

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Hoàng Thị Mai Duyên

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- HẢI DƯƠNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)**

Hà Nội – 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC

TS. NGUYỄN VĂN PHƯỚC

Phản biện 1: PGS.TS. Vũ Thành Hưởng

Phản biện 2: TS. Diêm Thị Thanh Hải

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

Vào lúc:

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt mang lại nhưng cơ hội kinh doanh mới cũng như thách thức đe dọa sự tồn tại của doanh nghiệp. Nâng cao hiệu quả kinh doanh luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp. Có nâng cao hiệu quả kinh doanh doanh nghiệp mới tồn tại và phát triển, qua đó mở rộng sản xuất, nâng cao đời sống cán bộ nhân viên và tạo được sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Vấn đề nâng cao hiệu quả kinh doanh là bài toán khó với nhiều doanh nghiệp. Có nhiều nguyên nhân ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh như: hạn chế trong công tác quản lý, hạn chế trong năng lực sản xuất hay kém thích nghi với sự biến đổi trong nhu cầu của thị trường... Do đó các biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh ngày càng được các doanh nghiệp chú trọng.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương (viết tắt TTKD VNPT- Hải Dương) là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông. TTKD VNPT - Hải Dương được tách ra từ Viễn thông Hải Dương từ tháng 10 năm 2015 với nhiệm được giao là kinh doanh dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin (viết tắt VT-CNTT) trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Nhân lực của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương lúc đó bao gồm lãnh đạo, nhân viên hầu hết được đào tạo các chuyên ngành về kỹ thuật và làm tại các bộ phận kỹ thuật. Sau khi Trung tâm Kinh doanh VNPT –Hải Dương được thành lập đội ngũ nhân lực đó được điều động sang làm công tác kinh doanh, bán hàng nên chưa có nhiều kỹ năng về bán hàng và quản trị. Qua các năm hoạt động với kỳ vọng kinh doanh hiệu quả, tăng trưởng ổn định bền vững lâu dài đơn vị đã rất chú trọng đến việc phân tích, đánh giá, nâng cao hiệu quả kinh doanh tại đơn vị. Tuy nhiên vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế như dịch vụ chăm sóc khách hàng còn hạn chế, nhân sự già hóa, chi phí quản lý chưa hiệu quả... Vì vậy, với kiến thức đã học bản thân tôi mạnh dạn lựa chọn đề tài “nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương” để nghiên cứu kỹ và có được những giải pháp phù hợp nhất để nâng cao hiệu quả kinh doanh tại đơn vị.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Nâng cao hiệu quả kinh doanh đã được đề cập nhiều trong các đề tài nghiên cứu trước đây của các tác giả trong và ngoài nước. Các ấn phẩm đã phát hành và một số đề tài nghiên cứu trong các năm gần đây như sau:

Bùi Văn Vân, Vũ Văn Ninh; 2013; Giáo trình “Tài chính doanh nghiệp”; Nhà xuất bản Tài chính. Bùi Xuân Phong; 2010; Giáo trình “Phân tích hoạt động kinh doanh”; Nhà xuất bản Thông tin và truyền thông. Đặng Thị Việt Đức; 2021; Bài giảng “Quản trị tài chính doanh nghiệp”; Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Nguyễn Trọng Cơ, Nghiêm Thị Thà; 2017; Giáo trình “Đọc và phân tích báo cáo tài chính doanh nghiệp”; Nhà xuất bản Tài chính. Phan Quang Niệm; 2008; Giáo trình “Phân tích hoạt động kinh doanh”; Nhà xuất bản Thống kê. Trần Ngọc Thor; 2005; “Tài chính doanh nghiệp hiện đại”; NXB thống kê.

Luận văn thạc sỹ của Lưu Triệu Cơ (2013), “Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh”, Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh. Trên cơ sở lý thuyết về hiệu quả kinh doanh, phân tích đánh giá thực trạng kinh doanh của Bưu điện thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn 2008-2012, tác giả đã phân tích những yếu tố chủ yếu tác động hiệu quả kinh doanh của Bưu điện thành phố Hồ Chí Minh, từ đó đề ra những giải pháp khắc phục yếu kém, nâng cao hiệu quả kinh doanh của Bưu điện thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn 2013-2018.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đã đạt được nhưng kết quả nhất định như đưa ra được hệ thống lý luận, phân tích được thực trạng tình hình quản trị và hiệu quả kinh doanh tại đơn vị nghiên cứu, cũng như đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao được hiệu quả sử dụng nhân lực cho doanh nghiệp. Các nhóm giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện quản lý chi phí, tiết kiệm chi phí đầu vào, tăng doanh thu....

Tại trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương những năm qua đã có một số nghiên cứu về doanh nghiệp, tuy nhiên việc nghiên cứu này tập trung vào việc mở rộng thị phần hoặc phân tích nhằm đưa ra giải pháp để nâng cao hiệu quả công tác bán hàng cho đơn vị. Do đó, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu này với mong muốn đóng góp phần nhỏ bé cho doanh nghiệp bằng việc phân tích và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Mục tiêu nghiên cứu cụ thể:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về hiệu quả kinh doanh
- Phân tích, đánh giá thực trạng hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh

VNPT – Hải Dương trong giai đoạn từ năm 2018 đến tháng năm 2021.

- Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

- Hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.
- Phạm vi thời gian: đề tài nghiên cứu thực trạng hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương giai đoạn 2018-2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu: Luận văn dự kiến sẽ thu thập dữ liệu theo phương pháp sau:

- Quan sát thực địa: Dựa trên điều kiện của bản thân đang công tác tại Phòng kế toán Kế hoạch, TTKD VNPT – Hải Dương.
- Phương pháp nghiên cứu định tính: Phỏng vấn chuyên sâu đội ngũ lãnh đạo, quản lý.
- Phương pháp nghiên cứu tại bàn: Thu thập dữ liệu thứ cấp qua báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo hoạt động nhân sự tại TTKD VNPT – Hải Dương, văn bản quy trình quy định của Tập đoàn và Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông..

5.2. Phương pháp xử lý số liệu:

- Dữ liệu thu thập được thống kê, tính toán, tổng hợp, so sánh.
- Sử dụng phần mềm tính toán Microsoft Excel để xử lý những dữ liệu thu thập được.

5.3. Phương pháp phân tích dữ liệu:

- Đối với dữ liệu thứ cấp: Phân tích tổng hợp, đánh giá.

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ KINH DOANH

TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát chung về hiệu quả kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

1.1.1. *Khái niệm hiệu quả kinh doanh*

Hiệu quả kinh doanh của Doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế, phản ánh trình độ sử dụng nguồn nhân tài vật lực của doanh nghiệp. Đây là một chuỗi vấn đề phức tạp và có liên quan đến nhiều yếu tố, nhiều mặt của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như : lao động, tư liệu lao động, đối tượng lao động...

Có nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm hiệu quả kinh doanh. Có quan điểm cho rằng: "Hiệu quả sản xuất diễn ra khi xã hội không thể tăng sản lượng của một lượng hàng hoá mà không cắt giảm sản lượng của một loại hàng hoá khác. Một nền kinh tế có hiệu quả nằm trong giới hạn khả năng sản xuất của nó". Thực chất quan điểm này đã đề cập tới khía cạnh phân bổ có hiệu quả các nguồn lực của nền sản xuất xã hội. Trên góc độ này rõ ràng phân bổ các nguồn lực kinh tế sao cho đạt được việc sử dụng mọi nguồn lực trên đường giới hạn khả năng sản xuất làm cho nền kinh tế có hiệu quả và rõ ràng xét trên phương diện lý thuyết thì đây là mức hiệu quả cao nhất mà mỗi nền kinh tế có thể đạt được trên giới hạn năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

1.1.2. *Phân loại hiệu quả kinh doanh*

Hiệu quả kinh doanh cá biệt là hiệu quả kinh doanh thu được từ các hoạt động thương mại của từng doanh nghiệp kinh doanh. Biểu hiện chung của hiệu quả kinh doanh cá biệt là lợi nhuận mà mỗi doanh nghiệp đạt được.

Hiệu quả kinh tế - xã hội mà hoạt động kinh doanh đem lại cho nền kinh tế quốc dân là sự đóng góp của nó vào việc phát triển sản xuất, đổi mới cơ cấu kinh tế, tăng năng suất lao động xã hội, tích lũy ngoại tệ, tăng thu cho ngân sách, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống nhân dân.

1.1.3. *Bản chất của việc nâng cao hiệu quả kinh doanh*

Từ khái niệm hiệu quả nêu trên, có thể thấy bản chất của hiệu quả kinh doanh là phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu kinh tế - xã hội và nó chính là hiệu quả của lao động xã hội được xác định trong mối tương quan giữa lượng kết quả hữu ích cuối cùng thu được với lượng hao phí lao động xã hội bỏ

ra. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp phải được xem xét một cách toàn diện cả về không gian và thời gian, cả về mặt định tính và định lượng.

1.1.4. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả kinh doanh trong doanh nghiệp

Hiệu quả kinh doanh là công cụ hữu hiệu để các nhà quản trị doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ quản trị kinh doanh: Khi tiến hành bất kỳ một hoạt động sản xuất kinh doanh nào thì các doanh nghiệp đều phải huy động và sử dụng các nguồn lực mà doanh nghiệp có khả năng có thể tạo ra kết quả phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra.

Ở mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp thì doanh nghiệp đều có nhiều mục tiêu khác nhau, nhưng mục tiêu cuối cùng bao trùm toàn bộ quá trình SXKD của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

1.2.1. Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp

Nhân tố vốn

Con người

Trình độ kỹ thuật công nghệ

Trình độ quản trị doanh nghiệp và trình độ quản lý sản xuất

Hệ thống trao đổi và xử lý thông tin

1.2.2. Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp

Môi trường chính trị - pháp luật

Môi trường kinh tế

Môi trường tự nhiên

Cơ sở hạ tầng

Môi trường cạnh tranh

Yếu tố công nghệ

Yếu tố hội nhập

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

1.3.1. Yêu cầu đối với các chỉ tiêu

Những yêu cầu đặt ra cho hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:

Thể hiện được đặc điểm sản xuất kinh doanh

- Đảm bảo tính thống nhất trong các phương pháp xác định và mối quan hệ giữa các chỉ tiêu

- Đảm bảo tính chính xác, khoa học, thực tế
- Đảm bảo tính hệ thống

Khi đánh giá khái quát hiệu quả kinh doanh cần phải nghiên cứu một cách toàn diện cả về không gian và thời gian, môi trường kinh doanh đồng thời đặt nó trong mối quan hệ với hiệu quả chung của xã hội.

1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh

- Tỷ suất sinh lời của tổng tài sản (ROA)
- Tỷ suất sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE)
- Tỷ suất sinh lời của doanh thu (ROS)
- Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản
- Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí

1.4. Các phương pháp phân tích hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Để phân tích xu hướng và mức ảnh hưởng của từng nhân tố đến từng chỉ tiêu hiệu quả cần phân tích. Trong cuốn luận văn này em sử dụng phương pháp so sánh và phân tích thống kê.

1.4.1. Phương pháp so sánh

Phương pháp này được sử dụng trong phân tích để xác định xu hướng, mức độ biến động của từng chỉ tiêu.

Để sử dụng phương pháp này cần xác định các vấn đề cơ bản sau:

- Khi nghiên cứu nhịp độ biến động của tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu, số gốc để so sánh là chỉ tiêu thời kì trước.
- Khi nghiên cứu nhịp điệu thực hiện nhiệm vụ kinh doanh trong từng thời gian một năm thường so sánh với cùng kì năm trước.
- Khi đánh giá mức độ biến động so với các chỉ tiêu đã dự kiến, trị số thực tế sẽ so sánh với mục tiêu.

1.4.2. Phương pháp liên hệ đối chiếu

Liên hệ, đối chiếu là phương pháp phân tích sử dụng để nghiên cứu, xem xét mối liên hệ kinh tế giữa các sự kiện và hiện tượng kinh tế.

Đồng thời xem xét tính cân đối của các chỉ tiêu kinh tế trong quá trình hoạt động.

Sử dụng phương pháp này cần chú ý đến các mối liên hệ mang tính nội tại, ổn định, chung nhất và được lặp đi lặp lại, các liên hệ ngược, liên hệ xuôi, tính cân đối tổng thể, cân đối từng phần...

Vì vậy, cần thu thập được thông tin đầy đủ và thích hợp về các khía cạnh liên quan đến các luồng chuyển dịch giá trị, sự vận động của các nguồn lực trong doanh nghiệp và mối quan hệ kinh tế của doanh nghiệp với các bên có liên quan.

1.4.3. Phương pháp phân tích nhân tố

Phân tích nhân tố là phương pháp được sử dụng để nghiên cứu, xem xét các chỉ tiêu kinh tế tài chính trong mối quan hệ với các nhân tố ảnh hưởng thông qua việc xác định mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố và phân tích thực chất ảnh hưởng của các nhân tố đến chỉ tiêu phân tích.

1.4.4. Phương pháp khác

Phương pháp thay thế liên hoàn: là phương pháp xác định ảnh hưởng của từng nhân tố bằng cách thay thế lần lượt và liên tiếp các nhân tố từ giá trị kỳ gốc sang kỳ phân tích để xác định trị số của chỉ tiêu khi nhân tố đó thay đổi. Sau đó, so sánh trị số của chỉ tiêu vừa tính được với trị số của chỉ tiêu chưa có biến đổi của nhân tố cần xác định sẽ tính được mức độ ảnh hưởng của nhân tố đó

1.5. Hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông

Hiệu quả hoạt động kinh doanh viễn thông là phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp viễn thông nhằm đạt được kết quả của mục tiêu hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông.

Như vậy, hiệu quả hoạt động kinh doanh viễn thông liên quan đến 2 vấn đề cơ bản của doanh nghiệp viễn thông: mục tiêu kinh doanh đưa ra và kết quả đạt được trong năm đó. Việc đo lường hiệu quả phụ thuộc vào các tiêu chí đáp ứng mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Dưới đây là những nội dung nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông.

1.5.1. Nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị

Công tác quản trị doanh nghiệp là vấn đề cần phải được chú trọng thực hiện ngay từ khi hình thành, giám sát chặt chẽ trong quá trình vận hành doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp mới hình thành như Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Theo đó, cần lựa chọn cơ cấu tổ chức doanh nghiệp theo một cấu trúc bộ máy ổn định, dễ dàng vận hành và điều hành, tránh trùng lặp gây khó khăn trong việc ra quyết định.

Về công tác chuyên môn, hoạt động quản trị doanh nghiệp cần trú trọng tuân thủ quy trình trong hoạt động quản trị, gồm các hoạt động lập kế hoạch, công tác giám sát, đánh giá để hoạt động quản trị có những quyết định kịp thời, chính xác.

1.5.2. *Nâng cao doanh số*

Nâng cao doanh số là một trong những hoạt động cơ bản thể hiện hiệu quả của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nâng cao doanh số thể hiện được mức tăng trưởng về doanh thu và có thể bao gồm lợi nhuận mang lại hoặc ít nhất lợi nhuận không âm. Kết quả này thể hiện trên bảng tổng kết báo cáo kết quả kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp và đảm bảo được tính ổn định.

Để nâng cao được doanh số, đòi hỏi doanh nghiệp phải có những giải pháp tổng thể về các hoạt động tổ chức bán hàng, truyền thông, xây dựng hệ thống phân phối, tiết kiệm chi tiêu tài chính và quan trọng là gia tăng sức mua, sự tiêu dùng dịch vụ của khách hàng.

1.5.3. *Tăng thị phần trên thị trường*

Đây được coi là hoạt động quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh bởi yếu tố quy mô thị trường sẽ góp phần thay đổi, khẳng định vị thế của doanh nghiệp.

Thị phần phản ánh số lượng khách hàng hiện có. Nếu nó được tăng lên, đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đã giữ chân được khách hàng cũ và thu hút thêm những khách hàng mới. Điều đó sẽ chứng tỏ doanh nghiệp được khách hàng ghi nhận thương hiệu, chất lượng dịch vụ được khách hàng ưa chuộng và biết đến nhiều hơn, sẵn sàng chi tiêu hơn.

Kết luận chương 1

Việc nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về tổng quan hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp là rất cần thiết, tạo ra khung lý luận nhằm định hướng cho việc nghiên cứu thực trạng, tìm ra những ưu điểm và hạn chế trong hiệu quả kinh doanh. Kết quả nghiên cứu trong chương 1 được thể hiện ở các điểm chủ yếu:

Thứ nhất, tác giả đã đưa ra tổng quan lý luận cơ bản về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong đó nêu các khái niệm, ý nghĩa và nhiệm vụ phân tích hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, tác giả đã phân tích cụ thể các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh.

Thứ ba, làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong đó có môi trường vi mô, vĩ mô.

Thứ tư, đưa ra các phân tích về các biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh trong doanh nghiệp.

Chương 2: THỰC TRẠNG KẾT QUẢ KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

2.1.1. Giới thiệu về Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Lịch sử hình thành của VNPT mà tiền thân là ngành Bưu điện Việt Nam được thành lập ngày 15/08/1945, trong hơn 70 năm qua đã gắn bó với đời sống của người dân, cũng như góp phần không nhỏ vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Xã hội chủ nghĩa.

Ngày 07/04/1990, nghị định 115/HĐBT chuyển Tổng cục bưu điện thành Tổng Công ty bưu chính - viễn thông Việt Nam kinh doanh 2 dịch vụ chính đó là bưu chính và viễn thông. Theo quyết định số 91/QĐ-TTg ngày 07/05/1994 chuyển Tổng công ty Bưu chính – viễn thông Việt Nam thành Tổng công ty kinh doanh 100% vốn Nhà nước. Đến tháng 04/1995 Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, đây là Tổng Công ty trực thuộc Tổng cục Bưu điện và Chính Phủ.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty, là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị trực thuộc khác trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông liên hoàn, thống nhất cả nước; có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do Tổng công ty giao.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương đăng ký hoạt động chi nhánh theo Luật doanh nghiệp, các quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương có Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh, có con dấu, được mở tài khoản tại các ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Tên doanh nghiệp: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương – Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông

Tên viết tắt: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Địa chỉ: Số 1 đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

Ngành, nghề kinh doanh chính:

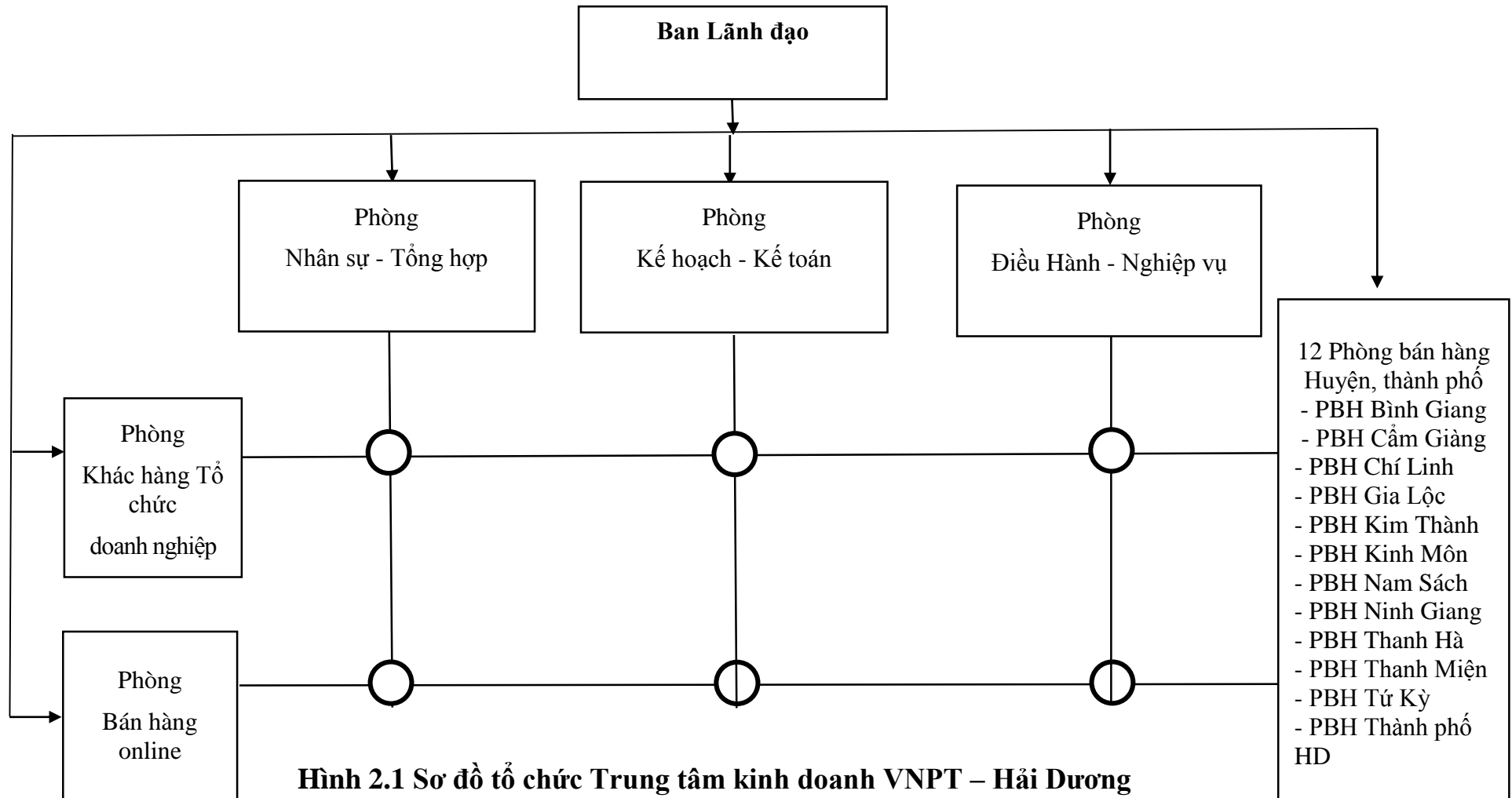
- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin
- Kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
- Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng;
- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa, cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông.
- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

Ngành, nghề có liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;
- Kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông;
- Đại lý về máy bay và các phương tiện vận tải khác;
- Kinh doanh các ngành nghề khác khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nguồn lực cơ bản của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Sơ đồ tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương



2.1.3. Đặc điểm thị trường và đối thủ cạnh tranh

Với sự phát triển và vận động không ngừng của thế giới, cũng như sự phát triển vượt bậc trong ngành CNTT, các doanh nghiệp Viễn thông vừa được ở ra các cơ hội kinh doanh mới nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với những thách thức to lớn. Ngành Viễn thông đang là con gà đẻ trứng vàng cho nền kinh tế với sự bùng nổ mạnh mẽ trong 10 năm gần đây. Tuy nhiên trong những năm gần đây cho thấy doanh thu đã có dấu hiệu chững lại và suy giảm, nhiều dấu hiệu cho thấy ngành viễn thông tiếp tục đối mặt với những khó khăn trong năm 2022 và những năm tiếp theo. Hạ tầng và thị trường viễn thông truyền thống đã bão hoà và đang chuyển dịch mạnh thành hạ tầng số, dịch vụ số; thói quen tiêu dùng thay đổi và đặc biệt tác động của các công nghệ của CMCN 4.0 mang tới đã mạnh mẽ nhiều chỉ dấu đáng lo ngại cho hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông.

Tốc độ giảm doanh thu dịch vụ viễn thông truyền thống của Việt Nam nhanh hơn so với tốc độ giảm chung của thế giới. Mức suy giảm trên là hệ quả của một loạt yếu tố, gồm bối cảnh thuê bao trong nước bão hoà, giá cước liên tục giảm để cạnh tranh giữa các nhà mạng, dịch vụ giá trị gia tăng và dịch vụ điện thoại cố định tiếp tục trên xu hướng giảm, sự phổ biến của dịch vụ gọi điện, nhắn tin, cung cấp nội dung trên OTT. Những yếu tố đó đang khiến doanh thu dịch vụ viễn thông cơ bản ở Việt Nam trong năm qua rơi vào trạng thái không thể tăng trưởng.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương thời gian gần đây

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của TTKD Hải Dương từ năm 2018-2021

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
A	DOANH THU	Tr.đồng	560.397	579.880	596.962	621.724
A.1	Doanh thu Viễn thông CNTT	Tr.đồng	475.003	451.944	446.297	528.557
A.1.1	Di động	Tr.đồng	132.160	105.599	109.223	122.009
A.1.1.1	Di động trả sau	Tr.đồng	57.098	45.975	44.833	53.450
A.1.1.2	Di động trả trước	Tr.đồng	75.062	59.624	64.390	68.559
A.1.2	Băng rộng (MegaVNN, FiberVNN, Internet trực tiếp...)	Tr.đồng	260.284	261.983	267.487	278.783
A.1.3	Điện thoại cố định,	Tr.đồng	27.780	20.280	14.426	11.265

	Gphone					
A.1.4	Truyền số liệu	Tr.đồng	18.202	18.863	20.430	18.186
A.1.5	Dịch vụ MyTV	Tr.đồng	10.261	12.870	26.976	36.142
A.1.6	Dịch vụ CNTT	Tr.đồng	12.394	18.361	19.841	18.947
A.1.7	Dịch vụ GTGT	Tr.đồng	158	296	3.098	8.451
A.1.8	Dịch vụ còn lại	Tr.đồng	1.929	1.177	562	3.611
A.1.8	Dịch vụ cho thuê CSHT	Tr.đồng	11.836	12.516	14.254	11.163
A.2	Doanh thu Kinh doanh thương mại	Tr.đồng	3.350	1.484	411	498
A.3	Doanh thu hoạt động tài chính	Tr.đồng	12	11	12	5
A.4	Doanh thu SPDV khác	Tr.đồng	0	5	3	31
A.5	Doanh thu PHKD	Tr.đồng	82.032	126.436	120.240	112.634
B	CHI PHÍ	Tr.đồng	529.375	530.441	503.192	484.509
B.1	Chi phí Viễn thông CNTT	Tr.đồng	62.020	78.672	73.111	75.476
B.1.1	Chi phí bán hàng	Tr.đồng	34.592	47.925	45.821	44.756
B.1.2	Chi phí quản lý DN	Tr.đồng	27.428	30.747	27.290	30.720
B.2	Chi phí Kinh doanh thương mại	Tr.đồng	3.105	1.221	323	341
B.3	Chi phí hoạt động tài chính	Tr.đồng				
B.4	Chi phí khác	Tr.đồng	124	109	32	174
B.5	Chi phí PHKD	Tr.đồng	464.126	450.440	429.725	408.516
C	Tổng Lợi nhuận trước thuế	Tr.đồng	31.022	49.439	93.770	137.216
D	Thuê bao phát sinh cước các dịch vụ cơ bản					
D.1	Di động	Nghìn Thuê bao	233,2	193,8	203,7	280
D.2	Băng rộng cố định	Nghìn Thuê bao	205	243	252	280

(Nguồn: Phòng KT-KT TTKD VNPT – Hải Dương)

2.2. Phân tích hiệu quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian qua

2.2.1. Phân tích hiệu quả kinh doanh tổng hợp của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Bảng 2.2: Các chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng vốn của TTKD VNPT – Hải Dương

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
-----	----------	----------	----------	----------	----------

1	Doanh thu thuần	560.397	579.880	596.962	621.724
2	Lợi nhuận	31.022	49.439	93.770	137.216
3	Tổng nguồn vốn	103.188	106.192	105.139	104.470
4	Vốn chủ sở hữu	767	590	431	269
5	Hiệu suất sử dụng tổng nguồn vốn (ROI) (5=1/3)	5,43	5,46	5,68	5,95
6	Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) (6=2/3)	0,30	0,47	0,89	1,31
7	Tỷ suất sinh lời vốn chủ sở hữu ROE (7=2/4)	40,43	83,73	217,32	510,87
8	Tỷ suất lợi nhuận doanh thu ROS (8=2/1)	0,06	0,09	0,16	0,22

(Nguồn: Phòng KT-KH, TTKD VNPT – Hải Dương)

Tỷ suất sinh lời của vốn (ROI)

Hiệu suất sử dụng nguồn vốn của TTKD VNPT – Hải Dương qua các năm đầu năm, trong giai đoạn từ năm 2018 đến năm 2021 hiệu suất sử dụng nguồn vốn tăng 9,4%. Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng vốn của TTKD VNPT – Hải Dương tăng chủ yếu là do sự gia tăng doanh thu trong thời gian này.

Tỷ suất sinh lời của doanh thu (ROS)

Tỷ suất sinh lời của doanh thu thể hiện trình độ kiểm soát chi phí của doanh nghiệp nhằm tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Năm 2018, ứng với mỗi 100 đồng doanh thu thì TTKD thu được 6 đồng lợi nhuận trước thuế và lãi vay. Các năm tiếp theo lần lượt thu được 9 đồng; 16 đồng và 22 đồng.

Tỷ suất sinh lời của tài sản (ROA)

Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) tăng qua các năm từ 2018-2021, lần lượt là 0,3; 0,47; 0,89; 1,31. Năm 2018 với 1 đồng tài sản sẽ làm ra 0.3đ lợi nhuận, và với các năm tiếp theo lần lượt là 0,47đ; 0,89đ; 1,31đ.

Tỷ suất sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE)

Chỉ tiêu ROE phản ánh khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu. Các nhà đầu tư thường rất quan tâm tới chỉ tiêu này, nó là một trong những căn cứ để các nhà đầu tư quyết định việc nên hay không nên đầu tư vào 1 doanh nghiệp. Thêm vào đó, tăng mức doanh lợi VCSH là mục tiêu quan trọng trong hoạt động quản lý tài chính của doanh nghiệp. Tỷ suất

sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) tăng qua các năm từ 2018-2021, lần lượt là : 40,43; 83,73; 217; 510.87.

2.2.2. Phân tích hiệu quả sử dụng tài sản

2.2.3. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động

Bảng 2.8 Cơ cấu lao động của TTKD VNPT – Hải Dương

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số lao động	159	100%	157	100%	152	100%	145	100%
1. Theo trình độ								
<i>Từ Đại Học trở lên</i>	75	47,2%	76	48,4%	78	51,3%	80	55,2%
<i>Cao Đẳng – Trung Cấp</i>	42	26,4%	42	26,8%	38	25,0%	34	23,4%
<i>Phổ Thông</i>	42	26,4%	39	24,8%	36	23,7%	31	21,4%
2. Theo giới tính								
<i>Nữ</i>	79	49,7%	75	47,8%	74	48,7%	73	50,3%
<i>Nam</i>	80	50,3%	82	52,2%	78	51,3%	72	49,7%
3. Theo tính chất lao động								
<i>Trực tiếp</i>	130	81,8%	128	81,5%	125	82,2%	119	82,1%
<i>Gián tiếp</i>	29	18,2%	29	18,5%	27	17,8%	26	17,9%

(Nguồn: Phòng NS-TH, TTKD VNPT – Hải Dương)

Số lượng công nhân viên công ty giảm liên tục qua các năm. Năm 2021 số lượng lao động giảm khá lớn 9 người so với năm 2020 (tăng thêm 2 người). Số lượng lao động giảm lớn chủ yếu do chấm dứt hợp đồng lao động. Cả giai đoạn 2018–2021, số lượng công nhân viên biến động giảm 14 người.

2.3. Đánh giá hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

2.3.1. Những kết quả đạt được

Trong những năm qua, mặc dù tính cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt là trong ngành Viễn thông ngày càng gay gắt, TTKD VNPT Hải Dương đã có những nỗ lực để vượt qua các khó khăn và đạt được những thành tựu đáng kể trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm bảo toàn và phát triển vốn của doanh nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của mình. Doanh nghiệp đã đạt được những kết quả như sau:

Mặc dù điều kiện cạnh tranh trên thị trường viễn thông ngày càng khắc nghiệt, nhu cầu của khách hàng đang dần bão hòa nhưng lợi nhuận của TTKD VNPT Hải Dương vẫn duy trì và có sự tăng trưởng ấn tượng qua các năm với tỷ lệ cao. Đây là một kết quả rất tốt.

Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận doanh thu ngày càng tăng trong thời gian gần đây, trung bình mỗi năm tăng xấp xỉ 4%. Kết quả cho thấy thấy tốc độ tăng chi phí ít hơn tốc độ tăng doanh thu của doanh nghiệp.

2.3.2. Những hạn chế

Mặc dù việc sử dụng vốn của doanh nghiệp trong những năm gần đây đạt được những kết quả nhất định, nhưng hiệu quả kinh doanh chưa cao, còn bộc lộ những hạn chế. Những hạn chế này đã có những tác động không tốt đến sự phát triển của doanh nghiệp. các hạn chế bao gồm:

Doanh thu của TTKD VNPT – Hải Dương tăng đều qua các năm nhưng một số dịch vụ chưa đáp ứng được so với yêu cầu mà Tập đoàn giao so với các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn, đặc biệt là các dịch vụ mới chưa chiếm tỷ trọng doanh thu cao: Dịch vụ CNTT năm 2021 mới đóng góp được 18,95 tỷ đồng, chiếm 3,7% tổng doanh thu VT-CNTT của doanh nghiệp. Doanh thu CNTT năm 2021 lại sụt giảm so với năm 2020, chỉ đạt bằng 95% so với năm 2020.

- Tổng chi phí của TTKD VNPT – Hải Dương có xu hướng giảm qua các năm, chứng tỏ đơn vị đã quan tâm đến việc tiết kiệm chi phí tuy nhiên một số loại chi phí vẫn còn cao, chưa đạt được mức tiết kiệm như kỳ vọng kể đến như chi phí Công cụ dụng cụ, chi phí thuê thu (nằm trong chi phí mua ngoài).

- Công tác quản lý các khoản phải thu: Nợ phải thu khách hàng ngắn hạn có xu hướng giảm nhưng năm 2021 lại tăng so 3% với 2020 tương ứng với doanh thu năm 2021 tăng so với 2020 là 4%. Tuy nhiên nợ phải thu tại đơn vị vẫn còn tương đối lớn so với yêu cầu của Tập đoàn, TTKD đã thực hiện phân loại tuổi nợ để theo dõi nhưng chưa có biện pháp hữu hiệu và giải quyết công nợ triệt để, vẫn phát sinh các khoản nợ phải thu khó đòi, các khoản quá nợ thanh toán. Vốn của doanh nghiệp còn bị đọng nhiều trong giá trị các khoản phải thu

mà chủ yếu là ở khách hàng của doanh nghiệp do 2 yếu tố: Công tác thu hồi công nợ của khối hành chính sự nghiệp, cơ quan hành chính công chưa được quan tâm đúng mức và thực hiện chưa nghiêm ngặt, còn e dè, nể nang. Các dự án lớn được cung cấp cho khách hàng nhưng điều khoản thanh toán vẫn còn thả lỏng chưa được quan tâm đúng mức, với quan niệm bán được hàng là trên hết mà chưa thực sự quan tâm đến vấn đề thu hồi công nợ.

- Cơ cấu lao động có xu hướng dịch chuyển từ lao động phổ thông sang các lao động có trình độ cao hơn, tuy nhiên tỷ lệ lao động phổ thông tại đơn vị vẫn còn cao trên 20%, điều đó cũng phần vào giải thích cho việc đơn vị vẫn chưa đáp ứng được so với tốc độ đổi mới trong kinh doanh cũng như sự phát triển của thị trường và đặc biệt với yêu cầu chuyển đổi của Tập đoàn đó là tập trung phát triển và cung cấp các dịch vụ số, giải pháp CNTT cho khách hàng.

- Với đặc thù là một ngành Viễn thông có từ rất lâu, so với đối thủ cạnh tranh bộ máy nhân sự do lịch sử để lại còn khá cồng kềnh, tuổi đời của lao động còn cao, khó cho việc sắp xếp, bố trí nhân sự vào các vị trí như bán hàng các dịch vụ công nghệ thông tin, dịch vụ mới.

Kết luận chương 2:

Dựa vào cơ sở lý luận tại chương 1, chương 2 đã khái quát được tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, đi sâu phân tích đặc điểm kinh doanh và thực trạng hiệu quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong giai đoạn 2018-2021, chỉ ra kết quả đạt được và hạn chế, tồn tại và nguyên nhân tại đơn vị. Đây là cơ sở quan trọng để đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới ở chương 3.

Chương 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO KẾT QUẢ KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG TRONG THỜI GIAN TỚI

Giới thiệu chương 3:

Dựa trên cơ sở lý thuyết ở Chương 1 và những tồn tại được chỉ ra tại Chương 2, chương này nghiên cứu định hướng chiến lược, mục tiêu phát triển kinh doanh tại đơn vị trong thời gian tới và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương trong thời gian tới.

3.1. Định hướng phát triển và nhiệm vụ của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT

❖ Định hướng chiến lược về phát triển kinh doanh

- Giữ vững và mở rộng thị phần, thị trường, kinh doanh có hiệu quả các dịch vụ đem lại nguồn thu lớn như di động, băng rộng và cố định.

Nhiệm vụ và giải pháp

+ Hướng về khách hàng, thường xuyên đổi mới, nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng.

+ Đẩy mạnh phát triển thị phần di động, các dịch vụ trên nền băng rộng, giải pháp cho khách hàng doanh nghiệp.

+ Giữ được mức độ phát triển của dịch vụ điện thoại cố định.

+ Phát triển mạnh thị trường khu vực nông thôn.

- Đột phá trong phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng, dịch vụ nội dung, các giải pháp tích hợp viễn thông, CNTT và truyền hình

Nhiệm vụ và giải pháp

+ Đẩy mạnh xã hội hóa, tạo các cơ chế thuận lợi để ngày càng có nhiều đơn vị cùng tham gia cung cấp dịch vụ.

+ Thành lập các đơn vị chuyên ngành, các Trung tâm dữ liệu tập trung cung cấp các giải pháp tích hợp cho khách hàng doanh nghiệp.

- Xây dựng thương hiệu Tập đoàn là một thương hiệu mạnh của quốc gia và trên trường quốc tế.

❖ Định hướng, chiến lược về chuyển đổi mô hình tổ chức

- Chuyển đổi Tập đoàn thành một tổ chức linh hoạt, năng động, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa, sự thay đổi của công nghệ và thị trường.

❖ Định hướng chiến lược phát triển nguồn nhân lực và cơ chế tạo động lực

3.1.2. Định hướng phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới

Tiếp tục xây dựng và phát triển doanh nghiệp ngày một mạnh hơn. Lấy hiệu quả kinh tế, xã hội làm thước đo chủ yếu cho sự phát triển bền vững. Thực hiện đa dạng hoá ngành nghề, sản phẩm, đầu tư mở rộng quy mô kinh doanh trong các lĩnh vực. Phát huy cao độ mọi nguồn lực để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, giải quyết đủ việc làm. Thực hiện

tốt công tác khuyến khích và đãi ngộ người lao động trong doanh nghiệp, duy trì sự vững mạnh của các tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên trong doanh nghiệp và tổ chức các ngày lễ trong năm.

Doanh nghiệp luôn lấy chất lượng sản phẩm dịch vụ là giá trị cốt lõi quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Với quan điểm phát triển “Lấy khoa học công nghệ làm trung tâm, lấy thị trường để định hướng, lấy tăng trưởng làm động lực, lấy chất lượng dịch vụ để cam kết với khách hàng”.

Về cơ sở vật chất: Đầu tư nâng cấp hệ thống tài sản cố định, tăng năng lực sản xuất dẫn đến tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh đáp ứng nhu cầu thị trường và đảm bảo chất lượng.

3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới

3.2.1. Giải pháp về sản phẩm dịch vụ, khách hàng và doanh thu

3.2.1.1. Cơ sở của biện pháp

- Qua thực tiễn kết quả hoạt động kinh doanh trong các năm 2018-2021 cho thấy, thị phần của VNPT Hải Dương trên địa bàn bị mất dần vào tay các đối thủ. Mặc dù thương hiệu VNPT có bề dày lịch sử và VNPT Hải Dương, có lượng khách hàng lâu năm nhờ thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp. Đây là lợi thế rất lớn của VNPT Hải Dương so với các đối thủ. Tuy lợi nhuận của VNPT Hải Dương luôn tăng so với các năm nhưng chưa thực sự phát huy hết nội lực. Những năm gần đây công tác và chính sách dành cho hoạt động marketing của VNPT Hải Dương đạt hiệu quả không cao. Bên cạnh đó các doanh nghiệp viễn thông-đối thủ cạnh tranh của VNPT Hải Dương trong thời gian gần đây như Viettel và MobilFone đang thực hiện rất tốt về hoạt động chiêu thị. Việc giữ vững thị phần và phát triển thêm khách hàng đòi hỏi phải nhiều giải pháp nhưng trong luận văn này tác giả đi sâu vào giải pháp là TTKD VNPT Hải Dương cần phải thực hiện nhằm hoàn thiện hoạt động Marketing.

- Điểm hạn chế tồn tại cần khắc phục là nguồn tài chính mà TTKD VNPT Hải Dương dành cho công tác quảng cáo còn hạn hẹp, chính sách quảng cáo còn chưa đánh vào tâm lý người dùng và cách thức quảng cáo sản phẩm còn chưa đổi mới chưa chú trọng cách hình thức quảng cáo của thời đại như quảng cáo trên internet hay hợp tác với các website hay các nhà cung cấp dịch vụ. Ngoài ra công tác khuyến mãi chưa có gì nổi bật so với các đối thủ.

3.2.1.2. Nội dung của biện pháp

Về việc Nâng cao chất lượng dịch vụ và chất lượng mạng

Theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế, việc cạnh tranh với nhau về giá cước sẽ có cường độ giảm dần và sẽ trở thành thứ yếu chứ không phải là vai trò cốt yếu như trong thời gian vừa qua nữa, vậy họ sẽ cạnh tranh bằng công cụ gì, chắc chắn đó là chất lượng dịch vụ. Đối với khách hàng sử dụng dịch vụ, ban đầu người ta chỉ chú ý đến giá cước có rẻ hay không, vì cước cao quá sẽ làm ảnh hưởng đến chi tiêu ngân sách của gia đình họ.

Về quảng cáo: Đẩy mạnh hơn nữa công tác quảng bá thương hiệu thông qua phương tiện thông tin đại chúng như: Báo, đài, trang web của VNPT Hải Dương nhất là trên các trang báo đài có tên tuổi, tăng cường bằng rộn áp phích quảng cáo dịch vụ tại các hội nghị hay phong trào. Nhất là quảng bá sản phẩm bằng hình ảnh các phụ kiện có thương hiệu VNPT tặng cho khách hàng. Đẩy mạnh các nội dung thông tin quảng bá dịch vụ một cách có chọn lọc đến tất cả đối tượng khách hàng.

Về quan hệ công chúng: Tăng cường các chính sách chăm sóc khách hàng cũ và tiếp tục tham gia các diễn đàn của doanh nghiệp và các cơ quan ban ngành trong tỉnh nhằm tìm kiếm khách hàng mới. Nhất là các doanh nghiệp nhà nước có mối quan hệ trước đó với VNPT Hải Dương. Thường xuyên tham gia các sự kiện giới thiệu sản phẩm dịch vụ hay hội chợ nhằm hay các phong trào vì cộng đồng nhất là các chương trình khuyến học hay chăm sóc bà mẹ Việt Nam anh hùng giúp cho xây dựng hình ảnh đối với cộng đồng.

Về chính sách khuyến mãi: Sự cạnh tranh gay gắt giành thị phần giữa các mạng hiện nay đã làm cho thị trường di động trở nên quá sôi động với các chương trình khuyến mại rầm rộ của tất cả các mạng. Hầu như khuyến mại không ngớt đợt sau nối tiếp đợt trước, điều này dẫn đến tình trạng khách hàng chỉ mua hàng nếu có khuyến mại. Tình trạng thuê bao ảo là vấn đề cần xem xét vì tính về kinh tế thì mua một số mới sẽ lợi hơn mua thẻ nạp tiền. Việc này ảnh hưởng ít nhiều đến lòng trung thành của khách hàng đang dùng thuê bao trả sau vì hầu hết các chương trình khuyến mại đều tập trung vào trả trước.

Về Bán hàng trực tiếp: Do trước đây VNPT Hải Dương chỉ chú trọng đến các khách hàng là cơ quan doanh nghiệp của nhà nước vì thế đã để hụt mấy phần lớn thị phần khách hàng ở các khu công nghiệp và dân cư. Tuy nhiên do ngày nay nhiều đối thủ cạnh tranh lớn và công tác bán hàng trực tiếp còn yếu kém vì thế cần cải thiện công tác bán hàng trực tiếp. Đẩy mạnh công tác giới thiệu sản phẩm và bán hàng tại các hội chợ và giới thiệu sản phẩm của tỉnh tổ chức.

Về tài trợ : Nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu VNPT Trong xã hội, VNPT Hải Dương đề ra các mục tiêu về hoạt động tài trợ như sau: đến năm 2025 doanh nghiệp luôn

giữ vững danh hiệu luôn là Doanh nghiệp đi đầu trong hoạt động tài trợ các chương trình và phong trào xã hội, nhằm đưa thương hiệu vào lòng khách hàng. XGiải pháp về quản trị chi phí

3.2.1.1. Cơ sở của biện pháp:

Do tính đặc thù của ngành là dịch vụ Viễn thông nên doanh nghiệp cũng cần phải chú ý việc bảo toàn và phát triển nguồn vốn bằng cách thực hiện tiết kiệm chi phí nguyên liệu, giảm giá thành dịch vụ sản phẩm, làm tốt công tác phòng ngừa rủi ro trong sản xuất kinh doanh. Đây là giải pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng cường khả năng cạnh tranh .

3.2.1.2. Mục đích của biện pháp

- Nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí.
- Tăng khả năng cạnh tranh với doanh nghiệp viễn thông khác.
- Tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

3.2.1.3. Nội dung của biện pháp

Để quản lý và sử dụng hợp lý các khoản chi phí đầu vào, công ty có thể thực hiện các giải pháp sau:

- Căn cứ vào nguồn kế hoạch chi phí Tổng công ty giao, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương phải xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện các chương trình, kế hoạch hành động, các giải pháp tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn chi phí, đồng thời thực hiện tăng cường công tác tập huấn, kiểm tra, giám sát các đơn vị cơ sở.

- Xây dựng các cơ chế tài chính linh hoạt, chủ động, gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh; mở rộng các kênh thanh toán phù hợp với hệ thống phân phối sản phẩm, dịch vụ.

- Giao kế hoạch chi phí cho các đơn vị trực thuộc phải tỷ lệ với mức doanh thu mang lại; thường xuyên kiểm tra, giám sát việc thực hiện chi phí của các đơn vị nhằm hạn chế tối đa việc chi tiêu không đúng khoản mục chi, chi lãng phí, chi không đúng mục đích.

- Giao và đánh giá việc quản lý chi phí bằng các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể, gắn với kế hoạch BSC của đơn vị nhằm tối ưu hoá chi phí đầu vào, tồn kho vật tư hàng hoá..

- Rà soát tổng thể chi phí thuê hạ tầng đối với hạ tầng thuê bên ngoài, tiến tới qui định mức thuê theo loại hình, địa bàn phù hợp với mặt bằng giá thuê trên thị trường.

- Tìm kiếm các hợp đồng mua bán kịp thời, chọn thời điểm và giá mua hàng hóa, dịch vụ hợp lý. Xác định đúng đắn nhu cầu vốn cho từng chu kỳ sản xuất kinh doanh. Nếu tính không đủ, không đúng nhu cầu vốn sẽ dẫn đến tình trạng thiếu vốn, công ty sẽ gặp phải nhiều khó khăn, sản xuất bị ngưng trệ, hoặc thừa vốn dẫn đến tình trạng lãng phí làm cho

tốc độ luân chuyển vốn chậm. Đối với nguyên nhiên vật liệu doanh nghiệp cần xây dựng định mức sử dụng nguyên vật liệu, đảm bảo tính khoa học và tiên tiến nhằm giảm thiểu tối đa sự thất thoát, lãng phí, quản lý, cấp phát, sử dụng và thu hồi. Các thủ tục, chính sách đúng đắn, rõ ràng trong việc khai thác, mua sắm, quản lý vật liệu sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được chi phí mua nguyên vật liệu đồng thời đáp ứng được yêu cầu chất lượng dịch vụ.

- Ngoài ra để đảm bảo cho nguồn hàng hóa ổn định, doanh nghiệp thay vì mua hàng dàn trải của nhiều nhà cung cấp có điều kiện thanh toán tốt, nên mua tập trung của một số nhà cung cấp lớn với các điều khoản thanh toán chặt chẽ hơn nó có thể khiến cho khoản phải trả người bán hàng giảm và làm tăng vòng quay phải trả.

3.2.2. Giải pháp về tổ chức quản lý người lao động

Nguồn nhân lực là một nguồn lực quan trọng nhất để góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của TTKD VNPT Hải Dương. Qua phân tích trên cho thấy: nguồn nhân lực của đơn vị có một thế mạnh rất lớn đó là kinh nghiệm lâu năm, chính lực lượng này sẽ truyền thụ lại cho các thế hệ sau kiến thức và kinh nghiệm trong công tác nghiệp vụ và quản lý. Công tác đề bạt, bổ nhiệm lãnh đạo các cơ sở chưa có các tiêu chuẩn rõ ràng. Đồng thời, công tác đánh giá kết quả công việc còn mang tính bình quân. Chính vì những yếu tố đó, Để nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực, VNPT Hải Dương cần thực hiện ngay các công việc sau:

Thứ nhất: phải xây dựng bảng phân tích công việc và bảng tiêu chuẩn công việc xuất phát từ thực tế, để từ đó có những tiêu chí để tuyển chọn nhân sự và bố trí nhân sự một cách hợp lý nhất.

Thứ hai: về công tác tuyển chọn nhân viên và cán bộ quản lý phải dựa vào bảng phân tích công việc và tiêu chuẩn công việc để lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất và trong quá trình phỏng vấn cần phải thực hiện minh bạch, công khai.

Thứ ba: đẩy mạnh công tác đào tạo chuyên môn kinh tế và năng lực quản trị. Như ta biết đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn cho mọi cán bộ nhân viên, đặc biệt là cấp lãnh đạo và cán bộ quản lý. Đây là khâu duy nhất tạo ra những nhân tố lao động tốt hơn.

3.2.3. Giải pháp về lập kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm

Trong mỗi năm kế hoạch, TTKD VNPT – Hải Dương căn cứ vào kế hoạch giao của Tập đoàn cần đề ra các chương trình công tác trọng tâm ngay từ đầu năm, từ đó có những giải pháp thích hợp cho từng thời điểm cụ thể. Xây dựng và tổ chức nhiều chương trình bán

hàng, quảng bá thương hiệu, CSKH để phát triển thuê bao và giữ khách hàng hiện có với quy mô lớn và thu được nhiều thành công.

Lập kế hoạch xây dựng và ban hành nhiều cơ chế kinh doanh, quản lý và bán hàng mới, phù hợp với tình hình biến động của thị trường, với từng đối tượng khách hàng và đã đem lại hiệu quả cao như: Quy chế trả lương cho tập thể và cá nhân, Quy định giao khoán kế hoạch và địa bàn kinh doanh cho tập thể, cá nhân người lao động, Quy định quản lý chăm sóc và phát triển hệ thống đại lý, điểm bán lẻ.

3.2.4. Một số giải pháp khác

Về chất lượng phục vụ, đơn vị cần đơn giản hoá thủ tục trong quá trình cung cấp dịch vụ để tránh gây phiền hà cho khách hàng. Tại các điểm giao dịch của VNPT các huyện, thị xã cũng như các điểm giao dịch của bưu điện cần trưng bày bộ thủ tục mẫu để khách hàng thuận lợi trong quá trình làm nhu cầu sử dụng dịch vụ mà nâng cao năng suất lao động cho CBCNV. Đồng thời tiếp tục đẩy mạnh việc thực hiện cung cấp dịch vụ ngay tại nhà thuê bao thông qua đội ngũ cộng tác viên phát triển thuê bao và CBCNV như hiện nay (Cộng tác viên Xã hội hóa, đại lý, CTV thu cước...) để thực sự khẩu hiệu "mỗi gia đình CBCNV VNPT đều là một đại lý viễn thông" thực sự đi vào cuộc sống.

Nâng cao hiệu quả thu hồi nợ đọng: Tình hình quản lý công nợ của đơn vị trong thời gian qua mặc dù có nhiều cải thiện nhưng vẫn còn rất nhiều khoản nợ kéo dài không đòi được. Thực trạng nợ cước có những hướng giải quyết cụ thể để khắc phục tình hình nợ tồn, đề tài có một số giải pháp đề xuất.

Thứ nhất về cơ cấu các bộ phận xử lý nợ, đơn vị cần sắp xếp lại theo hướng chuyên môn hóa cho từng khâu xử lý nợ chứ không tổ chức như hiện nay là phân chia các tổ xử lý nợ theo địa bàn. Việc này giúp giải quyết dứt điểm hồ sơ nợ càng dễ dàng kiểm tra được quá trình xử lý hồ sơ từ giai đoạn đầu đến khi kết thúc, đồng thời theo dõi được số lượng hồ sơ nợ đã được giải quyết đến đâu và giải quyết được bao nhiêu, tránh tình trạng như hiện nay là hồ sơ nợ do chính một tổ giải quyết từ đầu đến cuối, không quản lý được quá trình, số liệu và kết quả giải quyết cụ thể thế nào.

Đơn vị cần xây dựng và ban hành quy trình, quy định để làm cơ sở thực hiện cho công tác xử lý nợ. Điều này là hết sức cần thiết nhằm giúp tạo sự thống nhất, chặt chẽ cho các khâu xử lý nợ, đảm bảo rằng hồ sơ nợ đã được giải quyết theo các bước với đầy đủ cơ sở pháp lý để có kết quả cụ thể cho từng loại hồ sơ nợ như thanh toán dứt điểm nợ, chuyển ra tòa khởi kiện, trình xóa ...

Kết luận chương 3:

Từ việc phân tích, đối chiếu và so sánh giữa lý thuyết và thực tiễn, chương 3 đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới, như sau:

Nêu phương hướng, mục tiêu của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đến năm 2025, đây là căn cứ quan trọng để xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh gắn liền với phương hướng phát triển của đơn vị.

Đề xuất ra các giải pháp để nâng cao hiệu quả kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương: giải pháp về sản phẩm dịch vụ, khách hàng và doanh thu; giải pháp về quản trị chi phí; giải pháp về tổ chức quản lý người lao động; giải pháp về lập kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm.

KẾT LUẬN

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và tại bất cứ thời điểm nào thì việc nâng cao hiệu quả kinh doanh luôn là sự đòi hỏi cấp thiết, và là mối quan tâm hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Và đối với Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương không là ngoại lệ, đó là mục tiêu phấn đấu, mang ý nghĩa quan trọng, sẽ giúp cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương phát huy được mọi nguồn lực hiện có để tại ra nhưng sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, từng bước làm tăng doanh thu và tăng lợi nhuận.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là đơn vị trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), thực hiện nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ Viễn thông và Công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Trong thời gian vừa qua, với sự phát triển nhanh chóng của cá doanh nghiệp Viễn thông, đặc biệt là Viettel, đòi hỏi VNPT nói chung và Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương nói riêng cần phải có những giải pháp thực sự hiệu quả để gia tăng lợi thế và giữ vững thị phần.