



BÁO CÁO

Công tác quản trị điều hành nhiệm kỳ II (2003-2008)

Định hướng hoạt động nhiệm kỳ III (2009-2014)

Hội đồng Quản trị Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT) xin báo cáo Đại hội Cổ đông về công tác quản trị điều hành của Hội đồng Quản trị Công ty SPT nhiệm kỳ II (2003 – 2008) như sau:

I. KHÁI QUÁT VỀ NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

I.1. Về tình hình kinh doanh phát triển mạng lưới cung cấp dịch vụ:

Trong nhiệm kỳ II giai đoạn 2003 - 2008, Công ty đã triển khai thiết lập mạng lưới và tổ chức cung cấp các loại hình dịch vụ như sau:

- Dịch vụ điện thoại cố định và dịch vụ băng rộng tập trung chủ yếu ở địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh;
- Dịch vụ điện thoại VoIP trong nước và quốc tế 177;
- Dịch vụ mạng riêng ảo IP-VPN và kênh thuê riêng cho đối tượng khách hàng doanh nghiệp;
- Dịch vụ thông tin di động S-Fone;
- Dịch vụ bưu chính chuyên phát.
- Dịch vụ xây lắp, kiểm định, bảo hành, bảo dưỡng công trình bưu chính viễn thông.

Trong cơ cấu doanh thu dịch vụ thì dịch vụ VoIP vẫn chiếm tỷ trọng lớn chủ yếu vào thời gian đầu nhưng sau đó có xu hướng giảm dần bắt đầu từ năm 2005, xuất phát từ tình hình cạnh tranh và tình hình kinh doanh lậ chưa kiểm soát được đối với dịch vụ này. Cũng vì lý do có hiện tượng kinh doanh lậ, phá giá mà dẫn đến lưu lượng và lợi nhuận đối với dịch vụ này của Công ty SPT bị sụt giảm mạnh.

Dịch vụ Điện thoại cố định bị cạnh tranh từ chính các dịch vụ Điện thoại cố định, Điện thoại vô tuyến cố định và cả từ dịch vụ Điện thoại di động. Các chính sách quảng cáo khuyến mãi liên tục của các nhà cung cấp dịch vụ dẫn đến hiện tượng khách hàng thường xuyên thay đổi mạng để hưởng khuyến mãi, doanh thu bình quân thuê bao hàng tháng (ARPU) giảm thấp và tình hình công nợ tăng lên.

Dịch vụ Internet băng rộng ADSL có mức độ phát triển khá hơn do mật độ người sử dụng còn thấp và vẫn còn thị trường. Các dịch vụ mạng riêng ảo IP-VPN, dịch vụ kênh thuê riêng là các dịch vụ đang còn tiềm năng phát triển của thị trường và có mức lợi nhuận khá.

Dịch vụ thông tin di động là dịch vụ đặc biệt bị cạnh tranh gay gắt với 8 nhà khai thác trong đó đã có 6 nhà khai thác chính thức cung cấp dịch vụ. Nếu so với thị trường dân số Trung Quốc mà chỉ có 3 nhà khai thác thì mới hình dung được mức độ cạnh tranh gay gắt của dịch vụ này ở Việt Nam. Trong môi trường phải cạnh tranh, điều rất quan trọng là năng lực mạng và chất lượng dịch vụ phải được đầu tư nâng cao. Thế nhưng vấn đề đầu tư thỏa đáng cho mạng S-Fone vẫn chưa thể giải quyết được trong thời gian qua. Đây là một công việc cần phải được tiếp tục và tập trung giải quyết để tìm một giải pháp căn bản tận gốc cho dự án.

Dịch vụ bưu chính chuyển phát có khuynh hướng phát triển tốt với tốc độ khoảng 30%/năm, lợi nhuận tăng dần ổn định qua các năm. Địa bàn cung cấp dịch vụ đã mở rộng được đến 54 tỉnh, TP trong cả nước

I.2. Về đầu tư:

Công ty đã thực hiện việc đầu tư mạng lưới cung cấp dịch vụ với tổng giá trị đầu tư hoàn thành lũy kế trong giai đoạn 2003 - 2008 là **1.078,34 tỷ đồng**, tổng giá trị hình thành tài sản cố định là **997,42 tỷ đồng**. Các nội dung đầu tư tập trung cho cung cấp dịch vụ trong giai đoạn hiện tại bao gồm:

- Triển khai 03 tổng đài TDM cung cấp dịch vụ điện thoại cố định tại Thành phố Hồ Chí Minh; Nâng cấp và khép vòng các mạng cáp quang cấp 2 và cấp 3 nhằm nâng cao tính an toàn cho mạng lưới. Tính đến thời điểm cuối năm 2008, mạng viễn thông nội hạt của Công ty SPT đã phủ kín địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và có dung lượng khoảng 300.000 thuê bao Điện thoại cố định và ADSL, 300.000 kênh Leased-Line; mạng trục cho VoIP có khả năng kết cuối khoảng 70 triệu phút/tháng.
- Triển khai thử nghiệm để quyết định thực hiện phương án mạng trục NGN kết nối 04 thành phố trọng điểm là Thành phố Hồ Chí Minh – Hà Nội – Đà Nẵng – Cần Thơ để cung cấp dịch vụ; Triển khai xây dựng mạng truyền dẫn MicroWave để cung cấp truyền dẫn cho mạng S-Fone và kết hợp cung cấp dịch vụ cho thuê kênh Leased-Line khi có nhu cầu;
- Góp vốn đầu tư mạng cáp quang biển AAG và triển khai đầu tư, xây dựng tuyến truyền dẫn cáp quang liên tỉnh Thành phố Hồ Chí Minh - Vũng Tàu để chuẩn bị tiếp nhận dung lượng băng thông quốc tế thuộc Dự án AAG;

Nhìn chung, kết quả đầu tư đã cơ bản đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh và phù hợp với những mục tiêu chính đã đề ra trong nhiệm kỳ II. Với nguồn vốn rất hạn chế so với các doanh nghiệp viễn thông khác tại Việt Nam, Công ty đã có nỗ lực lớn trong việc đầu tư và kinh doanh để có thể đưa tổng tài sản hiện nay của toàn Công ty đạt đến gần **1.700 tỷ đồng**.

I.3. Một số chỉ tiêu về tài chính:

- **Doanh thu:** Giai đoạn 2004 – 2006: tốc độ phát triển tốt, tỷ lệ phát triển từ 11% đến 20%, doanh thu hàng năm từ 600 tỷ đồng lên trên 1.000 tỷ đồng. Năm 2007, do cạnh tranh gay gắt, doanh thu sụt giảm trên 20%. Năm 2008 doanh thu tăng 16% so với năm 2007.
- **Lợi nhuận trước thuế:** Từ 2003 – 2007: lợi nhuận trước thuế có sự tăng trưởng tốt, đạt khoảng 40 tỷ đồng - 70 tỷ đồng mỗi năm, đạt tỷ lệ khoảng 10% doanh thu, trong đó năm 2007 có mức lợi nhuận cao nhất là 70 tỷ đồng. Năm 2008, tình hình cạnh tranh gay gắt trong đó có việc kinh doanh lậu phá giá

dịch vụ viễn thông quốc tế trên thị trường đã tác động làm lợi nhuận kinh doanh giảm chỉ đạt 36 tỷ đồng. Cộng thêm tình hình sụt giảm của thị trường chứng khoán, Công ty phải thực hiện dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư ngắn hạn (83,3 tỷ đồng), kết quả cuối năm 2008 Công ty lỗ 47,3 tỷ đồng.

- **Khấu hao:** Giai đoạn 2003 – 2006 là giai đoạn công ty bắt đầu đầu tư mạng điện thoại cố định, tài sản tăng và thực hiện khấu hao nhanh nên khấu hao tăng từ 20% - 98%, tương ứng số tiền khấu hao hàng năm từ 30 đến 117 tỷ đồng. Trong các năm 2007, 2008 do tình hình cạnh tranh nên Hội đồng Quản trị đã xem xét quyết định giãn thời gian khấu hao hợp lý để có thể cân bằng được giữa yêu cầu có nguồn vốn tiếp tục tái đầu tư mở rộng hạ tầng và có được giá thành cung cấp dịch vụ cạnh tranh. Do tổng tài sản mạng lưới tăng lên nên mức khấu hao hàng năm vẫn khoảng trên 100 tỷ đồng. Tính đến cuối năm 2008, giá trị khấu hao lũy kế đạt trên 500 tỷ đồng, chiếm khoảng 50% tổng giá trị hình thành tài sản cố định hữu hình.
- **Năng suất lao động bình quân:** Năng suất lao động bình quân có tốc độ tăng trưởng khá (trên 10%), đạt từ 560 triệu/người đến trên 850 triệu/người. Năm 2008, tuy không có lợi nhuận trước thuế do thực hiện dự phòng giảm giá đầu tư chứng khoán nhưng năng suất lao động bình quân vẫn đạt khoảng 576 triệu/người cao hơn năm 2005 là 566 triệu/người và 2007 là 563 triệu/người.

II. VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH

II.1. Một số kết quả đạt được:

Trong nhiệm kỳ 2003 – 2008, Công ty đã đạt được một số kết quả sau:

- Đã triển khai tổ chức bộ máy cung cấp dịch vụ trên phạm vi cả nước; đội ngũ nguồn nhân lực được tăng cường và trưởng thành trong thực tiễn hoạt động kinh doanh;
- Mạng lưới kênh phân phối được mở rộng dần theo yêu cầu kinh doanh, một số dịch vụ đã tạo được uy tín thương hiệu tốt và có một số lượng khách hàng thân thiết ổn định;
- Xây dựng và phát triển được các mối quan hệ hợp tác đối tác trong và ngoài nước tốt;
- Sau khi tiến hành trình Đại hội đồng cổ đông ban hành Điều lệ sửa đổi, Hội đồng Quản trị Công ty SPT đã tiếp tục tiến hành xây dựng ban hành các tài liệu quản lý bao gồm: Bộ Nguyên tắc quản trị Công ty trên tinh thần áp dụng mô hình quản trị tiên tiến theo thông lệ quốc tế, các Quy chế hoạt động của Hội đồng Quản trị, của Ban Kiểm soát;
- Ban Điều hành cũng đã tiến hành xây dựng các tài liệu quy chế quản lý áp dụng trong hoạt động của Bộ máy điều hành; tổ chức các chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ; tiến hành xây dựng một số chính sách để nghiên cứu áp dụng cho mục tiêu tạo động lực làm việc hiệu quả cho người lao động.

II.2. Về các điểm hạn chế:

Bên cạnh những mặt đạt được, quá trình hoạt động của Công ty cũng bắt đầu bộc lộ những điểm hạn chế như sau:

- **Về tổ chức bộ máy:** Trong khi Công ty SPT có những điểm mạnh trong nhiều lãnh vực như lãnh đạo tâm huyết, đội ngũ trẻ, có sự sáng tạo và gắn bó, phân tích của tư vấn cho thấy Công ty SPT còn có những hạn chế quan trọng trong quản trị, điều hành và tổ chức. Đó là: Công ty chưa có định hướng chiến lược; cơ cấu tổ chức còn nặng nề, chưa hợp lý; cơ chế ra quyết định điều hành còn chậm, kém hiệu quả; chưa có một tiến trình chuyên nghiệp trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Các yếu tố này ảnh hưởng đến khả năng phản ứng nhanh của SPT với xu hướng thay đổi và nhu cầu mới của thị trường. Việc còn thiếu các chính sách cần thiết để thu hút nguồn nhân lực giỏi, thiếu vắng các thước đo phù hợp hay cách đánh giá phản hồi về hiệu quả công việc cũng như cơ chế khen thưởng thích hợp khi nhân viên đạt kết quả tốt đã ảnh hưởng đến việc tạo động lực thúc đẩy để nhân viên làm việc hiệu quả.
- **Về hoạt động khai thác, vận hành:** Công ty SPT còn những hạn chế trong công tác nghiên cứu thị trường; thông tin kinh doanh chưa được tổ chức tập trung để chia sẻ trong hoạt động điều hành Công ty; chất lượng dịch vụ và công tác chăm sóc khách hàng tuy có đặt ra nhưng chưa tập trung xây dựng các giải pháp, kế hoạch cụ thể cần thiết trong bối cảnh thị trường có mức độ cạnh tranh cao như hiện nay. Công ty SPT sẽ phải tăng cường chức năng marketing chiến lược, nhấn mạnh việc cải tiến dịch vụ khách hàng và chăm sóc khách hàng; phân bổ đủ nguồn lực, phát triển năng lực cho việc tạo “nguồn vốn thông tin” một cách chính thống để xây dựng và cải tiến dòng thông tin liên lạc.
- **Về hoạt động của Hội đồng Quản trị:** Một đặc điểm của Hội đồng Quản trị nhiệm kỳ II (2003 - 2008) là chất lượng hoạt động chưa đồng đều do các thành viên Hội đồng Quản trị kiêm nhiệm nhiều (trong tổng số 11 thành viên Hội đồng Quản trị thì có đến 8 thành viên Hội đồng Quản trị kiêm nhiệm). Các thành viên Hội đồng Quản trị kiêm nhiệm hầu hết là những cán bộ quản lý cấp cao ở các đơn vị mà mình đại diện vốn, vì vậy thường xuyên bị chi phối bởi nhiều công việc tại đơn vị chính của mình dẫn đến ảnh hưởng đến việc tập trung đầu tư đủ thời gian cho công việc Hội đồng Quản trị Công ty SPT. Trong số các thành viên Hội đồng Quản trị chuyên trách còn lại có những thành viên trực tiếp tham gia công việc điều hành nên cũng bị cuốn vào hoạt động điều hành hàng ngày, vì vậy không thể tập trung đúng mức cho công việc của Hội đồng Quản trị. Đây chính là những điểm hạn chế cần được quan tâm cố gắng khắc phục để chất lượng hoạt động của Hội đồng Quản trị nhiệm kỳ mới được tốt hơn.

II.3. Định hướng đổi mới trong công tác quản trị điều hành:

Định hướng chiến lược và công tác quản trị điều hành có vai trò quan trọng quyết định đối với hiệu quả hoạt động trước mắt cũng như cho sự phát triển bền vững của Công ty. Nhận thức những thách thức đối với Công ty và yêu cầu cần thiết về sự thay đổi để phát triển, Hội đồng Quản trị Công ty đã thảo luận thống nhất các định hướng thay đổi như sau:

- Hội đồng Quản trị phải chấp nhận hoạt động theo mô hình quản trị tiên tiến, phù hợp thông lệ quốc tế, xác định rõ vai trò quản lý của Hội đồng Quản trị và trách nhiệm điều hành hiệu quả của Tổng Giám đốc.

- Chấp nhận thay đổi về tư duy chiến lược với một số nội dung cụ thể như:
 - + Ưu tiên cải thiện môi trường văn hóa và trao quyền cho cán bộ nhân viên, qua đó xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích tinh thần trách nhiệm và sự sáng tạo của từng thành viên trong Công ty.
 - + Phải xây dựng cho được một Hội đồng Quản trị mạnh để lãnh đạo Công ty thành công và mang lại giá trị cho cổ đông.
 - + Thuyết phục các cổ đông chấp nhận/thống nhất quan điểm đầu tư dài hạn là quan trọng thay vì chỉ mong muốn lợi nhuận ngắn hạn.
 - + Phát triển một cơ cấu tổ chức hướng đến hiệu quả và có mức độ lương bổng phù hợp, chấp nhận các chính sách tiên tiến, xem lương như là một khoản đầu tư chiến lược về con người thay vì là một khoản chi phí.

III. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ PHÁT TRIỂN SPT

III.1. Định hướng phát triển Công ty:

- Công ty SPT sẽ thay đổi trọng tâm từ việc chỉ xây dựng và triển khai cơ sở hạ tầng (CSHT) để cung cấp dịch vụ viễn thông như hiện nay, thành việc phát triển và cung cấp thêm các dịch vụ mới, tiên tiến có thể chạy trên CSHT các mạng viễn thông khác ngoài mạng viễn thông do mình thiết lập;
- Công ty SPT sẽ phải đặt trọng tâm vào khách hàng và cung cấp các dịch vụ khách hàng của mình một cách xuất sắc để tạo sự khác biệt;
- Công ty SPT sẽ phải quan tâm đúng mức đến công tác nghiên cứu, phân tích thị trường, xây dựng một mô hình kinh doanh mới phù hợp chiến lược công ty, cho phép Công ty tham gia vào các phân khúc thị trường mới. Thực hiện tái cấu trúc Công ty phù hợp với mô hình kinh doanh mới.
- Công ty SPT sẽ cần phát triển các quan hệ đối tác chiến lược để tăng thêm sức mạnh trên thị trường;
- Công ty SPT sẽ tập trung vào băng rộng và các dịch vụ nội dung số bằng cách tự đầu tư một cách hợp lý để xây dựng CSHT đồng thời kết hợp với việc hợp tác, liên kết với đối tác để phát triển khách hàng băng rộng, tạo điều kiện thuận lợi để Công ty đưa ra thêm các dịch vụ mới.

III.2. Định hướng xây dựng các giá trị và con người của Công ty:

- Công ty SPT sẽ đặt trọng tâm về các giá trị và con người và đặt mục tiêu làm cho Công ty trở thành một tổ chức dựa trên các giá trị. Trong tổ chức đó, con người có thể phát huy hết năng lực cá nhân và tạo động lực cho kinh doanh sẽ phát triển;
- Công ty SPT sẽ thực hiện quá trình thay đổi để hiện đại hóa hệ thống quản trị, nâng cao chất lượng và năng lực quản lý, tiến hành các chương trình phát triển và học tập cụ thể, sát với yêu cầu để trang bị cho Cán bộ công nhân viên các kỹ năng đặc biệt, năng lực và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ và những thách thức trong việc phát triển kinh doanh;
- Hệ thống nguồn tài nguyên nhân lực của Công ty SPT sẽ được quản lý và vận hành như công việc kinh doanh. Các chương trình hành động về nguồn nhân lực phải xác định được các mục tiêu cụ thể, các kết quả tại một thời gian xác định, để giúp Công ty đạt được các mục đích chiến lược.

IV. KẾT LUẬN

Báo cáo đã trình bày tình hình, các kết quả đạt được, các hạn chế và định hướng của Công ty SPT trong nhiệm kỳ tới đây. Trong định hướng đó thì chuyển đổi tái cấu trúc Công ty để thực hiện chiến lược là một yêu cầu quan trọng mà Hội đồng Quản trị nhiệm kỳ mới phải quyết tâm tập trung thực hiện. Để chuyển đổi và tái cấu trúc thành công có thể nêu một số yếu tố quan trọng có tính quyết định sau:

Về phía các Cổ đông và Hội đồng Quản trị, rất cần có quyết tâm và sự hậu thuẫn của Quý cổ đông cho quá trình đổi mới, cho việc triển khai thực hiện chiến lược và tái cấu trúc Công ty vì đây là một công việc phức tạp, đòi hỏi công sức, thời gian, chi phí và sự nỗ lực lớn của Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành Công ty. Vì sự phát triển bền vững của Công ty, Hội đồng Quản trị mong có sự thông hiểu của Quý cổ đông trong việc chấp nhận hài hòa giữa mục tiêu trước mắt và lợi ích dài hạn mà dành một phần nguồn lực cần thiết như nguồn vốn cho công việc này. Hội đồng Quản trị của Công ty cũng trân trọng các cơ hội hợp tác với các cổ đông trong việc thực hiện chiến lược Công ty. Trong Đại hội nhiệm kỳ lần này, việc Đại hội đồng cổ đông phân tích, lựa chọn được người có năng lực, trung thành, tâm huyết với lợi ích dài hạn của cổ đông, cam kết với sự đổi mới vào Hội đồng Quản trị sẽ là yếu tố quan trọng quyết định cho sự phát triển của Công ty trong tương lai.

Về phía các thành viên Hội đồng Quản trị: Các thành viên Hội đồng Quản trị được bầu chọn phải là những người cam kết với đổi mới, quyết tâm thực hiện chiến lược và tái cấu trúc Công ty, phải có suy nghĩ chiến lược và tầm nhìn dài hạn cho công tác đầu tư cơ sở hạ tầng, đầu tư cho việc xây dựng năng lực quản trị Công ty và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với Chiến lược của Công ty.

Về phía Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị Công ty SPT cần có một Ban Điều hành có khả năng lãnh đạo tốt, cương quyết trong hành động và nhanh chóng trong việc ra quyết định, thích ứng được với thị trường.

Tái cấu trúc để chuyển đổi thành một cơ cấu tổ chức hiệu quả có khả năng thu hút nguồn nhân lực giỏi và phát triển được các quan hệ đối tác chiến lược có năng lực, có thiện chí và tâm huyết, từ đó tạo ra sức mạnh phát triển cho Công ty là mục tiêu mà Công ty sẽ hướng đến.

Hội đồng Quản trị xin báo cáo về kết quả hoạt động nhiệm kỳ II và trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt định hướng cho sự thay đổi và định hướng chiến lược tổng thể phát triển của Công ty cho nhiệm kỳ III (giai đoạn 2009 - 2014).

Xin kính chúc Quý cổ đông sức khỏe, chúc Đại hội thành công tốt đẹp.

**HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG SÀI GÒN**