

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐOÀN ĐÌNH ĐIỆP

PHÁT TRIỂN KINH DOANH DỊCH VỤ VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN VIỄN THÔNG QUỐC TẾ FPT

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH *(Theo định hướng nghiên cứu/ứng dụng)*

HÀ NỘI - 2016

Luận văn được hoàn thành tại:
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Nguyễn Kế Tuấn

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sỹ tại Học viện Công nghệ
Bưu chính Viễn thông.

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

I. PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết nghiên cứu đề tài

Ngày nay chúng ta đang bước vào kỷ nguyên của sự thay đổi nhanh chóng trong lĩnh vực thông tin và giao tiếp xã hội, nhu cầu trao đổi thông tin ngày càng trở nên cấp thiết, tạo điều kiện thuận lợi cho thị trường viễn thông trong nước cũng như trên thế giới ra đời và phát triển.

Là một đơn vị trực thuộc Tập đoàn FPT, với vai trò là một trong những doanh nghiệp đứng đầu về viễn thông và công nghệ thông tin trên thị trường, Công ty TNHH một thành viên quốc tế FPT đã và đang phát triển mạnh mẽ mạng viễn thông, các dịch vụ viễn thông và các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền tảng hạ tầng viễn thông hiện có. Tuy nhiên trong thời gian qua, tốc độ phát triển lượng khách hàng mới còn khá chậm, chưa khai thác triệt để được lượng khách hàng lớn, số lượng hủy thanh lý còn khá cao (tương đương 10% so với lượng tăng mới).

Trên cơ sở nhận rõ tầm quan trọng của việc cần phải thúc đẩy phát triển dịch vụ đối với doanh nghiệp, dựa trên kiến thức đã học những hiểu biết thực tế trong quá trình làm việc tại Công ty TNHH MTV Viễn Thông Quốc Tế FPT và tình hình hoạt động của công ty trong thời gian qua, tôi đã chọn đề tài **“Phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông của công ty TNHH MTV Viễn thông quốc tế FPT (FTI)”**.

2. Tổng quan nghiên cứu

Dịch vụ viễn thông là một ngành không mới với nước ta hiện nay. Hiện tại nó đang phát triển rất mạnh, phát triển rất nhanh chóng đa dịch vụ, từ dịch vụ lõi đến dịch vụ giá trị gia tăng, từ các giải pháp đóng gói về phần mềm đến các giải pháp phần cứng. Chính vì thế nó mang lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp. Đã có đề tài nghiên cứu, luận văn Thạc sỹ phân tích về việc phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông trong ngành viễn thông. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu thời gian gần đây cho thấy hầu hết các tác giả đều tập trung vào việc phát triển một loại hình dịch vụ chứ chưa đưa ra được phương hướng và giải pháp phát triển chung cho cả công ty.

Đề tài **“Phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông của Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT (FTI)”** mà tác giả lựa chọn là đề tài đầu tiên nghiên cứu sâu về chiến lược để phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông chung tại một doanh nghiệp cụ thể (Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT) và đề tài này không trùng lặp với những công trình đã được nghiên cứu trước đây.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu đề tài

- Mục đích: Vận dụng các lý thuyết về kinh doanh dịch vụ, về quản lý chất

lượng, phân tích các yếu tố môi trường, xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kinh doanh dịch vụ viễn thông của FTI, xác định được các thế mạnh của công ty, những tồn tại ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp tới hoạt động kinh doanh, đề xuất phương hướng và các giải pháp thúc đẩy phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông của công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT.

- Nhiệm vụ:

+ Khái lược các vấn đề lý thuyết về dịch vụ viễn thông, kinh doanh dịch vụ viễn thông và phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông.

+ Phân tích đánh giá thực trạng kinh doanh các dịch vụ viễn thông tại công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT.

+ Xác định những điểm mạnh, điểm yếu trong kinh doanh dịch vụ viễn thông công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT.

+ Đề xuất phương hướng và các giải pháp phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông đáp ứng được nhu cầu của thực tiễn, nâng cao được tính cạnh tranh.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng: Các dịch vụ viễn thông phù hợp với xu hướng phát triển khoa học công nghệ và nhu cầu thị trường (điện thoại cố định VOIP, đường truyền kênh thuê riêng, thuê máy chủ, cung cấp các thiết bị viễn thông, các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền tảng IP, các giải pháp kết nối dịch vụ viễn thông...).

- Phạm vi nghiên cứu:

Không gian nghiên cứu này giới hạn vào Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT với thời gian đánh giá thực trạng tình hình kinh doanh dịch vụ viễn thông FTI năm 2014 – 2015, đưa ra định hướng giải pháp cho đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp so sánh các số liệu thứ cấp được thu thập từ báo cáo quyết toán của công ty qua các năm, số liệu được công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng và các tài liệu nội bộ công ty, các tài liệu có liên quan về ngành viễn thông để đề ra những giải pháp thiết thực.

Cụ thể, nghiên cứu được sử dụng dựa trên cơ sở sử dụng các phương pháp sau:

✓ Phương pháp thống kê, mô tả nhằm tập hợp các số liệu và đánh giá thực trạng nhằm đưa ra cái nhìn tổng quan về quá trình kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông tại FTI và thị trường viễn thông trong nước.

✓ Phương pháp phân tích, so sánh nhằm đối chiếu, so sánh các số liệu, thông tin trong quá khứ để tìm hiểu nguyên nhân và có các định hướng phù hợp.

✓ Phương pháp phân tích tổng hợp kinh nghiệm nhằm nghiên cứu và xem xét lại những thành quả thực tiễn trong quá khứ để rút ra kết luận phục vụ đưa ra giải pháp cụ thể cho công ty.

6. Ý nghĩa khoa học của nghiên cứu đề tài

- ✓ Kết quả nghiên cứu mang tính thời điểm vì phù hợp với xu hướng phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông trong điều kiện khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ và nhu cầu của khách hàng ngày càng tăng.
- ✓ Các đề xuất về phương hướng và giải pháp phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông có giá trị tham khảo với FTI để điều chỉnh và bổ sung trong chiến lược kinh doanh.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

- Chương I: Một số vấn đề về kinh doanh dịch vụ viễn thông và phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông.
- Chương II: Thực trạng hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông tại công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT.
- Chương III: Phương hướng và giải pháp nhằm phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông tại công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ DỊCH VỤ VIỄN THÔNG VÀ PHÁT TRIỂN KINH DOANH DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

1.1. Dịch vụ viễn thông

1.1.1. Khái niệm và đặc điểm dịch vụ viễn thông

1.1.1.1. Khái niệm

Dịch vụ trong kinh tế học, được hiểu là những thứ tương tự như hàng hóa nhưng là phi vật chất. Có những sản phẩm thiên về sản phẩm hữu hình và những sản phẩm thiên hẳn về sản phẩm dịch vụ, tuy nhiên đa số là những sản phẩm nằm trong khoảng giữa sản phẩm hàng hóa-dịch vụ.

Dịch vụ viễn thông được chia thành hai nhóm: dịch vụ viễn thông cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng. Dịch vụ viễn thông cơ bản bao gồm tất cả các dịch vụ viễn thông công cộng và tư nhân cung cấp truyền dẫn thông tin đến thiết bị đầu cuối của khách hàng. Dịch vụ viễn thông giá trị gia tăng là những dịch vụ viễn thông mà nhà cung cấp “bổ sung thêm các giá trị” cho các thông tin của khách hàng qua việc nâng cao hình thức hoặc nội dung của thông tin hoặc cung cấp nhằm lưu trữ và khôi phục thông tin.

1.1.1.2 Đặc điểm dịch vụ viễn thông

Dịch vụ viễn thông có các đặc điểm cơ bản sau:

Đặc điểm thứ nhất: dịch vụ viễn thông rất khác với các sản phẩm của ngành sản phẩm công nghiệp, nó không phải là một sản phẩm vật chất chế tạo mới, không phải là hàng hoá cụ thể, mà là kết quả có ích cuối cùng của quá trình truyền đưa tin tức dưới dạng dịch vụ.

Đặc điểm thứ hai: sự tách rời của quá trình tiêu dùng và sản xuất dịch vụ viễn thông. Hiệu quả có ích của quá trình truyền đưa tin tức được tiêu dùng ngay trong quá trình sản xuất.

Đặc điểm thứ ba: xuất phát từ truyền đưa tin tức rất đa dạng, nó xuất hiện không đồng đều về không gian và thời gian.

Đặc điểm thứ tư: sự khác biệt so với ngành sản xuất công nghiệp, nơi mà đối tượng chịu sự thay đổi vật chất (về mặt vật lý, hoá học,...), còn trong sản xuất viễn thông, thông tin là đối tượng lao động chỉ chịu tác động dời chỗ trong không gian.

Đặc điểm thứ năm: quá trình truyền đưa tin tức luôn mang tính hai chiều giữa người gửi và người nhận thông tin. Nhu cầu truyền đưa tin tức có thể phát sinh ở mọi điểm dân cư, điều đó đòi hỏi phải hình thành một mạng lưới cung cấp dịch vụ có độ tin cậy, rộng khắp.

1.1.2. Phân loại dịch vụ viễn thông

1.1.2.1.Theo đặc điểm công nghệ, phương thức truyền dẫn của mạng viễn thông, các dịch vụ viễn thông cơ bản và giá trị gia tăng

- Dịch vụ viễn thông cố định bao gồm dịch vụ viễn thông cố định mặt đất, dịch vụ viễn thông cố định vệ tinh;
- Dịch vụ viễn thông di động bao gồm dịch vụ viễn thông di động mặt đất, dịch vụ viễn thông di động vệ tinh, dịch vụ viễn thông di động hàng hải, dịch vụ viễn thông di động hàng không.

1.1.2.2.Theo hình thức thanh toán giá cước

- Dịch vụ trả trước là dịch vụ mà người sử dụng dịch vụ viễn thông thanh toán giá cước sử dụng dịch vụ trước khi sử dụng dịch vụ theo thỏa thuận giữa hai bên;
- Dịch vụ trả sau là dịch vụ mà người sử dụng dịch vụ viễn thông thanh toán giá cước sử dụng dịch vụ sau khi sử dụng dịch vụ theo thỏa thuận giữa hai bên.

1.1.2.3.Theo phạm vi liên lạc

- Dịch vụ nội mạng là dịch vụ gửi, truyền, nhận và xử lý thông tin giữa những người sử dụng dịch vụ của cùng một mạng viễn thông;
- Dịch vụ liên mạng là dịch vụ gửi, truyền, nhận và xử lý thông tin giữa những người sử dụng dịch vụ của các mạng viễn thông khác nhau. Các mạng viễn thông khác nhau là các mạng viễn thông khác loại của cùng một doanh nghiệp viễn thông hoặc các mạng viễn thông của các doanh nghiệp viễn thông khác nhau.

1.1.2.4.Dịch vụ viễn thông cộng thêm

Dịch vụ viễn thông cộng thêm là dịch vụ tăng thêm tính năng, tiện ích cho người sử dụng dịch vụ viễn thông, là một phần không tách rời và được cung cấp cùng với các dịch vụ viễn thông cơ bản và giá trị gia tăng.

1.1.3. Vai trò của dịch vụ viễn thông trong nền kinh tế

- Viễn thông là ngành thuộc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế.
- Viễn thông là một ngành kinh tế lớn.
- Viễn thông hỗ trợ công tác quản lý đất nước.

- Viễn thông góp phần mở rộng hợp tác quốc tế, đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá.
- Viễn thông góp phần phát triển văn hoá xã hội, bảo vệ môi trường.

1.2. Kinh doanh dịch vụ viễn thông

1.2.1. Khái niệm kinh doanh dịch vụ viễn thông

Kinh doanh dịch vụ viễn thông là hoạt động kinh doanh các dịch vụ gửi, truyền, nhận và xử lý thông tin giữa hai hoặc một nhóm người sử dụng dịch vụ viễn thông, bao gồm dịch vụ cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng.

1.2.2. Đặc điểm kinh doanh dịch vụ viễn thông

Kinh doanh dịch vụ viễn thông có những đặc điểm sau:

- Thị trường cạnh tranh.
- Nhu cầu đa dạng và thường xuyên thay đổi.
- Tiến bộ khoa học kỹ thuật có ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến cung - cầu.
- Cạnh tranh về chất lượng và tính đa dạng mạnh hơn cạnh tranh về giá cả.

1.2.3. Nhân tố ảnh hưởng đến kinh doanh dịch vụ viễn thông

Các nhân tố ảnh hưởng đến kinh doanh dịch vụ viễn thông gồm có:

- Các yếu tố thuộc về tự nhiên.
- Sự điều tiết của nhà nước đối với ngành viễn thông.
- Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin.
- Trình độ phát triển kinh tế - xã hội, trình độ phát triển khoa học – công nghệ của nền kinh tế.
- Mức sống, nhu cầu và thị hiếu của khách hàng thay đổi.
- Gia tăng số lượng các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế tham gia vào kinh doanh dịch vụ viễn thông.
- Cạnh tranh của các đối thủ trong ngành.

1.3. Phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

Phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông cần phải đảm bảo các yếu tố sau:

- Tìm kiếm và phát triển thị trường mới.
- Đa dạng hóa các loại hình dịch vụ.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ và khách hàng.

1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá sự phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

- Chỉ tiêu Doanh thu
- Chỉ tiêu Thị phần
- Chỉ tiêu chất lượng dịch vụ

1.3.3. Cơ sở phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

Phát triển nhanh, đa dạng hóa khai thác có hiệu quả các loại hình dịch vụ trên nền cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia nhằm cung cấp cho người sử dụng các dịch vụ viễn thông, internet với chất lượng cao, an toàn, bảo mật, giá cước thấp hơn hoặc tương đương mức trung bình quân của các nước trong khu vực, phục vụ sự nghiệp phát triển Kinh tế - Xã hội, An ninh - Quốc phòng, Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa đất nước.

Đẩy nhanh tốc độ phổ cập các dịch vụ viễn thông, Internet trong cả nước. Bên cạnh các dịch vụ cơ bản cố định, đẩy mạnh phát triển dịch vụ di động, Internet, thương mại điện tử dịch vụ phục vụ Chính phủ điện tử, dịch vụ công, dịch vụ cộng đồng và các dịch vụ giải trí gia tăng khác.

1.3.4. Các phương thức để phát triển dịch vụ viễn thông

Khi nói đến phát triển kinh doanh người ta thường đề cập đến hai xu hướng chính: phát triển theo chiều rộng và phát triển theo chiều sâu. Do yêu cầu từ thị trường và sức ép cạnh tranh, các DN kinh doanh dịch vụ viễn thông cần thiết phải bắt kịp xu hướng phát triển cung ứng dịch vụ cả theo chiều rộng lẫn chiều sâu. Tuy chung lại, dù phát triển kinh doanh theo hình thức chiều sâu hay chiều rộng, một DN kinh doanh dịch vụ viễn thông phải phát triển các lĩnh vực sau khi phát triển kinh doanh:

- Phát triển mạng lưới phân phối dịch vụ.
- Phát triển số lượng khách hàng và mở rộng thị phần.
- Phát triển quy mô dịch vụ
- Tăng doanh thu.

1.3.4.1. Phát triển mạng lưới phân phối dịch vụ

Tổ chức kênh phân phối là việc tổ chức đưa dịch vụ đến tận tay người tiêu dùng cuối cùng. Xây dựng các kênh phân phối nhằm góp phần chiếm lĩnh nhanh thị phần, tăng mức độ sử dụng, tăng khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp là vấn đề rất quan trọng trong kinh doanh và khai thác dịch vụ viễn thông. Phát triển mạng lưới phân phối dịch vụ thông qua mạng lưới phân phối:

- Kênh phân phối dịch vụ viễn thông.
- Mạng điểm cung cấp dịch vụ viễn thông.

1.3.4.2. Phát triển số lượng khách hàng và mở rộng thị phần

Hướng thứ hai trong phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông là việc bán hàng và chăm sóc KH, dịch vụ sau bán hàng để phát triển số lượng khách hàng của DN, mở rộng thị phần.

Để phát triển khách hàng, mỗi doanh nghiệp có thể dùng nhiều chính sách, vận dụng nhiều biện pháp khác nhau.

Việc phát triển KH, mở rộng thị phần thường được các DN lập kế hoạch dựa trên kết quả điều tra nghiên cứu thị trường để hiểu được phân đoạn KH.

1.3.4.3. Phát triển quy mô dịch vụ

Các doanh nghiệp không ngừng đầu tư cho công tác nghiên cứu và phát triển để đưa ra các dịch vụ mới, ứng dụng mới phù hợp với nhu cầu thay đổi nhanh chóng của khách hàng và thị trường. Quy mô dịch vụ càng đa dạng, phong phú thì việc phát triển khách hàng càng có nhiều thuận lợi.

1.3.4.4. Tăng doanh thu

Doanh thu của một DN kinh doanh dịch vụ viễn thông là các nguồn thu từ cung ứng DV cơ bản và các dịch vụ gia tăng giá trị. Phát triển doanh thu được hiểu là doanh thu năm sau phải cao hơn năm trước.

Trước sức ép của sự giảm doanh thu từ các dịch vụ truyền thống và sự bùng nổ về lưu lượng các dịch vụ dữ liệu, các nhà mạng thành công trên thế giới đều tiến hành hiện đại hóa hệ thống mạng và mô hình kinh doanh của mình.

Nghiên cứu về chiến lược của các nhà khai thác dịch vụ viễn thông này cho thấy họ đã áp dụng ba chiến lược để đạt mức tăng trưởng như vậy. Đây cũng là thông tin hữu ích cho các nhà mạng khác cũng như cho chính người tiêu dùng. Các chiến lược đó như sau:

- Đầu tư về chất lượng mạng;
- Nhảy bèn với thị trường
- Gói dịch vụ khác biệt

1.4. Kinh nghiệm phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

1.4.1. Kinh nghiệm phát triển viễn thông của một số nước trên thế giới

- **Phát triển dịch vụ viễn thông tại Nhật Bản**
 - Công ty hóa rất sớm ở Nhật Bản và chính sách huy động vốn.
 - Tự do hóa là bước ngoặt quyết định cải tổ viễn thông Nhật Bản.

- **Phát triển dịch vụ viễn thông tại Hàn Quốc**

- Chính sách ưu tiên đầu tư - yếu tố quyết định.
- Phát triển công nghiệp viễn thông – con đường táo bạo, tự tin, đầy tính dân tộc.
- Tách quản lý nhà nước độc lập với kinh doanh, tách viễn thông khỏi bưu chính, công ty hoá các dịch vụ viễn thông.
- Tạo cạnh tranh trong khai thác dịch vụ viễn thông.
- Cổ phần hoá công ty quốc doanh của Hàn Quốc.

1.4.2. Một số bài học đối với phát triển viễn thông Việt Nam được rút ra từ kinh nghiệm của các nước

Với đặc thù của mình, khi hoạch định chính sách phát triển, ngành viễn thông Việt Nam cần chú ý một số điểm sau:

- Tiếp tục chủ trương đi thẳng vào công nghệ hiện đại.
- Tăng cường huy động vốn cho phát triển mạng lưới viễn thông.
- Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trong khai thác viễn thông.
- Ưu tiên phát triển công nghiệp sản xuất thiết bị viễn thông.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH DỊCH VỤ VIỄN THÔNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV VIỄN THÔNG QUỐC TẾ FPT

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT

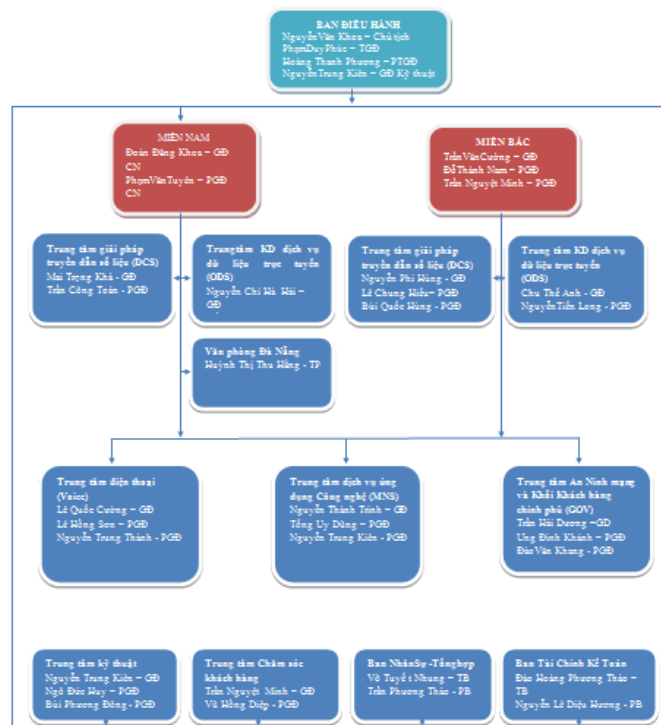
2.1.1. Giới thiệu tổng quan

Ngày 24/04/2008: Công ty FPT Telecom International chính thức ra đời theo quyết định số 185-2008/FPT-FTEL/QĐ-HĐQT của Chủ tịch Hội đồng Quản trị Công ty Cổ phần Viễn thông FPT. Tên viết tắt là FTI.

- Tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt: Công ty TNHH một thành viên Viễn thông Quốc tế FPT.
- Tên giao dịch Quốc tế: FPT international telecom company limited.
- Trụ sở chính: Tầng 12A, Tòa nhà TNR – 54A Nguyễn Chí Thanh, Phường Láng Hạ, Quận Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam.
- Chi nhánh: Lô L.29B-31B-33B đường Tân Thuận, khu chế xuất Tân Thuận, phường Tân Thuận Đông, quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Tel: +84(4). 7300 2222
- Website: <http://www.fpt.vn>

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và công tác nhân sự

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức FTI

(Nguồn: Hồ sơ năng lực FTI)

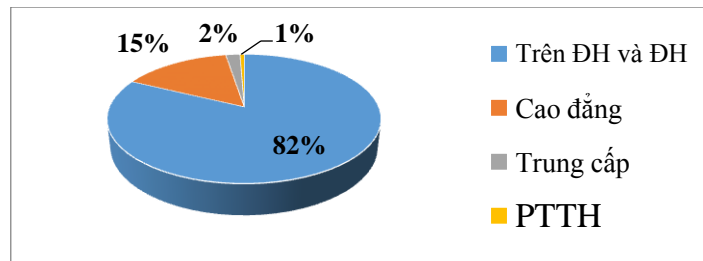
FPT International Telecom được tổ chức theo sự chuyên môn hoá cao để phù hợp với sự phát triển, lớn mạnh của mình và hơn nữa là để phục vụ khách hàng tốt hơn cũng như cạnh tranh tốt hơn.

2.1.2.2. Cơ cấu trình độ

Quy trình tuyển dụng của FTI khá khắt khe nên đội ngũ nhân sự của công ty đều là những người có trình độ học vấn cao, có kiến thức và kỹ năng tốt. Chính điều này là nhân tố tạo nên sự thành công của FTI cho đến hiện tại.

Tính đến tháng 12 năm 2015 FPT International Telecom có 488 nhân viên, độ tuổi bình quân là 27. Trong đó, số lượng nhân viên có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ rất cao là 82%.

2.1.2.3. Cơ cấu chức năng nhiệm vụ

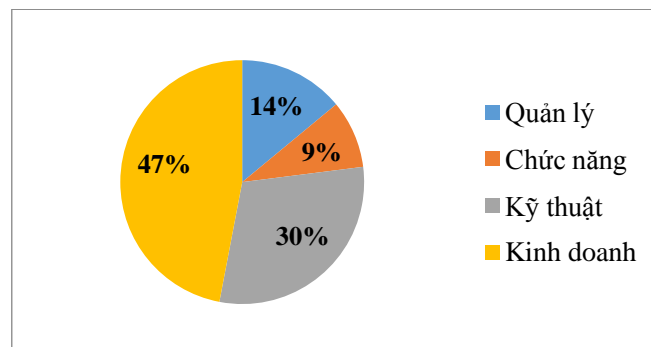


Hình 2.2: Tỷ trọng cơ cấu trình độ nhân viên

(Nguồn: Hồ sơ năng lực FTI 2015)

Cơ cấu nghiệp vụ của FPT International Telecom được xây dựng trên cơ sở khoa học, đồng thời lại rất hài hoà với thực tế phát triển của các dịch vụ viễn thông tại Việt Nam và tình hình kinh doanh thực tế của Công ty. FPT Telecom International luôn đảm bảo chất lượng dịch vụ cũng như chất lượng phục vụ khách hàng ở mức tốt nhất so với các nhà cung cấp dịch vụ khác của Việt Nam.

Cơ cấu nghiệp vụ của FTI được thể hiện rõ ràng trong cơ cấu dưới đây:



Hình 2.3: Tỷ trọng cơ cấu chức năng nhiệm vụ

(Nguồn: Hồ sơ năng lực FTI 2015)

2.1.3. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

❖ Tầm nhìn FPT

“FPT phải trở thành Tập đoàn toàn cầu hàng đầu về dịch vụ thông minh.”

❖ Sứ mệnh FPT

“FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển đầy đủ nhất về tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần.”

❖ Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi của FPT hội tụ trong 5 chữ:

“Chí – Giương – Sáng – Tôn – Đổi – Đồng”

2.1.4. Các lĩnh vực hoạt động

FPT International Telecom (viết tắt là FTI) đang hoạt động trong các lĩnh vực chính:

- Cung cấp, tư vấn các dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng hệ thống công nghệ thông tin;
- Đại lý, cung cấp, tư vấn các giải pháp tích hợp hệ thống công nghệ thông tin;
- Cung cấp hạ tầng mạng viễn thông cho dịch vụ Internet băng thông rộng, dịch vụ Internet trực tiếp;
- Đại lý, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông;
- Đại lý, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ Internet;
- Dịch vụ lưu trữ, thuê chỗ đặt máy chủ, tên miền;
- Dịch vụ điện thoại cố định trên nền Internet;
- Dịch vụ Video Conference, dịch vụ Camera IP;
- Dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng Internet;
- Dịch vụ An ninh cho doanh nghiệp.

2.1.5. Các dịch vụ FTI cung cấp

FTI hiện tại đang cung cấp các loại hình dịch vụ như sau:

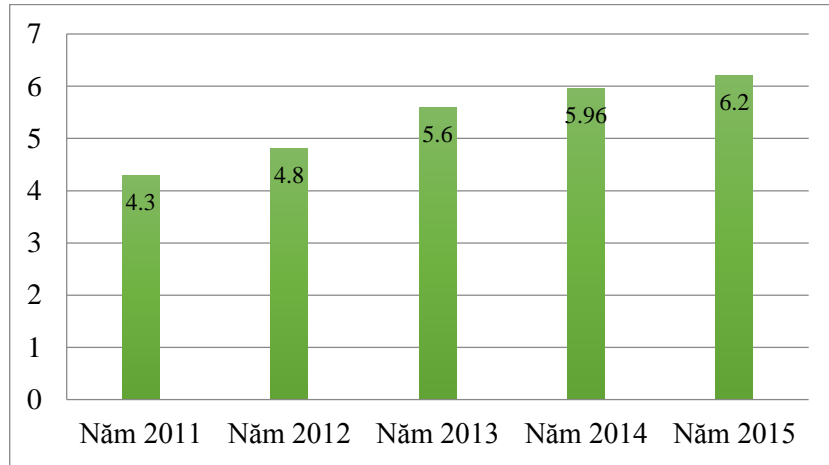
- DataCenter FPT
- Cung cấp thiết bị phân cứng viễn thông
- Kênh thuê riêng
- Dịch vụ điện thoại cố định (iVoice)
- Dịch vụ Dữ liệu trực tuyến
- Quản lý dịch vụ (Managed Services)

2.2. Thực trạng kinh doanh các dịch vụ viễn thông tại Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT

2.2.1. Môi trường kinh doanh các dịch vụ viễn thông

2.2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông của công ty TNHH MTV Viễn thông quốc tế FPT

- ✓ Sự tăng trưởng và phát triển ổn định của tỷ trọng dịch vụ trong nền kinh tế



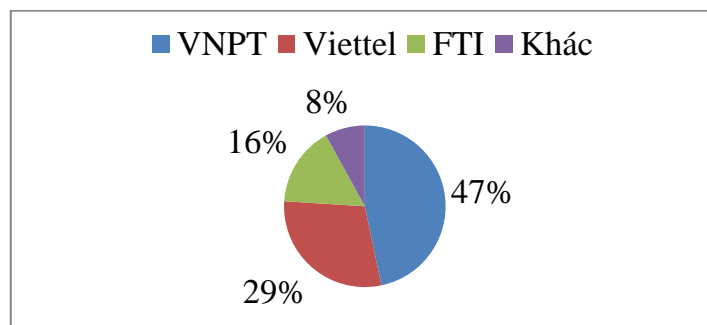
Hình 2.4: Tốc độ tăng trưởng kinh doanh dịch vụ viễn thông giai đoạn 2011-2015

(Nguồn: Thống kê tình hình kinh doanh khối Viễn thông năm 2011-2015)

- ✓ Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin.
- ✓ Sự phân công và chuyên môn hóa trong ngành dịch vụ.
- ✓ Xu hướng hội nhập khu vực và quốc tế trong kinh doanh dịch vụ.
- ✓ Gia tăng số lượng các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế tham gia vào kinh doanh dịch vụ viễn thông.

Các yếu tố sau sẽ làm gia tăng sức ép cạnh tranh trên các đối thủ gồm:

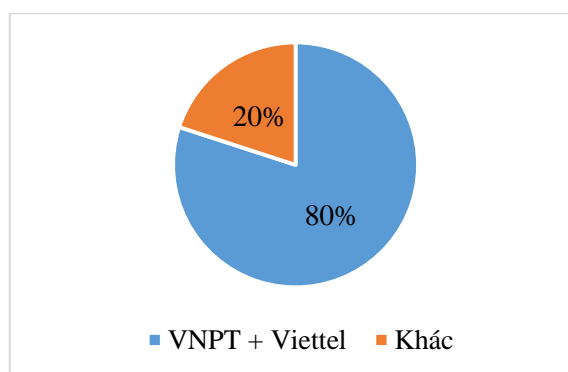
- Tình trạng ngành: Tốc độ tăng trưởng, số lượng đối thủ cạnh tranh...
- Cấu trúc của ngành: Ngành tập trung hay phân tán
- Các rào cản rút lui: Rào cản rút lui là các yếu tố khiến cho việc rút lui khỏi ngành của doanh nghiệp trở nên khó khăn.
- ✓ Mức sống, nhu cầu và thị hiếu của khách hàng thay đổi.
- ✓ Môi trường nội bộ doanh nghiệp.
- ✓ Đối thủ cạnh tranh.



Hình 2.5: Thị phần kinh doanh dịch vụ truyền số liệu cho nhóm khách hàng Ngân hàng-Tài chính-Bảo hiểm.

2.2.3. Tình hình kinh doanh các dịch vụ viễn thông của Công ty TNHH MTV Viễn thông quốc tế FPT

Đứng trước những khó khăn, thách thức chung của nền kinh tế, Hội đồng quản trị và Ban lãnh đạo Công ty cùng toàn thể cán bộ nhân viên nỗ lực không ngừng, bám sát hoạt động sản xuất kinh doanh, chủ động nắm bắt và giải quyết kịp thời những vấn đề phát sinh bằng những giải pháp đồng bộ đem lại kết quả khả quan. Năm 2015, FPT Telecom tiếp tục tăng trưởng ấn tượng, tạo ra giá trị ngày một lớn hơn cho cổ đông. Doanh thu hợp nhất của Công ty đạt 4.825 tỷ đồng, tăng trưởng 12,2% so với năm trước và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra. Lợi nhuận trước thuế đạt 930 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 763 tỷ đồng. Công ty đã hoàn thành việc tăng vốn điều lệ từ 997 tỷ đồng lên 1.246 tỷ đồng thông qua việc phát hành cổ phiếu trả cổ tức trong tháng 10 vừa qua. Lãi cơ bản trên cổ phiếu thực tế (sau khi trích lập Quỹ khen thưởng, phúc lợi) đạt 5,306 đồng/cổ phần. Tổng tài sản của Công ty tính đến cuối năm 2015 đạt 5.142 tỷ đồng, tăng 58% so với năm trước. Vốn chủ sở hữu đạt trên 2.207 tỷ đồng, trong đó vốn điều lệ là 1.246 tỷ đồng. Trong các mảng kinh doanh, internet băng thông rộng vẫn tăng trưởng tốt ở mức 23% so với năm 2014, mang lại doanh thu trên 2.800 tỷ đồng, chiếm 58% tổng doanh thu của Công ty. Doanh thu từ các dịch vụ kênh thuê riêng, dịch vụ thoại, dịch vụ cho thuê máy chủ và chỗ đặt máy chủ, lưu trữ web và tên miền đạt 1.054 tỷ, tương đương 22% tổng doanh thu. Năm 2015, lĩnh vực nội dung số thu hẹp hoạt động dẫn đến doanh thu giảm 9% so với năm 2014, đạt mức gần 950 tỷ. Một điểm nhấn của Công ty năm 2015 là hoạt động đẩy mạnh đầu tư cho hạ tầng viễn thông, mở rộng vùng phủ tại các tỉnh, thành phố mới trên toàn quốc. Công ty đã triển khai chuyển đổi hạ tầng từ cáp đồng sang cáp quang (gọi tắt là Quang hóa) tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, tiếp tục mở rộng hệ thống tuyến trục Bắc – Nam và các tuyến kết nối liên tỉnh, góp vốn vào tuyến cáp biển APG, nâng cấp mạng lưới và hoàn thiện hệ thống quản trị. Với hơn 8.500 km đường trục, kết nối 59 chi nhánh, hạ tầng viễn thông của FPT Telecom ngày càng lớn mạnh, góp phần vào việc đảm bảo an toàn kết nối giữa các chi nhánh và hai miền Bắc – Nam. Có thể nói, trong bối cảnh khó khăn của nền kinh tế trong nước và thế giới, việc duy trì được sự tăng trưởng ổn định và vượt bậc của FPT Telecom cũng như FTI đã khẳng định tính đúng đắn, kịp thời, hiệu quả trong các định hướng, quyết định của Hội đồng Quản trị, Ban lãnh đạo Công ty và sự nỗ lực của toàn thể cán bộ nhân viên FPT Telecom trong nỗ lực không ngừng gia tăng giá trị cho Quý Cổ đông.



Hình 2.6: Thị phần kinh doanh Voice IP quốc tế chiều về

(Nguồn: Thống kê thị phần kinh doanh dịch vụ viễn thông)

2.2.4. Kết quả kinh doanh dịch vụ viễn thông của công ty TNHH MTV Viễn thông quốc tế FPT

Chỉ tiêu doanh thu mỗi năm của từng công ty trong tập đoàn sẽ được phân chia phù hợp từ dự kiến doanh thu chung của toàn bộ tập đoàn chia làm các khối: Khối Công nghệ, Khối Viễn thông, Khối Phân phối và bán lẻ, Khối Giáo dục.

Khối Viễn thông: Doanh thu tăng trưởng mạnh, lợi nhuận thấp do khấu hao quang hóa. Doanh thu dịch vụ viễn thông đạt 3.706 tỷ (+31%), trong đó mạng internet băng thông rộng (chiếm trên 70% doanh thu viễn thông).

FTI là công ty thành viên của FPT Telecom cũng là công ty mang lại lợi nhuận cao nhất. FTI theo kế hoạch là 1040 tỷ đồng. Tuy nhiên, kết quả tổng kết năm 2015 cho thấy FTI kinh doanh đạt doanh số vượt kế hoạch đạt 1165 tỷ đồng vượt kế hoạch là 125 tỷ. Cụ thể chỉ tiêu doanh số này được phân bổ cho các trung tâm kinh doanh và đã đạt được kết quả như sau:

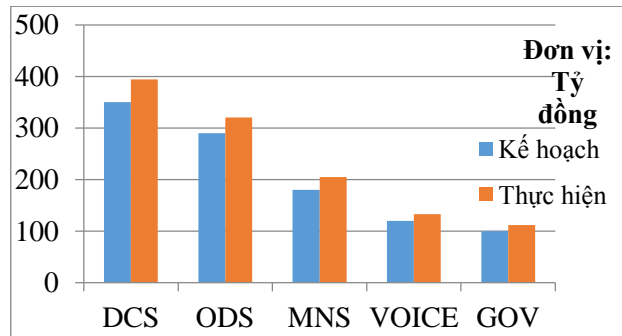
Bảng 2.1: Doanh thu theo kế hoạch và thực hiện của các trung tâm kinh doanh ở FTI

Đơn vị: Tỷ đồng

Trung tâm Doanh thu	DCS	ODS	MNS	VOICE	GOV
Kế hoạch	350	290	180	120	100
Thực hiện	394.5	320.5	204.8	133.2	112
Tăng trưởng	44.5	30.5	24.8	13.2	12

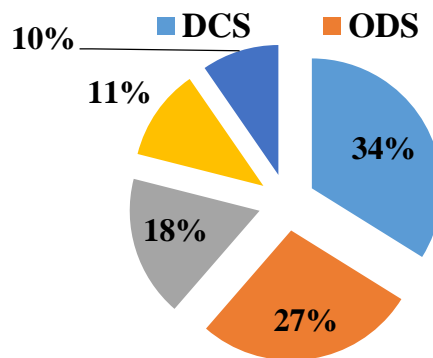
(Nguồn: Báo cáo thường niên FTI)

Mức độ tăng trưởng doanh thu của các trung tâm so với kế hoạch năm 2015 được thể hiện rõ dưới đây:



Hình 2.7: Tình hình doanh thu kế hoạch và thực hiện theo trung tâm của FTI năm 2015

(Nguồn: Báo cáo thường niên FTI)



Hình 2.8: Cơ cấu doanh thu thực hiện theo trung tâm của FTI năm 2015

(Nguồn: Báo cáo thường niên FTI)

2.3. Đánh giá kết quả kinh doanh của Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT

2.3.1. Kết quả đạt được

Là một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông có uy tín lớn, FTEL cũng như FTI tận dụng được những điểm mạnh trên thị trường viễn thông hiện nay:

- Có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông.
- Cung cấp các loại hình dịch vụ tương đối đa dạng và hợp tác toàn diện với một số Tập đoàn lớn trên thế giới như Microsoft, DELL, Panasonic...
- Lợi thế về lịch sử xây dựng và phát triển, là công ty trực thuộc Tập đoàn FPT - một tập đoàn về viễn thông, công nghệ thông tin hàng đầu Việt Nam. Chính vì thế, FTI đã tích lũy được nguồn lớn, nguồn nhân lực dồi dào, có mạng lưới rộng khắp và ổn định, chất lượng tốt, cơ sở hạ tầng (đường truyền, thiết bị, data center...).
- Hiện là công ty chiếm thị phần lớn, có uy tín, có lượng khách hàng sẵn có và đối tác lớn tin cậy.
- Được sự hỗ trợ tối đa của Tập đoàn về tài chính, công nghệ, mạng lưới để tập trung phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng.

- Đội ngũ nguồn nhân lực trẻ cùng với mô hình đào tạo, môi trường làm việc trẻ trung năng động mang nét riêng biệt của văn hóa FPT tạo ra sự khác biệt đối với các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông khác.
- Liên tục đổi mới mô hình kinh doanh, nghiên cứu và khai thác những thị trường công nghệ thông tin tiềm năng bắt kịp với xu hướng thay đổi của toàn thế giới.

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Tồn tại

- Quy mô tương đối lớn và cơ chế hạch toán, các thủ tục còn tương đối nhiều nên tạo ra sức ì, kém linh hoạt trong điều kiện đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự thích ứng nhanh chóng với những biến đổi của thị trường.
- Phân bổ không rõ ràng, trách nhiệm quyền hạn của những trung tâm kinh doanh đối với các dịch vụ kinh doanh, dẫn đến tranh chấp khách hàng giữa các trung tâm.
- Cơ chế bàn giao công việc, dữ liệu khách hàng chưa rõ ràng trong các khoản mục về doanh số, tiền lương, đối tượng phụ trách...dẫn đến nhiều xung đột giữa các trung tâm cũng như giữa các nhân viên.
- Chất lượng dịch vụ viễn thông một số nơi còn chưa tốt như đã cam kết với khách hàng. Mạng lưới phục vụ từng lúc, từng nơi chưa đảm bảo khả năng cung cấp dịch vụ cho khách hàng và chưa ổn định dịch vụ.
- Việc đầu tư phát triển mạng lưới còn gặp nhiều khó khăn, thời gian khắc phục sự cố kéo dài.
- Hoạt động marketing chưa thật sự hiệu quả; Thông tin về khách hàng chưa phong phú.
- Khách hàng chưa thực sự hiểu rõ các tính năng kỹ thuật một số dịch vụ viễn thông-tin học mà đơn vị cung cấp.
- Giá cước phụ thuộc vào sự quản lý của nhà nước và sự hợp tác với các nhà mạng.

2.3.2.2. Nguyên nhân

- ***Nguyên nhân khách quan:***

- Thời đại phát triển công nghệ thông tin phát triển không ngừng và áp lực gia nhập ngành, những điều này tạo ra áp lực cạnh tranh gay gắt trên thị trường viễn thông. Khách hàng giờ đây có xu hướng quan tâm tới chất lượng dịch vụ hơn là giá cả đòi hỏi các công ty kinh doanh dịch vụ viễn thông phải không ngừng nghiên cứu nhu cầu khách khác đồng thời phát triển hệ thống công nghệ thông tin của mình để đáp ứng với nhu cầu của khách hàng.

- Sự suy thoái và phục hồi của nền kinh tế gây nên hiện tượng biến động mạnh về giá cả thị trường đối với hầu hết các loại sản phẩm, dịch vụ đặc biệt là các thiết bị về công nghệ, viễn thông...dẫn đến các công ty gặp khó khăn trong việc triển khai hạ tầng kỹ thuật.

- Do sự phát triển của nền kinh tế, mô hình kinh doanh thay đổi kéo theo những thay đổi về các thức hoạt động, hạ tầng kỹ thuật, thiết bị công nghệ thông tin cũng cần thay đổi để đáp ứng phù hợp với mô hình kinh doanh mới đó.

- Rào cản về các chính sách hội nhập, luật kinh doanh viễn thông ảnh hưởng thời gian triển khai các dự án viễn thông quốc tế.

- **Nguyên nhân chủ quan:**

- Đội ngũ nhân viên năng động và trẻ trung tuy nhiên sau khi thay đổi mô hình kinh doanh mới chưa kịp thích nghi. Bắt đầu từ năm 2015, FTI tăng cường hợp tác với các Tập đoàn lớn và thực hiện kinh doanh phân phối các sản phẩm họ (đại lý độc quyền và đại lý cấp 1). Tuy nhiên, nhân viên kinh doanh vẫn chưa nắm rõ chủ trương của BGD vẫn tập trung bán các sản phẩm chính của mình mà không phát triển kinh doanh các sản phẩm mới.

- Số lần sự cố xảy ra liên tục phản ánh chất lượng dịch vụ của FTI chưa thực sự ổn định. Đồng thời, đội ngũ kỹ thuật chưa kịp phản ứng nhanh nhạy với những sự cố quá tải.

- Khó khăn trong công tác phát triển mạng lưới hạ tầng dịch vụ viễn thông.

- Trong mảng kinh doanh thiết bị, việc xuất nhập kho thiết bị từ các đối tác chưa linh hoạt và còn tương đối chậm trễ dẫn đến gia hạn thời gian với khách hàng.

- Quá trình kiểm tra kỹ thuật, kiểm kho thiết bị còn có nhiều bất cập.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN KINH DOANH CÁC DỊCH VỤ VIỄN THÔNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV VIỄN THÔNG QUỐC TẾ FPT

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

3.1.1. Bối cảnh phát triển trong những năm tới

Ngành viễn thông không còn xa lạ gì với những thay đổi mang tính bước ngoặt và những năm tới cũng sẽ là như vậy. Tỷ lệ sử dụng mạng viễn thông gia tăng đang thúc đẩy tăng trưởng trong ngành viễn thông, đòi chất lượng hạ tầng kỹ thuật cao theo kịp với sự phát triển chung của thế giới. Chính vì thế các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông chi tiêu mạnh tay vào hạ tầng và ép chính phủ phải cấp phép cho các thương vụ M&A. Nhu cầu trên cũng thúc đẩy đầu tư và quan tâm về thiết bị kết nối, mà tiếp đó lại mở đường cho sự phát triển của “dữ liệu lớn” (big data) và điện toán đám mây. Hiện nay Microsoft đang phát triển mạnh mẽ hơn công nghệ điện toán đám mây tích hợp ở các hệ thống, phần mềm công nghệ thông tin khác nhau đang là xu hướng công nghệ thông tin hiện nay.

3.1.2. Ma trận SWOT cho công ty

Phân tích ma trận Swot của công ty bao gồm:

- Thế mạnh
- Điểm yếu
- Cơ hội
- Thách thức

3.1.3. Phương hướng phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông của công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT

FTI có các trung tâm kinh doanh chủ quản các loại dịch vụ khác nhau, giai đoạn trước đây, các trung tâm kinh doanh chỉ được tập trung kinh doanh sản phẩm chính của công ty mình. Ví dụ như trung tâm Voice sẽ chủ yếu tập trung vào mảng kinh doanh dịch vụ Voice, trung tâm DCS chủ yếu về mảng kênh truyền... Sau một thời gian dài áp dụng mô hình kinh doanh đó, đến năm 2015, FTI đang chuyển hướng các trung tâm kinh doanh sẽ thực hiện bán chéo, đa dạng hóa dịch vụ, hỗ trợ nhau trong các mảng kinh doanh dịch vụ chủ chốt. Sau một năm áp dụng, mô hình này giúp doanh số FTI tăng vượt bậc so với mô hình cũ. Đúng theo xu hướng sự phát triển của FPT, khoảng 2 đến 3 năm các công ty thành viên của tập đoàn sẽ có những bước thay đổi chuyển mình lớn. Năm 2015, lợi nhuận của FPT đặc biệt FTI đã quay lại quỹ đạo tăng trưởng hai con số, kỳ vọng trong năm 2016, sẽ tiếp tục trụ vững ở quỹ đạo này. FTI từ trước đến nay luôn là đội quân tiên phong trong đổi mới. Phương hướng phát triển kinh doanh với các dịch vụ chủ chốt cũng như các dịch vụ mới ở các trung tâm của FTI:

- ***Dịch vụ Kênh truyền:***

FTI cần hướng tới phát triển và nâng cấp đường truyền đảm bảo nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng. Đường truyền trong nước và quốc tế cần cải thiện về chất lượng hạn chế gián đoạn gây ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng. Hiện tại, tốc độ đường truyền của FTI cung cấp thấp nhất là 2Mbps Quốc tế và 20Mbps trong nước. Trong giai đoạn tới, FTI cần vạch ra phương hướng nâng cấp cho KH lên tốc độ đường truyền thấp nhất là 5Mbps Quốc tế và 50Mbps trong nước. FPT cũng như FTI đang được KH biết tới là đơn vị cung cấp đường truyền tốt nhất hiện nay.

- ***Dịch vụ Voice:***

- Về đối tượng KH: Hướng tới những doanh nghiệp có nhiều chi nhánh và có nhu cầu chăm sóc KH, tập trung hơn nữa vào các doanh nghiệp taxi, bán tour du lịch, các trung tâm tư vấn luật...
- Phát triển các dịch vụ đầu số Hotline 1900, 1800 đi kèm các chính sách và giá cả linh hoạt đối với các doanh nghiệp có dự kiến cước phát sinh lớn.
- Hướng tới việc cung cấp toàn bộ hệ thống Call center không chỉ đầu số mà còn cung cấp cả các thiết bị cần thiết như: Điện thoại IP phone, Tổng đài cứng...

- **Dịch vụ dữ liệu trực tuyến:**

- Kết hợp với các nhà cung cấp dịch vụ dữ liệu trực tuyến về điện toán đám mây, Hosting... để xây dựng cho KH giải pháp hiệu quả nhất mà tối ưu nhất về chi phí.
- Xây dựng các gói sản phẩm phù hợp với từng đối tượng KH khác nhau.
- Tận dụng tối đa hiệu suất của những Data center để phát triển các dịch vụ trực tuyến khác.

- **Dịch vụ mới:**

Hiện tại, ở FTI có hai dịch vụ mới đang được thúc đẩy hoạt động kinh doanh là: Vydio Conference và Office 365 kết hợp với hai hãng công nghệ lớn là Vydio và Mirosoft. FTI đã và đang thiết lập những nhóm chủ chốt kinh doanh đẩy mạnh hai dịch vụ này bắt đầu từ năm 2016 với phương hướng phát triển kinh doanh như sau:

- Đối tượng KH hướng tới: Các doanh nghiệp lớn có nhiều chi nhánh và nhân viên, có nhu cầu họp trực tuyến giữa các chi nhánh với nhau đồng thời có nhu cầu hoàn thiện hệ thống phần mềm văn phòng.
- Giới thiệu tới KH thông tin về dịch vụ và cho KH trải nghiệm thử dịch vụ trước khi ký kết hợp đồng, cam kết cập nhật những phiên bản mới nhất của hệ thống cho dịch vụ đó. Đồng thời, cam kết hỗ trợ kỹ thuật 24/7.
- Đối với dịch vụ Vydio Conference hướng KH tới việc thuê thiết bị dịch vụ hơn là mua thiết bị một lần đồng thời cung cấp đường truyền ổn định để đảm bảo cuộc họp của KH diễn ra không bị gián đoạn.

3.2. Một số giải pháp phát triển kinh doanh các dịch vụ viễn thông tại Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT

3.2.1. Các giải pháp thuộc về nguồn nhân lực và thúc đẩy nguồn nhân lực

3.2.1.1. Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực

Chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực của doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của công ty. Bởi lẽ con người là nhân tố cốt lõi, quan trọng nhất trong doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông. Chính vì thế, FPT mạnh về văn hóa doanh nghiệp và coi con người là nguồn trung tâm tạo ra sự khác biệt nên công tác đào tạo nguồn nhân lực là vô cùng cần thiết và quan trọng:

- ✓ Nâng cao trình độ đội ngũ công nhân viên.
- ✓ Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ của người lao động.

Do tiếp cận với công nghệ mới, FTI cần củng cố về trình độ của đội ngũ kỹ thuật và đội ngũ kinh doanh, hoạch định kế hoạch đào tạo chuyên môn nghiệp vụ thích ứng và thiết thực. Không đào tạo đại trà nhằm tránh lãng phí thời gian công tác làm ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Đối với nhân viên công ty.

+ Đối với nhân viên mới.

3.1.1.2. Giải pháp thúc đẩy nguồn nhân lực

- **Điều kiện môi trường làm việc**

Với định hướng “đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển đầy đủ nhất về tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần”, FPT luôn chú trọng thu hút nhân tài và xây dựng một môi trường làm việc

năng động, sáng tạo cùng những chính sách đãi ngộ tốt nhất.

FPT bên cạnh xây dựng các chính sách và điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho nhân viên, sự gắn kết nhân viên còn được thể hiện một cách sáng tạo thông qua những hoạt động sự kiện được tổ chức thường niên mang đậm chất văn hóa STCo riêng biệt (Văn hóa Doanh nghiệp) như Ngày Phụ huynh, Ngày đi làm cùng bố mẹ, Ngày Men Day... Hay kết hợp giữa các giá trị văn hóa truyền thống của Việt Nam vào trong các sự kiện truyền thống của công ty như Hội làng, Hội diễn văn nghệ, Hội thao, Thi Trạng....

Điểm khác biệt cốt lõi của FPT là mọi cá nhân được chấp nhận như họ vốn có, cả điểm mạnh, điểm yếu và điểm tốt, điểm không tốt. Ở FPT, cấp dưới có thể nói thẳng và trao đổi bình đẳng với cấp trên.

- ***Hoàn thiện công tác thăng tiến***
- ***Cải tiến công tác giới thiệu, đề bạt cán bộ***

Đối với những cá nhân có nhu cầu thăng tiến, tạo ra cho họ cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn (cần thay đổi quan điểm “thăm dò” dư luận về nhân viên bằng quan điểm “tạo điều kiện để thể hiện tài năng”).

- ***Xây dựng chính sách động viên, giúp đỡ cán bộ thăng tiến***

Căn cứ vào kết quả khảo sát, đối với những cá nhân có nhu cầu thăng tiến trong độ tuổi quy hoạch, có chính sách phân công người giáo dục, giúp đỡ nhân viên khắc phục những hạn chế bằng góp ý thay đổi phương pháp công tác; mạnh dạn giao việc và cử người giúp đỡ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (cơ sở để thăng tiến).

Đối với những nhân viên đang công tác, có thâm niên tại chi nhánh có những bức xúc về thăng tiến, đã nỗ lực phấn đấu có tâm huyết nhưng không phát triển được, đơn vị nên xem đây là khiếm khuyết vì đã không giúp đỡ họ khắc phục những hạn chế cá nhân, phát huy những điểm tích cực đang trỗi dậy trong họ để cùng đóng góp công sức ở những vị trí thích hợp vào phát triển sự nghiệp chung của chi nhánh.

- ***Đảm bảo công minh, công bằng, bình đẳng, đúng người, đúng việc, đúng vị trí, đúng quy trình***

Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy nhân viên bằng thăng tiến là một trong những giải pháp quan trọng để cho nhân viên trong chi nhánh nhận thấy rằng những đóng góp, nỗ lực của họ trong công việc đều được ghi nhận và đánh giá cao. Từ đó, nhân viên sẽ có thêm động lực để làm việc có hiệu quả, cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty.

- ***Hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên***

Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá công việc:

Cải thiện công tác đánh giá công việc theo các bước thực hiện đánh giá thành tích tại FTI như sau:

Bước 1. Thực hiện việc chấm điểm các mức độ thực hiện mục tiêu kết quả thực hiện công tác chuyên môn trên hai khía cạnh số lượng và chất lượng

Bước 2. Sau đó thực hiện chấm điểm, qui định các mức điểm tương ứng với thành tích để xếp loại thành tích.

Bước 3. Phân điểm chấm trong quý theo các mức thành tích xuất sắc, tốt, hoàn thành, trung bình và yếu tương ứng với các hệ số thành tích.

- ***Xây dựng văn hóa của tổ chức***
 - a. Xây dựng bộ quy tắc, đạo đức trách nhiệm
 - b. Truyền thông và chia sẻ các giá trị văn hóa nhằm tạo sự đồng thuận trong toàn thể nhân viên.

3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện hoạt động marketing mix

3.2.2.1. Giải pháp về sản phẩm, dịch vụ

Kể từ năm 2015, FTI chính thức đẩy mạnh kinh doanh sản phẩm hợp tác với các ông lớn ngành viễn thông như Microsoft, Dell, Panasonic,... cụ thể các sản phẩm: Office 365, Audio Conference... Để có thể phát triển thị trường sản phẩm mới này, FTI cần:

- Quy hoạch, tổ chức lại và phát triển mới dịch vụ

Xây dựng các gói dịch vụ mới đa dạng, tập trung vào các nhóm khách hàng có đặc điểm tương đồng, ví dụ: gói cước dành cho học sinh, sinh viên, gói cước dành cho doanh nghiệp, doanh nhân, gói cước ngư dân,...

- Thúc đẩy kinh doanh, chiếm lĩnh thị phần

Sau khi Việt Nam gia nhập vào TPP, đã mở ra không ít những cơ hội phát triển cho ngành kinh doanh viễn thông, công nghệ thông tin. Các sản phẩm công nghệ thông tin bị ràng buộc hơn nữa về bản quyền, Luật kinh doanh viễn thông cũng siết chặt hơn. Sản phẩm Office 365 của Microsoft là sản phẩm mới có mặt trên thị trường mang những tiện ích vượt trội tích hợp cho khối văn phòng của các doanh nghiệp. Với hai lý do trên, việc đẩy mạnh kinh doanh sản phẩm này là cần thiết.

Đưa ra chỉ tiêu KPI phù hợp cho từng nhân viên về sản phẩm mới.

- Tổ chức lại và phát triển mạng lưới.

- Hoàn thiện bộ máy về quản lý kinh doanh.

3.2.2.2. Giải pháp về giá

Chính sách giá cước có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển thị trường dịch vụ Viễn thông. Quyết định về chính sách giá đối với dịch vụ viễn thông phải đảm bảo dựa trên những căn cứ và yêu cầu sau đây:

Tiến hành xây dựng chính sách giá cước phân biệt đối với những khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp.

Tăng cường hợp tác đàm phán với bên đối tác để có thể đưa ra giá phù hợp nhất cho khách hàng.

Linh động trong các mức giá, các nguyên tắc, điều khoản khi làm những hợp đồng lớn với mức cước lớn.

3.2.2.3. Giải pháp về phân phối sản phẩm

FPT có lợi thế mà không một đối thủ cạnh tranh nào có thể có được, đó là con người cộng thêm độ phủ 61 tỉnh thành khắp đất nước, và các vùng kinh doanh quốc tế như Lào, Campuchia, Myanma, Singapore.... Chính vì thế FTI cần tận dụng những lợi thế đó để phát triển mở rộng hơn nữa hệ thống phân phối sản phẩm.

Nghiên cứu chuyển đổi hình thức cung cấp dịch vụ từ cung cấp tại địa chỉ nhà cung cấp sang hình thức cung cấp tại địa chỉ người sử dụng.

Nâng cao năng lực cung cấp dịch vụ tại các trung tâm kinh doanh ở các khu vực địa lý đã phân bổ.

3.2.2.4. Giải pháp xúc tiến bán hàng

- ***Giải pháp về hoàn thiện bộ máy tiếp thị và chăm sóc khách hàng***

Tổ chức bộ máy chăm sóc khách hàng đóng một vai trò quan trọng trong công tác quản lý và điều hành các hoạt động chăm sóc khách hàng, nâng cao vị thế uy tín của công ty với khách hàng. Để bộ máy hoạt động tốt hơn vai trò của chính mình thì cần phải tổ chức bộ máy theo hướng gọn nhẹ, năng động, linh hoạt, hiệu quả trên cơ sở nội dung sau:

- a. Phân công bố trí bộ máy chăm sóc khách hàng.

- b. Tổ chức các tổ, nhóm chăm sóc khách hàng ở đơn vị trực thuộc.

- c. Xác định, tuyển chọn, bố trí nhân sự.
- d. Tập huấn đào tạo, nâng cao trình độ.
- e. Căn cứ thể hoá các cơ chế chính sách chăm sóc khách hàng.
- f. Tổ chức các nhóm chăm sóc khách hàng.

- ***Phát triển kinh doanh trên cơ sở xây dựng và tăng cường văn hoá doanh nghiệp***

FTI cần tạo được cho mình một môi trường làm việc thoải mái, đoàn kết và gắn bó giữa các thành viên trong đơn vị, đồng thời phải gắn kết và giữ được mối quan hệ tốt đẹp đối với khách hàng. Phải làm cho khách hàng không chỉ được thoả mãn những nhu cầu của mình về dịch vụ mà còn cảm thấy thật sự thoải mái khi sử dụng dịch vụ của đơn vị. Để làm được điều này, đơn vị nên phát triển đồ mới hơn nữa những chuẩn mực về văn hoá doanh nghiệp và hướng các thành viên trong đơn vị thực hiện theo.

- ***Giải pháp về mô hình tổ chức***

Hiện nay FTI không có phòng Marketing riêng, mà chỉ dựa vào trung tâm truyền thông của cả Tập đoàn nên các hoạt động marketing của FTI không nổi bật, không được hiệu quả. Chính vì thế cần thành lập phòng Marketing để có thể đưa hoạt động marketing của công ty đi vào quỹ đạo và có một chuẩn quy trình phù hợp nhất. Phòng đó sẽ chịu trách nhiệm đưa ra các phương hướng chiến lược marketing ngắn hạn và dài hạn cho các hoạt động kinh doanh của công ty.

3.2.3. Các giải pháp hỗ trợ kinh doanh dịch vụ

- Xây dựng và hỗ trợ các tài liệu về sản phẩm theo đúng quy chuẩn chung của công ty bao gồm: Slide và Word về sản phẩm, Hồ sơ năng lực của công ty hoàn chỉnh để làm thầu, các tài liệu về công ty, quy định, quy tắc trong kinh doanh sản phẩm... - Ban Giám đốc công ty, Giám đốc các trung tâm và trưởng nhóm tăng thêm sự quan tâm, hỗ trợ nhiệt tình nhân viên trong công việc về mảng kiến thức, kỹ năng, mối quan hệ... để nhân viên đó có thể theo đuổi các dự án thầu lớn cũng như các khách hàng tiềm năng.
- Hỗ trợ kinh phí cho nhân viên trong các hoạt động cần thiết để theo đuổi khách hàng lớn, tiềm năng, các dự án thầu trong thời gian dài.
- Tăng cường tương tác linh hoạt giữa các trung tâm kinh doanh các dịch vụ chủ quản khác nhau để có thể nắm bắt kịp thời nhu cầu của khách hàng, hỗ trợ nhau trong các mảng dịch vụ bán chéo.
- Tổ chức phân bổ các công việc hành chính theo bộ phận, giảm bớt thời gian và thủ tục cho nhân viên kinh doanh trong việc làm hợp đồng cũng như các thủ tục thanh toán, nghiệm thu khác.

3.2.4. Giải pháp về đầu tư hạ tầng

Ngày nay, công nghệ thay đổi liên tục theo từng ngày, từng giờ, vì vậy chu kỳ sống của công nghệ ngày càng được rút ngắn theo sự phát triển của xã hội. Việc đổi mới thay thế công nghệ cũ lạc hậu, bằng những công nghệ mới qua việc sáng chế phát minh hay chuyển giao từ nước này sang nước khác là yêu cầu vô cùng cấp thiết hiện nay để có thể phát triển đa dạng các loại hình dịch vụ viễn thông.

Một số nhóm giải pháp như: Hợp lý hoá mạng lưới, đẩy mạnh phát triển mạng lưới, thị trường kinh doanh....

Khi triển khai áp dụng công nghệ mới thì cần phải chú trọng đến công tác triển khai dịch vụ mới, tiến hành nâng cấp, chuẩn hoá về mặt số lượng chủng loại số lượng máy móc thiết bị, cách trang trí...cho phù hợp với vai trò, vị trí của từng đơn vị. Đồng thời thể hiện các yếu tố hữu hình hiện đại trước khách hàng giúp khách hàng có niềm tin vào nhà cung cấp. Như các hình ảnh về tổng đài, bảng chỉ tiêu truyền tốc độ,

khả năng tạo ra dịch vụ của thiết bị, công nghệ...

3.3. Một số kiến nghị phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông

- Tổ chức nghiên cứu thị trường để lập kế hoạch cung cấp các dịch vụ phù hợp với thị trường.
- Lập kế hoạch triển khai chi tiết, kế hoạch đầu tư dài hạn, đầu tư kịp thời, tổ chức quản lý khai thác dịch vụ hiệu quả.
- Phát triển các dịch vụ mới kết hợp kinh doanh với các tập đoàn lớn như Microsoft, Dell...
- Đa dạng hóa các phương thức hợp tác với các doanh nghiệp khác ngoài FTI để phát triển nhanh các dịch vụ. Chọn lọc đối tượng hợp tác như: Hợp tác các nhà cung cấp thiết bị; hợp tác với các nhà cung cấp giải pháp; hợp tác với các nhà khai thác,...ưu tiên lựa chọn hợp tác với các nhà cung cấp giải pháp để đảm bảo phát triển dịch vụ bền vững cho FTI. Hình thức hợp tác có thể là mua giải pháp, tư vấn hoặc cung cấp giải pháp tổng thể và chia doanh thu...
- Thành lập các bộ phận chuyên trách phát triển và quản lý kinh doanh các dịch vụ, các khối khách hàng tại FTI để dễ dàng tổ chức xây dựng chiến lược, kế hoạch dài hạn, đơn đốc triển khai các trung tâm kinh doanh.

KẾT LUẬN

Từ cơ sở lý thuyết và dữ liệu thực tế nghiên cứu thị trường trong những năm liên tiếp, luận văn đã có những đóng góp quan trọng như sau: Luận văn xác định cơ sở lý luận về phát triển kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông tại Việt Nam quy luật cung cầu và quy luật cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường. Trong đó, luận văn tập trung làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến việc phát triển kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông. Bên cạnh đó, luận văn đã tổng hợp lại hệ thống các chỉ tiêu đánh giá về sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông cũng như các phân tích đánh giá các chỉ tiêu đó.

Từ việc nghiên cứu các loại hình dịch vụ viễn thông trên thị trường, luận văn đã phân tích các nhân tố tác động đến sự phát triển của các loại hình dịch vụ viễn thông hiện nay. Từ đặc điểm sản phẩm dịch vụ nói chung và dịch vụ viễn thông nói riêng luận văn đã đề xuất các giải pháp đặc thù để nâng cao hiệu quả kinh doanh dịch vụ viễn thông. Trong đó có các giải pháp rất mới và táo bạo, các giải pháp riêng cho hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Một thành viên Viễn thông Quốc tế FPT mà không thể áp dụng cho các doanh nghiệp khác.

Luận văn “Phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông của công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT” đã tổng hợp những nghiên cứu, phân tích tình hình hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông nói chung và của FTI nói riêng. Để hoàn thiện hơn trong việc phát triển kinh doanh dịch vụ của FTI, hướng nghiên cứu cần thiết sau đề tài này là “Hoàn thiện công tác chăm sóc khách hàng tại Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT”. Bởi lẽ, trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ ngoài chất lượng dịch vụ là yếu tố quan trọng nhất thì chăm sóc khách hàng tốt, thấu hiểu được khách hàng là yếu tố tạo nên thành công cho doanh nghiệp.