)	...
2	Yếu tố bên ngoài 2	X2	J21	(x2) x (y2)	J22	(x2) x (J22)	...
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
n	Yếu tố bên ngoài n	Xn	Jn1	(xn) x (yn)	Jn2	(xn) x (Jn2)	...
<b>Tổng Cộng</b>		<b>1</b>	<b>Jx1</b>	<b>Jy1</b>	<b>Jx2</b>	<b>Jy2</b>	<b>...</b>

Với  $0 < x_i < 1$ , ( $i=1,n$ ) và  $1 \leq J_i \leq 4$  ( $i= 1,4$ )

MĐQT: Mức độ quan trọng, PL: Phân loại, ĐQT: Điểm quan trọng

### Hình 1.6: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố bao gồm: thị phần, khả năng cạnh tranh, vị trí tài chính, chất lượng sản phẩm, lòng trung thành của khách hàng.

Các phân loại cho thấy cách thức mà theo đó các chiến lược của công ty ứng phó với mỗi nhân tố, với 4 là tốt nhất, 3 là trên mức trung bình, 2 là trung bình và 1 là kém.

#### 1.4.6 Ma trận SWOT

Đây là giai đoạn kết hợp của quá trình hình thành chiến lược. Các chiến lược xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết những cơ hội và mối đe dọa tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Từ đó xác định các phương án chiến lược này sẽ được lựa chọn, chắt lọc để có những phương án tối ưu và khả thi nhất.

Ma trận : điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ = (SWOT)

( S: Strengths = Những mặt mạnh O : Opportunities = Các cơ hội

W : Weaknesses = Những mặt yếu T : Threats = Các nguy cơ )

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho nhà quản trị

phát triển 4 loại chiến lược sau : Chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO), Chiến lược điểm mạnh – điểm yếu (WO), Chiến lược điểm mạnh – điểm yếu (ST), Chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT)

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT. Nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, kết hợp hợp lý và tối ưu các yếu tố bên trong và bên ngoài. Nếu không việc phát triển các chiến lược sẽ không đem kết quả mong muốn.

Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST, WT để đưa tổ chức vào vị trí mà họ có thể áp dụng chiến lược SO.

Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại nhưng doanh nghiệp lại đang có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của một doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.

Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài.

Biểu đồ của ma trận SWOT gồm có 9 ô : 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng (S, W, O, T), 4 chiến lược ( SO, ST, WO, WT), 1 ô luôn để trống là ô phía trên bên phải

	O : Những cơ hội bên	T : Những nguy cơ
--	----------------------	-------------------

Ô luôn để trống	ngoài - - Liệt kê những cơ hội (3)	- - Liệt kê những nguy cơ (4)
S : Những điểm mạnh - - Liệt kê những điểm mạnh (1)	Các chiến lược SO - - Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng cơ hội (1+3)	Các chiến lược ST - - Vượt qua những bất trắc tận dụng những điểm mạnh (1+4)
W : Những điểm yếu - - Liệt kê những điểm yếu (2)	Các chiến lược WO - - Hạn chế những mặt yếu để tận dụng các cơ hội (2+3)	Các chiến lược WT - - Tối thiểu hoá điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa (2+4)

**Hình 1.7 : Ma trận SWOT**

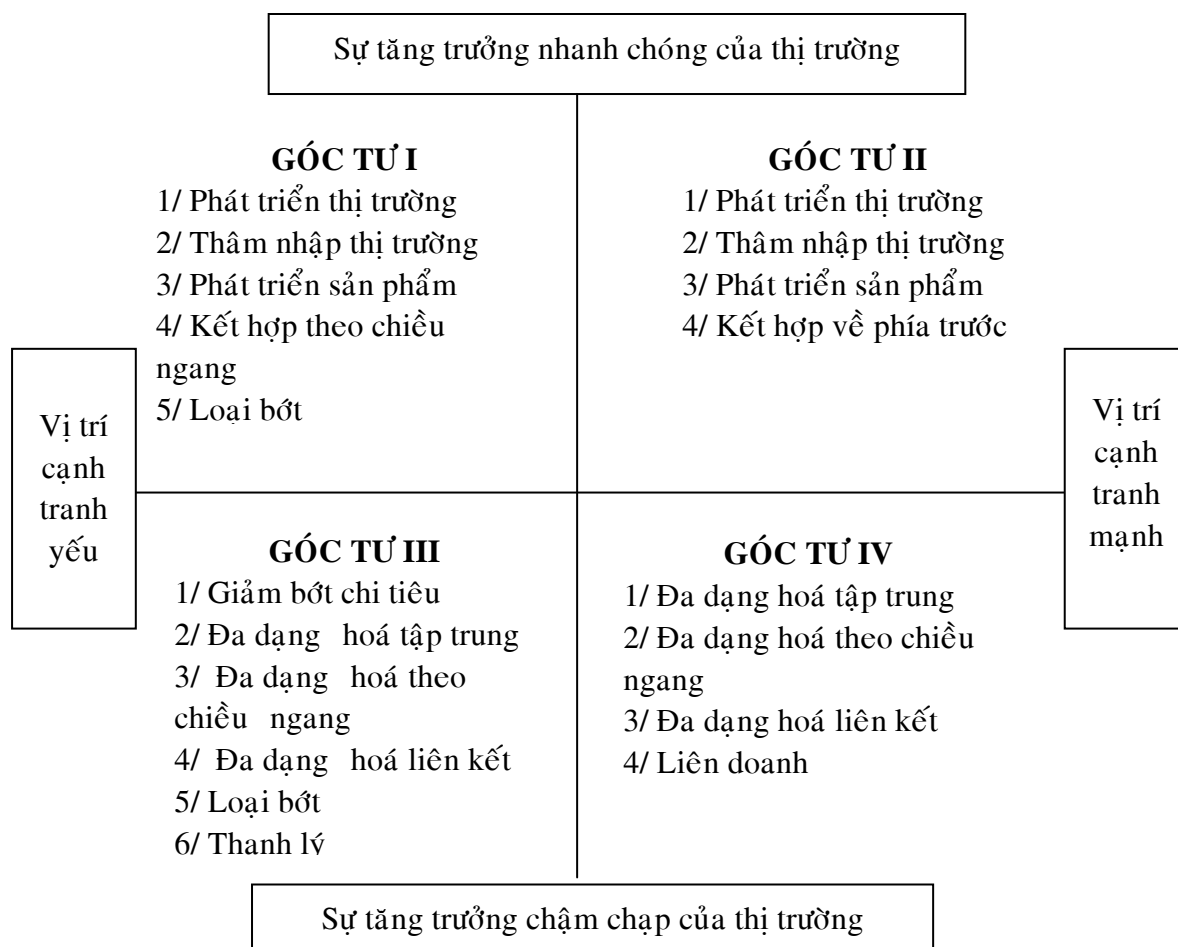
#### **1.4.7 Ma trận chiến lược chính**

Ma trận chiến lược chính là công cụ để các tổ chức xác định vị thế cạnh tranh của mình trong thị trường .

Ma trận được biểu diễn trên 2 trục chính , trục tung biểu diễn tiềm năng tăng trưởng của thị trường trong ngành và trục hoành biểu diễn sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp

Ma trận này cho phép phân tích chính xác hơn đối với các doanh nghiệp có thị phần nhỏ nhưng có vị thế cạnh tranh mạnh trong một thị trường đang còn nhiều tiềm năng.

Theo ma trận này vị trí của doanh nghiệp được xác định dựa trên kết quả phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh. Như vậy ma trận này có thể coi là ma trận tổng hợp của kết quả phân tích môi trường.



- Các công ty ở Góc tư I: Có vị trí chiến lược tốt, mức tăng trưởng thị trường đang cao, có vị thế cạnh tranh tốt, có thể tập trung vào sản phẩm và thị trường hiện tại.

- Các công ty ở Góc tư II: Cần phải thận trọng với chiến lược hiện tại của mình, tuy ở mức tăng trưởng cao nhưng khả năng cạnh tranh còn hạn chế, cho nên cần có những thay đổi thế nào để cải thiện các hoạt động cạnh tranh của mình.

- Các công ty ở Góc tư III: Ở vị trí này các công ty cần phải có những thay đổi mạnh và nhanh chóng để tránh những tổn thất lớn như là cắt giảm đầu tư, giảm bớt chi phí ..., chuyển sang lĩnh vực khác hoặc thấy cần thiết thì loại bỏ hoặc thanh lý.

- Các công ty ở Góc tư IV: Có vị thế cạnh tranh mạnh nhưng lại nằm trong ngành với mức tăng trưởng thấp, có thể áp dụng chiến lược đa dạng hóa....

## TÓM TẮT CHƯƠNG I

Chương I nghiên cứu những lý luận cơ bản của chiến lược trong hoạt động kinh doanh từ những tác giả nổi tiếng là Fred R. David, H Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Body R.Bizzell ..

Những nội dung nghiên cứu xem xét những quy trình xây dựng chiến lược từ những yếu tố nội bộ và yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp cũng như tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp

Đặc biệt môi trường nội bộ đề cập đến các vấn đề về marketing, tài chính- kế toán, công nghệ- sản xuất, quản trị- nhân sự. Môi trường bên ngoài xem xét trên hai yếu tố là môi trường vi mô và vĩ mô. Môi trường vi mô nghiên cứu dựa trên mô hình năm lực của Michiel Porter: Sự cạnh tranh hiện tại giữa các hàng, Các đối thủ tiềm tàng, Quyền mặc cả của người mua, Quyền mặc cả của người cung cấp và Sản phẩm thay thế. Môi trường vĩ mô đề cập đến các yếu tố: kinh tế, chính trị- pháp luật, văn hoá-xã hội, kỹ thuật- công nghệ.

Ngoài ra những lý luận cơ bản của chương này còn nêu bật vấn đề những công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược dựa trên 5 ma trận đã nêu

Chương I là tiền đề lý luận cơ bản để tác giả phân tích hoạt động của Trung Tâm điện thoại di động S-Fone ở chương II

## CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA S-FONE THỜI GIAN QUA

### 2.1. Tổng quan về Trung Tâm điện thoại di động S-Fone

#### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

☞ Trung Tâm điện Thoại Di Động CDMA S-Telecom là dự án hợp tác giữa SPT (Sai Gon Postel Telecom) với Công ty SLD (được thành lập tại Singapore gồm các thành viên SK Telecom, LG Electronics và Dong Ah Elecomm) theo hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC- Business Cooperation Contract) cung cấp dịch vụ điện thoại di động vô tuyến cố định và các giá trị gia tăng sử dụng công nghệ CDMA 2000-1X, băng tần 800 Mhz trên phạm vi toàn quốc



*Hình 2.1*



Vốn đầu tư ban đầu của dự án 230 triệu USD, trong đó SPT đóng góp tài sản vô hình như: thương quyền kinh doanh dịch vụ di động, quyền số, kho số và 11 triệu USD vốn lưu động, đối tác SLD góp 218 triệu USD vốn cố định và lưu động.

Hiện nay tổng vốn đầu tư lên đến 460 triệu USD, với tổng số thuê bao là 1.000.000, hơn 1000 trạm BTS và đã phủ sóng 64 tỉnh thành

Tên thương hiệu dịch vụ mạng điện thoại di động CDMA S-Telecom

**S-FONE**

- Trụ sở: Toà nhà BelCo

Địa chỉ: 97 Nguyễn Thị Minh Khai- Phường Bến Thành- Quận 1- TP HCM

Điện thoại: 84.8.4040079, Fax: 84.8.9254287

- Trung tâm kinh doanh tiếp thị :Toà nhà Royal

Địa chỉ : 19 Tôn Thất Tùng- Quận1- TP Hồ chí Minh

Điện thoại: 84.8.4040688 , Fax: 84.8.4040868

- Trung tâm chuyển mạch Quang Trung: Toà nhà JVPE

Địa chỉ: Công viên phần mềm Quang Trung- Quận 12- TP HCM

- Chi nhánh Hà Nội

Địa chỉ: 11 Trần Hưng Đạo- Quận Hoàn Kiếm- Hà Nội

Điện thoại: 84.4.9332388, Fax: 84.4.9332389

- Chi nhánh Đà Nẵng

Địa chỉ: 104 Nguyễn Văn Linh- Quận Hải Châu- TP Đà Nẵng

Điện thoại: 84.511.584095, Fax: 84.511.584130

Slogan của S-Telecom - **Smile**

☞ **Công ty Cổ phần dịch vụ Bưu chính viễn thông Sài Gòn (SPT)** được thành lập bởi nhiều doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp này hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: kinh doanh dịch vụ xuất nhập khẩu, địa ốc, du lịch, kim khí điện máy, sản xuất thiết bị điện tử, tin học, viễn thông và cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông

Địa chỉ: 45 Lê Duẩn- Quận 1- TP Hồ Chí Minh

Điện thoại: 08.8220121, Fax: 08.8220120

SPT là công ty Cổ phần đầu tiên tại Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực bưu chính viễn thông. Được Thủ Tướng chính phủ cho phép thành lập tại văn bản số

7093/ĐMDN ngày 08/12/1995, và được chính thức thành lập vào ngày 27/12/1995 theo quyết định thành lập số 2914/GP-UB của Ủy Ban Nhân dân Thành Phố Hồ chí Minh- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 064090 do Sở Kế hoạch & Đầu Tư thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 17/10/1996

Ngành nghề kinh doanh và các dịch vụ của Công ty SPT bao gồm:

- Sản xuất, lắp ráp thiết bị viễn thông, xuất nhập khẩu và kinh doanh thiết bị bưu chính viễn thông

- Thiết kế, lắp đặt, bảo trì hệ thống thiết bị thuê bao và mạng lưới bưu chính viễn thông chuyên dùng

- Xây dựng công trình bưu chính viễn thông, kinh doanh dịch vụ bưu chính viễn thông

- Cung cấp dịch vụ internet công cộng, cung cấp thông tin lên mạng internet

- Thiết lập & cung cấp dịch vụ điện thoại trung kế vô tuyến, thiết lập mạng viễn thông công cộng và cung cấp các dịch vụ viễn thông

- Kinh doanh các loại hình dịch vụ bưu chính trong nước & quốc tế, làm đại lý uỷ thác chuyển phát tài liệu, chứng từ kinh doanh và hàng hoá trong phạm vi cả nước

#### ☛ Công ty SLD Telecom

SLD Telecom là một liên doanh giữa 3 công ty Hàn Quốc: SK Telecom, LG Electronics và Đông Ah Elecomm được thành lập vào tháng 10 năm 2000 tại Singapore



Với hơn 18 triệu thuê bao và doanh thu hàng tỷ won, SK Telecom được xếp vào một trong các công ty cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu thế giới, chiếm 52% thị phần thị trường viễn thông Hàn Quốc. SK bắt đầu đặt dấu ấn trong



ngành công nghệ thông tin di động thế giới từ việc thương mại hoá thành công dịch vụ thông tin di động sử dụng công nghệ CDMA thế hệ thứ 2 đầu tiên vào năm 1996. Sau đó là các dịch vụ CDMA 2000 1X thế hệ 2.5 vào năm 2000 và bước đột phá thực sự vào dịch vụ IMT-2000 đồng bộ thế hệ thứ 3, thường gọi là CDMA 2000 1XEV-DO vào năm 2002. Công ty đã được xếp hạng nhất trong danh sách “Chỉ mục quốc gia về thoả mãn khách hàng” của Hàn Quốc trong 4 năm liên tục. Tháng 6 năm 2000, Tạp chí Viễn thông Châu Á đã chọn SK Telecom là một trong những nhà cung cấp dịch vụ mạng điện thoại CDMA tốt nhất Châu Á . Tháng 06 năm 2001, SK đã vinh dự nhận giải thưởng quốc tế về quản lý của nhóm phát triển CDMA, và là nhà khai thác viễn thông tốt nhất Châu Á năm 2005. Hiện nay SK đang đứng thứ 23 trên bảng tổng sắp 100 công ty cung cấp dịch vụ công nghệ không dây trên toàn thế giới và là tập đoàn có hơn 500 nhà khoa học hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển

Trang web của SK Telecom: <http://www.sktelecom.com>



Được thành lập vào ngày 01 tháng 10 năm 1958, LG Electronics là một trong các nhà sản xuất toàn cầu về lĩnh vực điện tử và viễn thông với 72 chi nhánh trên thế giới, hơn 55.0000 nhân viên. Sản phẩm chủ yếu của LG Electronics là TV kỹ thuật số , thiết bị ghi CD, máy phát DVD, CD, máy tính để bàn, màn hình máy tính, máy điện thoại di động... LGE đang ra sức đẩy mạnh và củng cố danh tiếng “Người dẫn đầu kỹ thuật số trong lĩnh vực sản xuất sản phẩm và thiết bị điện tử trong thời đại kỹ thuật số”. LG là nhà thiết bị cầm tay lớn thứ hai Hàn Quốc. Là công ty dẫn đầu thị trường trạm tiếp âm ở Việt Nam, vượt qua Ericsson, Alcatel và Siemens. Chính LG vào cuối năm 2003 đã vượt lên trở

thành tập đoàn cung cấp điện thoại di động CDMA hàng đầu thế giới chiếm 23% thị phần

Trang web của LG Electronic: <http://www.lge.com>



Thành lập năm 1976, chuyên về hệ thống cung cấp năng lượng viễn thông, Dong Ah Elecomm cung cấp các giải pháp về sản phẩm, bao gồm về thiết bị chuyển đổi, chỉnh lưu, bản mạch module và hệ thống giám sát từ xa. Tại Hàn Quốc, Dong Ah Elecomm đáp ứng tới 85% nhu cầu thị trường về hệ thống cung cấp năng lượng cho các dịch vụ truyền thông dữ liệu

Trang web của Dong Ah Elecom: <http://www.dongahелеcomm.com>

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của S-Telecom**

- Thiết lập mạng và cung cấp các dịch vụ thông tin di động mặt đất
- Thiết lập mạng lưới và kinh doanh các dịch vụ giá trị gia tăng trên hệ thống mạng CDMA 2000- 1X
- Thiết lập mạng lưới và kinh doanh các thiết bị đầu cuối

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức của S-Telecom (Xem phụ lục số 1 đính kèm)**

## **2.2. Phân tích các yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến hoạt động của S-Fone**

### **2.2.1. Marketing**

#### **2.2.1.1. Sản phẩm**

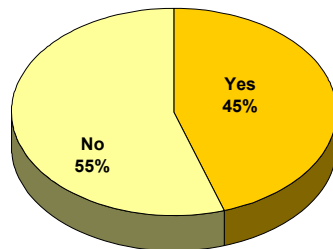
Đối với lĩnh vực viễn thông sản phẩm gồm 2 loại cơ bản: dịch vụ từ nhà khai thác mạng điện thoại di động và thiết bị đầu cuối

+ **Dịch vụ từ nhà khai thác mạng di động** gồm: Dịch vụ thoại và dịch vụ truyền dữ liệu. Hiện nay các nhà khai thác mạng di động ở Việt Nam chủ yếu cung cấp dịch vụ thoại còn dịch vụ truyền dữ liệu các nhà cung cấp này vẫn

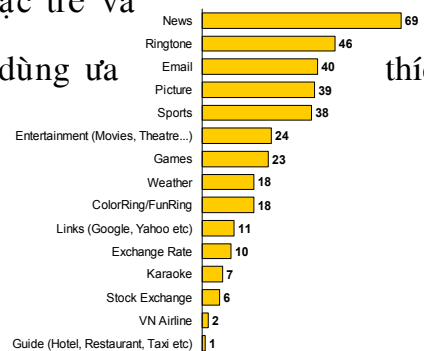
chưa chú trọng, doanh thu từ dịch vụ này mang lại chiếm khoảng 3% trong tổng doanh thu của các nhà khai thác mạng

Với mục đích sử dụng điện thoại di động dùng trong công việc, liên lạc với bạn bè, gia đình trong các trường hợp khẩn cấp, tiếp đến là giải trí với bạn bè thì việc đưa ra thị trường những gói cước với chi phí hợp lý thoả mãn các yêu cầu cơ bản như trên là vấn đề S-Fone cần nghiên cứu thực hiện

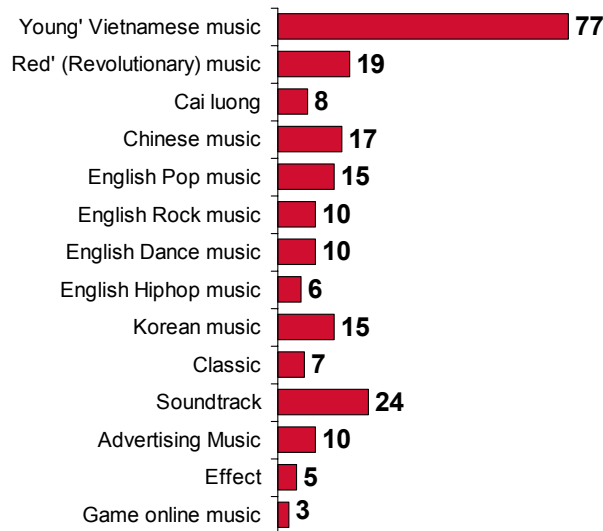
Ngoài cung cấp dịch vụ thoại S-Fone cung cấp nhiều loại hình dịch vụ giá trị gia tăng khác: Xem truyền hình trực tuyến, nghe nhạc, xem phim theo yêu cầu, kết nối internet qua điện thoại di động, truy cập hộp thư thoại, truyền fax-Data, truy cập S-Wap, mobile internet, chờ cuộc gọi, cuộc gọi không hiển thị số, coloring, chặn cuộc gọi, dịch vụ hình ảnh, karaoke, chuyển vùng quốc tế... Trong các dịch vụ này thì dịch vụ WAP khách hàng sử dụng chủ yếu là để đọc tin và kiểm tra email, Dịch vụ coloring có loại nhạc trẻ và nhạc đố là những loại nhạc mà người tiêu dùng ưa thích



(n=1050)



**Bảng 2.1: Mức độ ưa thích những tiện ích của dịch vụ WAP**  
**Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC NielSen cho S-Telecom năm 2006**



**Bảng 2.2: Những loại nhạc khách hàng thích sử dụng trong dịch vụ Coloring**

(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC NielSen cho S-Telecom năm 2006)

Với việc khai trương dịch vụ chuyển vùng quốc tế cho các thuê bao trả sau khi đi ra nước ngoài (Hàn Quốc, Đài Loan) ngày 19/05/2006, dịch vụ nhắn tin quốc tế đến 179 nước và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới cho tất cả thuê bao trả trước và trả sau của S-Fone ngày 01/07/2006 và các dịch vụ giá trị gia tăng cao cấp trên nền công nghệ CDMA 2000 1X EV-DO: VOD/MOD (*Xem phim, truyền hình/nghe nhạc trực tiếp trên điện thoại di động*) và Mobile Internet (*Internet di động- Kết nối Internet cho máy tính bằng điện thoại hoà mạng S-Fone*) ngày 09/10/2006 đã minh chứng S-Fone chú trọng nhiều đến các dịch vụ giá trị gia tăng cung cấp cho người tiêu dùng.

+ **Các thiết bị đầu cuối:** Hiện nay khách hàng sử dụng mạng GSM có nhiều cơ hội lựa chọn thiết bị đầu cuối đa dạng phong phú từ các nhà cung cấp như: Nokia, Motorola, Sony- Ericsson, Sam Sung, LG,... Nhưng với mạng CDMA thì ngược lại do những hãng sản xuất này chưa xem Việt Nam là thị trường hấp dẫn. Do đó để kết hợp việc tiêu thụ thiết bị đầu cuối và dịch vụ mạng, S-Fone phải nhập 100% thiết bị đầu cuối từ nước ngoài để tiêu thụ trên thị trường. Thương

hiệu thiết bị đầu cuối mà người tiêu dùng mạng S-Fone sử dụng hầu hết là Nokia & SamSung

<b>Q33B. BRAND MOST LIKED</b>					
	<b>TOTAL</b>	<b>HCMC</b>	<b>Hanoi</b>	<b>Danang</b>	<b>S-FONE</b>
	<b>(n=450)</b>	<b>(n=240)</b>	<b>(n=120)</b>	<b>(n=90)</b>	<b>(n=46)</b>
Nokia	65	64	74	42	67
Samsung	31	31	23	50	25
Motorola	2	2	1	6	3
Sony-Ericsson	2	2	1	2	3
Sky	-	-	-	-	3
LG	-	-	1	-	-

**Bảng 2.3: Thương hiệu thiết bị đầu cuối được người tiêu dùng yêu thích**

*(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC NielSen cho S-Telecom năm 2006)*

Thực vậy đối với khách hàng việc có cơ hội lựa chọn các thiết bị đầu cuối với tính năng, mẫu mã đa dạng cũng là yếu tố cần thiết trong lựa chọn mạng dịch vụ để sử dụng. Nhưng đây là nhược điểm lớn đối với các mạng di động sử dụng công nghệ CDMA nói chung và của S-Fone nói riêng.

Tuy nhiên với cố gắng của mình năm 2005 và đầu năm 2006 một số thiết bị đầu cuối với mẫu mã đa dạng và giá cả hợp lý đã được S-Fone tung ra thị trường như: SamSung SCH-S380, SCH-V740, LG SB130, SKY IM-8400 và SKY IMB-1000. Điểm chung nhất của 5 model mới này là đều hỗ trợ chuẩn CDMA 2000 1x/EVDO, tích hợp nhiều tính năng cao cấp và độc đáo. Điều này cũng một phần nào cải thiện được sự nghèo nàn về thiết bị đầu cuối của S-Fone trong thời gian này

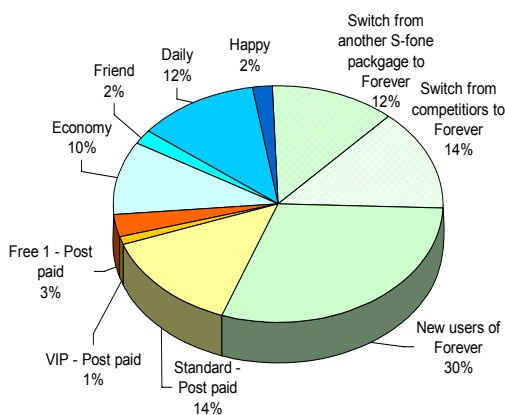
#### **2.2.1.2. Giá cả**

**-Thiết bị đầu cuối:** Với chiến lược cung cấp máy điện thoại di động công nghệ CDMA giá gần như cho không ngay khi mới ra đời nhưng không được chính phủ chấp nhận, S-Fone đã thực hiện chính sách bán máy điện thoại CDMA giá rẻ. Một số loại máy với giá chỉ từ 450.000 VNĐ-600.000 VNĐ đã

được tung ra thị trường thời gian qua và chương trình “điện thoại trao tay” đã một phần nào thể hiện điều đó

So với giá máy của công nghệ GSM, giá máy công nghệ CDMA chưa đa dạng phong phú nhưng với việc ra đời của các nhà cung cấp Ha Noi Telecom & EVN Telecom, đồng thời với những cố gắng của mình hy vọng không bao lâu nữa thị trường giá cả thiết bị đầu cuối công nghệ CDMA sẽ đa dạng hơn.. Thực vậy hiện nay giá cả thiết bị đầu cuối của S-Fone đã từng bước cải thiện, có nhiều loại máy có giá từ 450.000 VND đến 15 triệu VNĐ tùy theo tính năng và mẫu mã của từng loại. Tuy vậy mức giá máy trên dưới 3 triệu đồng được tích hợp nhiều tính năng như xem truyền hình, truy cập internet, nghe nhạc là loại thiết bị đầu cuối được đa số người tiêu dùng ưu tiên lựa chọn

**- Gói cước**



**Hình 2.2: Tỷ lệ phần trăm khách hàng sử dụng các gói cước S-Fone**

*(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC Nielsen cho S-Telecom năm 2006)*

S-Fone mạng di động đầu tiên áp dụng tính cước block 6giây + 1, tính cước thống nhất 1 vùng và có nhiều gói cước đa dạng đã phần nào khơi gợi sự sôi động của thị trường viễn thông Việt Nam

Đặc biệt với gói cước Free one (gọi miễn phí không giới hạn thời gian đến một thuê bao S-Fone chỉ định trước), gói cước Forever (Không hết hạn gọi, còn

mãi hạn nghe). Gói cước Forever Couple (Có thể gọi miễn phí đến một số chỉ định trước) đã là một điểm nhấn chói lọi đối với S-Fone trong việc đa dạng hóa các gói cước đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng

Hiện nay có hai loại thuê bao cơ bản: Trả trước & Trả sau. Thuê bao trả sau gồm: Standard, Free1, Vip & Thuê bao trả trước gồm: Forever Couple, Forever, Economic, Friend, Daily, Happy (*Xem phụ lục Số 2 về bảng giá cước dịch vụ S-Telecom*)

Gói cước Forever được xem là gói cước có tầm ảnh hưởng đến mạng thông tin di động Việt Nam nói chung và là gói cước chiến lược của S-Fone nói riêng. Hiện tại có đến 56% khách hàng của S-Fone sử dụng gói cước Forever, những gói cước còn lại chỉ chiếm 44%. Như vậy vấn đề nâng cấp, đa dạng các gói cước tương tự Forever S-Fone cần nhắm đến trong tương lai.

### 2.2.1.3. Phân phối



Sau ba năm hoạt động S-Fone đã có một hệ thống phân phối khắp 64 tỉnh thành. Tuy nhiên ngoài các thành phố lớn như Hà Nội & TP Hồ Chí Minh.. thì mật độ tại các tỉnh vẫn còn thưa chưa đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Hiện nay hệ thống phân phối được chia thành 3 mảng: Kênh bán hàng trực tiếp, Kênh bán hàng qua các cửa hàng trực tiếp và kênh bán hàng gián tiếp

#### - Kênh bán hàng trực tiếp

**Hình 2.3** Kênh bán hàng này chủ yếu khai thác thị trường là các công ty. Hiện tại có số lượng là 30 nhân viên, chiếm khoảng 10% doanh số bán hàng của S-Fone

Với đặc điểm khi đăng ký hoà mạng cho các nhân viên ở công ty với số lượng lớn sẽ được hưởng chế độ ưu đãi về dịch vụ cụ thể là được giảm cước phí hàng tháng qua hoá đơn thanh toán.

***- Các cửa hàng trực tiếp***

Hiện tại S-Telecom có 8 cửa hàng trực tiếp, trong đó 4 ở Miền Nam, 2 phía Bắc, 1 miền Trung và 1 Miền Tây

**+ Miền Nam:**

- Cửa hàng: 139 Hai Bà Trưng- Quận 3- TP HCM
- Cửa hàng: 1061-1063 Trần Hưng Đạo- Quận 5- TP HCM
- Cửa hàng: 49C Phan Đăng Lưu- Quận Phú Nhuận- TP HCM
- Cửa hàng: 34 đường 3/02- P14, Quận 10- TP HCM

**+ Miền Bắc**

- Cửa hàng : Tầng 1, TT VKO, 148 Giảng Võ- Quận Ba Đình- TP Hà Nội
- Cửa hàng Starbowl Center: 2B Phạm Ngọc Thạch- Quận Đống Đa- Hà Nội

**+ Miền Trung**

- Cửa hàng : 104 Nguyễn Văn Linh- Quận Hải Châu – TP Đà Nẵng

**+ Miền Tây**

- Cửa hàng : 10-12 -Trần Văn Khéo-Phường Cái Khế- Quận Ninh Kiều- TP Cần Thơ

Các cửa hàng trực tiếp là nơi quảng bá hình ảnh tốt nhất cho S-Fone và cũng là nơi mang doanh thu chủ yếu về cho công ty. Tuy vậy một thực tế hiện nay số lượng cửa hàng trực tiếp vẫn chưa đủ để đáp ứng nhu cầu thị trường và việc xây dựng chúng vẫn đang còn manh mún chưa có một chiến lược cụ thể & dài hạn

***- Kênh bán hàng gián tiếp***



Với hàng ngàn đại lý trên toàn quốc, kênh bán hàng gián tiếp mang về 80% doanh số cho S-Fone. Hiện kênh bán hàng này chia thành 3 cấp độ: Đại lý độc quyền S-Fone (SES), Đại lý thu cước S-Fone (VAB) & Đại lý S-Fone (VAA)

Tùy theo năng lực tài chính (ký quỹ tài sản, ký quỹ tiền thu cước) cũng như chính sách kinh doanh của mỗi đại lý mà S-Fone công nhận đại lý đó ở cấp độ nào để được hưởng chính sách hỗ trợ khác nhau. Đối với đại lý SES được hỗ trợ bằng hiệu, tủ kệ, vách tường, máy tính, máy in, máy fax, máy lạnh khi thành lập mới. Các đại lý VAB thì được S-Fone hỗ trợ máy tính cá nhân, máy in, máy Fax và bảng hiệu, các đại lý VAA được hỗ trợ bảng hiệu. Những tài sản này sẽ thuộc quyền sở hữu của đại lý nếu có thời gian hoạt động trên 1 năm và đạt được doanh số như quy định của S-Fone, ngược lại S-Fone thu hồi lại các tài sản này

#### **2.2.1.4. Khuyến mãi, quảng cáo**

Việc ký hợp đồng với các công ty quảng cáo chuyên nghiệp hàng đầu trên thế giới có mặt tại Việt Nam như: Kantana, Sattchi & Sattchi, Ogivy & Mather và các nhà cung cấp dịch vụ truyền thông như: Mindshare, TK & L. S-Telecom đã ứng dụng tích hợp tiếp thị truyền thông hiệu quả thông qua các thông điệp quảng cáo cho mỗi gói cước như: “Forever- ***Không hết hạn gọi, còn mãi hạn nghe***”, “Forever couple- ***Mãi mãi sánh đôi***”. Những thông điệp quảng cáo này một lần nữa khẳng định S-Telecom- nhà khai thác mạng di động công nghệ CDMA đầu tiên ở Việt Nam luôn là người đi tiên phong hàng đầu trong lĩnh vực truyền thông quảng cáo.

Thực vậy qua kết quả nghiên cứu thị trường của AC NielSen cho S-Telecom năm 2006 thì các kênh truyền hình như VTV3 & HTV7, HTV9 là các kênh được yêu thích khi xem truyền hình của người dân Việt Nam và thực tế cũng cho thấy các chương trình quảng cáo của S-Fone chỉ tập trung ở các đài

Truyền hình lớn như Hà Nội, TP HCM, Đà Nẵng và các đài Trung ương. Tuy nhiên với việc đã phủ sóng đến 64 tỉnh thành trong cả nước thì quảng cáo truyền hình trên các kênh địa phương là rất cần thiết trong thời gian đến

	<b>TOTAL</b>	<b>HCMC</b>	<b>Hanoi</b>	<b>Danang</b>
<b>Base</b>	<b>1050</b>	<b>560</b>	<b>280</b>	<b>210</b>
VTV3	59	48	84	82
HTV7	50	68	3	43
HTV9	38	49	9	36
HBO	33	32	37	24
VTV1	23	13	43	52
VCTV1	18	7	50	1
Star Movies	16	16	16	8
Cinemax	9	8	11	3
VCTV2	7	4	16	6
HCTV2	6	9		3
BTV1	6	8		
HCTV1	5	6	2	1
BTV2	5	7		

**Bảng 2.4: Thói quen sử dụng truyền hình của người Việt Nam**

*(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC Nielsen cho S-Telecom năm 2006)*

Về khuyến mãi: S-Fone luôn định vị theo cách riêng của mình là luôn hướng đến sự thoả mãn nhu cầu đa dạng của khách hàng, được thể hiện qua các chương trình điển hình như: Chương trình điện thoại trao tay, Chương trình hoàn trả 100% cước phí sử dụng, 12 cặp vé cho đôi uyên ương đón Giáng sinh tại Hàn Quốc, Tham dự khai mạc World Cup tại Đức...

+ Chương trình điện thoại trao tay: “Khách hàng sẽ được sử dụng điện thoại miễn phí có giá trị khoảng 50 USD hoặc 100 USD nhưng phải cam kết sử dụng 6 tháng đối với các loại máy có giá trị 50USD và 12 tháng cho các loại máy có giá trị 100 USD. Tuy nhiên khách hàng phải trả trước một khoản tiền đúng bằng

giá trị máy để sử dụng điện thoại trong thời hạn cam kết. Chi phí cuộc gọi được trừ dần vào khoản trả trước đó”



+ Chương trình hoàn trả 100% cước phí nhân dịp mừng 3 năm khai trương dịch vụ: Thuê bao hoà mạng mới sẽ được hoàn trả toàn bộ cước phí phát sinh của tháng 08/2006 (không bao gồm cước cuộc gọi quốc tế) với **Hình 2.4** trị giá hoàn trả tối đa lên đến 500.000 đồng/ thuê bao. Ngoài ra thuê bao mới còn được tặng 100% phí hoà mạng từ ngày 01/07/2006 đến hết ngày 31/07/2006. Bên cạnh đó trong thời gian khuyến mãi, các thuê bao trả trước chuyển đổi hình thức sử dụng sang trả sau cũng sẽ được S-Fone tặng 100% phí chuyển đổi

+ Chương trình cùng người yêu đón Giáng Sinh tại Hàn Quốc: “Mỗi thuê bao hoà mạng mới sử dụng gói cước Forever Couple và có cước gọi ít nhất 10.000đ tính đến hết ngày 31/10/2006 được tham gia quay số trúng thưởng 1 trong 12 cặp vé (dành cho 2 người) đón Giáng Sinh 2006 tại Hàn Quốc”

### **2.2.2. Tài chính & Kế toán**

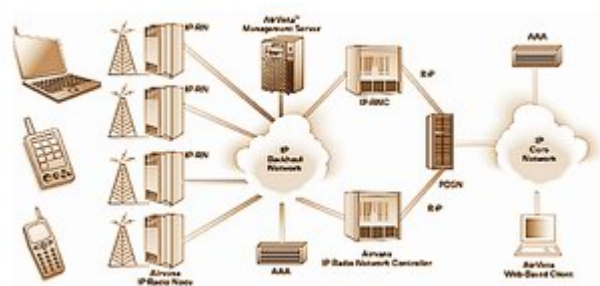
- Nguồn vốn: Nguồn vốn của S-Telecom được rót từ hai bên hợp doanh, trong đó SLD Telecom góp toàn bộ chi phí cố định và 51% chi phí hoạt động cho toàn bộ dự án, SPT góp 49% chi phí hoạt động. Dự án này có mức vốn đầu tư ban đầu là 229.617.000 đô la Mỹ và đã tăng lên 460 triệu USD vào đầu năm 2006

Thực tế, trong quá trình hoạt động, vốn vay của S-Telecom chiếm 15%, Còn lại nguồn vốn được rót về từ hai bên hợp doanh. Tuy nhiên một thực trạng chung là nguồn vốn rót về luôn chậm trễ so với kế hoạch đặt ra. Đây thực sự là một bước cản lớn cho S-Fone chủ động thực hiện những dự án của mình.

- Quản lý sử dụng vốn: Hiện nay cơ cấu phân bổ nguồn vốn đầu tư chưa hợp lý giữa các dự án, cũng như giữa các khối và chi nhánh. Trong công tác đầu tư cơ sở vật chất cơ cấu thị trường mỗi khu vực là khác nhau và nhu cầu sử dụng của mỗi vùng cũng khác nhau nên cần có chính sách phân bổ vốn hợp lý giữa các vùng miền, khu vực để đảm bảo hiệu quả trong việc sử dụng vốn. Đồng thời trong việc thu hồi và xử lý công nợ nợ đến hạn của khách hàng luôn chiếm 15% trong tổng số nợ của Trung tâm.

- Tại các chi nhánh, các khoản chi có trị giá trên 5 triệu điều phải được sự chấp thuận của Giám đốc điều hành. Đây thực sự là một bước cản lớn gây ra ách tắc công việc tại các chi nhánh. Để quản lý sử dụng vốn hiệu quả hơn S-Fone cần đưa ra những chính sách mới tăng thẩm quyền cho các giám đốc chi nhánh để nâng cao hiệu quả công việc

### 2.2.3. Công nghệ, sản xuất

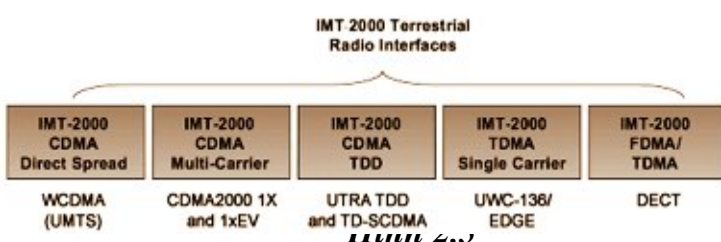


- Hiện nay S-Fone có số trạm BTS gần 1.000 trạm với mật độ bình quân là 0.514 trạm BTS/100Km<sup>2</sup> trong đó mật độ trạm ở TP HCM là 4.25trạm/100km<sup>2</sup> và ở Hà Nội là

7.8trạm/100Km<sup>2</sup> và theo kế hoạch đến quý I năm 2007 phủ kín 80% số huyện vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải

đảo. Tuy nhiên hiện tại đang gặp phải một số khó khăn trong việc thuê mượn nhà trạm và triển khai lắp đặt thiết bị ở khu vực nhà dân, bưu điện và điện

lực. Với lý do là một số nhà dân ở các khu vực nông thôn không có nhà cao tầng nên khó đáp ứng yêu cầu đồng thời cột anten tư nhân gặp khó khăn trong



vấn đề thuê đường truyền. Đối với đối tác bưu điện thì một số bưu điện không đồng ý cho thuê hoặc cố tình trì hoãn làm chậm tiến độ và khi triển khai lắp đặt thiết bị, các bưu điện không cho kéo đường truyền và phải bố trí thiết bị chung phòng với thiết bị của những mạng khác nên nên vị trí để S-Fone đặt thiết bị tương đối chật và hay mất nhiều thời gian. Đối với việc thuê mượn nhà trạm ở các đối tác điện lực thì những cột anten của điện lực thường nằm ngoài khu dân cư khá xa khoảng 2km. Đồng thời khi thuê các trụ anten của đối tác này thì S-Fone phải xây mới phòng thiết bị điều này gây tốn kém và mất thời gian

-Ngoài những khó khăn trên, một thực trạng mà S-Fone đang gặp phải là thuê kênh từ VNPT (*Chủ quản của Mobiphone & Vinaphone*), chi phí cho cước thuê kênh và cước kết nối S-Fone hoàn toàn phụ thuộc vào 2 mạng này. Việc phải đi thuê lại từ một đối thủ cạnh tranh thật sự là một vấn đề khó khăn lớn cho S-Fone. Do đó việc nâng cấp công nghệ có thể thay thế kênh từ VNPT là vấn đề cần nghiên cứu triển khai để nâng cao năng lực cạnh tranh của chính mình

- Thực vậy với những khó khăn chồng chất nhưng với ưu điểm về công nghệ CDMA 2000 1XDO có dung lượng và tốc độ truyền dữ liệu lên đến 144, S-Fone đã ứng dụng thành công nhiều dịch vụ GTGT cung cấp cho người tiêu dùng như: *VOD/MOD* (Khai trương ngày 09/10/2006). Đây là một bước đột phá của ngành viễn thông Việt Nam khi trở thành một trong 15 nước đầu tiên trên thế giới ứng dụng thành công dịch vụ theo công nghệ này. Với kết quả đó S-Fone mạnh dạn tiếp tục triển khai nhiều dịch vụ mới của công nghệ thế hệ 3G phục vụ nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng Việt Nam

#### **2.2.4. Quản trị- Nhân sự**

##### **☛ Chính sách tuyển dụng**

Thông qua nhiều kênh tuyển dụng: Trường đại học, các công ty sản đầu người, người thân, những ứng viên tự nộp đơn, các phương tiện truyền thông: báo chí, internet...là chính sách tuyển dụng của S-Fone với quy trình tuyển dụng

qua nhiều khâu và công đoạn: Tìm kiếm ứng viên, nghiên cứu hồ sơ ứng viên, Trắc nghiệm, Phỏng vấn, Kiểm tra sau cùng và Phỏng vấn sau cùng. Đây thực sự là một quy trình chặt chẽ đảm bảo tìm được nguồn ứng viên có chất lượng

Số lượng nhân sự tuyển dụng của bộ phận nhân sự xuất phát từ nhu cầu của các phòng ban, với chi phí tuyển dụng cho các nguồn khác nhau là 30 USD/người và tổng chi phí tuyển dụng là 30.000 USD/năm đây là điều kiện tốt cho S-Telecom tìm đúng người theo yêu cầu công việc và chất lượng ứng viên được nâng cao. Tuy vậy nó vẫn có nhược điểm là tạo tâm lý ít phấn đấu cho các nhân viên cử để được đề bạt lên vị trí cao hơn do luôn tìm kiếm ứng viên từ bên ngoài và ít có chính sách đề bạt từ nội bộ

#### ☞ **Chính sách lương, trợ cấp**

##### *+ Lương cơ bản*

Tùy theo vị trí và kinh nghiệm của từng cá nhân mà mức lương cơ bản được trả là khác nhau. Ngoài lương cơ bản vị trí từ trưởng bộ phận trở lên có hưởng thêm tiền trách nhiệm. Thực vậy chính sách lương của công ty cũng linh hoạt theo thị trường lao động, mức lương hiện tại cao hơn mặt chung của thị trường lao động khoảng 10%. Tuy nhiên so với các công ty Châu Âu & Mỹ thì việc trả lương như vậy đã gặp một vấn đề là giữ lao động có chất lượng, trình độ và có kinh nghiệm rất khó khăn điển hình là người lao động chỉ sau một thời gian làm việc có thâm niên và kinh nghiệm (thông thường là trên 1 năm) thì có đến 4% các nhân viên này xin nghỉ việc. Một bất lợi đối với S-Telecom khi các lao động này chuyển dịch sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh như: Viettel, Mobiphone, Vinaphone, HaNoi Telecom & EVN Telecom

##### *+ Thưởng theo kế hoạch MPO*

Kế hoạch MPO là kế hoạch về chỉ tiêu số thuê bao về doanh số, lợi nhuận trên mỗi thuê bao. Nếu đạt được theo kế hoạch thì toàn bộ nhân viên S-Telecom được thưởng theo 2 đợt: sáu tháng đầu năm và sáu tháng cuối năm. Khối

marketing và Khối Kỹ thuật ngoài được thưởng theo chính sách chung của Trung Tâm còn được thưởng theo chính sách của Khối do 2 Khối này trực tiếp mang doanh thu về cho Trung tâm. Phương thức thưởng được đánh giá bình bầu theo kết quả A,B,C và số lượng thưởng là 1-3 tháng lương cho sáu tháng đầu năm và sáu tháng cuối năm nhân với kết quả đánh giá xếp loại A,B,C

*+ Thưởng cuối năm*

Là chính sách thưởng cho mọi nhân viên của Trung tâm vào cuối năm. Số tiền thưởng thường dựa vào kết quả đánh giá và thâm niên làm việc của mỗi nhân viên tại Trung tâm, thông thường là 1 tháng lương cơ bản

*+ Trợ cấp tiền học thêm 1.000.000 VND/người/ năm*

Được áp dụng cho các cá nhân làm việc tại Trung tâm trên 1 năm với điều kiện các khoá học này bổ xung cho nghề nghiệp chuyên môn mà người lao động đó đang công tác tại Trung tâm đồng thời phải được trưởng phòng phụ trách cũng như phòng nhân sự chấp nhận

*+ Chi phí giải trí 100.000/ người/tháng*

Là chi phí cho mọi nhân viên được sử dụng vào việc giải trí cho cá nhân của Trung tâm để tạo sự đoàn kết nâng cao tinh thần làm việc đồng đội cho mỗi nhân viên

*+ Miễn phí 300 phút điện thoại/ người/tháng:* Là số phút thoại mà mỗi nhân viên nhận được trong mỗi tháng với mục đích nâng cao hiệu quả làm việc cho mỗi nhân viên

*+ Các chính sách khác như:* Trợ cấp 50% tiền mua máy điện thoại/ người/ lần (Tối đa 1.000.000vnd/người), Quyền truy cập internet, Tham gia các hoạt động văn hoá xã hội của Trung tâm: văn nghệ, thể thao, ...Trợ cấp thôi việc theo Luật Việt Nam, Tổ chức nghỉ định kỳ (du lịch)/ năm, Thưởng các ngày nghỉ lễ tết theo luật Việt Nam

**☞ Chính sách huấn luyện, đào tạo và phát triển**

Cơ hội tham gia các lớp đào tạo được tổ chức bởi chính S-Telecom hoặc các tổ chức giáo dục có uy tín như :T & H, Tân Đức, Pace, các Trường Đại học là công bằng cho mọi lao động tại S-Telecom. Các chương trình huấn luyện đào tạo thông thường là hỗ trợ, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ như: Nghiệp vụ đấu thầu, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng lãnh đạo, hoàn thiện khả năng kinh doanh,... Bên cạnh đó với tính chất công việc của mỗi bộ phận, phòng ban mỗi cá nhân đều có cơ hội được cử đi đào tạo các nước có nền công nghệ và phương thức quản lý hiện đại như: Hàn Quốc, Singapore...

### 2.2.5. Ma trận đánh giá môi trường nội bộ (IEF)

STT	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Thiết bị đầu cuối chưa đa dạng, phong phú	0.05	2	0.1
2	Vùng phủ sóng chưa rộng khắp	0.11	1	0.11
3	Chất lượng mạng chưa cao	0.09	1	0.09
4	Mạng lưới phân phối còn thưa tại các tỉnh	0.05	2	0.1
5	Dịch vụ cộng thêm đa dạng	0.09	4	0.36
6	Giá cước cạnh tranh	0.1	3	0.3
7	Chương trình khuyến mãi đa dạng, hấp dẫn	0.08	3	0.24
8	Thương hiệu được nhiều người tiêu dùng biết đến	0.09	3	0.27
9	Chăm sóc khách hàng tốt	0.06	4	0.24
10	Nguồn lực tài chính mạnh	0.08	3	0.24
11	Mạng công nghệ đầu tiên sử dụng công nghệ tiên tiến CDMA	0.11	4	0.44
12	Nguồn nhân lực trẻ, năng động sáng tạo	0.09	4	0.36
	<b>Tổng Cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.85</b>

**Bảng 2.5: Ứng dụng ma trận IEF**

(Mức độ quan trọng: Xem phụ lục số 3- Bảng 1 về **kết quả** đánh giá mức độ tác động bên trong)

Số điểm tổng cộng 2,85 cho thấy rằng Trung tâm điện thoại di động CDMA cao hơn mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát của nó. Trung tâm



cần tiếp tục củng cố và phát huy những mặt mạnh như: Triển khai tiếp thế hệ công nghệ mới 3G của CDMA với những dịch vụ cộng thêm đa dạng phong phú hơn dựa trên nền tảng nguồn nhân lực trẻ năng động để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng với những dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn. Đồng thời cũng cần sớm khắc phục những hạn chế đặc biệt là vùng phủ sóng, chất lượng dịch vụ kết nối và thiết bị đầu cuối

### **2.3. Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của S-Fone**

#### **2.3.1 . Môi trường vĩ mô của Trung tâm**

##### **2.3.1.1 Các yếu tố kinh tế**

###### ***- Thu nhập***

Với tốc độ tăng trưởng GDP Việt Nam ước tính trong năm 2006 sẽ là 8.1% so với năm 2005 là 8.4%, thu nhập người dân bình quân gần 640 USD/người/năm, tỷ lệ dịch vụ ĐTDD ở Việt Nam chỉ chiếm 7% trong thị trường viễn thông, mức bình quân một người sử dụng phí thoại khoảng 220.000 VNĐ/tháng. Đây là những yếu tố thuận lợi để S-Fone tích lũy thuê bao trong thời gian đến

###### ***- Lãi suất, tỷ giá hối đoái***

Tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp viễn thông. Việc dùng ngoại tệ để mua sắm thiết bị được nhập về từ nước ngoài như thiết bị đầu cuối, thiết bị mạng là công việc thường xuyên đối với S-Fone. Do vậy việc dự báo kiểm soát lãi suất tỷ giá hối đoái để nâng cao hiệu quả sử dụng ngoại tệ là vấn đề cần xem xét kỹ lưỡng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh

###### ***- Thị trường chứng khoán***

Với sự ra đời của thị trường chứng khoán, thị trường vốn của Việt Nam đã khởi sắc. Đặc trưng của ngành viễn thông là ngành cần nhiều vốn và chất xám. Thị trường chứng khoán góp phần đóng vai trò quan trọng là một trong những

kênh huy động vốn có hiệu quả nếu các doanh nghiệp viễn thông biết khai thác điểm mạnh của kênh huy động vốn này. Tuy nhiên S-Telecom vẫn chưa có tầm nhìn chiến lược để xem thị trường chứng khoán là kênh huy động vốn có hiệu quả trong các dự án đầu tư của mình

#### ***- Các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp***

Với sự ra đời của nhiều tổ chức như: Phòng TM & CN Việt Nam, Trung tâm thông tin doanh nghiệp... đã góp phần cho sự đa dạng kênh hỗ trợ cho các doanh nghiệp viễn thông. Với đặc điểm là công nghệ luôn thay đổi, sự hỗ trợ của các tổ chức này góp phần giúp đỡ doanh nghiệp tìm kiếm thông tin trong xu hướng thay đổi công nghệ để có chiến lược đối phó kịp thời trên thị trường thông tin di động hiện nay

#### **2.3.1.2. Các yếu tố Chính trị- Pháp luật**

Viễn thông là ngành kinh tế có quan hệ gần gũi với an ninh quốc phòng, Hiện nay Nhà nước vẫn quản lý hầu hết hoạt động của ngành này, thông qua chỉ cho phép công ty nước ngoài hợp tác với công ty trong nước dưới hình thức Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BBC). Tuy vậy với tiến trình toàn cầu hoá nền kinh tế Việt Nam bắt đầu thực hiện một số cam kết về tự do hoá thương mại, đặc biệt là việc thực hiện các cam kết của hiệp định thương mại Việt Nam- Hoa kỳ, Những cam kết Việt Nam hội nhập WTO thì giảm sự can thiệp của nhà nước để thúc đẩy phát triển ngành là điều chính phủ cần xem xét

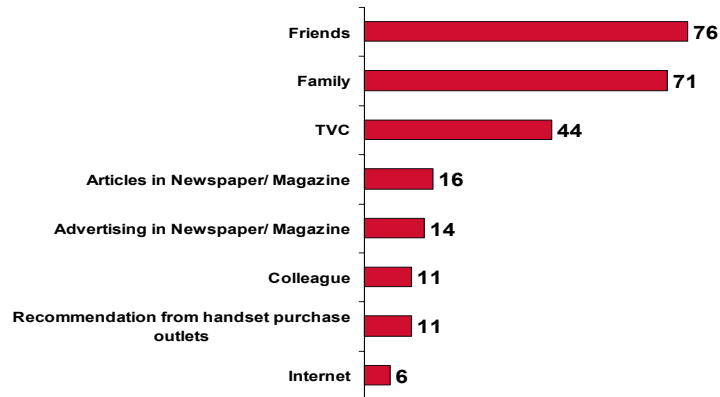
Theo đánh giá của RJB Consultant, Việt Nam là nước đứng đầu Châu Á về tốc độ phát triển thuê bao di động với tỷ lệ tăng trưởng năm 2005 là 110% và năm 2006 dự kiến xấp xỉ khoảng 100% và rất nhiều đối tác nước ngoài đang xem thị trường viễn thông Việt Nam là thị trường đầy tiềm năng, điển hình tại triển lãm quốc tế lần thứ 11 về viễn thông công nghệ thông tin ngày 13-16/09/2006 tại TP HCM điều có sự góp mặt của các anh tài trên thế giới về viễn

thông như: NTT DoCoMo (Nhật Bản), AlcaTel và France Telecom của Pháp, Nortel của Canada, Korea Telecom, SK Telecom, LG của Hàn Quốc

Tuy nhiên với hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh có đặc điểm là các đối tác nước ngoài đầu tư toàn bộ vốn, công nghệ và kinh nghiệm của ngành vào dự án, nhưng không trực tiếp điều hành hoạt động của dự án, chỉ đứng trên vai trò là cố vấn và được chia lợi nhuận như trong thoả thuận của BCC. Mô hình này phía đối tác có nhiều bất lợi trong việc khai thác thị trường để chia sẻ lợi nhuận. Do vậy một số đối tác vẫn còn e ngại trong việc đầu tư công nghệ, kinh nghiệm quản lý vào thị trường Việt Nam. Ngay cả đối tác của SPT là SLD cũng đang xúc tiến để trình Bộ Bưu chính Viễn thông chuyển đổi hình thức đầu tư Hợp đồng hợp tác kinh doanh sang hình thức liên doanh nhằm đảm bảo và hạn chế rủi ro cũng như tận dụng được ưu thế của ngành ở thị trường ĐTDD Việt Nam.

### **2.3.1.3 Các yếu tố văn hoá-xã hội**

Với tổng số dân gần 83 triệu người, thành thị chiếm 30%, nông thôn chiếm 70% và tốc độ tăng trưởng dân số 1.15%/năm. Một thị trường đầy tiềm năng đối với lĩnh vực viễn thông di động thì việc nghiên cứu các yếu tố văn hoá- xã hội của người tiêu dùng là điều không thể thiếu như: Khuynh hướng tiêu dùng, khuynh hướng tiết kiệm, xu hướng thời trang...Thực vậy khuynh hướng tiêu dùng của dịch vụ viễn thông di động đối với người tiêu dùng Việt Nam hiện nay bị chi phối hầu hết bởi kênh thông tin từ bạn bè, người thân trong gia đình và truyền hình. Và với xu hướng xem điện thoại như là một món hàng thời trang trong đó sự thể hiện đẳng cấp qua việc sử dụng các dịch vụ như xem truyền hình, truy cập internet qua điện thoại di động đối với lớp trẻ hiện nay đã minh chứng cho thấy yếu tố văn hoá xã hội ảnh hưởng không nhỏ đến chiến lược kinh doanh của mỗi doanh nghiệp



**Bảng 2.6: Các yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến việc lựa chọn mạng**

*(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC NielSen năm 2006 cho S-Telecom)*

#### **2.3.1.4 Các yếu tố kỹ thuật- Công nghệ**

Trong lĩnh vực viễn thông thì yếu tố công nghệ có vai trò vô cùng quan trọng. Hiện nay trên thị trường Việt Nam, có 6 mạng điện thoại di động, trong đó mạng VinaPhone, MobiFone, Viettel đang sử dụng công nghệ TDMA với chuẩn GSM, mạng S-Fone, EVN Telecom & Ha Noi Telecom sử dụng công nghệ CDMA. Mạng sử dụng chuẩn GSM đang chiếm gần 50% số người dùng điện thoại di động trên toàn cầu, hiện được sử dụng chủ yếu ở Mỹ latinh, Canada, Đông Á, Đông Âu. Còn công nghệ CDMA đang được sử dụng nhiều ở Mỹ, Hàn Quốc...

Hiện nay, công nghệ GSM đang được các mạng sử dụng là công nghệ 2G và đang dần chuyển lên công nghệ 3G, S-Fone sử dụng công nghệ CDMA 2000 1X là công nghệ 2.5G và đã chuyển lên CDMA 2000 1X EV-DO của thế hệ thứ 3G

Dự báo trong tương lai, lưu lượng chủ yếu trong toàn mạng sẽ là của các dịch vụ số liệu, lưu lượng thoại sẽ chỉ còn chiếm một tỷ lệ nhỏ. Do đó, vai trò của công nghệ là vô cùng quan trọng. Một công nghệ hiện đại sẽ có tốc độ truyền dữ liệu đáp ứng được nhu cầu của việc sử dụng các dịch vụ số liệu. Nhà

cung cấp phải đáp ứng được nhu cầu này mới có thể có một chỗ đứng vững chắc trong thị trường.

HỆ THỐNG	TỐC ĐỘ DỮ LIỆU	THỜI GIAN YÊU CẦU
<b>Di động thế hệ 2 (2G)</b>		
GSM (công nghệ TDMA)	9.6 Kbit/giây	41.7 phút
IS-95 (công nghệ CDMA)	14.4 Kbit/giây	28 phút
<b>Di động thế hệ 2.5 (2.5G)</b>		
GPRS (nâng cấp từ GSM)	40 Kbit/giây	10 phút
CDMA IS-95B	64 Kbit/giây	6.3 phút
CDMA 2000 1X	625 Kbit/giây	0.6 phút
<b>Di động thế hệ 3 (3G)</b>		
WCDMA (nâng cấp từ GPRS)	2.0 Mbit/giây	0.2 phút
CDMA 2000 1X EV (HDR)	2.4 Mbit/giây	0.15 phút

**Bảng 2.7 Các thế hệ công nghệ di động**

Theo dự báo của Bộ Bưu chính Viễn thông, đến năm 2010, lượng thuê bao di động trên cả nước sẽ đạt con số 21 triệu, trong đó mạng 2,5G đạt 20 triệu thuê bao, mạng 3G có 1 triệu người sử dụng.

### **2.3.2 Môi trường vi mô của Trung Tâm**

#### **2.3.2.1. Khách hàng**

Ngay từ khi mới thâm nhập thị trường, S-Fone đã xác định cho mình một chiến lược riêng trong việc thu hút thuê bao bằng cách tích hợp nhiều giải pháp mang tính đột phá trên thị trường thông tin di động Việt Nam. Với việc tập trung vào khu vực thị trường thu nhập trung bình khá. S-Fone đã có một hướng đi riêng từ khi mới ra đời đã không phủ sóng toàn quốc như các nhà cung cấp dịch vụ

khác mà chỉ thực hiện phủ sóng ở một số tỉnh thành trọng điểm. Tuy có nhược điểm về vùng phủ sóng làm hạn chế thu hút số thuê bao. Tuy nhiên với cố gắng của mình sau ba năm khai trương dịch vụ, S-Fone đã phủ sóng 64 tỉnh thành trên toàn quốc và có trên 1 triệu thuê bao di động. Đây thực sự là một bước khởi đầu cũng khá thuận lợi cho một nhà cung cấp dịch vụ công nghệ mới CDMA- không có sự bảo bọc của nhà nước như các nhà khai thác dịch vụ khác.

Theo kết quả nghiên cứu thị trường năm 2006 do AC Nielsen thực hiện, năm điều quan trọng sau thể hiện sự hài lòng của khách hàng khi đăng ký sử dụng mạng điện thoại di động:

- Mạng dịch vụ có vùng phủ sóng toàn quốc
- Mạng dịch vụ có chất lượng cuộc gọi tốt
- Mạng dịch vụ có chất lượng kết nối đảm bảo
- Mạng dịch vụ có cước phí sử dụng thấp
- Mạng dịch vụ có nhiều chương trình khuyến mãi

Ta thấy vùng phủ sóng, chất lượng cuộc gọi là các yếu tố quan trọng trong việc lựa chọn mạng để sử dụng dịch vụ của khách hàng nhưng đây là nhược điểm lớn của S-Fone. Mặc dù đã phủ sóng toàn quốc nhưng vẫn chưa phủ sâu phủ kín đến các vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo. Đồng thời mẫu mã của các thiết bị đầu cuối ít đa dạng, cuộc gọi hay bị rớt mạng và ít được bạn bè khuyến dùng (Bảng 2.6) là các yếu tố chính khiến khách hàng ít sử dụng mạng dịch vụ S-Fone

	Mobifone	S-fone	Vinaphone	Viettel	E-Mobile
<i>Based on those who don't consider network</i>	<i>(n=156)</i>	<i>(n=561)</i>	<i>(n=340)</i>	<i>(n=401)</i>	<i>(n=318)</i>
It has limited coverage *	9	62	4	26	19
Bad call quality *	15	61	27	43	13
It is not recommended by friends *	10	34	18	35	26
It has limitation of handset choice	-	34		1	6
Inconvenient when changing handset	-	29	-	1	9
Heard about the network but do not know anything about it	6	20	11	17	64
I just know it is a telecommunication company but I do not know much about the services offered	10	17	11	31	50
Cannot download logos/ringtones/music/quiz...	-	6	4	10	4
It has poor customer service	15	2	12	6	5
It is not recommended by cellular phone dealers	4	2	3	3	8
It does not have a customer retention/loyalty programme	3	2	11	5	2
It has higher monthly subscription fee than other network operators	27	1	30	2	-
It has too short usage period for pre-paid	14	1	12	2	3
It is troublesome to clear the bill for post-paid	8	1	4	1	1
It has higher call charge than other network operators	37	-	18	2	2

**Bảng 2.8: Những yếu tố hạn chế người tiêu dùng lựa chọn mạng dịch vụ sử dụng**

*(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC NielSen cho S-Telecom năm 2006)*

### 2.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Thị trường thông tin di động Việt Nam hiện có 6 nhà cung cấp: VinaPhone, Mobiphone, Viettel, S-Fone, EVN Telecom & Ha Noi Telecom. Các nhà cung cấp này chia thành 2 trường phái công nghệ: Vinaphone, Mobiphone, Viettel sử dụng công nghệ GSM và S-Fone, HaNoi Telecom & EVN Telecom sử dụng công nghệ CDMA. Sự cạnh tranh ngày càng rõ nét khi nhiều hình thức quảng cáo khuyến mãi được đưa ra từ các nhà cung cấp để thu hút thuê bao mới

#### ☛ VMS Mobiphone

Với một hợp đồng hợp tác kinh doanh giữa VMS (Trực thuộc VNPT) và Comvik Inetrnational AB (Thụy Điển), Ngày 01/07/1995 VMS Mobiphone chính thức đưa dịch vụ điện thoại di động vào thị trường Việt Nam với thương hiệu Mobiphone, có đầu số 090, 093

Hiện nay Mobiphone đã phủ sóng toàn quốc, đến 01/07/2006 số lượng thuê bao là trên 5 triệu thuê bao, có trên 3100 trạm BTS với 19 tổng đài đáp ứng cho

7.5 triệu thuê bao và chiếm 33.3% thị phần điện thoại di động tại Việt Nam. Doanh thu bình quân hàng tháng trên một thuê bao (ARPU) là 12USD

Mobiphone sử dụng công nghệ GSM (Global system for Mobile) băng tần 900 MHz. Hiện tại có 84 cửa hàng trực tiếp và hàng ngàn đại lý trên toàn quốc. 4 gói cước chính mà Mobile tung ra trên thị trường hiện tại: Mobi phone, Mobi Card, Mobi 4U, Mobi play & Mobi Ez với giá cả hấp dẫn và đa dạng nhiều hình thức khuyến mãi như: “*Sim củ dùng lại, nạp 1 được 2*”.

Với công nghệ GSM, Mobile phone có nhiều lợi thế về thiết bị đầu cuối vì đã có SamSung, Nokia, Sony Ericsson, Motorola... cung cấp nhiều mẫu mã chủng loại đa dạng và có nhiều chính sách khuyến mãi hấp dẫn cũng như hình thức quảng cáo độc đáo, mới lạ

Hoạt động quảng cáo khuyến mãi rất được Mobi phone chú ý quan tâm, Chi tiêu cho quảng cáo trong năm 2005 & năm 2006 của Mobi phone là lớn nhất trong tất cả các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động. Slogan của Mobiphone “*Mobiphone-Mọi lúc mọi nơi*”..



#### ☛ **Vina Phone (GPC)**

Vina Phone chính thức tham gia thị trường viễn thông Việt Nam vào ngày 26 tháng 06 năm 1996 từ sự ra đời của một hợp đồng hợp tác kinh doanh giữa VMS và Comvik International AB với công nghệ sử dụng là GSM (Global system for Mobile) băng tần 900 MHz với đầu số 091 & 094

Hiện nay Vinaphone đã phủ sóng toàn quốc, đến 01/07/2006 số lượng thuê bao là hơn 5 triệu và có trên 2.000 trạm BTS, gần 100 cửa hàng trực tiếp và hàng ngàn đại lý, chiếm 34,7% thị phần điện thoại di động tại Việt Nam. Doanh



thu trung bình hàng tháng trên một thuê bao (ARPU) là 14 US. Đến hết tháng 8/2006, Vinaphone đã ký hợp đồng với 177 đối tác thuộc 76 quốc gia và vùng lãnh thổ triển khai dịch vụ chuyển vùng quốc tế

Có 4 gói cước chính mà Vinaphone tung ra trên thị trường hiện tại: Vina phone (trả sau), Vina Card, Vina Daily, Vinatext (trả trước) với giá cả hấp dẫn và đa dạng nhiều hình thức khuyến mãi như: *Chào đón thuê bao thứ 4 triệu, Quà tặng bất ngờ tháng 3 từ Vinaphone...*

Với công nghệ GSM, thiết bị đầu cuối của Vinaphone đã được Samsung, Nokia, Sony Erisson, Motorola... cung cấp trên thị trường với mẫu mã, chủng loại đa dạng và giá cả hợp lý

Hoạt động quảng cáo khuyến mãi Vinaphone không chú trọng lắm, Chi tiêu cho hoạt động này trong năm 2005 & đầu 2006 vẫn đứng sau Viettel, Mobiphone & S-Fone. Slogan của Vinaphone “*Vinaphone-Không ngừng vươn xa*”



*Không ngừng vươn xa*

#### ☛ **VietTel**

Khai trương dịch vụ di động vào ngày 15 tháng 10 năm 2004 với đầu số 098 và 097. Là công ty trực thuộc Tổng công ty bưu chính viễn thông quân đội và là doanh nghiệp viễn thông đầu tiên của Việt Nam đầu tư ra nước ngoài với vốn đầu tư là 1 triệu USD về cung cấp dịch vụ viễn thông. Viettel sử dụng công nghệ GSM (Global system for Mobile) băng tần 900 MHz. Đến tháng 10/2006 đã phủ sóng toàn quốc có lượng thuê bao 5 triệu với gần 2500 trạm BTS, 80 cửa hàng trực tiếp và hàng ngàn đại lý cấp một và cấp hai trên toàn quốc, chiếm 25,4% thị phần điện thoại di động tại Việt Nam. Doanh thu bình quân hàng tháng trên một thuê bao (ARPU) là 10 USD

Những gói cước mà VietTel tung ra trên thị trường hiện nay: Economic, Daily, Z60, Friend, Bonus, Speed..... với giá cả hấp dẫn và đa dạng nhiều hình thức khuyến mãi như: Những số 6 may mắn: Lợi ích dài, vận may lớn (*Chương trình khuyến mãi từ 26/03 đến 26/05/2006- Tất cả quà tặng của chương trình đều gắn liền với số 6: 6 xe hơi, 60% cước hoà mạng, 6 tháng cước thuê bao, 60% giá trị thẻ nạp tiền*), tặng 100 phút miễn phí cho thuê bao hoà mạng mới hay tặng hai tháng cước thuê bao cho khách hàng, chương trình đổi thẻ sim lấy vỏ thẻ cào với thể lệ cuộc chơi là cứ 10 vỏ sim thì đổi được một thẻ cào có mệnh giá 50.000 đồng và 15 vỏ thì được một thẻ cào trị giá 100.000 đồng, miễn phí các cuộc gọi nội mạng đầu tiên trong ngày cho các thuê bao...

Với công nghệ GSM, thiết bị đầu cuối của Viettel đã được SamSung, Nokia, Sony Erisson, Motorola... cung ứng trên thị trường với nhiều mẫu mã, chủng loại đa dạng và giá cả hợp lý, nhiều hình thức quảng cáo khuyến mãi

Hoạt động quảng cáo khuyến mãi Viettel rất chú trọng. Những công ty quảng cáo hàng đầu ở Việt Nam như J.Walter Thompson đã được Viettel chọn lựa để thực hiện các thông điệp truyền thông quảng cáo. Slogan Viettel đã khuấy động người tiêu dùng “ ***Viettel- Hãy nói theo cách của bạn*** ”



*Hãy nói theo cách của bạn* **Hãy nói theo cách của bạn**

### **☛ EVN Telecom**

Với tổng vốn đầu tư 200 triệu USD Mỹ, EVN Telecom đã chính thức khai trương dịch vụ E Mobile vào ngày 15/05/2006 sử dụng công nghệ CDMA 450MHz, với đầu số 096. Là công ty thông tin di động trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Việt Nam, với lợi thế về vốn và nhân lực EVN Telecom khi ra đời đã phủ sóng 64/64 tỉnh thành, thị trường mục tiêu là nông thôn và những khách

hàng có thu nhập thấp, 200.000 là số lượng thuê bao, 500 trạm BTS và hàng ngàn đại lý mà E Mobile có được từ khi mới ra đời với thị phần là 1.2%

Với sự hợp tác của Tập đoàn Qualcomm của Mỹ để triển khai dự án sản xuất điện thoại di động và cố định, EVN Telecom có thể sẽ chủ động hơn trong việc cung cấp thiết bị đầu cuối cho khách hàng. Bên cạnh đó máy điện thoại của E-Mobile có thể dùng sim ngay từ đầu và ngoài chức năng thoại có thể sử dụng để kết nối internet, các dịch vụ VAS sẽ phát triển theo hướng tích hợp giữa mobi và máy tính cá nhân. Đây chính là một lợi thế rất lớn cho EVN Telecom

Khi mới khai trương dịch vụ nhiều hoạt động truyền thông khuyến mãi của E-Mobile cũng không hề kém các anh chị như: “Ngay khi trả sau hay trả trước đều rước được quà- E Mobile chưa bao giờ gọi điện thoại lại dễ dàng đến thế” và “1 quyết định, 2 niềm vui, 4 tháng hạnh phúc- Hãy hoà mạng E-Mobile ngay”. Tuy vậy vẫn chưa tạo được điểm nhấn trên thị trường thông tin di động Việt Nam. Slogan của EVN Telecom: **“EVN-Kết nối sức mạnh”**

Hiện tại các sản phẩm cung cấp bao gồm: E-Phone (Dịch vụ điện thoại di động nội tỉnh), E- Com (Dịch vụ điện thoại cố định không dây), E-Mobile: Dịch vụ điện thoại di động toàn quốc



*Kết nối sức mạnh*

### **☎ HaNoi Telecom**

Với tổng vốn đầu tư 655,9 triệu USD, Mạng thông tin di động của HaNoi Telecom là kết quả từ một hợp đồng hợp tác kinh doanh giữa Ha Noi Telecom và Qualcomm sử dụng công nghệ CDMA 2000 1X EV-DO thế hệ 3G với đầu số 092 thương hiệu là HT Mobile. Mạng thông tin di động này sẽ khai trương dịch vụ vào cuối năm 2006. Không dẫm lên bước chân osin của người đàn anh đi trước S-Fone, khi ra đời HaNoi Telecom đã phủ sóng toàn quốc 64/64 tỉnh thành,

có gần 800 trạm BTS và có thể sẽ áp dụng chính sách hỗ trợ máy (có sim) cho các loại máy cao cấp sử dụng các dịch vụ VAS đặc biệt. Đồng thời kết hợp với các nhà sản xuất để tung ra thị trường các loại thiết bị đầu cuối có sim với giá rẻ mẫu mã đẹp để giảm thiểu tối đa việc trợ giá

Theo dự báo HaNoi Telecom đang được thị trường chờ đón với những thế mạnh của “người đi sau” : kỹ thuật công nghệ hiện đại, rút kinh nghiệm từ S-Fone, HaNoi Telecom lợi dụng tối đa hệ thống kênh phân phối CDMA sẵn có và nhân lực do sự dịch chuyển từ các nhà cung cấp khác. Với thời gian chuẩn bị kỹ lưỡng, HaNoi Telecom dự kiến sẽ tung ra các dịch vụ thực sự nổi trội, riêng biệt kết hợp với gói cước đặc biệt và các chính sách khuyến mãi hấp dẫn, ấn tượng để thu hút thuê bao để chiếm thị phần mới cũng như thị phần từ các nhà cung cấp khác, dự kiến đạt 20% thị phần dịch vụ thông tin di động trong vòng vài năm đến

### **2.3.2.3. Nhà cung cấp**

S-Telecom đã thiết lập được một mạng lưới nhà cung cấp rộng khắp toàn quốc. Chiến lược cung ứng của S-Fone đang thực hiện là duy trì một chủng loại sản phẩm tối thiểu 3 nhà cung cấp với chất lượng cao, giá cả phải chăng, dịch vụ sau bán hàng tốt

Quy trình mua sắm của S-Telecom thực hiện theo phương thức tất cả đơn hàng và mọi hợp đồng có giá trị  $\geq 5$  triệu VNĐ điều chuyển về cho Phòng đầu tư mua sắm thực hiện, những đơn hàng trị giá nhỏ hơn 5 triệu VNĐ các phòng ban có thể tự thực hiện. Tùy theo chủng loại sản phẩm và giá trị của từng đơn hàng mà S-Telecom thực hiện việc mua hàng bằng các phương thức khác nhau: đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế, chỉ định thầu, chào hàng cạnh tranh hay mua hàng trực tiếp

- Đối với các sản phẩm thiết bị đầu cuối, trang thiết bị văn phòng và các thiết bị hỗ trợ cho các đại lý : S-Telecom thực hiện chính sách mua hàng qua đấu thầu hạn chế & chào hàng cạnh tranh. Qua việc khảo sát năng lực & kinh nghiệm của nhà thầu S-Telecom sẽ thực hiện việc mời thầu hoặc chào hàng cạnh tranh theo danh sách rút ngắn tối thiểu là 5 nhà thầu cho đấu thầu hạn chế và 3 nhà thầu cho chào hàng cạnh tranh.

+Các thiết bị đầu cuối: Máy điện thoại thường được nhập về từ các nhà cung cấp như: Motorola, LG, Nokia, SamSung do ở Việt Nam các nhà cung cấp này chưa sản xuất các thiết bị đầu cuối phục vụ mạng di động công nghệ CDMA. Đây quả là một bất lợi cho S-telecom trong việc cung cấp thiết bị đầu cuối cho khách hàng. Vì việc nhập khẩu thông thường sẽ mất nhiều thời gian, thiết bị đầu cuối ít có sự đa dạng do các thủ tục cũng như gặp phải các yếu tố bất khả kháng có thể xảy ra

+Các thiết bị văn phòng khác trong lĩnh vực IT, Trang thiết bị nội thất: S-Telecom đã thực hiện việc mua hàng thông qua đấu thầu và chọn được một số nhà cung cấp điển hình để ký hợp đồng nguyên tắc như: NTC ( Là nhà cung cấp giải pháp tự động phân phối cuộc gọi cho Trung tâm chăm sóc khách hàng của S-Fone tại Hà Nội và TP Hồ Chí Minh) FPT, CMC, HPT, Long Bình, T &H, Hiway, Nhân Tri

- Đối với các sản phẩm thẻ cào, thẻ sim: S-Telecom thực hiện đấu thầu hạn chế, thông qua đánh giá năng lực và kinh nghiệm của đối tác. Một số nhà cung cấp chiến lược của S-Telecom của các sản phẩm này: VTC, MK, Oberthus...

- Đối với các sản phẩm POSM (*Point of sales material*): Với mục đích là hỗ trợ cho các chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi của S-Fone. Các nhà cung cấp thường được chọn lựa là các công ty quảng cáo: Ngôi Sao Nhỏ, Carrot, Ngôi Sao Vàng, Hoàng Gia, Ong Sáng tạo, Song Hành...Mỗi nhà cung cấp có một lợi thế

riêng về giá cả, chất lượng, thời gian giao hàng. Với đặc điểm như vậy tùy theo yêu cầu của từng đơn hàng mà S-Fone có thể chọn từng nhà cung cấp cụ thể

- Đối với các sản phẩm là các sự kiện và hoạt động nghiên cứu thị trường: Khi có một chiến dịch quảng cáo mới hay tung ra một gói cước mới S-Telecom thường mời các nhà cung cấp như: TNS, AC Nielsen, CCC cho các hoạt động nghiên cứu thị trường và Kantana, Shachi & Shachi, Ogivy & Mather, TK & L, Mindshare cho các hoạt động truyền thông quảng cáo, Bến Thành, Golden, Chiến Thắng cho các sự kiện. Với lợi thế là một thương hiệu mạnh S-Fone đã xây dựng được một hệ thống nhà cung cấp cho dịch vụ quảng cáo và khuyến mãi cũng như nghiên cứu thị trường rộng khắp khi cần là có. Điều này tạo lợi thế chủ động cho S-Fone trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược của riêng mình

- Đối với các dịch vụ bảo hiểm: Dịch vụ bảo hiểm được S-Telecom chào hàng cạnh tranh giữa các đơn vị với nhau như: AIA, CMG, Bảo Việt, Prudential. Nhà cung cấp nào có chất lượng tốt nhất với giá cả hợp lý nhất S-telecom sẽ chọn thực hiện trọn gói bảo hiểm trong vòng 1 năm

### 2.3.3 Ma trận các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến Trung Tâm ĐTDD CDMA

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình	0.13	4	0.52
2	Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh	0.12	3	0.36
3	Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, của các phương tiện truyền thông	0.1	3	0.3
4	Người tiêu dùng vẫn bị ảnh hưởng xem S-Fone là một mạng dịch vụ có chất lượng thấp	0.1	2	0.2
5	Hạn chế mang lại từ BCC	0.07	1	0.07
6	Các mạng đang nâng cấp lên công nghệ thứ 3G	0.14	3	0.42
7	Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom & EVN Telecom	0.12	3	0.36
8	Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài	0.1	2	0.2
9	Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone & Viettel	0.12	4	0.48
	<b>Tổng Cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.91</b>

**Bảng 2.9: Ứng dụng ma trận EFE**

(Xem phụ lục số 3- Bảng 2,3 về kết quả đánh giá mức độ tác động các yếu tố bên ngoài về mức độ quan trọng và Phân loại)

Tổng số điểm quan trọng là 2.91 (so với mức trung bình) cho thấy khả năng phản ứng của S-Fone với các cơ hội và mối đe dọa từ môi trường bên ngoài chỉ trên mức trung bình. Vì vậy chiến lược phát triển phải nhằm nâng cao hơn nữa khả năng phản ứng của S-Fone đối với các yếu tố trên

### 2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để hiểu rõ hơn những ưu thế cũng như nhược điểm của các đối thủ cạnh tranh : Mobifone, Vinafone, Viettel, EVN Telecom, Ha Noi Telecom từ những phân tích trên ta có thể thể hiện trên ma trận hình ảnh cạnh tranh sau:

STT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	S-FONE		MOBIFONE		VINAFONE		VIETTEL		EVN TELECOM		HT MOBILE	
			PL	ĐQ T	PL	ĐQ T	PL	ĐQ T	PL	ĐQ T	PL	ĐQ T	PL	ĐQ T
1	Công nghệ mới, tiên tiến	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2	Vùng phủ sóng	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2
3	Thiết bị đầu cuối	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07
4	Chất lượng mạng	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08
5	Dịch vụ giá trị gia tăng	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
6	Mạng lưới phân phối	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08
7	Thương hiệu nổi tiếng	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
8	Chiêu thị và chăm sóc khách hàng	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
9	Khả năng cạnh tranh về giá	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
10	Số lượng thuê bao	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08
11	Nhân lực giỏi chuyên môn, năng động	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
12	Khả năng tài chính	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36
	<b>Tổng Cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.92</b>		<b>3.5</b>		<b>3.34</b>		<b>3.1</b>		<b>1.81</b>		<b>1.92</b>

**Bảng 2.10: Ứng dụng ma trận ICM**



*(Xem phụ lục số 3- Bảng 4: Bảng đánh giá yếu tố thành công của doanh nghiệp trong ngành về mức độ quan trọng)*

Trong bảng ma trận trên công nghệ tiên tiến, vùng phủ sóng là yếu tố quan trọng nhất cho sự thành công vì nó ấn định mức độ quan trọng lần lượt là 0.1 & 0.1. S-Fone mặc dù có công nghệ tiên tiến tuy nhiên với hạn chế của mình về vùng phủ sóng cũng như những yếu tố khác làm cho số điểm tổng cộng bị giảm. Số điểm 3.5 cao nhất thuộc về Mobifone, tiếp đến là Vinafone, Viettel. Do vậy việc xây dựng chiến lược S-Fone cần hạn chế những mặt mạnh của Mobifone, Vinafone, Viettel, hoàn thiện những điểm yếu của mình và thực hiện chiến lược phòng thủ đối với EVN Telecom, HaNoi Telecom.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Chương 2 đề cập đến những hoạt động của S-Fone trong thời gian qua. Qua đó phân tích những kết quả đạt được cũng như những hạn chế của S-Fone để có cơ sở thực tiễn nhằm thực hiện những giải pháp có tính chiến lược trong thời gian đến. Nội dung chủ yếu tập trung vào các vấn đề sau:

-Phân tích các yếu tố nội bộ của Trung tâm như : marketing, công nghệ sản xuất, quản trị- nhân sự, tài chính- kế toán qua đó tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu ảnh hưởng đến hoạt động của Trung Tâm

-Phân tích các yếu tố bên ngoài như: Các yếu tố kinh tế, chính trị- pháp luật, văn hoá- xã hội, kỹ thuật- công nghệ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh từ đó tìm ra các cơ hội cũng như đe dọa ảnh hưởng đến hoạt động của Trung tâm

Từ các cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu. Chúng là cơ sở để đưa ra các chiến lược & lựa chọn các chiến lược then chốt để thực hiện

Qua những luận chứng cơ bản của chương I và phân tích thực trạng hoạt động ở chương 2 là tiền đề để hoạch định chiến lược phát triển cho S-Fone ở Chương 3

# CHƯƠNG III: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN S-FONE ĐẾN NĂM 2015

## 3.1. Mục tiêu, phương hướng của S-Fone đến năm 2015

### 3.1.1. Cơ sở để xác định mục tiêu

#### 3.1.1.1 Tầm nhìn & sứ mạng

##### ☛ Tầm nhìn



*Hình 3.1*

Trở thành một trong các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông di động hàng đầu tại Việt Nam, bằng cách tích hợp các dịch vụ thông tin liên lạc, giải trí, kinh doanh trong một giải pháp toàn diện và hiện đại mang bản sắc riêng cho khách hàng và S-Fone

#### + Giá trị xây dựng

- Trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông di động hàng đầu tại Việt Nam: Trong tương lai mục tiêu của S-Fone là nhà khai thác mạng điện thoại di động (hạ tầng cơ sở) hàng đầu của Việt Nam (về công nghệ thông tin số hoá), thống lĩnh vị trí thứ nhất trên tất cả các chỉ tiêu về uy tín, độ ổn định, số lượng thuê bao và mức tăng trưởng

- Tích hợp và hội tụ số: Bằng việc phát triển giá trị gia tăng (VAS) trên nền công nghệ vượt trội, S-Fone tự hào mang đến cho khách hàng những tiện ích trong thông tin liên lạc, biến chiếc điện thoại di động thành công cụ đa năng (giải trí) hiện đại (tiện lợi) và thông dụng giúp cho khách hàng có thể liên lạc, kinh doanh và thư giãn mọi lúc, mọi nơi (S-Fone đã biến chiếc điện thoại di động trở thành một thiết bị được tích hợp) với nhiều chức năng giải trí (thông

dụng và) tiện lợi, hội tụ các chức năng của radio, tivi, máy tính, máy nghe nhạc và giúp khách hàng giải quyết được hầu như tất cả các mối tương tác của cuộc sống số, từ mua hàng cho đến chăm sóc trẻ, chơi game, truy cập internet, xem phim, đọc sách, kiểm tra mail và xem ảnh triển lãm gửi qua email.. S-Fone cùng với công nghệ CDMA sẽ mang “cả thế giới vào trong lòng bàn tay” cho khách hàng.

- Giúp khách hàng thu hẹp khoảng cách không gian: Không ngừng hoàn thiện và phát triển chất lượng dịch vụ. Với S-Fone khoảng cách về không gian dường như không còn là vấn đề. Vì S-Fone luôn mang đến cho khách hàng những cuộc gọi “chất lượng cao” và luôn luôn được kết nối cho dù ở bất kỳ nơi đâu và bất kỳ lúc nào. Với S-Fone mọi người dường như ở gần nhau hơn

- Tiếp cận và tận hưởng những công nghệ tiên tiến của thế giới: S-Fone mang đến cho khách hàng sự tự hào và tin tưởng tuyệt đối vì được tiếp cận và sử dụng những công nghệ tiên tiến nhất trong lĩnh vực thông tin liên lạc với chi phí hợp lý (tiết kiệm) nhất

### ☛ **Sứ mệnh**

- Phổ biến công nghệ CDMA: Xây dựng hệ thống mạng thông tin di động sử dụng công nghệ CDMA tiên tiến trên phạm vi toàn quốc

- Lấy khách hàng làm trọng tâm: Mọi hoạt động của S-Fone đều hướng tới sự hài lòng và lợi ích thiết thực của người tiêu dùng



*Hình 3.2: Cửa hàng trực tiếp của S-Fone*

- Thu hút và phát triển nguồn nhân lực: Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động và sáng tạo để cùng góp sức xây dựng gia đình S-Fone vững chắc và mang lại lợi nhuận cao cho các bên góp vốn

- Phát triển bền vững cùng đối tác: Hợp tác trên tinh thần bình đẳng với các đối tác kinh doanh để hướng đến sự thành công chung
- Chung tay xây dựng cộng đồng: Tích cực đóng góp và tham gia các hoạt động xã hội làm cho xã hội ngày càng tốt đẹp và tươi sáng hơn

### **3.1.1.2 Dự báo về thị trường**

Theo dự báo giai đoạn 2006-2015 sẽ là giai đoạn dài diễn ra thay đổi trong cơ cấu chi tiêu của người dân. Với dự báo mức thu nhập bình quân đầu người năm 2010 sẽ đạt 986USD/người và tốc độ tăng GDP bình quân hàng năm đạt 7% như hiện nay, đồng thời với mức phát triển thị trường viễn thông trong những năm qua luôn duy trì ở mức tăng trưởng 60-70%/năm thì thị trường viễn thông Việt Nam quả là một thị trường đầy tiềm năng

### **3.1.2. Mục tiêu của S-Fone đến năm 2015**

Sau hơn 3 năm đi vào hoạt động, mạng S-Fone đã có được số lượng thuê bao là 1.400.000 thuê bao. Mục tiêu đến cuối năm 2007 có được 3 triệu thuê bao. Và đến năm 2015 số thuê bao có được chiếm 15% thị phần điện thoại di động Việt Nam

So với tốc độ phát triển thuê bao hiện tại của S-Fone thì đây quả là một mục tiêu có tính thách thức, đòi hỏi S-Fone phải có nhiều sự nỗ lực. Tuy nhiên điều này hoàn toàn có cơ sở để đạt được

Để có thể đạt được mục tiêu này, việc đưa ra các giải pháp có tính chiến lược là vấn đề cơ bản mà việc xem xét các yếu tố cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu là các vấn đề quan trọng nhất

### **3.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho S-Fone đến năm 2015**

Dựa vào kết quả của việc phân tích và các ma trận EFE, IFE ta có thể rút ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ như sau:

### **- Điểm mạnh**

1. Dịch vụ cộng thêm đa dạng
2. Giá cước cạnh tranh
3. Chương trình khuyến mãi đa dạng, hấp dẫn
4. Thương hiệu được nhiều người tiêu dùng biết đến
5. Chăm sóc khách hàng tốt
6. Nguồn lực tài chính mạnh
7. Mạng công nghệ đầu tiên sử dụng công nghệ tiên tiến CDMA
8. Nguồn nhân lực trẻ, năng động sáng tạo

### **- Điểm yếu**

1. Vùng phủ sóng chưa rộng khắp
2. Chất lượng mạng chưa cao
3. Thiết bị đầu cuối chưa đa dạng, phong phú
4. Mạng lưới phân phối còn thưa tại các tỉnh

### **- Cơ hội**

1. Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình
2. Thị trường viễn thông Việt Nam là một thị trường tiềm năng
3. Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh
4. Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, của các phương tiện truyền thông

### **- Đe dọa**

1. Người tiêu dùng vẫn bị ảnh hưởng xem S-Fone là một mạng dịch vụ có chất lượng thấp
2. Các mạng đang nâng cấp lên công nghệ thứ 3G

3. Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom & EVN Telecom

4. Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài

5. Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone & Viettel

6. Hạn chế mang lại từ BCC

Từ những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh điểm yếu và mục tiêu của của S-Fone, ta hình thành **Ma trận SWOT** như sau:

### MA TRẬN SWOT

	<b>Cơ hội- O</b>	<b>Nguy cơ- T</b>
	<p><b>O1.</b> Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình</p> <p><b>O2.</b> Thị trường viễn thông Việt Nam là một thị trường tiềm năng</p> <p><b>O3.</b> Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh</p> <p><b>O4.</b> Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, phương tiện truyền thông</p>	<p><b>T1.</b> Người tiêu dùng vẫn còn xem S-Fone là một mạng di động có chất lượng thấp</p> <p><b>T2.</b> Các mạng đang nâng cấp từ từ lên công nghệ thứ 3G</p> <p><b>T3.</b> Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom &amp; EVN Telecom</p> <p><b>T4.</b> Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài</p> <p><b>T5.</b> Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone &amp; Viettel</p>
<b>Điểm mạnh- S</b>	<b>Chiến lược SO</b>	<b>Chiến lược ST</b>
<p><b>S1.</b> Dịch vụ cộng thêm đa dạng</p> <p><b>S2.</b> Giá cước cạnh tranh</p> <p><b>S3.</b> Chương trình khuyến mãi đa dạng, hấp dẫn</p>	<p><b>S1O3:</b> Triển khai &amp; phổ biến nhiều dịch vụ cộng thêm hấp dẫn</p> <p><b>S1,2,5,7,8O1,4:</b> Thu hút khách hàng từ mạng GSM nhờ có nhiều dịch vụ giá trị gia tăng trên nền công nghệ tiên</p>	<p><b>S1,7T2,3,4,5:</b> Tích cực triển khai và phổ biến các dịch vụ cộng thêm nhằm nâng cao giá trị của mạng hạn chế sự cạnh tranh, trước khi các mạng khác làm</p>

<p><b>S4.</b> Thương hiệu được nhiều người tiêu dùng biết đến</p> <p><b>S5.</b> Chăm sóc khách hàng tốt</p> <p><b>S6.</b> Nguồn lực tài chính mạnh</p> <p><b>S7.</b> Mạng dịch vụ đầu tiên sử dụng công nghệ tiên tiến CDMA</p> <p><b>S8.</b> Nguồn nhân lực trẻ, năng động sáng tạo</p>	<p>tiến được ứng dụng thành công tại Việt Nam nhờ đội ngũ nhân viên có chuyên môn giỏi, sáng tạo và sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng truyền thông</p> <p><b>S4,6,7O1,2,4:</b> Phổ biến công nghệ CDMA nhờ vào sự quan tâm ủng hộ của giới truyền thông, tiềm lực tài chính &amp; thương hiệu mạnh</p>	<p>điều đó</p> <p><b>S1,5,6,7,8T1:</b> Xây dựng hình ảnh S-Fone là một mạng di động có vùng phủ sóng rộng khắp, chất lượng cuộc gọi đảm bảo dựa trên nguồn nhân lực trẻ năng động &amp; nguồn tài chính dồi dào</p>
<p><b>Điểm yếu- W</b></p> <p><b>W1.</b> Vùng phủ sóng chưa rộng khắp</p> <p><b>W2.</b> Chất lượng mạng chưa cao</p> <p><b>W3.</b> Thiết bị đầu cuối chưa đa dạng, phong phú</p> <p><b>W4.</b> Mạng lưới phân phối còn thưa tại các tỉnh</p>	<p><b>Chiến lược WO</b></p> <p><b>W1,2O1,2:</b> Mở rộng vùng phủ sóng ra các huyện ra vùng sâu vùng xa &amp; nâng cao chất lượng kết nối</p> <p><b>W3O1,2:</b> Đa dạng hoá mẫu mã, giá cả thiết bị đầu cuối đáp ứng nhu cầu đa dạng &amp; ngày càng tăng của người tiêu dùng</p> <p><b>W4O1,2:</b> Mở rộng mạng lưới phân phối</p>	<p><b>Chiến lược WT</b></p> <p><b>W1,2T1,2,3,4,5:</b> Mở rộng vùng phủ sóng, nâng cao chất lượng kết nối, nhanh chóng ứng dụng những lợi thế của công nghệ CDMA</p>

Từ ma trận SWOT, ta rút ra một số phương án chiến lược có thể thực hiện

### 3.2.1. Chiến lược thâm nhập thị trường: Giữ vững khách hàng hiện tại, lôi

kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng các phương án:

- S1,2,5,7,8O1,4: Tạo ra nhiều dịch vụ giá trị gia tăng trên nền công nghệ tiên tiến nhờ đội ngũ nhân viên có chuyên môn giỏi, sáng tạo và sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng truyền thông

- S1O3: Triển khai & phổ biến nhiều dịch vụ cộng thêm hấp dẫn

- W1,2O1,2: Mở rộng vùng phủ sóng ra các huyện ra vùng sâu vùng xa & nâng cao chất lượng kết nối

- W3O1,2: Đa dạng hoá mẫu mã, giá cả thiết bị đầu cuối đáp ứng nhu cầu đa dạng & ngày càng tăng của người tiêu dùng
- W4O1,2: Mở rộng mạng lưới phân phối
- S1,7T2,3,4,5: Tích cực triển khai và phổ biến các dịch vụ cộng thêm nhằm nâng cao giá trị của mạng hạn chế sự cạnh tranh, trước khi các mạng khác làm điều đó
- S1,5,6,7,8T1: Xây dựng hình ảnh S-Fone là một mạng di động có vùng phủ sóng rộng khắp, chất lượng cuộc gọi đảm bảo dựa trên nguồn nhân lực trẻ năng động & nguồn tài chính dồi dào
- W1,2T1,2,3,4,5: Mở rộng vùng phủ sóng, nâng cao chất lượng kết nối, nhanh chóng ứng dụng những lợi thế của công nghệ CDMA

### **3.2.2. Chiến lược phát triển thị trường**

- S1O3: Triển khai & phổ biến nhiều dịch vụ cộng thêm hấp dẫn
- S4,6,7O1,2,4: Phổ biến công nghệ CDMA nhờ vào sự quan tâm ủng hộ của giới truyền thông, tiềm lực tài chính & thương hiệu mạnh
- S1,7T2,3,4,5: Tích cực triển khai và phổ biến các dịch vụ cộng thêm nhằm nâng cao giá trị của mạng hạn chế sự cạnh tranh, trước khi các mạng khác làm điều đó
- S1,5,6,7,8T1: Xây dựng hình ảnh S-Fone là một mạng di động có vùng phủ sóng rộng khắp, chất lượng cuộc gọi đảm bảo dựa trên nguồn nhân lực trẻ năng động & nguồn tài chính dồi dào
- W1,2T1,2,3,4,5: Mở rộng vùng phủ sóng, nâng cao chất lượng kết nối, nhanh chóng ứng dụng những lợi thế của công nghệ CDMA
- W1,2O1,2: Mở rộng vùng phủ sóng ra các huyện ra vùng sâu vùng xa & nâng cao chất lượng kết nối
- W3O1,2: Đa dạng hoá mẫu mã, giá cả thiết bị đầu cuối đáp ứng nhu cầu đa dạng & ngày càng tăng của người tiêu dùng
- W4O1,2: Mở rộng mạng lưới phân phối



### **3.2.3. Chiến lược phát triển sản phẩm**

- S103: Triển khai & phổ biến nhiều dịch vụ cộng thêm hấp dẫn
- W3O1,2: Đa dạng hoá mẫu mã, giá cả thiết bị đầu cuối đáp ứng nhu cầu đa dạng & ngày càng tăng của người tiêu dùng
- W1,2T1,2,3,4,5: Mở rộng vùng phủ sóng, nâng cáo chất lượng kết nối, nhanh chóng ứng dụng những lợi thế của công nghệ CDMA

### **3.3. Các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển S-Fone đến năm 2015**

Từ các chiến lược trên ta thấy rằng S-Fone sẽ phải phát triển theo chiến lược tăng trưởng tập trung. Các chiến lược này có thể tiến hành đồng thời nhờ vào những giải pháp cụ thể sau:

#### **3.3.1. Giải pháp về marketing**

##### **3.3.1.1. Sự cần thiết của giải pháp**

- Marketing là hoạt động tiếp thị hình ảnh sản phẩm của doanh nghiệp đến khách hàng và là cầu nối giữa doanh nghiệp với khách hàng. Chính hoạt động này một phần đóng góp thoả mãn nhu cầu của khách hàng tạo doanh số và lợi nhuận cho Trung tâm

- Hoạt động marketing có hiệu quả chính là tiền đề nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty

##### **3.3.1.2. Mục tiêu của giải pháp**

- Số thuê bao của S-Fone đến năm 2015 chiếm 15% thị phần điện thoại di động của Việt Nam

- Tạo điều kiện cho khách hàng phân biệt thương hiệu của S-Fone với thương hiệu của các nhà cung cấp dịch vụ khác, khai thác lợi thế là một thương hiệu mạnh

##### **3.3.1.3. Nội dung chính của giải pháp**

Trong nội dung của giải pháp này ngoài những giải pháp riêng lẻ S-Fone cần có sự kết hợp hài hoà giữa kế hoạch marketing, bán hàng với chiến lược giá, kênh phân phối và các hoạt động truyền thông

### ☛ Sản phẩm

- Đa dạng hoá các thiết bị đầu cuối và các gói cước

+ Các thiết bị đầu cuối

Với 8% khách hàng hiện tại sử dụng thương hiệu Nokia, 19% sử dụng thương hiệu SamSung, 47% **thích** nhãn hiệu Nokia và 31% thích nhãn hiệu SamSung. Song song đó 67% có khuynh hướng mua sản phẩm thương hiệu Nokia và 25% thương hiệu SamSung của nhóm khách hàng tiềm năng. Đó là kết quả nghiên cứu thị trường của AC NielSen năm 2006. Các dòng máy trần (bar) của Nokia được các đối tượng khách hàng miền Nam và giới trẻ ưa chuộng, các dòng máy gập (Folder) của SamSung được các đối tượng khách hàng miền Bắc và phụ nữ ưa thích. Với con số như vậy để thu hút lượng thuê bao mới và giữ khách hàng cũ S-Fone cần nhanh chóng xây dựng mối quan hệ và có kế hoạch nguồn hàng với các nhà sản xuất/cung cấp như: SamSung, Nokia, VK, Siemen,



Sony Ericson.. để sản xuất các thiết bị đầu cuối trên nền công nghệ CDMA với mẫu mã, chủng loại, tính năng đa dạng: *xem truyền hình, rút tiền từ ATM, truy cập internet tốc độ cao...* và giá cả hợp lý trên dưới 3 triệu VND (Theo kết quả nghiên cứu

khách hàng sử dụng mạng di động thích mua những thiết bị đầu cuối có đầy đủ tính năng nhưng với mức giá chỉ trên dưới 3 triệu VNĐ). Tuy nhiên để thực hiện điều này một cách thuận lợi S-Fone cần có hạn mức tín dụng cao cho các nhà sản xuất/cung cấp này nhằm hỗ trợ ổn định lượng máy trong một thời gian tối thiểu

Với dịch vụ S-Message ra đời ngày 14/02/2006 cho phép các thuê bao S-Fone sử dụng ĐTDD có hỗ trợ chức năng soạn tin nhắn dài có thể soạn và gửi tin nhắn tối đa gấp 3 lần tin nhắn thông thường (với tối đa 240 ký tự) mà chỉ trả cước cho một tin nhắn duy nhất. Tuy nhiên chỉ thực hiện được một số loại máy nhất định như Pantech Curitel 7100, để thu hút thuê bao mới chúng ta cần hỗ trợ cho nhiều loại máy sử dụng dịch vụ trên ...Đồng thời liên kết với các mạng dịch vụ khác để triển khai hình thức khách hàng có thể sử dụng các mã số cuối cùng khi thay đổi nhà cung cấp mạng

+ Gói cước

Theo kết quả mới nhất hiện nay có đến 72% khách hàng sử dụng gói cước trả



**Hình 3.4: Tỷ lệ thuê bao trả trước & trả sau**

(Nguồn: Nghiên cứu thị trường của AC NielSen năm 2006 cho S-Telecom)

trước và 28% sử dụng gói cước trả sau. Khuynh hướng trong thời gian đến thì có



**Hình 3.5**

sử dụng gói cước trả trước, 21% thích sử dụng gói trả trước giúp họ linh hoạt hơn trong chi tiêu và tránh việc đăng ký, thanh toán hàng tháng.

Do vậy để không bỏ lỡ cơ hội thu hút thuê bao mới

S-Fone cần đưa ra nhiều gói cước trả trước đa dạng nhưng tập trung chủ yếu đối với các loại thẻ cào mệnh giá 100 nghìn VNĐ và 50 nghìn VNĐ với hình thức thanh toán linh hoạt ( hầu hết các khách hàng hiện nay sử dụng thẻ cào có mệnh giá 100.000 VNĐ tiếp đến là mệnh giá 200.000 VNĐ và 50.000 VNĐ và những khách hàng tiềm năng thì thích sử dụng thẻ cào mệnh

giá thẻ cào 50.000 VND). Đồng thời luôn duy trì một số lượng tồn kho tối thiểu của loại thẻ 50 nghìn VND và 100 nghìn VND để đáp ứng số nhu cầu lớn của loại thẻ cào này.

Gói cước Forever và Forever Couple tung ra thị trường thời gian qua đã một phần nào khẳng định thương hiệu của S-Fone khi có đến 65% khách hàng hiện tại và 66% khách hàng tiềm năng điều nhận biết ưu điểm của nó, việc quảng bá hơn nữa là cần thiết đối với gói cước này để giúp khách hàng có cơ hội sử dụng nó. Bên cạnh đó cần phát triển các gói cước mới, tích hợp các gói cước với các chương trình khuyến mãi đặc biệt phù hợp cho từng đối tượng khách hàng đặc biệt là lớp trẻ vì đây là nhóm khách hàng tiềm năng. Song song đó việc nghiên cứu cho ra đời một gói cước mà gọi và nhắn tin miễn phí không bị giới hạn về thời gian sử dụng không phải làm thủ tục đăng ký rườm rà có ưu điểm hơn Forever couple là điều mà S-Fone cần tung ra thị trường trong thời gian đến để thu hút thuê bao mới, tăng thị phần

Đối với bất kỳ các kế hoạch gói cước, giá cước nào S-Fone cần chú ý phân tích kết quả, điểm mạnh điểm yếu trong những gói cước để rút kinh nghiệm cho những kế hoạch và chiến dịch lần sau. Đồng thời cần phân tích ARPU của mỗi gói cước để cơ sở so sánh tính hiệu quả của nó

***- Tạo ra nhiều dịch vụ giá trị gia tăng và nhanh chóng tăng cường nội dung cho các dịch vụ hiện hữu***

Thực vậy công nghệ CDMA S-Fone đang sử dụng có ưu điểm nhiều so với công nghệ GSM của các nhà cung cấp khác, ngoài các dịch vụ giá trị gia tăng hiện có như: dịch vụ coloring, dịch vụ hội nghị video di động, chụp và gửi ảnh kỹ thuật số, gửi các tệp tin dung lượng lớn, xem phim từ chương trình truyền hình, kiểm tra tài khoản ngân hàng, truy cập internet, quà tặng cho khách hàng, sao chép coloring thì với công nghệ này ở thế hệ thứ 3G có nhiều dịch vụ giá trị gia tăng khác được tạo ra: cách chỉ dẫn lái xe theo đường dễ đi và nhanh nhất

nờ các thông tin giao thông thời gian thực lấy từ máy ĐTDD, rút tiền từ máy ATM, thanh toán tiền mua hàng hoá, điều khiển các thiết bị số trong nhà, khoá mở cửa nhà, xem mặt khách đến nhà, kiểm tra tình trạng ngôi nhà của mình (xem có bị rò rỉ khí gas hay không, nước có tràn không, trong tủ lạnh còn đủ thực phẩm không...), dịch vụ bảo vệ trẻ em.. Do vậy để tăng lợi thế cạnh tranh, thu hút thêm thuê bao thì việc phổ biến nhiều dịch vụ giá trị gia tăng và tăng cường nội dung đa dạng là rất cấp thiết ngay lúc này



**- Nâng cao chất lượng và số lượng của dịch vụ chuyển vùng quốc tế**

Hiện nay dịch vụ này chỉ thực hiện được ở Hàn Quốc và Đài Loan. Để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững thu hút **Hình 3.6** mới cần nhanh chóng thực hiện việc chuyển vùng quốc tế thêm các nước khác như Nhật Bản, Pháp, Anh, Mỹ... Đồng thời nâng cao chất lượng của dịch vụ này để tạo tâm lý an tâm cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ của S-Fone

**☞ Giá cả**

- Thiết bị đầu cuối: Những khách hàng hiện tại có xu hướng sử dụng thiết bị đầu cuối có giá từ 1-3 triệu VNĐ. Đối với khách hàng tiềm năng mức giá dưới 2 triệu VNĐ là mức giá hợp lý trong việc quyết định chi tiêu cho mình. Đó là kết quả nghiên cứu thị trường của AC NielSen năm 2006. Với mức giá này các thiết bị đầu cuối hiện nay của mạng CDMA hầu như chỉ đáp ứng 50% nhu cầu thị trường. Đồng thời bản thân của nó cũng không có các tính năng vượt trội như các thiết bị đầu cuối của mạng GSM có cùng mức giá tương đương. Do vậy để có một lợi thế cạnh tranh bền vững, việc hợp tác với các nhà sản xuất đưa ra thị trường các thiết bị đầu cuối có mức giá hợp lý với mẫu mã tính năng đa dạng là vấn đề cần triển khai sớm

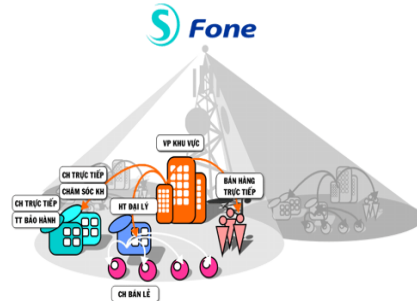
- Đối với phí dịch vụ thoại: Giá được quyết định phụ thuộc vào các yếu tố: số lượng thuê bao lớn (chi phí đầu tư trên một đơn vị sản phẩm giảm), mạng di động lớn (sẽ sử dụng hiệu quả hơn các hạ tầng đang có), bộ máy lớn lên (các mạng di động tính đến cơ cấu lại công ty, ứng dụng công nghệ thông tin để tăng năng suất lao động tạo thêm các dịch vụ giá trị gia tăng mới, giảm cước dịch vụ thoại). Do vậy yếu tố sống còn trong việc giảm giá dịch vụ của các mạng di động là thu hút ngày càng nhiều thuê bao càng tốt. Tuy nhiên để thực hiện được điều này S-Fone cần nâng cao chất lượng cuộc gọi, mở rộng vùng phủ sóng, nâng cao giá trị hình ảnh công ty trong tâm trí khách hàng, nhanh chóng thực hiện phương án tính cước block 1 giây (gọi giây nào tính tiền giây đó). Tuy nhiên trong vấn đề định giá cước, cần tránh dẫn đến cuộc cạnh tranh về giá. Vì đây là một cuộc chiến rất nguy hiểm. Hơn nữa, hiện nay S-Fone đang phải thuê đường truyền của VNPT, đồng thời chi phí cước kết nối trả cho VNPT hiện quá cao, chiếm 60% doanh thu. Do đó S-Fone không có lợi thế trong cuộc đua này

Đồng thời với mức trung bình một người sử dụng phí thoại đối với mạng S-Fone khoảng 180.000 VNĐ/tháng và mức trung bình chung của toàn ngành là 220.000VNĐ/Tháng thì việc đưa ra nhiều dịch vụ giá trị gia tăng kích thích việc sử dụng, khai thác tối đa mức phí sử dụng mà người tiêu dùng phải trả cho dịch vụ di động cho mức bình quân chung của toàn ngành là vấn đề cần sớm nghiên cứu triển khai

### ☛ **Phân phối**

- Mở rộng mạng lưới tiêu thụ ở mọi nơi trên toàn quốc kể cả các thị trường hiện tại và thâm nhập vào các thị trường mới (vùng sâu, vùng xa, miền núi, hải đảo..).bằng cách đa dạng hình thức phân phối như bán lẻ, bán trực tiếp, bán qua đại lý, bán theo hình thức hợp tác....Đồng thời phải thường xuyên tuyển thêm đại lý mới thông qua thông cáo báo chí và người thân vì đại lý là kênh mang về doanh thu cho S-Fone đến 80% do đó cần có sự đánh giá thường xuyên và có

chính sách hoa hồng hợp lý. Đối với các đại lý độc quyền cần kiểm tra chặt chẽ việc kinh doanh để tăng cường hiệu quả công tác hỗ trợ cơ sở vật chất



**Hình 3.7**

Thực vậy đại lý là kênh mang về doanh số chính cho S-Fone do đó. Chúng ta cần nâng cao năng lực bán hàng của đại lý như:

- + Hỗ trợ tất cả các đại lý của S-Fone có thể truy cập hệ thống CCBS(Quy trình bán hàng) của S-Fone

- + Khuyến khích đại lý có đội ngũ bán hàng di động riêng của mình

- + Bồi dưỡng nhân sự và xây dựng chính sách khen thưởng đại lý kịp thời

- + Cải thiện chính sách hoa hồng và tăng cường hỗ trợ chức năng thu cước từ đại lý

- + Có chính sách duy trì, quản lý và phát triển đại lý trong tình hình cạnh tranh ngày càng cao

- + Đẩy mạnh công tác hỗ trợ đại lý nhập và kinh doanh thiết bị đầu cuối CDMA. Song song đó ban hành quy chế hỗ trợ kiểm tra thiết bị đầu cuối do đại lý nhập về và công tác bảo hành của các thiết bị đầu cuối này

- Căn cứ vào vị trí địa lý, dân số, các đơn vị hành chính để quy hoạch mạng lưới bán lẻ đến năm 2015 với mục tiêu mỗi phường (xã) có tối thiểu từ 3-5 đại lý S-Fone tùy theo mật độ dân cư. Đồng thời mỗi tỉnh phải có tối thiểu 2 cửa hàng trực tiếp của S-Fone

- Đối với giới trẻ ở các thành phố lớn (Hà Nội, TP HCM, Đà Nẵng) cần xây dựng các cửa hàng bán lẻ có đặc thù riêng với phân khúc thị trường này như: sôi

động, tự do, thoải mái... vì đây là thị trường tiềm năng đối với S-Fone (khách hàng tiềm năng có đến 22% là lớp trẻ có độ tuổi từ 16-24)

### ☞ Khuyến mãi, truyền thông quảng cáo



**Hình 3.8**

Hình ảnh công ty cũng là yếu tố quan trọng sau chất lượng mạng và vùng phủ sóng trong việc lựa chọn mạng sử dụng của khách hàng. Với một thương hiệu luôn nằm trong tâm thức của khách hàng là một mạng di động có vùng phủ sóng hẹp và chất lượng cuộc gọi thấp. Hoạt động quảng cáo thời gian đến cần định vị lại S-Fone là một thương hiệu có vùng phủ sóng rộng, chất lượng cuộc gọi tốt với công nghệ hiện đại và có nhiều dịch vụ giá trị gia tăng trong tâm tưởng khách hàng, luôn đem đến cho khách hàng sự năng động, tiện ích và thân thiện. Để thực hiện điều này chúng ta cần:

- Tuyên truyền, giáo dục cán bộ công nhân viên nhận thức đúng và đủ tầm quan trọng của thương hiệu để đội ngũ này là cầu nối quảng bá thương hiệu S-Fone vì theo nghiên cứu mới đây cho thấy yếu tố tác động về mặt tâm lý trong việc quyết định lựa chọn mạng dịch vụ sử dụng của hầu hết các khách hàng tiềm năng là hình ảnh công ty, lời khuyên của bạn bè và người thân trong gia đình. Do vậy S-Fone cần nhanh chóng tạo lập một cách có uy tín kênh thông tin này để thu hút thuê bao mới



- Đào tạo đội ngũ quản lý thương hiệu giỏi để có thể đưa ra các chính sách truyền thông quảng bá trên các phương tiện truyền thông đại chúng: tivi, báo đài, trò chơi, các chương trình tài trợ, bốc thăm trúng thưởng, tặng quà (nhân ngày sinh nhật, lễ, tết, giáng sinh, thuê bao có cước sử dụng trên 10 triệu VNĐ..) và thông qua các chương trình hoạt động nhân đạo. Thực vậy quảng cáo truyền hình là phương thức quảng cáo mang lại hiệu quả cao trong việc tạo ra sự lựa chọn mạng sử dụng của khách hàng. Tuy nhiên thời gian qua cơ cấu quảng cáo của S-Fone cũng chưa hợp lý trong việc phân bổ kinh phí, việc quảng cáo truyền hình mới chỉ tập trung ở các địa phương lớn như TP HCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ, Hải Phòng.. và đài Truyền hình Trung ương VTV1 và VTV3. Do đó thời gian đến S-Fone cần đầu tư chi phí để quảng bá thương hiệu trên các đài truyền hình địa phương đối với các nơi đã có vùng phủ sóng

Để công tác đầu tư vào quảng cáo có hiệu quả. Chúng ta cần:

- Xây dựng kế hoạch quảng cáo có định hướng, dài hạn và đồng bộ theo lộ trình rõ ràng, tổ chức triển khai, đánh giá tính hiệu quả định kỳ và điều chỉnh kịp thời

- Đa dạng hoá và lựa chọn tập trung hơn cho các hình thức truyền thông quảng bá. Đặc biệt đẩy mạnh quảng bá trên các kênh truyền thông không truyền thống

- Rà soát lại hiệu quả của việc sử dụng công ty tư vấn quảng cáo

Trong công tác khuyến mãi cần tập trung vào lợi ích trực tiếp cho người tiêu dùng cũng như tăng cường chính sách hỗ trợ khuyến khích đại lý gắn bó lâu dài với S-Fone

- Phối hợp với các đơn vị khác/đại lý nâng cao hiệu quả chương trình quảng cáo khuyến mãi

- Xây dựng các chương trình khuyến mãi hấp dẫn, sáng tạo, kịp thời ít nhất có một chương trình lớn/quý

- Trong chính sách bán hàng cần đưa ra các chương trình: Chính sách trả góp theo kỳ, Chiết khấu theo gói cước cam kết sử dụng, Tặng số phút miễn phí theo định kỳ hàng tháng cho các thuê bao có cam kết sử dụng, Tặng số phút miễn phí, tặng tin nhắn...

#### ☛ Chăm sóc khách hàng

- rà soát và hoàn chỉnh hệ thống hệ thống, mẫu biểu, quy trình bán hàng..

Đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng

- Xây dựng và triển khai việc giải quyết khiếu nại khách hàng (thời gian, mẫu biểu, chia nhóm..)

- Xây dựng và triển khai các chương trình duy trì thuê bao, đặc biệt với thuê bao sử dụng máy tân trang (quà tặng, card thành viên..)

- Triển khai các chương trình kiểm tra độ hài lòng và yêu thích của khách hàng đối với dịch vụ S-Fone nhằm xây dựng được các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn

#### ☛ Nhà cung cấp

Xây dựng hệ thống các nhà cung cấp hiện tại và tiềm năng trên cơ sở đánh giá theo từng tháng, quý, năm để có thể đảm bảo được đầu vào của S-Fone có chất lượng tốt, giá cả hợp lý, thời gian giao hàng đúng hạn. Vì đây là yếu tố quyết định đến chi phí hoạt động của Trung tâm trong đó việc đàm phán giá cả và phương thức thanh toán đối với nhà cung cấp có yếu tố quyết định đến vòng quay vốn và khả năng sinh lợi cho S-Telecom.

#### ☛ Khách hàng

Xem xét chuyển hướng khách hàng mục tiêu từ đối tượng có thu nhập trung bình khá sang đối tượng có thu nhập khá trở lên có khả năng sử dụng dịch vụ S-Fone nhiều hơn tạo tiền đề để chuyển hướng chiến lược khách hàng mục tiêu trong những năm tiếp theo

- Đưa ra biện pháp đẩy mạnh nhóm khách hàng này bằng cách củng cố đội ngũ bán hàng trực tiếp của S-Fone và nâng cao tỷ lệ thuê bao phát triển ngoài các chương trình khuyến mãi hiện tại

- Xây dựng nhiều gói cước hấp dẫn hơn với nhóm khách hàng này

- Duy trì số thuê bao này bằng cách hỗ trợ đổi máy linh hoạt, tặng số phút hàng tháng, các chương trình chăm sóc khách hàng

### **3.3.2. Giải pháp về quản trị- nhân sự**

#### **3.3.2.1. Sự cần thiết của giải pháp**



**Hình 3.9**

- Nhân lực chính là yếu tố đóng góp đến 50% sự sống còn của mỗi doanh nghiệp đặc biệt viễn thông là ngành đòi hỏi chất xám cao trong quá trình hoạt động kinh doanh

- Nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị tạo tiền đề hỗ trợ cho việc kinh doanh có hiệu quả

#### **3.3.2.2. Mục tiêu của giải pháp**

Tăng số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực đảm bảo kế hoạch mở rộng vùng phủ sóng đến vùng sâu, vùng xa đáp ứng yêu cầu phát triển thuê bao trong thời kỳ mới

#### **3.3.2.3. Nội dung chính của giải pháp**

☛ **Nhân lực**

**-*Xây dựng quy hoạch đào tạo huấn luyện tất cả các cấp:*** Xem đào tạo là một trong các tiêu chí đảm bảo xét thăng tiến. Chú trọng nội dung đào tạo vào ứng dụng thực tế như các kỹ năng, tác phong ý thức làm việc của người lao động. Mỗi cấp và lĩnh vực có phương thức đào tạo khác nhau. Nhân viên bán hàng cần đào tạo kỹ năng bán hàng (cởi mở thân thiện, nhiệt tình, hiểu rõ ý định mua của khách hàng). Cán bộ kỹ thuật đào tạo các nội dung như: quản lý mạng viễn thông (tổng đài, nguồn, truyền dẫn). Cán bộ tài chính kế toán đào tạo các kiến thức như: kế toán quản trị, kế toán tài chính... Cán bộ quản lý đào tạo các kiến thức nâng cao năng lực quản lý như: tâm lý lãnh đạo, quản lý theo hệ thống... Nhân viên bảo hành đào tạo kỹ năng và kỹ thuật sửa chữa, lắp ráp...

**- *Phát huy tinh thần làm việc của người lao động:*** Để nâng cao tinh thần làm việc cho người lao động, S-Fone cần tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân viên làm việc ở môi trường năng động, đủ điều kiện phát huy thế mạnh của từng người như: bố trí nhân viên vào công việc theo sở thích và sở trường của họ, trao quyền chủ động, trách nhiệm rõ ràng cho nhân viên, hiện đại hoá công cụ điều kiện, phương tiện làm việc.

**- *Chiêu mộ và trọng dụng nhân tài***

Một thực trạng hiện nay tại S-Telecom là tình trạng chảy máu chất xám đang báo động. Thực vậy để giải quyết vấn đề này chúng ta cần nhanh chóng xây dựng lại chính sách tiền lương phù hợp với thị trường lao động hiện nay, tiền lương trả cho người lao động phải phù hợp với công sức của họ, cần xem xét tăng lương theo sáu tháng một lần trên năm thay vì một lần trên một năm như hiện nay. Chính sách đãi ngộ khen thưởng cần công bằng và hợp lý, chính sách thăng tiến và đề bạt nội bộ cũng cần chú trọng hơn để tạo tâm lý phấn đấu cho nhân viên. Đối với các cán bộ có năng lực cần gửi họ đào tạo các khoá chuyên

môn nghiệp vụ ở các nước có ngành viễn thông phát triển, tạo điều kiện cho học cao học ở trong và ngoài nước....

**-Chính sách phân bổ lao động:** Để có sự phân bổ hợp lý chúng ta cần xem xét quy mô, mức độ của mỗi vị trí công việc, bộ phận, phòng ban, khu vực bán hàng..đặc biệt là xem xét nhân sự của mỗi cửa hàng một cách hợp lý vì số lượng khách hàng của mỗi cửa hàng là khác nhau

### ☛**Quản trị**

- Sự bất cập do tính pháp lý của hợp đồng hợp tác kinh doanh BCC đưa lại đã tạo ra một số khó khăn cho công tác quản trị tại S-Telecom đặc biệt là sự thống nhất một số vấn đề của hai bên hợp doanh điển hình là mở rộng vùng phủ sóng và đa dạng mẫu mã thiết bị đầu cuối còn tồn tại trong thời gian qua vẫn chưa được khắc phục. Do vậy để giảm thiểu sự không cần thiết của một số vấn đề bất cập trong BCC chúng ta cần đưa ra những phương thức quản trị mới đặc biệt là quản trị theo mục tiêu để giảm các thủ tục phiền hà không cần thiết tạo điều kiện nhanh chóng trong thực hiện công việc như: duy trì một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, hướng đến thoả mãn nhu cầu đa dạng của khách hàng..Đồng thời sớm thoả thuận và ban hành Quy chế Quản lý Điều hành S-Telecom, xem xét tái cấu trúc bộ máy phù hợp, hiệu quả, hình thành một cơ chế ra quyết định linh hoạt, nhanh chóng, hiệu quả để có thể thích ứng với tình hình cạnh tranh gay gắt của thị trường.

- Kiến nghị các cấp có thẩm quyền để nhanh chóng chuyển đổi mô hình BCC sang mô hình liên doanh

- Định kỳ tổ chức đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch:

+ Xây dựng hệ thống KPI (Chỉ tiêu cơ bản) cho từng phòng, chi nhánh

+ Triển khai đánh giá, điều chỉnh (nếu có) nhằm thực hiện kế hoạch một cách có hiệu quả và tiết kiệm

+ Việc đánh giá được thực hiện định kỳ hàng tháng/quý/ 6 tháng/năm

- Xây dựng hệ thống ISO: Để nâng cao hiệu quả của quá trình quản lý chúng ta cần xây dựng hệ thống ISO, nó là điều kiện thuận lợi để nâng cao hơn nữa hiệu quả của quá trình quản lý bằng cách xây dựng hệ thống hướng dẫn công việc (đảm bảo việc hoạch định, tác nghiệp và kiểm soát có hiệu quả) và thực hiện việc quản lý theo quy trình này

### **3.3.3. Giải pháp về tài chính**

#### **3.3.3.1.Sự cần thiết của giải pháp**

- Xuất phát điểm của ngành viễn thông Việt Nam còn thấp so với các nước trong khu vực và trên thế giới, do vậy cần vốn đầu tư khi gia nhập WTO

- Tạo vốn cho Trung Tâm thực hiện chức năng nghiên cứu phát triển, đầu tư dự án có hiệu quả

#### **3.3.3.2. Mục tiêu của giải pháp**

- Đa dạng hoá nguồn vốn cần huy động từ nhiều kênh khác nhau để nâng cấp đổi mới công nghệ tạo ra sản phẩm dịch vụ gia tăng mới nâng cao khả năng cạnh tranh cho Trung tâm S-Telecom

-Nâng cao hơn nữa hoạt động kinh doanh thông qua quản lý hoạt động tài chính

#### **3.3.3.3. Nội dung chính của giải pháp**

##### ***-Duy trì và phát huy tình hình tài chính lành mạnh***

Thường xuyên phân tích tình hình tài chính cho từng tháng, quý, năm, 3 năm từ đó phát hiện ra những vấn đề còn tồn đọng của Trung tâm để đưa ra các giải pháp khắc phục kịp thời. Những vấn đề cần phân tích đó chính là tỷ số thanh toán, tổng số nợ phải trả (*Nếu tổng nợ phải trả lớn thì các nhà cung cấp giao dịch với S-Telecom có ưu thế lớn khi giao dịch. Như vậy cần xem lại cơ cấu*

vốn giảm bớt khoản nợ phải trả để tối đa hoá giá trị công ty) , tỷ số lợi nhuận trước thuế/ nguồn vốn chủ sở hữu, chi phí tồn trữ ...

Cân đối giữa chi phí kiểm toán nội bộ do nhân lực của Trung tâm đảm trách và chi phí kiểm toán thuê từ bên ngoài để mang lại hiệu quả quá trình kiểm toán cho Trung tâm

Những khoản nợ đến hạn của khách hàng chiếm 15% trong tổng số nợ của Trung tâm. Cần nhanh chóng đưa ra phương thức thu hồi xử lý công nợ hiệu quả đối với khách hàng như: Trả tiền trước phí trong thời gian từ ngày 1 đến ngày 3 của tháng trước đó thì được giảm 2% tổng số phí phải trả, Tặng quà, bốc thăm trúng thưởng cho các khách hàng thanh toán đúng hạn...

***- Tăng vòng quay vốn để nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn vốn***

Đối với các thiết bị đầu cuối có lượng tồn kho lớn chúng ta cần đưa ra nhiều chính sách khuyến mãi như: Miễn phí 100% phí hoà mạng, tặng vào tài khoản một giá trị nhất định (100.000-150.000 VNĐ) mỗi tháng liên tục trong 6 tháng đối với khách hàng mua các thiết bị này, đổi máy cũ lấy máy mới .... Những thiết bị đầu cuối có giá trên 3 triệu VNĐ, chúng ta có thể sử dụng hình thức bán hàng trả góp cho khách hàng dựa trên đánh giá năng lực của từng đối tượng như: thu nhập, sở hữu tài sản...Thông qua các hình thức này nguồn vốn của Trung tâm có thể sẽ quay vòng nhanh hơn để tái đầu tư nâng cao hiệu quả hoạt động

***-Phân bổ vốn đầu tư giữa các khu vực, lĩnh vực***

Vấn đề phân bổ vốn đầu tư giữa các thị trường cần kiểm tra xem với số vốn phân bổ như vậy trong từng quý thì lợi nhuận thu được có hiệu quả so với nguồn vốn bỏ ra đầu tư giữa các khu vực thị trường khác nhau hay không? Từ đó có chính sách phân bổ nguồn vốn hợp lý và tiết kiệm hơn, nâng cao hiệu quả kinh doanh cho Trung tâm

Nâng cao hạn mức kiểm soát nguồn vốn cho các Giám đốc chi nhánh. Để công việc khởi ánh tách, quyết định nhanh chóng, nâng cao hiệu quả S-Fone cần phân cấp mức quyền hạn có thể ký cho các Giám đốc chi nhánh đối với các mức chi phí dưới 10.000 USD

***-Huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau:***ngân hàng, thị trường chứng khoán..Xem thị trường chứng khoán là kênh huy động vốn tiềm năng cho Trung Tâm từ đó xem xét điều kiện của Trung tâm để phát hành cổ phiếu tạo tiền đề mở rộng kênh huy động vốn qua thị trường này. Tuy vậy với đặc điểm của việc phát hành thị trường chứng khoán là công khai mọi thông tin tài chính. Do vậy Trung tâm cần: nắm bắt quy định hoạt động của thị trường chứng khoán, củng cố bộ máy tổ chức tạo tin tưởng cho các nhà đầu tư, báo cáo tài chính của S-Fone phải được kiểm tra bởi các công ty kiểm toán có uy tín, nâng cao hiệu quả kinh doanh để tăng tính hấp dẫn của trái phiếu. đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ kế toán đáp ứng yêu cầu của thị trường chứng khoán

Để chủ động trong công tác huy động vốn S-Fone cần hợp tác để yêu cầu các đối tác cấp vốn đưa ra hạn mức tín dụng bao gồm dư nợ và bảo lãnh. Đối với cấp tín dụng trung và dài hạn cần có một kế hoạch cụ thể theo từng dự án

***- Hai bên hợp doanh cần góp đủ vốn lưu động kịp thời theo kế hoạch từ đề nghị của S-Telecom:***

Nhanh chóng cung cấp đủ nguồn vốn lưu động theo kế hoạch để giảm thiểu chi phí vay vốn từ các tổ chức tín dụng, nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng vốn tự có đáp ứng hoạt động kinh doanh

### **3.3.4. Giải pháp về sản xuất, công nghệ**

#### **3.3.4.1.Sự cần thiết của giải pháp**

- Công nghệ là nền tảng cơ bản trong việc gia tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp



### **3.3.4.2. Mục tiêu của giải pháp**

- Giảm thiểu tối đa việc rớt mạng trong việc thực hiện cuộc gọi
- Mở rộng vùng phủ sóng 100% đến tất cả các huyện thị trên toàn quốc
- Tạo ra nhiều dịch vụ giá trị gia tăng trên nền công nghệ tiên tiến CDMA thế hệ 3G

### **3.3.4.3. Nội dung chính của giải pháp**

#### **☛ Sản xuất**

- *Nâng cấp các trạm BTS cũ và xây dựng thêm các trạm BTS mới* bằng cách đẩy nhanh tiến độ xây dựng theo cách lập lịch biểu tiến độ cụ thể đối với từng hạng mục cụ thể

Với kế hoạch đến quý I năm 2007 phủ kín 80% số huyện vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo – Tuy nhiên theo tính toán của các chuyên gia viễn thông thì số trạm BTS có được để phủ sóng tất cả các vùng miền của Việt Nam phải là 10.000 trạm (theo mạng GSM) mà thực tế đến cuối năm 2006 S-Fone chỉ mới lắp đặt được gần 1.000 trạm. Đồng thời tiến độ xây dựng vẫn diễn ra chậm chạp trung bình 1 tháng được gần 35 trạm. Như vậy việc phủ kín phủ sâu của S-Fone khó hoàn thành. Do đó việc tăng tốc lập lịch trình cụ thể trong việc xây dựng trạm BTS là điều hết sức bức bách hiện nay mà trước mắt những khó khăn về việc thuê mượn nhà trạm và triển khai lắp đặt thiết bị phải nhanh chóng giải quyết kịp thời. Để giải quyết khó khăn này ta nên:

+ Đa dạng các loại tháp lắp đặt (ngoài 2 loại tháp hiện hữu 6m, 9m nên bổ xung thêm loại tháp 12m, 15m ) như vậy sẽ tăng khả năng linh hoạt của việc thuê mượn nhà dân và việc cung cấp dịch vụ cũng sẽ hiệu quả hơn

+ Đối với những vị trí cần cung cấp dịch vụ nhưng không có tháp hoặc không có nhà dân để thuê mượn S-Fone nên có thêm những tháp anten tự đứng để dự phòng như các nhà cung cấp dịch vụ VietTel, Mobiphone... đang thực hiện

+ Triển khai thêm đường truyền Microwave cho một số tuyến vì không phải bất cứ nơi đâu ta cũng có thể thuê đường truyền

+ Đối với các trường hợp có thể thuê tháp nhưng không có phòng thiết bị sẵn có phải xây mới (thời gian mất khoảng 1-1.5tháng/cái) S-Fone nên dùng container như các nhà cung cấp dịch vụ khác

+ Khi phải dùng chung phòng thiết bị với các mạng khác để tận dụng được diện tích chật hẹp ta nên loại bỏ một số thiết bị không cần lắp đặt như: Thiết bị chiếu sáng, thiết bị báo cháy, ổn áp (đối với các vị trí thuê của điện lực...).

- *Nâng cao chất lượng dịch vụ cuộc gọi:* Thường xuyên nhận phản hồi từ bộ phận marketing để biết những phản ánh của khách hàng về chất lượng của cuộc gọi từ đó đưa ra phương thức cải tiến đáp ứng tối đa nhu cầu thị hiếu của khách hàng. Một thực tế là vấn đề nghẽn mạch điện thoại di động không chỉ phụ thuộc vào dung lượng tổng đài mà còn phụ thuộc nhiều vào lượng thuê bao có nhu cầu liên lạc tại một khu vực ở một thời điểm nhất định. Do vậy để giảm thiểu trường hợp này khi lắp đặt các trạm phát sóng S-Fone nên tính toán mật độ thuê bao có nhu cầu liên lạc cao tại một thời điểm, đặc biệt là những khu đông dân cư hay trung tâm kinh tế...

- *Nâng cao công suất hiệu quả của máy móc thiết bị viễn thông* bằng cách kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào (xây dựng trạm BTS, các thiết bị mạng...). Bố trí trực ca đảm bảo mạng hoạt động liên tục không bị gián đoạn, thực hiện việc kiểm tra chất lượng dịch vụ ngay trong khi thực hiện việc sản xuất. Đồng thời xây dựng quy trình làm việc hợp lý, lập kế hoạch bảo trì, bảo dưỡng, ghi chép lại hoạt động của máy móc thiết bị, giáo dục kỹ thuật viên nâng cao tinh thần trách nhiệm của chính bản thân mình.

## ☛ Công nghệ

- *Nâng cấp mạng lên CDMA 2000 1X-EVDO để khách hàng sớm được tận hưởng các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền băng thông rộng như cung cấp dịch vụ internet không dây tốc độ cao, dịch vụ xem video theo yêu cầu, download nhạc, hình, phim, cách chỉ dẫn lái xe theo đường dễ đi và nhanh nhất nhờ các thông tin giao thông thời gian thực lấy từ máy ĐTDD, rút tiền từ máy ATM, thanh toán tiền mua hàng hoá, điều khiển các thiết bị số trong nhà, khoá mà cửa nhà, xem mặt khách đến nhà, kiểm tra tình trạng ngôi nhà của mình (xem có bị rò rỉ khí gas hay không, nước có tràn không, trong tủ lạnh còn đủ thực phẩm không..), dịch vụ bảo vệ trẻ em- (Dịch vụ này cung cấp thông tin về địa điểm hiện tại của trẻ cho phụ huynh bằng cách sử dụng công nghệ GPS thông qua điện thoại di động hoặc máy tính, cho phép người lớn đăng ký vùng an toàn như nhà trẻ, sân chơi..., khi trẻ di chuyển ra khỏi vùng an toàn, thì chuông điện thoại di động sẽ kêu để thông báo cho phụ huynh biết)*

- Giảm bớt sự phụ thuộc từ VNPT trong việc thuê kênh, S-Fone cần huy động vốn, nghiên cứu đưa ra những công nghệ mới có thể thay thế thiết bị từ VNPT hoặc tham mưu chính phủ đưa ra những luật thông thoáng hơn cho các nhà khai thác có thị phần nhỏ...

- Xem xét đầu tư hệ thống mạng bằng việc tăng sóng mạng nhằm đáp ứng đủ dung lượng hệ thống cần thiết cho công tác kinh doanh

## **3.4. Kiến nghị**

### **3.4.1. Đối với nhà nước**

#### ☛ Vĩ mô

- Thực hiện nhanh chóng và có hiệu quả công cuộc cải cách hành chính và chống tham nhũng, giảm bớt sự phiền hà cho doanh nghiệp

- Hình thành hệ thống pháp lý tạo sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước khi đã hội nhập WTO, xây dựng chính sách pháp luật kiểm soát chặt chẽ môi trường cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng

- Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp theo quy định của pháp luật và thực hiện nhiệm vụ hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh vốn

#### ☞ **Vi mô**

- Thúc đẩy sự phát triển của thị trường vốn/chứng khoán để đáp ứng nhu cầu vốn tăng mạnh dành cho các khoản đầu tư mới trong ngành

- Tạo hành lang pháp lý bền vững cho các doanh nghiệp hoạt động ngành viễn thông mạnh dạn đầu tư vốn phát triển sản xuất kinh doanh đồng thời từng bước cho phép các đối tác nước ngoài liên doanh với các công ty trong nước hoặc thành lập một công ty liên doanh theo Luật Doanh nghiệp, sau đó bán cổ phần cho đối tác nước ngoài hoặc thành lập công ty 100% vốn nước ngoài về lĩnh vực viễn thông để phục vụ tốt công tác công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước

- Giao quyền tự chủ hoàn toàn cho các doanh nghiệp nhà nước và tiến tới cổ phần hoá các doanh nghiệp này- vốn đang chiếm lĩnh thị phần viễn thông hiện nay, để có những điều chỉnh thích hợp để nâng cao năng suất, hiệu quả và cải thiện tính cạnh tranh hoặc tìm cách liên doanh với các đối tác nước ngoài để tồn tại

- Đẩy mạnh công tác đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu tăng lên về nhân lực chất lượng cao, cũng là để tránh nạn chảy máu chất xám làm giảm sức cạnh tranh của các công ty nội địa. Đồng thời kết hợp với các trường đại học nâng cao chất lượng đào tạo các kỹ sư viễn thông đáp ứng theo yêu cầu của doanh nghiệp

#### **3.4.2. Đối với ngành**

Việt Nam đã gia nhập WTO các doanh nghiệp đã bước vào một sân chơi bình đẳng. Do vậy để thúc đẩy thị trường viễn thông phát triển. Bộ bưu chính viễn thông cần:

- Xây dựng và ban hành (hoặc tham mưu cho chính phủ ban hành) các văn bản pháp quy quy định pháp luật về luật cạnh tranh chống độc quyền, cơ chế huy động vốn và nhân lực nhân rồi, tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ viễn thông (Doanh nghiệp bắt buộc phải niêm yết công khai chất lượng đồng thời hàng tháng phải báo cáo Bộ về chất lượng mạng lưới. Các cuộc kiểm tra chất lượng mạng phải được diễn ra thường xuyên.), chính sách giá cước (Nên có một khung giá có dung sai hợp lý để các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông linh hoạt trong việc tung các gói cước ra thị trường), việc hợp chuẩn chất lượng thiết bị đầu cuối của ngành viễn thông phù hợp với điều kiện Việt Nam

- Rà soát lại cơ chế, chính sách hiện hành liên quan đến kết nối mạng viễn thông để sửa đổi bổ xung những quy định bất hợp lý, thiếu khả thi cho cấp có thẩm quyền hoặc kiến nghị cấp có thẩm quyền xem xét quyết định

- Mỗi doanh nghiệp phải tìm các giải pháp phù hợp tiếp cận đối tác, thị trường ngoài nước, sớm xây dựng đăng ký thương hiệu, nhãn mác sản phẩm của mình trên thị trường quốc tế mà điển hình trong thời gian gần đây Viettel & VNPT đã chủ động thực hiện điều này (Viettel mở thị trường sang Campuchia, VNPT đặt văn phòng đại diện tại Mỹ)

- Cần tạo điều kiện công bằng cho mọi doanh nghiệp hoạt động trên thị trường mà Bộ Bưu chính viễn thông là người cầm cân nảy mực vì thực tế trong thời gian vừa qua VNPT đã ép các doanh nghiệp mới gia nhập ngành (*Theo ông Dae Hyun Chung, Tổng giám đốc củ của SLD Telecom “VNPT thực sự có mọi thứ liên quan tới cơ sở hạ tầng viễn thông. Các doanh nghiệp mới trong ngành này phải mượn hoặc thuê của họ. Vấn đề là việc mượn hay thuê luôn luôn khó khăn,*

*đôi khi mất rất nhiều thời gian và phải trả chi phí cao. Ngay cả việc đàm phán với VNPT cũng là một vấn đề nan giải”. Và lãnh đạo của một doanh nghiệp di động trong nước nhận xét, nếu có trạm phát sóng rồi mà VNPT không cho kết nối, tắc ở đường truyền dẫn thì có nhiều vốn đến mấy, nhà cung cấp dịch vụ cũng bó tay)*

- Cần tạo sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong ngành để có thể tăng khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Nâng cao tính hợp tác chặt chẽ trong cộng đồng để cùng phát huy lợi thế cạnh tranh và phát triển tránh tình trạng cạnh tranh không lành mạnh như trong trong thời gian qua (*Vấn đề kết nối giữa VNPT với các doanh nghiệp mới gia nhập ngành EVN, Viettel*)

-Cần tạo điều kiện cho các doanh nghiệp kinh doanh biết rõ không nên cạnh tranh bằng cách hạ giá mà nên tập trung vào các dịch vụ hậu mãi và chất lượng dịch vụ vì khi gia nhập WTO các doanh nghiệp nước ngoài với lợi thế về vốn và công nghệ họ có thể cung cấp giá thấp với dịch vụ hậu mãi tốt. Do đó trước khi chưa mở cửa các doanh nghiệp viễn thông trong nước cần nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, tạo niềm tin và sự phụ thuộc chắc chắn của khách hàng bằng chất lượng và đa dạng hoá các dịch vụ giá trị gia tăng (dịch vụ hỏi đáp thông tin, dịch vụ chỉ dẫn giao thông...) bên cạnh việc giảm giá cước thuê bao và cuộc gọi

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Qua thực trạng đề cập chương 2, Chương 3 đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề này một cách chiến lược. Các giải pháp cụ thể về marketing, công nghệ-sản xuất, quản trị- nhân sự, tài chính- kế toán. Mỗi một giải pháp đưa ra một cách chi tiết các vấn đề cần giải quyết. Tuy là độc lập nhưng cần có sự kết

hợp chặt chẽ giữa các giải pháp để có hiệu quả trong việc xử lý vấn đề. Các giải pháp này là cơ sở để thực thi các chiến lược được lựa chọn

Đối với giải pháp marketing những vấn đề đưa ra cần giải quyết cơ bản là :sản phẩm (thiết bị đầu cuối, dịch vụ từ nhà khai thác mạng), giá cả, phân phối & khuyến mãi quảng cáo

Đối với giải pháp tài chính- kế toán vấn đề tăng kênh huy động vốn, sử dụng vốn có hiệu quả, quản lý tài chính một cách lành mạnh. Đặc biệt là cần có sự đáp ứng kịp thời nguồn vốn của hai bên hợp doanh được ưu tiên giải quyết sớm

Giải pháp quản trị nhân sự: Tuyển mộ và trọng dụng nhân tài cũng như tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp năng động cho nhân viên là vấn đề cần quan tâm giải quyết. Đồng thời xúc tiến hình thành liên doanh S-Fone cũng là vấn đề nổi cộm nhất đối với giải pháp này

Trong giải pháp công nghệ- sản xuất vấn đề xây dựng trạm BTS để nhanh chóng mở rộng vùng phủ sóng (phủ sâu, phủ kín, phủ xa) là vấn đề bức bách nhất. Đồng thời việc nâng cấp công nghệ tạo ra nhiều dịch vụ giá trị gia tăng để nâng cao năng lực cạnh tranh cũng là vấn đề ưu tiên cần giải quyết sớm

Tóm lại mỗi một giải pháp có một vai trò quan trọng nhất định. Tùy theo chiến lược kinh doanh được lựa chọn của từng giai đoạn mà xem giải pháp nào là quan trọng nhất trong tất cả các giải pháp nêu trên

## LỜI KẾT

Việt Nam gia nhập WTO, Cam kết Hiệp định thương mại Việt Nam- Hoa Kỳ đã có hiệu lực nhiều ngành phải mở cửa theo lộ trình này trong đó viễn thông, bảo hiểm và chứng khoán là ba ngành phải mở cửa đầu tiên. Tuy nhiên viễn thông là ngành có sự chú ý tập trung của nhiều tập đoàn viễn thông nước ngoài do thị trường viễn thông Việt Nam trong những năm qua luôn duy trì ở mức tăng trưởng 60-70%/năm,. Với tiến trình đó cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam ngày càng nhiều và sự cạnh tranh khốc liệt ngày càng lớn

Song song đó hàng loạt nhà cung cấp dịch vụ giảm giá cước, có nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn và một số nhà cung cấp dịch vụ mới gia nhập ngành (EVN Telecom, HaNoi Telecom) đã chứng minh sự cạnh tranh khốc liệt trong ngành này trong thời gian đến là không tránh khỏi

Đứng trước những thách thức như vậy- S-Fone mạng thông tin di động sử dụng công nghệ CDMA đầu tiên tại Việt Nam phải nhìn nhận được tầm quan trọng trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh giành lấy thị phần để phát triển là vấn đề cần thực hiện ngay. Tuy vậy thật khó cho S-Fone khi phải đối mặt hàng loạt nhà cung cấp trong cùng lĩnh vực có nhiều ưu điểm nổi trội hơn về trạm phát sóng, dịch vụ và có nhiều hình thức khuyến mãi hấp dẫn đối với người tiêu dùng

Với mong muốn đóng góp công sức của mình vào sự phát triển chung của tổ chức trên cơ sở ứng dụng lý thuyết đã học vào thực tế công tác. Luận văn này không có tham vọng nói lên tất cả những gì muốn nói mà chỉ đưa ra một số giải pháp thực hiện chiến lược phát triển S-Fone trong thời gian đến



Với thời gian và trình độ có hạn, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Mong bạn đọc gần xa đóng góp ý kiến để cho luận văn này hoàn thiện hơn

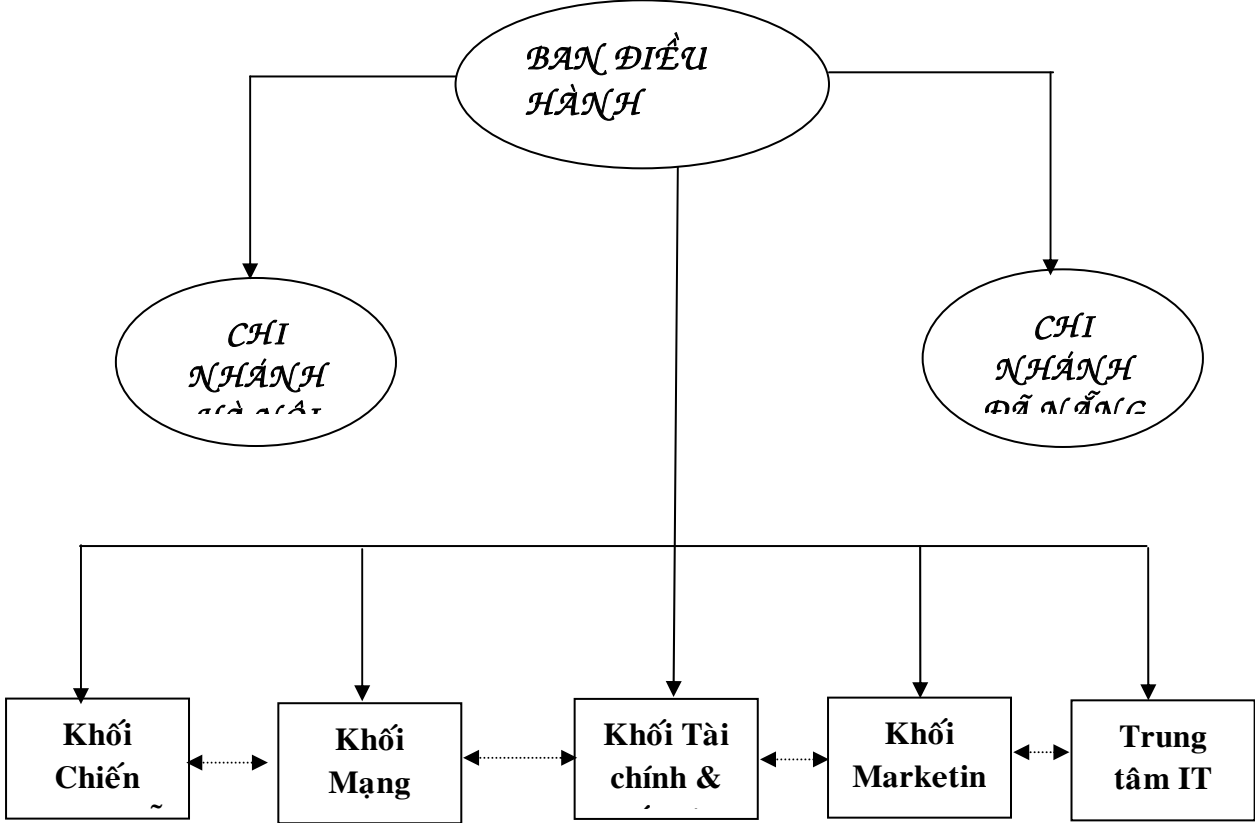
Một lần nữa xin chân thành cảm ơn TS.Nguyễn Thanh Hội và các đồng nghiệp tại S-Telecom đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này

*Xin chân thành cảm ơn!*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Lan Anh (2004), “Quản lý chiến lược”, Nhà xuất bản khoa học & kỹ thuật
2. H Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Body R.Bizzell (2003) , “Chiến lược & sách lược kinh doanh”, Nhà xuất bản thống kê
3. Fred R. David (2003), “Khái luận về quản trị chiến lược”, Nhà xuất bản thống kê
4. Hồ Tiến Dũng (2005), “Quản trị điều hành doanh nghiệp nhỏ & vừa”, Nhà xuất bản thống kê
5. Nguyễn Thanh Hội, TS. Phan Thăng (2001), “Quản trị học”, Nhà xuất bản thống kê
6. Hồ Đức Hùng (2004), “Quản trị Marketing”, Tập bài giảng
7. Lê Thanh Hà, Hoàng Lâm Tịnh, Th.S Nguyễn Hữu Nhuận (1998), “ Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong quản trị doanh nghiệp”, Nhà xuất bản trẻ
8. Đồng thị Thanh Phương (2004), “Quản trị sản xuất & dịch vụ”, Nhà xuất bản thống kê
9. Nguyễn Quang Thu (2005), “Quản trị tài chính căn bản”, Nhà xuất bản thống kê
10. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), “Thị trường, chiến lược, cơ cấu”, Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh
11. Đoàn thị Hồng Vân, PGS.TS Bùi Lê Hà (2002), “Quản trị cung ứng”, Nhà xuất bản thống kê
12. Kết quả nghiên cứu thị trường S-Telecom thực hiện năm 2006
13. Trang Web: [www.STelecom.com.vn](http://www.STelecom.com.vn)


**PHỤ LỤC 1**  
**CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA S-TELECOM**



## PHỤ LỤC 2

### BẢNG GIÁ CƯỚC DỊCH VỤ DTDĐ CDMA

TRẢ SAU			
	STANDARD	FREE1	VIP
<b>Phí hòa mạng</b>	150,000 đ	150,000 đ	150,000 đ
<b>Phí thuê bao</b>	55,000 đ/tháng	180,000 đ/tháng	400,000 đ/tháng
<b>Cước liên lạc</b> ( block 6 giây + 1 giây )	- 150 đ/ 6 giây - 25 đ/ 1 giây	- 150 đ/ 6 giây - 25 đ/ 1 giây	- 120 đ/ 6 giây - 20 đ/ 1 giây (Giá cước này tính từ phút 301 trở đi)
<b>Đặc điểm</b>		Miễn phí tất cả các cuộc gọi nội địa đến 1 số thuê bao S-Fone khác đã được đăng ký trước.	Miễn phí 300 phút/tháng cho các cuộc gọi nội địa trong nội mạng di động CDMA và ra các mạng khác
<b>Giảm giá</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảm 30% cho các cuộc gọi trong thời gian từ 23 giờ đến 1 giờ sáng hôm sau, và từ 5 giờ đến 7 giờ tất cả các ngày.</li> <li>- Giảm 30% cho các cuộc gọi từ 7h đến 23h các ngày lễ, Chủ Nhật.</li> <li>- Giảm 50% cho các cuộc gọi trong thời gian từ 1 giờ đến 5 giờ tất cả các ngày.</li> </ul>	

TRẢ TRƯỚC						
	 FOREVER COUPLE	FOREVER	ECONOMY	FRIEND	DAILY	HAPPY
<b>Phí hòa mạng</b>	25,000 đ ( với thuê bao hòa mạng cho máy không dùng SIM )					
<b>Phí thuê bao</b>	1,490 đ/ngày	-	-	-	1,450 đ/ngày	1,950 đ/ngày
<b>Cước liên lạc</b> ( block 6 giây + 1 giây )	- 270 đ/6 giây - 45 đ/1 giây	- 270 đ/ 6 giây - 45 đ/ 1 giây	- 240 đ/ 6 giây - 40 đ/ 1 giây	- 270 đ/ 6 giây - 45 đ/ 1 giây  (* ) - 120 đ/ 6 giây - 20 đ/ 1 giây	- 180 đ/ 6 giây - 30 đ/ 1 giây	- 180 đ/ 6 giây - 30 đ/ 1 giây
<b>Đặc điểm</b>	- Gọi và nhận tin miễn phí đến 1 thuê bao S-Fone khác đã đăng ký trước. - Không giới hạn thời hạn nghe.	- Không giới hạn thời hạn gọi và thời hạn nghe. Cộng thêm 10% mệnh giá thẻ của lần nạp tiền tiếp theo (Bất kỳ mệnh giá thẻ nào). Thuê bao phải có ít nhất 1 cuộc gọi (Trừ cuộc gọi miễn phí)		(* ) Giá cho khách hàng gọi 2 số thuê bao di động, cố định thường xuyên đã đăng ký trước		- 2 tin nhắn miễn phí /ngày. - Giảm giá đặc biệt vào buổi tối và cuối tuần

	hoặc nghe trong 1 năm nào đó.	
<b>Giảm giá</b>	- Giảm 30% cho các cuộc gọi trong thời gian từ 23 giờ đến 7 giờ sáng hôm sau trong tất cả các ngày, và cuộc gọi từ 7h đến 23h các ngày Lễ, Chủ Nhật.	- Giảm 50% cho các cuộc gọi trong thời gian từ 8 giờ tối đến 7 giờ sáng hôm sau. - Giảm 50% cho các cuộc gọi trong ngày thứ bảy, Chủ nhật và ngày Lễ

### GIẢM GIÁ THEO NHÓM

Áp dụng cho các tổ chức, công ty.. có từ 5 thuê bao trả sau S-Fone trở lên (không áp dụng cho thuê bao sử dụng một chiều)

- 5 ~ 9 thuê bao: 20% giảm giá gọi trong mạng di động CDMA S-Fone
- 10 ~ 19 thuê bao: 30% giảm giá gọi trong mạng di động CDMA S-Fone
- Từ 20 thuê bao trở lên: 40% giảm giá gọi trong mạng di động CDMA S-Fone

#### Ghi chú:

1. Đơn vị tính cước là **block 6 giây + 1 giây**. Cuộc gọi kéo dài chưa đến 6 giây được làm tròn thành 01 block 6 giây đầu tiên. Các giây tiếp theo được tính theo block 1 giây.
2. Đối với thuê bao trả sau chỉ sử dụng một chiều, mức phí thuê bao là 40.000VND/máy-tháng, không phân biệt gói cước mà khách hàng chọn sử dụng.
3. Giảm giá theo nhóm: chỉ áp dụng cho các tổ chức không áp dụng cho cá nhân và không tính các thuê bao trả sau một chiều nghe.
4. **Đối với thuê bao trả trước không dùng SIMcard, phí đăng ký là 25.000 đồng/máy/lần**

**Mệnh giá thẻ trả trước cho gói ECONOMY & FRIEND của S-Fone được tính như sau:**

- Thẻ 50.000đ - Thời hạn gọi 12 ngày và chờ 15 ngày
- Thẻ 100.000đ - Thời hạn gọi 35 ngày và chờ 15 ngày
- Thẻ 200.000đ - Thời hạn gọi 80 ngày và chờ 15 ngày
- Thẻ 300.000đ - Thời hạn gọi 120 ngày và chờ 15 ngày
- Thẻ 500.000đ - Thời hạn gọi 240 ngày và chờ 15 ngày

## BẢNG GIÁ CƯỚC CÁC DỊCH VỤ GIÁ TRỊ GIA TĂNG

	Dịch vụ	Giá cước
1	Truy cập hộp thư thoại	50% cước cuộc gọi
2	Nhắn tin SMS (Trong nước)	300 VN đồng / bản tin
3	Nhắn tin SMS (Quốc tế)	0.154 USD/ bản tin
4	Truyền Fax-Data	Như cước cuộc gọi
5	Truy cập S-WAP	Miễn phí
6	Mobile Internet	(Tạm ngưng cung cấp trong thời gian ngắn) - <i>Bảng SMS gửi đến 909-8888</i> : Giống như gửi SMS
7	Dịch vụ ColorRing	- <i>Bảng dịch vụ S-WAP</i> : như cước S-WAP - <i>Bảng cách gọi đến 909</i> : 50% cước cuộc gọi

## GIÁ CƯỚC DỊCH VỤ THÔNG TIN THEO YÊU CẦU

NHẮN TIN				
STT	Số kết nối	Nội dung dịch vụ	Cước (đồng)/1 bản tin	
1	8013	Dịch vụ hỗ trợ	500	
2	8113	Tra cứu rạp chiếu phim, lịch chiếu phim, giá vàng, tỷ giá ngoại tệ, gửi tin tỷ lệ thắng, lịch thi đấu trong ngày, danh ngôn...	1,000	
3	8213	Tra cứu điện thoại, tìm quán ăn, quán cafe, khách sạn, nhà hàng, lời trái tim, tư vấn tặng quà, tra cứu Xổ số...	2,000	
4	8313	Dự đoán đội vô địch, Dự đoán đội ghi bàn trước, Dự đoán 8 đội đầu bảng, cầu thủ xuất sắc nhất trận đấu...	3,000	
5	8413	(Chưa triển khai)	4,000	
6	8513	(Chưa triển khai)	5,000	
7	8713	(Chưa triển khai)	15,000	
8	8030	Dịch vụ "Đêm Trắng"	500	
9	8130	(Chưa triển khai)	1,000	
10	8230	Tản mạn hoa, gửi người thân, giá, mẹo vặt, xem kết quả Xổ số	2,000	

"Thần tài 8230"

11	8330	Kiến thức âm nhạc, 8X và kiến thức, vui cùng lời muốn nói, Vinh quang chiến thắng, Khoảng khắc thể thao 24h, điện ảnh 24h, triệu phú VTC 8330, ngôi sao may mắn...	3,000
12	8430	(Chưa triển khai)	4,000
13	8530	Dự đoán World Cup cùng VTC, săn giải thưởng mùa World Cup, vinh quang chiến thắng, đi tìm nhà vô địch...	5,000
14	8730	Dịch vụ bỏ thuốc lá	15,000
15	8077	Dịch vụ Mobile Banking	500
16	8177	Dịch vụ Game, đại lý cho Biển Xanh, xem kết quả số xổ mới nhất.	1,000
17	8277	Dịch vụ tải nhạc chuông, logo, Dịch vụ tư vấn tình dục, tình yêu, Dịch vụ bí ẩn cuộc sống, Dịch vụ số xổ hàng ngày, Dịch vụ giá cả thị trường...	2,000
18	8377	Dịch vụ dự đoán bóng đá, Dịch vụ LuckyStar, Dịch vụ giải trí dự đoán có thưởng...	3,000
19	8477	Dịch vụ World Cup	4,000
20	8577	Dịch vụ tư vấn trên CDT, Tải bài Karaoke về máy, dịch vụ đấu giá trên CDT...	5,000
21	8777	Nạp tiền Game online, Dịch vụ số xổ nhiều ngày	15,000

**THOẠI**

STT	Gọi tới số	Nội dung dịch vụ	Cước (VNĐ / phút)
1	Gọi đến 1900585834, 1900585809, 1900585879, 1900585808.	Tư vấn sức khỏe sinh sản và giới tính	1,850
2	Gọi đến 1900561505	Tư vấn và hỗ trợ khách hàng	2,000

**Mọi chi tiết xin liên hệ 1800095 hoặc 905 (dành cho thuê bao S-Fone).**

## Dịch vụ cộng thêm

 **Mở**

**A:** Mặc định mở

**D:** Cần đóng phí

**R:** Cần đăng ký

**POST:** Thuê bao trả sau

**PRE:** Thuê bao trả trước

### CÁC DỊCH VỤ HỆ THỐNG:

Số	Dịch vụ	Diễn giải	POST	PRE	G.Chú
1	<u>CNIP</u>	<b>Dịch vụ hiển thị số thuê bao chủ gọi.</b> Dịch vụ này cho phép hiển thị số điện thoại của máy gọi trên màn hình của máy nhận được cuộc gọi. Người nhận cuộc gọi có thể nhận biết trước cuộc gọi do ai gọi đến trước khi chấp nhận trả lời.			A
2	<u>CNIR</u>	<b>Dịch vụ Cấm hiển thị số thuê bao chủ gọi.</b> Dịch vụ này cho phép số máy gọi đến không hiển thị trên máy người nhận.			R
3	<u>Call Forwarding (CF)</u>	<b>Dịch vụ Chuyển hướng cuộc gọi.</b> Cuộc gọi vào có thể tạm thời được chuyển đến một thiết bị đầu cuối khác (máy điện thoại di động, máy điện thoại để bàn hoặc Hộp Thư thoại) trong trường hợp máy nhận bị bận, không người nhắc máy, máy di động hết pin hoặc ngoài vùng phủ sóng,..) Dịch vụ này có hai hình thức sử dụng: Không điều kiện và Có điều kiện (Bận, Không trả lời, Hết pin hoặc ngoài vùng phủ sóng).			A
4	<u>Call Holding (CH)</u>	<b>Dịch vụ Giữ cuộc gọi.</b> Đây là tính năng giữ cuộc gọi tạm thời giúp bạn có thể kiểm soát cả hai cuộc gọi khác nhau cùng lúc. Nếu như bạn đang đàm thoại và lại muốn thực hiện thêm một cuộc gọi khác, bạn có thể dùng tính năng này để vẫn giữ nguyên cuộc gọi thứ nhất và thực hiện cuộc gọi thứ hai.			A
5	<u>Call Waiting (CW)</u>	<b>Dịch vụ Cuộc gọi chờ.</b> Dịch vụ này cho phép bạn nhận thêm cuộc gọi thứ hai trong khi bạn đang bận máy. Khi cuộc gọi thứ hai gọi đến trong lúc bạn đang bận máy, bạn sẽ được thông báo bằng âm điệu riêng			A



6	<u>Call Transfer (CT)</u>	<b>Dịch vụ Chuyển tiếp cuộc gọi.</b> Dịch vụ này cho phép bạn chuyển tiếp cuộc gọi đang đàm thoại sang bất kỳ một máy điện thoại nào khác để tiếp tục cuộc nói chuyện. Trong khi chuyển sang địa chỉ mới, cuộc gọi tạm thời được đưa vào chế độ Giữ Cuộc gọi tạm thời.	✓		A
7	<u>International call</u>	<b>Dịch vụ Gọi Quốc tế.</b> Dịch vụ này cho phép bạn thực hiện cuộc gọi đi bất kỳ nước nào trên quốc tế mà không hề gặp trở ngại nào.	✓	✓	A
8	<u>Conference Call (CC)</u>	<b>Dịch vụ Gọi Hội nghị.</b> Dịch vụ này hỗ trợ tối đa 6 thuê bao có thể cùng đàm thoại chung với nhau.	✓		A
9	<u>Do Not Disturb (DND)</u>	<b>Dịch vụ Không nhận cuộc gọi.</b> Cho phép thuê bao có thể tránh được các cuộc gọi đến không mong đợi hoặc làm phiền. Khi bạn đang ở chế độ Chống Làm phiền, người gọi đến sẽ nghe lời thông báo "Cuộc gọi của Quý Khách không thực hiện được vào lúc này theo yêu cầu của chủ máy nhận cuộc gọi. Xin Quý Khách vui lòng gọi lại sau".	✓	✓	A
10	<u>Password Call acceptance (PCA)</u>	<b>Dịch vụ Mật mã chấp nhận cuộc gọi.</b> Bạn có thể khoá, không chấp nhận bất kỳ cuộc gọi vào nào, ngoại trừ những cuộc gọi sau khi được kiểm tra qua mật mã cho trước (Mật mã mặc định là 4 số cuối của số thuê bao)	✓	✓	A
11	<u>Subscriber PIN Access (SPINA)</u>	<b>Dịch vụ Chặn cuộc gọi đi.</b> Dịch vụ này ngăn chặn việc thực hiện cuộc gọi đi hay kích hoạt bất kỳ tính năng đặc biệt nào của thuê bao. Dịch vụ này đòi hỏi bạn phải nhập mật mã mỗi khi bạn muốn hủy kích hoạt SPINA	✓	✓	A
12	<u>Subscriber PIN Intercept (SPINI)</u>	<b>Dịch vụ Hạn chế gọi đi.</b> Dịch vụ hạn chế này đòi hỏi bạn phải nhập mật mã mỗi khi thực hiện: cuộc gọi ra ngoài hoặc thực hiện cuộc gọi quốc tế hoặc kích hoạt bất kỳ tính năng đặc biệt khác của thuê bao.	✓	✓	A
13	<u>Virtual Private Number (V/PN)</u>	<b>Dịch vụ Nhóm thuê bao nội bộ.</b> Dịch vụ này thiết lập nhóm máy nội bộ nhiều thành viên, có số nội bộ truy cập nhanh.	✓	✓	R

NHÌM ẾC DỊCH VỤ WAP CỦA S-FONE (S WAP)

Số	Dịch vụ	Diễn giải	POST	PRE	G.Chú
14	Information service	<b>DV Thông tin.</b> Cung cấp các thông tin thường thức (Dự báo thời tiết, Thể thao, Chứng khoán,..) Cung cấp các hỗ trợ, chỉ dẫn (Dò tìm địa chỉ, văn phòng, khách sạn, ..)	✓	✓	A
15	Ring tones service	<b>DV Nhạc chuông.</b> Cung cấp các loại nhạc chuông đa âm tần	✓	✓	A
16	Picture service	<b>DV Hình ảnh.</b> Cung cấp các loại hình ảnh nhiều màu sắc, sống động.	✓	✓	A
17	Email service	<b>DV Email.</b> Cung cấp đầy đủ các tiện ích để trao đổi thông tin qua email.	✓	✓	A
18	Forum service	<b>DV Diễn đàn cho người sử dụng.</b> Bao gồm các nội dung tổng hợp: Đời sống-Xã hội, Công nghệ,..	✓	✓	A
19	Link service	<b>DV Liên kết.</b> Cung cấp các kết nối với các trang Web (có hỗ trợ WAP) khác để truy cập thông tin.	✓	✓	A
20	Karaoke service	<b>DV Karaoke.</b> Đây là một trong những nét mới của SWAP. Các bài hát Karaoke hay nhất sẽ được tải về và chơi trên máy di động.	✓	✓	A
21	Game service	<b>DV Game.</b> Các trò chơi hấp dẫn sẽ được tải và chơi trên máy di động.	✓	✓	A

**CÁC DỊCH VỤ KHÁC**

Số	Dịch vụ	Diễn giải	POST	PRE	G.Chú
22	<u>Voice Mail Service (VMS)</u>	<b>Dịch vụ Hộp Thư Thoại.</b> Tin nhắn thoại sẽ được giữ lại trong hộp thư thoại. Người chủ Hộp thư thoại có thể nghe nhận tin nhắn, cũng như có thể được thông báo về các cuộc gọi nhỡ trong trường hợp tắt máy, bận máy,...	✓	✓	A
23	<u>Short Message Service</u>	<b>Dịch vụ Nhắn tin ngắn.</b> Tin nhắn chữ sẽ được	✓	✓	A

	<u>(SMS)</u>	soạn và nhắn đến máy di động. Bản tin bao gồm 80 ký tự và có thể nhắn qua các thuê bao không cùng mạng.			
24	<u>Short Message Service</u> <u>Balance (SMS</u> <u>Balance)</u>	<b>Dịch vụ Kiểm tra tài khoản trả trước bằng tin nhắn.</b> Dịch vụ này sẽ thông báo cho bạn biết được giá trị còn hiện tại trong tài khoản của bạn bằng cách gửi tin nhắn.	✓		A
25	<u>PPS ARS</u>	<b>Dịch vụ Trả lời tự động-Hướng dẫn cho thuê bao trả trước.</b> Kiểm tra và nạp lại tài khoản thuê bao trả trước	✓		A
26	<u>FAX-DATA</u>	<b>Dịch vụ truyền Fax-Dữ liệu.</b> Gửi fax, data thông qua kết nối Bưu điện (1260, 1280..)	✓	✓	A
27	<u>Mobile Internet</u>	<b>Dịch vụ Kết nối Internet trực tiếp qua điện thoại di động.</b> Dịch vụ này cho phép kết nối internet qua máy di động CDMA trực tiếp không cần thông qua bất kỳ ISP nào. Dựa trên giao thức Point-to-Point với tốc độ truy cập tối đa là 144kbps.			
28	<u>Quick Dialing</u>	<b>Dịch vụ Quay số nhanh.</b> Cung cấp các số gọi nhanh cho các dịch vụ di động Thuê bao trả trước, ColorRing-ARS, số Trung tâm DVKH của S-Fone,...	✓	✓	A
29	<u>Color-Ring Service</u>	<b>Dịch vụ ColorRing.</b> Cung cấp cho bạn khả năng tự biên soạn nhạc thay cho hồi chuông chờ nhấc máy (Ring-back tone). Có thể tham khảo qua Web và tải nhạc ColorRing qua SMS, S WAP hoặc hệ thốngARS.	✓	✓	A
30	<u>International Roaming</u>	<b>Dịch vụ Chuyển vùng Quốc Tế.</b> Hỗ trợ cho thuê bao CDMA của S-Fone có thể gọi được từ di động của mình khi đang ở nước khác, hoặc các thuê bao CDMA từ nước khác sử dụng được dịch vụ của S-Fone ở VN.	✓		R & D

## **PHỤ LỤC 3**

### **ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ**

Để xác định mức độ tác động của các yếu tố đến Trung tâm điện thoại di động CDMA S-Fone, chúng tôi thực hiện theo phương pháp chuyên gia

Căn cứ vào các yếu tố tác động của môi trường bên trong và bên ngoài, tổ chức lấy ý kiến các chuyên gia trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông di động tại Trung Tâm điện thoại di động CDMA (S-Fone)

Số lượng mẫu là 10 chuyên gia, hiện đang công tác tại các phòng ban chức năng thuộc Trung tâm điện thoại di động CDMA (S-Fone). Số lượng mẫu phân bổ như sau:

- Khối Marketing (2)
- Khối Mạng (2)
- Khối Chiến lược (2)
- Khối Tài chính- Kế toán (2)
- Trung tâm IT (2)

Cách thức thu thập thông tin: Sử dụng bảng câu hỏi & phỏng vấn trực tiếp

Cách thức xử lý thông tin: Dùng phần mềm Exel để tính toán các câu hỏi, lấy giá trị trung bình của các câu hỏi

**Bảng 1: Đánh giá mức độ tác động của các yếu tố bên trong doanh nghiệp đối với toàn ngành**

STT	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ tác động			
		1	2	3	4
1	Thiết bị đầu cuối				
2	Vùng phủ sóng				
3	Chất lượng mạng				
4	Mạng lưới phân phối				
5	Dịch vụ cộng thêm				
6	Giá cước				
7	Chương trình khuyến mãi				
8	Thương hiệu				
9	Chăm sóc khách hàng				
10	Nguồn lực tài chính				
11	Công nghệ				
12	Nguồn nhân lực				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn.....

**Bảng 2: Đánh giá mức độ tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài đối với các doanh nghiệp trong toàn ngành**

Xin anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến của mình về mức độ tác động của các yếu tố sau đây đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại di động

Xin vui lòng cho điểm từ 1 đến 4, trong đó: 1 tác động ít nhất đến ngành và 4 tác động mạnh nhất đến ngành

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ tác động			
		1	2	3	4
1	Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình				
2	Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh				
3	Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, của các phương tiện truyền thông				
4	Người tiêu dùng vẫn bị ảnh hưởng xem S-Fone là một mạng dịch vụ có chất lượng thấp				
5	Hạn chế mang lại từ BCC				
6	Các mạng đang nâng cấp lên công nghệ thứ 3G				
7	Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom & EVN Telecom				
8	Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài				
9	Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone & Viettel				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn.....

**Bảng 3: Đánh giá phản ứng của S-Fone đối với các yếu tố môi trường bên ngoài**

Xin anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến của mình về phản ứng của S-Fone trước tác động của các yếu tố sau này:

Xin vui lòng cho điểm từ 1 đến 4, trong đó:

- 1: Phản ứng kém
- 2: Phản ứng trung bình
- 3: Phản ứng tốt
- 4: Phản ứng rất tốt

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ tác động			
		1	2	3	4
1	Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình				
2	Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh				
3	Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, của các phương tiện truyền thông				
4	Người tiêu dùng vẫn bị ảnh hưởng xem S-Fone là một mạng dịch vụ có chất lượng thấp				
5	Hạn chế mang lại từ BCC				
6	Các mạng đang nâng cấp lên công nghệ thứ 3G				
7	Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom & EVN Telecom				
8	Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài				
9	Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone & Viettel				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn.....

**Bảng 4: Đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố thành công của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại di động trong toàn ngành**

Xin anh (chị) vui lòng cho biết ý kiến của mình về mức độ quan trọng của các yếu tố sau đây đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại di động

Xin vui lòng cho điểm từ 1 đến 4, trong đó:

- 1: Mức độ quan trọng yếu
- 2: Mức độ quan trọng trung bình
- 3: Mức độ quan trọng khá
- 4: Mức độ quan trọng mạnh

STT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng			
		Yếu	TB	Khá	Mạnh
1	Công nghệ mới, tiên tiến				
2	Vùng phủ sóng				
3	Thiết bị đầu cuối				
	Chất lượng mạng				
4	Dịch vụ giá trị gia tăng				
5	Mạng lưới phân phối				
6	Thương hiệu nổi tiếng				
7	Chiêu thị và chăm sóc khách hàng				
8	Khả năng cạnh tranh về giá				
9	Số lượng thuê bao				
10	Nhân lực giỏi chuyên môn, năng động				
11	Khả năng tài chính				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn.....



**BẢNG 1: ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG**

STT	Nội dung đánh giá	Số Phiếu										Tổng Cộng	Kết quả
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Thiết bị đầu cuối	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.9	0.055
2	Vùng phủ sóng	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.115
3	Chất lượng mạng	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3.2	0.092
4	Mạng lưới phân phối	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1.6	0.046
5	Dịch vụ cộng thêm	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	0.087
6	Giá cước	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3.3	0.095
7	Chương trình khuyến mãi	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2.9	0.084
8	Thương hiệu	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	0.087
9	Chăm sóc khách hàng	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	0.058
10	Nguồn lực tài chính	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	2.8	0.081
11	Công nghệ	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.9	0.112
12	Nguồn nhân lực	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	0.087
												<b>2.88</b>	<b>1.00</b>

**Cách tính:** Từ cột “**Tổng Cộng**” là điểm trung bình các yếu tố, ta cộng điểm của tất cả 12 yếu tố, rồi lấy tổng số điểm đó chia cho 12 ra điểm trung bình của từng yếu tố. Sau đó lấy điểm trung bình nhân với điểm **tổng cộng** của từng yếu tố, chia cho 100 (tính theo thang điểm 1) ta có **kết quả** các mức độ tác động

**BẢNG 2: ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI**

STT	Các yếu tố bên ngoài	Số Phiếu										Tổng Cộng	Kết quả	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.133
2	Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3.6	0.120
3	Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, của các phương tiện truyền thông	3	2	4	3	3	4	2	3	4	2	3	0.100	
4	Người tiêu dùng vẫn bị ảnh hưởng xem S-Fone là một mạng dịch vụ có chất lượng thấp	3	3	2	3	4	4	3	3	4	2	3.1	0.103	
5	Hạn chế mang lại từ BCC	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2.2	0.073	
6	Các mạng đang nâng cấp lên công nghệ thứ 3G	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.133	
7	Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom & EVN Telecom	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3.5	0.117	
8	Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3.1	0.103	
9	Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone & Viettel	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3.5	0.117	
												<b>3.33</b>	<b>1.000</b>	

**Cách tính:** Từ cột “**Tổng Cộng**” là điểm trung bình các yếu tố, ta cộng điểm của tất cả 9 yếu tố, rồi lấy tổng số điểm đó chia cho 9 ra điểm trung bình của từng yếu tố. Sau đó lấy điểm trung bình nhân với điểm **tổng cộng** của từng yếu tố, chia cho 100 (tính theo thang điểm 1) ta có **kết quả** các mức độ tác động

**BẢNG 3: PHẢN ỨNG CỦA S-FONE TRƯỚC TÁC ĐỘNG CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI**

STT	Các yếu tố bên ngoài	Số Phiếu										Kết quả	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Nhu cầu sử dụng điện thoại di động ngày càng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở đối tượng có thu nhập khá và trung bình	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	Nhu cầu về dịch vụ gia tăng tăng mạnh	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3
3	Được sự quan tâm ủng hộ của giới công chúng, của các phương tiện truyền thông	3	2	4	3	3	4	2	3	4	2	4	3
4	Người tiêu dùng vẫn bị ảnh hưởng xem S-Fone là một mạng dịch vụ có chất lượng thấp	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
5	Hạn chế mang lại từ BCC	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1
6	Các mạng đang nâng cấp lên công nghệ thứ 3G	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3
7	Sự gia nhập ngành của 2 nhà cung cấp cùng công nghệ CDMA là HaNoi Telecom & EVN Telecom	3	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
8	Thị trường viễn thông mở cửa, thu hút nhiều doanh nghiệp mới từ nước ngoài	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2
9	Cạnh tranh khốc liệt từ Mobifone, Vinaphone & Viettel	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4

**BẢNG 4: ĐÁNH GIÁ YẾU TỐ THÀNH CÔNG CỦA DOANH NGHIỆP  
TRONG NGÀNH**

STT	Nội dung đánh giá	Số Phiếu										Tổng Cộng	Kết quả
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Công nghệ mới, tiên tiến	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.3	0.10
2	Vùng phủ sóng	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.3	0.10
3	Thiết bị đầu cuối	3	4	3	2	2	4	2	3	3	3	2.4	0.07
4	Chất lượng mạng	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2.8	0.08
5	Dịch vụ giá trị gia tăng	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2.8	0.08
6	Mạng lưới phân phối	4	4	3	3	3	4	2	4	2	4	2.8	0.08
7	Thương hiệu nổi tiếng	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	2.8	0.08
8	Chiêu thị và chăm sóc khách hàng	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	2.7	0.08
9	Khả năng cạnh tranh về giá	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3.1	0.09
10	Số lượng thuê bao	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	2.7	0.08
11	Nhân lực giỏi chuyên môn, năng động	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2.8	0.08
12	Khả năng tài chính	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.2	0.09
											<b>2.88</b>	<b>1.00</b>	

**Cách tính:** Từ cột “**Tổng Cộng**” là điểm trung bình các yếu tố, ta cộng điểm của tất cả 12 yếu tố, rồi lấy tổng số điểm đó chia cho 12 ra điểm trung bình của từng yếu tố. Sau đó lấy điểm trung bình nhân với điểm **tổng cộng** của từng yếu tố, chia cho 100 (tính theo thang điểm 1) ta có **kết quả** các mức độ tác động

**PHỤ LỤC 4**  
**QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN THUÊ BAO DI ĐỘNG TỪ NĂM 1995 ĐẾN**  
**2006**

(Đơn vị 1.000 thuê bao)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	'07/05	'07/06
<b>MobiFone</b>	15	50	100	150	200	360	510	730	960	1,822	2,638	5.000
<b>VinaPhone</b>	-	8	30	60	126	415	876	1,000	1,624	2,502	3,445	5.000
<b>S-Fone</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	26	166	272	1.300
<b>Viettel</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	160	735	4.200
<b>Total</b>	15	58	130	210	326	775	1,386	1,730	2,610	4,650	7,090	>=15.500
<b>Growth Rate</b>		287%	124%	62%	55%	138%	79%	25%	51%	78%	52%	118%

(Nguồn: S-Telecom)

## PHỤ LỤC 5

### SỐ MẪU & PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG CỦA AC NIELSEN

## Research Design

- **Methodology:**
  - Face to Face Door to Door Interviews
  - Winning Brands™ structured questionnaire
  - FW was conducted from July 13 – July 31, 2006
- **Respondent Criteria:**
  - Male/Female
  - 16 to 50 years old
  - ABCDEF economic class
  - Respondents live at HCM, Ha Noi and Da Nang.
  - Mobile phone service current users or potential users of (who intend to subscribe in next 6 months)
- **Sample Size:**

	Hochiminh	Hanoi	Danang	Total
<b>Current User</b>	<b>560</b>	<b>280</b>	<b>210</b>	<b>1050</b>
S-fone Most often User	80	40	31	151
Others (Mobifone, Vinaphone, Viettel, E-Mobile...)	480	240	179	899
<b>Potential User</b>	<b>240</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>450</b>
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>400</b>	<b>300</b>	<b>1500</b>

- **Note: Results were weighted to reflect true population proportions**



Confidential & Proprietary • Copyright © 2006 ACNielsen • a VNU business

6

According to this study and ACN Omnibus, approximately 50- 60% of urban population in Hanoi and Hochiminh plus around 40% in Danang currently subscribing to a mobile phone network, forming a market of nearly 3 millions users in these three cities alone. Opportunity to convert younger people, BCD class and females into users

#### Market Structure

	HCMC	HANOI	DANANG	TOTAL
<b>Users</b>	66%	64%	43%	64%
<b>Potential</b>	15%	15%	13%	15%
<b>Non users</b>	19%	21%	44%	22%

#### Conversion into market size

	HCM	HANOI	DANANG	TOTAL
<b>Users</b>	<b>2,075,368</b>	<b>755,151</b>	<b>151,492</b>	<b>2,982,011</b>
<b>Potential</b>	<b>465,169</b>	<b>177,472</b>	<b>47,578</b>	<b>690,219</b>
<b>Non users</b>	<b>602,793</b>	<b>251,320</b>	<b>154,995</b>	<b>1,009,108</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,143,330</b>	<b>1,183,943</b>	<b>354,065</b>	<b>4,681,338</b>

AGED	TOTAL 3 CITIES			TOTAL
	Non users	Potential	Users	
16 - 19	18%	21%	6%	10%
20 - 24	9%	22%	16%	15%
25 - 29	8%	9%	19%	16%
30 - 34	8%	14%	19%	16%
35 - 39	12%	13%	15%	14%
40 - 44	19%	11%	12%	13%
45 - 50	27%	9%	14%	16%
SEC				
A	5%	9%	15%	12%
B	16%	21%	31%	26%
C	29%	28%	31%	30%
D	33%	30%	17%	23%
E	16%	10%	6%	9%
F	1%	2%	0%	1%
GENDER				
Female	64%	64%	46%	52%
Male	36%	36%	54%	48%

Based on: Population aged from 16-50 years old - Statistical Yearbook 2005

ACN Omnibus Mar 2006	
	Current user
HCMC	45%
HANOI	50%

Source: ACNielsen Vietnam Omnibus

-Interview 600 people in Hanoi and Hochiminh city

-Age: 18-50 ys.o

-ABCDEF class



Confidential & Proprietary • Copyright © 2006 ACNielsen • a VNU business

17