

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

-----  
**NGUYỄN THỊ THU VÂN**

**HOẠCH ĐỊNH  
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG II  
ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh  
Mã số: 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
**TS. NGUYỄN THỊ BÍCH CHÂM**

TP. Hồ Chí Minh - Năm 2006

## **PHẦN MỞ ĐẦU:**

### **1. Tính cấp thiết của đề tài:**

Toàn cầu hóa hiện nay đang là xu thế tất yếu khách quan mà các quốc gia buộc phải tham gia nếu muốn phát triển nền kinh tế. Toàn cầu hóa mang đến cho các quốc gia nhiều cơ hội song cũng không ít khó khăn trong quá trình hội nhập vào sân chơi chung của nền kinh tế thế giới.

Việt Nam đang nỗ lực để gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp Viễn thông nói riêng có môi trường kinh doanh năng động và khắc nghiệt hơn, buộc các doanh nghiệp nếu muốn tồn tại và phát triển phải có chiến lược kinh doanh phù hợp.

Để nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như nâng cao sức cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam đặc biệt là trên thị trường thế giới, Chính phủ đã thành lập các Tập đoàn kinh tế mạnh, trong đó có Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Ngày 09/01/2006 Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định số 06/2006/QĐ-TTg về việc thành lập công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam được hình thành trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại Tổng công ty Bưu chính Viễn thông và phát triển theo mô hình Tập đoàn kinh tế Nhà nước, kinh doanh đa ngành cả trong nước và quốc tế; chuyển mô hình quản lý hành chính tập trung sang mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó Bưu chính Viễn thông và Công nghệ Thông tin là lĩnh vực kinh doanh chính.

VNPT sẽ là Tập đoàn kinh tế giữ vai trò chủ đạo và là lực lượng nòng cốt, chủ lực của ngành bưu chính, viễn thông, nắm những khâu then chốt nhất về bưu chính, viễn thông, chiếm thị phần chủ yếu thông qua việc cạnh tranh bằng giá cả và dịch vụ. Trong đó 3 Tổng Công ty Viễn thông I, II và III mà Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nắm giữ 100% vốn điều lệ và hoạt động theo mô hình công ty

mẹ - công ty con. Tổng Công ty Viễn thông II hoạt động từ Bình Thuận đến Cà Mau, dự kiến sẽ được chính thức thành lập vào ngày 01/01/2007.

Trong điều kiện mà Chính phủ đã xóa bỏ thế độc quyền của ngành Bưu chính Viễn thông như hiện nay thì nếu Tổng Công ty Viễn thông II chỉ dựa vào ưu thế trước đây của Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam mà không kịp thời điều chỉnh, thay đổi thì sẽ không thể phát triển mạnh trên thị trường như kỳ vọng của Chính phủ khi thành lập Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Với mong muốn xây dựng được chiến lược phù hợp nhằm giữ vững và phát triển vị thế của Tổng Công ty Viễn thông II nói riêng và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung, tác giả đã chọn “**Hoạch định chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015 trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**” làm đề tài để viết luận văn thạc sĩ kinh tế.

Xuất phát từ yêu cầu khách quan nêu trên, việc nghiên cứu đề tài của luận văn có ý nghĩa khoa học, mang tính thực tiễn và rất cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty Viễn thông II; đồng thời đây cũng là tài liệu góp phần nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển các Tổng Công ty Viễn thông trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới giai đoạn 2007 – 2015.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài:**

Luận văn phân tích môi trường hoạt động của Tổng Công ty Viễn thông II trên cơ sở phân tích các đơn vị viễn thông trên địa bàn phía Nam, đặc biệt là thành phố Hồ Chí Minh – nơi có sự cạnh tranh quyết liệt của các doanh nghiệp viễn thông.

Ngoài các yếu tố mang tính vĩ mô và vi mô, luận văn tập trung phân tích các yếu tố nổi bật trong ngành viễn thông hiện nay như sự cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông, công nghệ sử dụng trong cung cấp dịch vụ viễn thông và nội lực của Tổng Công ty Viễn thông II.

Qua đó, xác định được các cơ hội cần nắm bắt, các nguy cơ cần tránh né cũng như các điểm mạnh cần phát huy, điểm yếu cần khắc phục; trên cơ sở đó hoạch định một chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015, giúp Tổng Công ty Viễn thông II giữ vững được vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường,

đồng thời góp phần đưa thương hiệu VNPT phát triển mạnh trên thị trường trong nước và quốc tế.

### **3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là Tổng Công ty Viễn thông II.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn là lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền điện thoại cố định.

### **4. Phương pháp nghiên cứu:**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp hệ thống và phương pháp tổng hợp để nghiên cứu đầy đủ các đối tượng khác nhau, có mối quan hệ với nhau cùng tác động đến thực thể doanh nghiệp.
- Phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và suy luận logic để tổng hợp các số liệu, dữ kiện nhằm xác định những mục tiêu, các phương án, giải pháp chiến lược được lựa chọn.
- Phương pháp chuyên gia để tham khảo ý kiến để nhận định những yếu tố tác động và mức độ tác động của các yếu tố đối với doanh nghiệp.
- Phương pháp điều tra trực tiếp và xử lý số liệu với chương trình SPSS.

### **5. Nguồn số liệu:**

- Số liệu sơ cấp:
  - o Kết quả của phương pháp chuyên gia, kết quả điều tra thăm dò ý kiến người tiêu dùng về nhu cầu sử dụng dịch vụ điện thoại cố định tác giả thực hiện.
  - o Kết quả nghiên cứu thị trường VNPT thực hiện trong năm 2006.
- Số liệu thứ cấp:
  - o Số liệu từ hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa bàn phía Nam trong lĩnh vực viễn thông, độ tin cậy của số liệu cao.
  - o Sử dụng các số liệu từ nguồn niên giám thống kê, Bộ Bưu chính viễn thông, các báo đài và internet.

### **6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu:**

- Ý nghĩa khoa học: hoạch định chiến lược là một phương pháp hữu hiệu để doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng hướng đi của mình. Thực tế hiện nay, rất ít doanh nghiệp Việt Nam tiến hành hoạch định chiến lược phát triển cho mình một cách nghiêm túc, khoa học. Do vậy, đề tài này sẽ trình bày một phương pháp tiếp cận để hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp và vận dụng vào điều kiện cụ thể của Tổng Công ty Viễn thông II, từ đó góp phần đem lại những kinh nghiệm hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp ở Việt Nam.

- Ý nghĩa thực tiễn: áp dụng quy trình hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp để xác định chiến lược cho Tổng Công ty Viễn thông II, một doanh nghiệp chuẩn bị được thành lập trên cơ sở sắp xếp lại hoạt động của các đơn vị quản lý viễn thông từ Bình Thuận đến Cà Mau. Do vậy, việc hoạch định chiến lược cho Tổng Công ty Viễn thông II hết sức có ý nghĩa và mang tính cấp bách.

#### **7. Kết cấu của luận văn:**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn gồm có 3 chương:

Chương I: Lý luận cơ bản về chiến lược, hoạch định chiến lược.

Chương II: Phân tích môi trường hoạt động của Tổng Công ty Viễn thông II

Chương III: Hoạch định chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015.

# **CHƯƠNG I:**

## **LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC**

### **VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC**

#### **1.1. Các khái niệm cơ bản về chiến lược**

##### **1.1.1. Khái niệm chiến lược, hoạch định chiến lược:**

Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược. Theo Fred R. David, chiến lược là những phương tiện để đạt tới những mục tiêu dài hạn.

Theo Michael E. Porter, phát triển chiến lược kinh doanh là phát triển vị thế cạnh tranh thông qua các lợi thế cạnh tranh.

Những định nghĩa về chiến lược tuy khác nhau về cách diễn đạt do được rút ra từ thực tiễn kinh tế xã hội khác nhau nhưng chiến lược bao gồm những nội dung cơ bản sau:

- Việc xác định những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp.
- Việc đưa ra và lựa chọn các phương án thực hiện.
- Việc triển khai và phân bổ các nguồn lực một cách hiệu quả để thực hiện mục tiêu đề ra.

Hoạch định chiến lược là một quy trình có hệ thống nhằm đi đến xác định các chiến lược kinh doanh được sử dụng để tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó bao gồm từ việc phân tích môi trường để xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ, xác định mục tiêu dài hạn, trên cơ sở đó xây dựng, triển khai thực hiện các chiến lược kinh doanh sao cho phát huy đầy đủ các điểm mạnh, khắc phục tối đa các điểm yếu, tận dụng nhiều nhất các cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ.

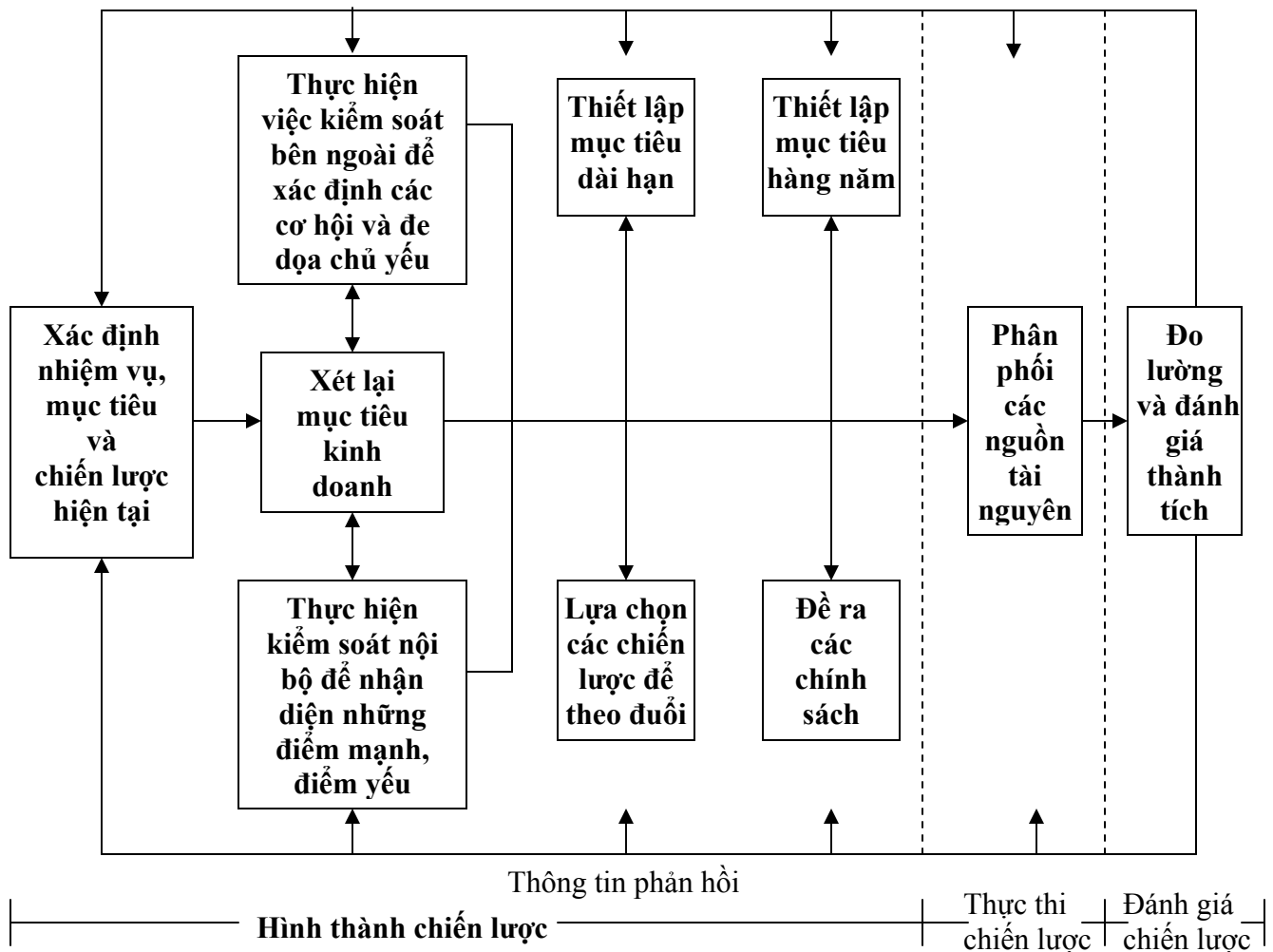
##### **1.1.2. Vai trò của quản trị chiến lược**

Tầm quan trọng của việc hoạch định và thực hiện chiến lược đối với doanh nghiệp được thể hiện qua các nội dung sau:

- Chiến lược giúp cho doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi để tránh sự lầm lạc trong định hướng cho tương lai.
- Chiến lược là cơ sở để xác định các chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể và đo lường kết quả thực hiện đó.
- Chiến lược giúp doanh nghiệp phân bổ hiệu quả các nguồn lực, cải thiện tình hình nội bộ và theo dõi, kiểm tra quá trình thực hiện nhiệm vụ mục tiêu đề ra.
- Chiến lược kinh doanh có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể đương đầu với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.

## 1.2. Các bước nghiên cứu hoạch định chiến lược

Để hoạch định chiến lược khả thi và hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu đề ra thì doanh nghiệp cần phải thực hiện theo một quy trình nhất định. Luận văn này thực hiện theo quy trình của Fred R. David (**giai đoạn hình thành chiến lược**).



**Hình 1.1: mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David**

### 1.2.1.

## 1.2.2. Nghiên cứu môi trường hoạt động của doanh nghiệp

### 1.2.2.1. Môi trường bên ngoài:

Việc đánh giá môi trường bên ngoài cho chúng ta thấy những cơ hội và nguy cơ chủ yếu đối với doanh nghiệp để có thể đề xuất chiến lược nhằm tận dụng cơ hội và né tránh nguy cơ. Môi trường bên ngoài được chia thành môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

#### 1.2.2.1.1. Môi trường vĩ mô

Phân tích môi trường vĩ mô thông qua các yếu tố sau:

- Các yếu tố kinh tế:

○ Tổng sản phẩm quốc nội (GDP): cho chúng ta có cái nhìn tổng quan về sức khỏe của nền kinh tế, nó ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các ngành trong nền kinh tế, đồng thời là đòn bẩy thúc đẩy quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

○ Thu nhập bình quân đầu người: thu nhập bình quân đầu người tăng lên kéo theo sự gia tăng về nhu cầu, số lượng, chất lượng hàng hóa, dịch vụ, thay đổi thị hiếu người tiêu dùng.

○ Các yếu tố lạm phát, tỷ giá hối đoái, chính sách tiền tệ cũng ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Các yếu tố chính phủ, chính trị, pháp luật: đây là môi trường pháp lý cho hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần nắm vững các xu hướng chính trị và đối ngoại, các chính sách của Đảng và Nhà nước ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp.

- Các yếu tố xã hội:

○ Đặc điểm tiêu dùng, phong cách sống hay nét văn hóa của từng địa phương sẽ tác động đến nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng.

○ Tốc độ tăng dân số làm ảnh hưởng trực tiếp đến lượng cầu, tăng thị trường tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ, tác động đến chiến lược của doanh nghiệp.

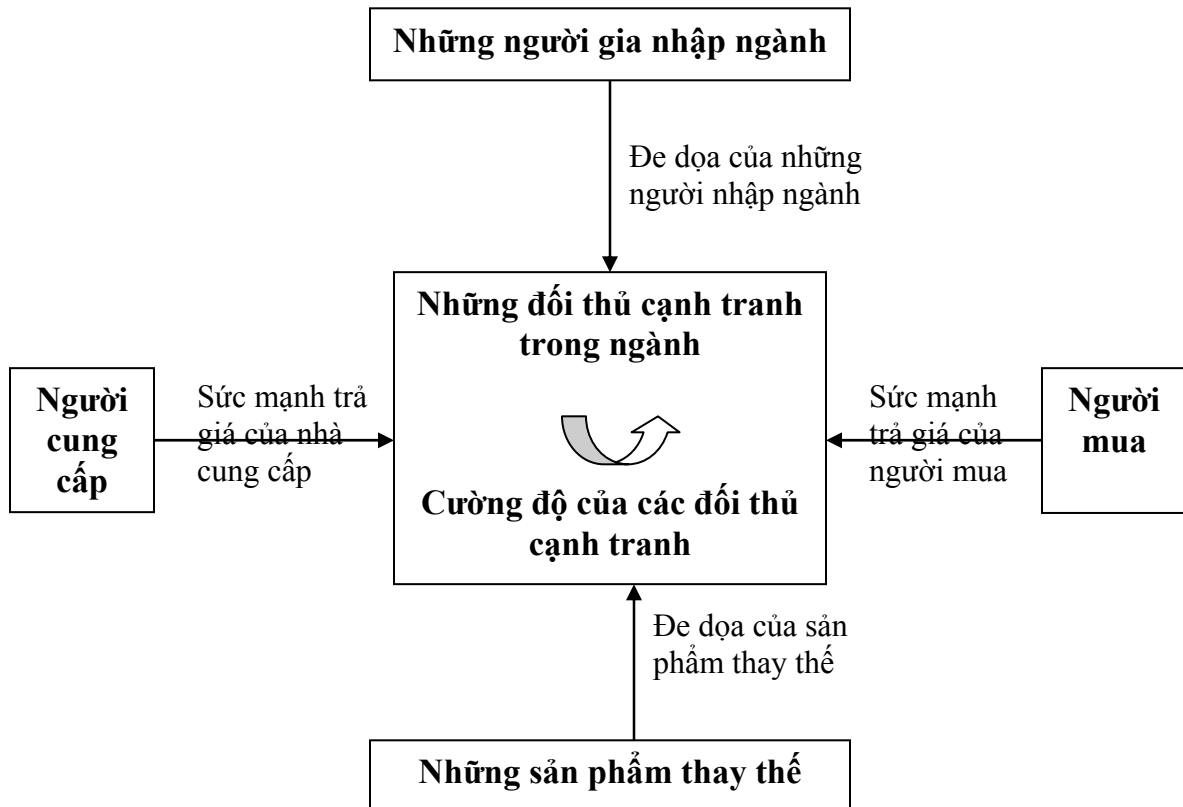


- Yếu tố công nghệ: ngày càng có nhiều công nghệ mới, tiên tiến ra đời tạo ra cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Công nghệ mới ra đời là cơ hội để doanh nghiệp nắm bắt và tạo ra sản phẩm mới có sức cạnh tranh cao, đồng thời cũng là nguy cơ nếu doanh nghiệp không kịp thời nắm bắt để cho doanh nghiệp khác vận dụng. Công nghệ làm rút ngắn chu kỳ sống của sản phẩm.

#### 1.2.2.1.2. Môi trường vi mô

Việc phân tích môi trường vi mô là xem xét các yếu tố xuất hiện trong ngành sản xuất kinh doanh có quyết định đến tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Đây còn gọi là môi trường cạnh tranh vì nó gắn bó trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp xảy ra tại môi trường này.

Michael E.Porter đưa ra mô hình 5 áp lực cạnh tranh, tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành như sau:



**Hình 1.2: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E. Porter**

- Đe dọa của những người nhập ngành (đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn): khi các đối thủ mới tham gia vào ngành sẽ làm giảm thị phần, lợi nhuận của doanh nghiệp. Để bảo

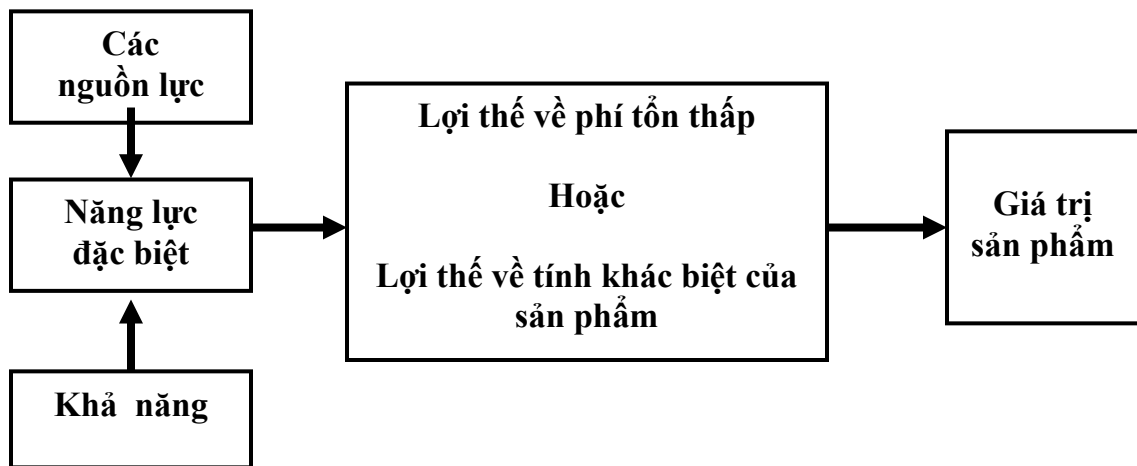
vệ vị thế cạnh tranh của mình, doanh nghiệp phải tăng rào cản nhập ngành thông qua các biện pháp như đa dạng hóa sản phẩm, lợi thế theo quy mô hoặc muốn gia nhập ngành đòi hỏi phải có chi phí đầu tư ban đầu lớn.

- Sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp: họ có thể khẳng định quyền lực bằng cách đe dọa tăng hoặc giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng.

- Sức mạnh đàm phán của người mua: chủ yếu có hai dạng là đòi hỏi giảm giá hoặc mặc cả để có chất lượng phục vụ tốt hơn. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp.

- Đe dọa của sản phẩm thay thế: các sản phẩm thay thế làm hạn chế mức lợi nhuận tiềm năng của ngành bằng cách đặt ngưỡng tối đa cho mức giá mà các công ty trong ngành có thể kinh doanh có lãi.

- Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong cùng ngành: đây là áp lực thường xuyên đe dọa trực tiếp các doanh nghiệp, khi áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của các doanh nghiệp. Theo Michael E. Porter, có hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản là lợi thế về chi phí thấp và lợi thế về tính khác biệt của sản phẩm.



**Hình 1.3: Mô hình Lợi thế cạnh tranh của Michael E. Porter**

Doanh nghiệp sử dụng nguồn lực của mình (bao gồm: nhãn hiệu sản phẩm, uy tín thương hiệu, sở hữu công nghệ, cơ sở dữ liệu khách hàng, danh tiếng của doanh nghiệp) và khả năng sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả để tạo ra năng lực đặc biệt

nhằm giá trị cho sản phẩm thông qua lợi thế cạnh tranh về phí tổn thấp hoặc lợi thế cạnh tranh về tính khác biệt của sản phẩm.

#### **1.2.2.2. Môi trường bên trong (môi trường nội bộ):**

Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được như quản trị, marketing, sản xuất, tài chính kế toán, nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin. Phân tích các yếu tố bên trong này sẽ giúp xác định được các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, từ đó vạch ra chiến lược hợp lý để khai thác tối đa điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu.

- Quản trị: phân tích hoạt động quản trị của doanh nghiệp thông qua các chức năng như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- Marketing: marketing là quá trình xác định, dự báo, thiết lập và đáp ứng thỏa mãn nhu cầu khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ. Những nội dung cơ bản của marketing là nghiên cứu và phân tích sản phẩm, giá cả, phân phối, hoạt động chiêu thị.

- Sản xuất: phân tích quá trình sản xuất thông qua việc lựa chọn sản phẩm, phát triển sản phẩm, máy móc thiết bị, lực lượng sản xuất, chất lượng sản phẩm.

- Tài chính kế toán: phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp để xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp về tài chính.

- Nghiên cứu phát triển (R&D): phân tích hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất giúp doanh nghiệp nâng cao vị thế cạnh tranh.

- Hệ thống thông tin: bao gồm tất cả các phương tiện để tiếp nhận, xử lý, truyền thông những dữ liệu, thông tin từ bên ngoài và bên trong doanh nghiệp nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược của doanh nghiệp.

#### **1.2.3. Xác định mục tiêu của doanh nghiệp**

Mục tiêu hay mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp là kết quả mong muốn của doanh nghiệp được đề ra trong một thời gian tương đối dài. Mục tiêu của doanh nghiệp là sự cụ thể hóa nội dung, là phương tiện để thực hiện thành công sứ mạng của doanh nghiệp. Mục tiêu được hoạch định phụ thuộc vào những điều kiện bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn và thống nhất với sứ mạng của doanh nghiệp. Trong

quá trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được mục tiêu dài hạn, doanh nghiệp có thể chia thành nhiều mục tiêu ngắn hạn tương ứng với từng giai đoạn thời gian ngắn hơn.

Nghiên cứu mục tiêu là tiền đề, là cơ sở cho việc hình thành chiến lược. Mục tiêu đặt ra không cần cao nhưng không được xa rời thực tế. Các mục tiêu chỉ rõ điểm kết thúc của nhiệm vụ chiến lược, là căn cứ để xác định thứ tự ưu tiên trong việc phân bổ các nguồn lực.

#### **1.2.4. Xây dựng các chiến lược, lựa chọn chiến lược then chốt:**

Việc xây dựng các chiến lược cho doanh nghiệp được thực hiện trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết những cơ hội và nguy cơ tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp, từ đó xác định các phương án chiến lược để đạt được mục tiêu đề ra. Việc hình thành chiến lược đòi hỏi phải tạo sự hài hòa và kết hợp cho được các yếu tố tác động đến chiến lược.

Chiến lược được xây dựng dựa trên kết quả phân tích đánh giá môi trường kinh doanh và sử dụng các công cụ hỗ trợ cho việc hoạch định chiến lược. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp lựa chọn các chiến lược then chốt mang tính khả thi cao và tối ưu cho việc phát triển của mình làm mục tiêu để theo đuổi, thực hiện.

### **1.3. Các công cụ hỗ trợ cho việc xác định, lựa chọn chiến lược:**

Để thực hiện hoạch định chiến lược có thể áp dụng nhiều phương pháp và công cụ hoạch định chiến lược khác nhau. Luận văn này chỉ chọn lọc sử dụng một số công cụ được giới thiệu dưới đây mà chúng tôi cho rằng chúng giúp ích cho việc hoạch định chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II.

#### **1.3.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE:**

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài là công cụ cho phép đánh giá mức độ tác động chủ yếu của môi trường bên ngoài đến doanh nghiệp. Ma trận EFE được triển khai theo 5 bước:

- Lập danh mục các yếu tố bên ngoài chủ yếu.
- Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (ít quan trọng nhất) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của các yếu tố đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của doanh nghiệp.

- Phân loại từ 1 (phản ứng ít) đến 4 (phản ứng tốt) cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với các yếu tố này.

- Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với điểm phân loại tương ứng của nó để xác định số điểm quan trọng.

- Cộng số điểm quan trọng của các yếu tố đối với ngành. Số điểm trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng nhỏ hơn 2,5 cho thấy khả năng phản ứng yếu đối với môi trường và lớn hơn 2,5 cho thấy khả năng phản ứng tốt, tích cực.

\* **Ưu điểm**: hình thành bức tranh tổng quát về các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

\* **Hạn chế**: việc cho điểm từng yếu tố cũng như xác định mức độ quan trọng của các yếu tố còn mang tính chủ quan.

### **1.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE:**

Tương tự như các bước thực hiện và tính điểm của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong là công cụ dùng để đánh giá các mặt mạnh, yếu và quan trọng của các bộ phận chức năng của doanh nghiệp.

\* **Ưu điểm**: hình thành bức tranh tổng thể về nội bộ doanh nghiệp với các điểm mạnh, yếu đặc thù mà các yếu tố này có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

\* **Hạn chế**: tương tự như ma trận EFE.

### **1.3.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh:**

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Tổng số điểm được đánh giá của các đối thủ cạnh tranh được so với công ty mẫu. Ma trận có các bước thực hiện như sau:

- Bước 1: xếp hạng các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của ngành (quan trọng nhất hạng cao, ít quan trọng hạng thấp), tổng cộng các yếu tố bằng 1,0.

- Bước 2: cho điểm từng yếu tố, điểm này thể hiện phản ứng của doanh nghiệp, trong đó 4: phản ứng tốt nhất, 3: trên mức trung bình, 2: trung bình và 1: kém.

- Bước 3: lấy điểm quan trọng của các yếu tố của từng doanh nghiệp nhân với hạng của ngành có được kết quả về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

- Bước 4: đánh giá kết quả. Doanh nghiệp nào có tổng số điểm cao nhất là có năng lực cạnh tranh cao nhất so với các doanh nghiệp khác trong ngành.

\* **Ưu điểm:** hình thành bức tranh tổng thể sức cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

\* **Hạn chế:** tương tự như ma trận EFE và IFE.

#### **1.3.4. Ma trận SWOT:**

Ma trận SWOT đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường là nhằm nhận định cho được các đe dọa, cơ hội cũng như các điểm mạnh và điểm yếu mà doanh nghiệp đang và sẽ đối mặt trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình để làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược của doanh nghiệp. Kỹ thuật phân tích SWOT là một công cụ cho việc tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường và đề ra chiến lược.

**Cơ hội chủ yếu:** là những cơ hội mà tích số giữa mức độ tác động đối với doanh nghiệp khi nó được tận dụng và xác suất mà doanh nghiệp có thể tranh thủ được cơ hội đó là rất lớn.

**Nguy cơ chủ yếu:** là những nguy cơ mà tích số giữa các mức tác động khi nguy cơ xảy ra đối với doanh nghiệp và xác suất xảy ra nguy cơ đó đạt giá trị lớn nhất.

**Xác định những điểm mạnh, điểm yếu cốt lõi:** quá trình đánh giá và phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp rút ra được nhiều yếu tố nhưng điều quan trọng là phải rút ra được những nhân tố cốt lõi có ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh và việc thực thi những chiến lược của doanh nghiệp. Ở đây cần xem xét các yếu tố với tư cách là các hoạt động trong hệ thống và so sánh với chuẩn mực chung của ngành và các đối thủ cạnh tranh chính.

Liên kết các yếu tố bên trong và các điều kiện bên ngoài: sau khi đã xác định các yếu tố cơ bản của các điều kiện bên trong và bên ngoài, cần áp dụng một quy trình gồm các bước sau đây để tiến hành phân tích và đề xuất các chiến lược:

- Bước 1: liệt kê các yếu tố chủ yếu của các điều kiện bên trong và bên ngoài lên các ô của ma trận SWOT. SWOT là chữ viết tắt của 4 chữ **S**trengths (các điểm mạnh), **W**eaknesses (các điểm yếu), **O**pportunities (các cơ hội) và **T**hreats (các mối đe dọa).

- Bước 2: đưa ra các kết hợp từng cặp một cách logic. Lập các chiến lược kết hợp S/O, S/T, W/O, W/T.

- S/O: sử dụng mặt mạnh nào để khai thác tốt nhất cơ hội từ bên ngoài?
- S/T: sử dụng mặt mạnh nào để đối phó với những nguy cơ từ bên ngoài?
- W/O: khắc phục những yếu kém nào để tạo điều kiện tốt cho việc tận dụng cơ hội từ bên ngoài? Cần phải khai thác cơ hội nào để lấp dần những chỗ yếu kém hiện nay?
- W/T: khắc phục những yếu kém nào để giảm bớt nguy cơ hiện nay?

- Bước 3: đưa ra kết hợp giữa 4 yếu tố S+W+O+T. Điều này nhằm tạo ra sự cộng hưởng giữa 4 yếu tố để hình thành một chiến lược mà qua đó giúp doanh nghiệp sử dụng mặt mạnh để khai thác tốt cơ hội, lấp dần những chỗ yếu kém và giảm bớt nguy cơ.

- Bước 4: tổng hợp và xem xét lại các chiến lược. Phân nhóm chiến lược và phối hợp các chiến lược thành một hệ thống có tính hỗ trợ cho nhau.

	<b>O:</b> những cơ hội 1. 2.....	<b>T:</b> những nguy cơ 1. 2.....
<b>S:</b> những điểm mạnh 1. 2.....	Các chiến lược S/O Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Các chiến lược S/T Tận dụng điểm mạnh để vượt qua nguy cơ
<b>W:</b> những điểm yếu 1. 2.....	Các chiến lược W/O Hạn chế các điểm yếu để lợi dụng các cơ hội	Các chiến lược W/T: Tối thiểu hóa điểm yếu và né tránh nguy cơ

**Hình 1.4: Mẫu ma trận SWOT**

\* **Ưu điểm:**

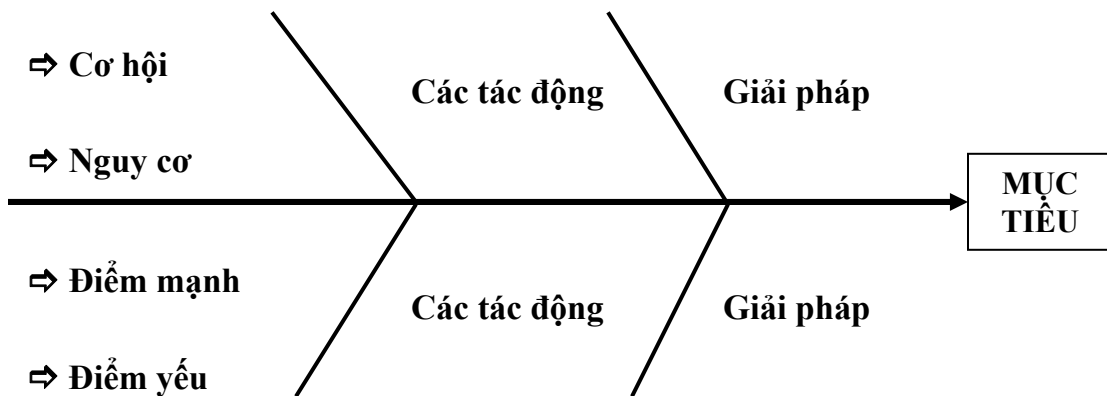
- Chỉ rõ các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp cũng như xác định các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài.
- Đưa ra các chiến lược kết hợp cụ thể từ các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa để doanh nghiệp thực hiện.

\* **Hạn chế:** ma trận SWOT giúp đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn chứ không phải đưa ra chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Như vậy, việc chọn lựa chiến lược nào để phát triển chưa được trả lời ở đây.

Như vậy, với các công cụ hoạch định chiến lược như đã phân tích ở trên, mỗi công cụ đều có ưu điểm cũng như hạn chế riêng. Do đó, để nâng cao tính khả thi trong việc đề ra chiến lược cho doanh nghiệp, chúng tôi sử dụng công cụ sơ đồ xương cá để giúp doanh nghiệp lựa chọn được chiến lược then chốt và đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược.

### 1.3.5. Sơ đồ xương cá:

Vận dụng sơ đồ xương cá để đánh giá mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố môi trường và xác định các yếu tố then chốt cho chiến lược phát triển doanh nghiệp.



**Hình 1.5: Sơ đồ xương cá**

Trên cơ sở xác định được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp để tìm giải pháp chiến lược, ta vận dụng sơ đồ xương cá như sau:

Nửa trên của sơ đồ là những yếu tố tác động thuộc môi trường bên ngoài tạo ra cơ hội hay nguy cơ cho doanh nghiệp. Dưới của sơ đồ là những yếu tố tác động thuộc môi trường bên trong thể hiện điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Ở



bên trái của sơ đồ là những yếu tố tác động của môi trường và ở bên phải của sơ đồ là các biện pháp khai thác hoặc hạn chế các yếu tố trong môi trường.

Nhìn vào phía bên phải của sơ đồ cho chúng ta thấy giải pháp nào lặp lại nhiều lần hoặc những giải pháp nào được đưa ra có tác động mạnh, có ý nghĩa tiên quyết là những giải pháp mà nếu thực hiện thì chúng ta sẽ khai thác một cách hiệu quả thời cơ, điểm mạnh đồng thời khắc phục tốt nhất nhất nguy cơ và điểm yếu. Đó là những giải pháp được chọn để thực hiện mục tiêu của chiến lược.

Ngoài các công cụ trên, trong quá trình xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp, cần sử dụng một số phương pháp bổ sung như: phương pháp chuyên gia, phương pháp điều tra ý kiến khách hàng kết hợp với nhau để việc hoạch định chiến lược của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao nhất, tối ưu nhất.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG I**

Chiến lược là những phương tiện để đạt tới những mục tiêu dài hạn. Hoạch định chiến lược là một quy trình có hệ thống nhằm xác định các chiến lược kinh doanh được sử dụng để tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các bước cần thiết cho việc hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp:

- Nghiên cứu môi trường hoạt động của doanh nghiệp bao gồm môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.
  - o Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Nghiên cứu môi trường bên ngoài giúp xác định các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp có thể gặp phải trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.
  - o Môi trường bên trong (môi trường nội bộ) bao gồm các yếu tố nội tại bên trong doanh nghiệp. Nghiên cứu môi trường bên trong giúp xác định các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.
- Xác định mục đích, mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được trong dài hạn.

- Xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu dài hạn. Việc xây dựng chiến lược dựa trên cơ sở phân tích môi trường và mục tiêu của doanh nghiệp với các công cụ hỗ trợ như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SWOT, sơ đồ xương cá và một số phương pháp khác như phương pháp chuyên gia, phương pháp điều tra thăm dò ý kiến khách hàng.

## **CHƯƠNG II:**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG**

### **CỦA TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG II**

#### **1.4. Phân tích môi trường nội bộ Tổng Công ty Viễn thông II**

##### **1.4.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng Công ty Viễn thông II:**

Việt Nam đang đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa, chủ động hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế quốc tế. Do đó, yêu cầu phát triển kinh tế thời kỳ tới không chỉ là nâng cao tốc độ tăng trưởng, mở rộng kinh tế đối ngoại mà còn cần chủ động tạo ra và phát huy những lợi thế so sánh để đi tắt, đón đầu tạo ra những bước đột phá về kinh tế, tránh khỏi nguy cơ tụt hậu so với các nước trong khu vực và quốc tế. Thực tiễn khách quan này đặt ra yêu cầu cần sớm hình thành những tập đoàn kinh tế mạnh trong một số lĩnh vực mũi nhọn của nền kinh tế.

Nhà nước xác định bưu chính, viễn thông là ngành kinh tế, kỹ thuật, dịch vụ quan trọng thuộc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế quốc dân. Phát triển bưu chính, viễn thông nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân và bảo đảm quốc phòng, an ninh<sup>1</sup>.

Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) là doanh nghiệp chủ lực trong lĩnh vực bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin. VNPT đã chủ động

---

<sup>1</sup> Theo Điều 1, chương I Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

thực hiện cơ chế tự vay tự trả, thu hút nguồn vốn trong và ngoài nước, tổng giá trị tài sản đạt khoảng 60.000 tỷ đồng; mạng viễn thông hiện có 14 triệu thuê bao, với 100% xã có điện thoại, đưa mật độ điện thoại đạt trên 16 máy/100 dân, vượt chỉ tiêu Đại hội IX của Đảng đề ra cho năm 2005 là từ 7-8 máy/100 dân <sup>2</sup>.

Ngày 09/01/2006, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành quyết định số 06/2006/QĐ-TTg Về việc thành lập công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (tên giao dịch quốc tế: Vietnam Posts and Telecommunications Group, tên viết tắt: VNPT). VNPT có trách nhiệm kế thừa các quyền và nghĩa vụ hợp pháp của Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam theo quy định của pháp luật. VNPT là một tập đoàn có quy mô lớn, kinh doanh đa ngành, trong đó bưu chính, viễn thông và công nghệ thông tin là ngành kinh doanh chính được chuyên môn hóa cao, có sự tham gia rộng rãi của các thành phần kinh tế trong và ngoài nước. Các lĩnh vực kinh doanh sẽ được chuyển liên kết theo kiểu hành chính với cơ chế giao vốn trước đây sang liên kết theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Công ty mẹ gồm các bộ phận quản lý đường trục trong nước, quốc tế; bộ phận quản lý, đầu tư kinh doanh vốn; các cơ quan quản lý điều phối chức năng <sup>3</sup>. Các Tổng Công ty Viễn thông vùng I, II và III là công ty con do Công ty mẹ sở hữu 100% vốn.

Với sự đổi mới này, với quy mô quản lý hợp lý hơn sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh của các Tổng Công ty Viễn thông. Cơ bản nhất là thay đổi về hình thức tổ chức quản lý phù hợp với công nghệ mới, không phụ thuộc vào địa giới hành chính, tối ưu hóa mạng lưới, thực hiện quản lý tập trung có hiệu quả; nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ do tính chuyên môn hóa cao trong cả quản lý lẫn trong dây chuyền sản xuất; tạo điều kiện cho cá nhân, đơn vị phát huy khả năng, tính năng chủ động và tự chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất kinh doanh của từng đơn vị trong Tập đoàn. Từ đó, chất lượng dịch vụ sẽ được nâng cao, năng lực mạng lưới cũng như công tác chăm sóc khách hàng được thực hiện tốt hơn.

<sup>2</sup> Nguồn: VNPT, xin tham khảo biểu đồ phát triển điện thoại của VNPT giai đoạn 1995–2006, trang 4 phụ lục 2

<sup>3</sup> Xin tham khảo sơ đồ tổ chức Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trang 1 phụ lục 1

Để thực hiện được các vấn đề trên, VNPT phải thay đổi để thích ứng với mô hình sản xuất mới và hội nhập với xu thế phát triển chung của toàn xã hội. Đánh giá về điều này, 84,7% khách hàng tin tưởng vào việc VNPT sẽ phát triển mạnh mẽ trong nền kinh tế hội nhập toàn cầu <sup>4</sup>.

Tổng Công ty Viễn thông II là Công ty con của VNPT, kinh doanh chuyên ngành viễn thông và công nghệ thông tin, chủ yếu là dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng. Tổng Công ty Viễn thông II được thành lập trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại các công ty quản lý mạng viễn thông tại các Bưu điện tỉnh, thành phố từ Bình Thuận đến Cà Mau. Dự kiến, Tổng Công ty Viễn thông II sẽ được chính thức thành lập vào 01/01/2007. Do đó, trong luận văn này chúng tôi sẽ phân tích hoạt động của VNPT trên địa bàn phía Nam làm cơ sở để xây dựng chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II.

#### 1.4.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh:

**Bảng 2.1:** Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa phía Nam từ năm 2001 – 2005:

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Doanh thu</b>	Tỷ đồng	3.735,2	3.838,7	4.012,6	4.368,2	4.571,8
<b>Thuê bao</b>	máy	75.520	80.030	85.210	88.230	92.520
<b>Năng suất lao động</b>	Triệu đồng / người	378	385	402	452	475

*Nguồn: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT [2]*

Qua bảng 2.1 chúng tôi nhận thấy tốc độ tăng về thuê bao dịch vụ cũng như doanh thu của VNPT trên địa bàn phía Nam qua các năm tương đối ổn định. Tuy nhiên, tốc độ tăng của các chỉ tiêu doanh thu và phát triển thuê bao điện thoại chưa cao, trung bình mỗi chỉ tiêu tăng 5,2% / năm. Ngoài ra, năng suất lao động ngày một tăng cao, do trước đây VNPT hạch toán toàn ngành, năng suất lao động bao gồm cả năng suất của bưu chính và viễn thông, trong đó khối bưu chính với tỷ trọng doanh thu thấp nhưng số lượng lao động cao, làm cho năng suất lao động chung của toàn

<sup>4</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

VNPT chưa cao. Khi VNPT hoạt động theo mô hình mới là mô hình tập đoàn, các đơn vị hạch toán độc lập, chắc chắn rằng năng suất lao động của Tổng Công ty Viễn thông II sẽ tăng cao hơn.

Về thị phần: hiện nay VNPT chiếm 82.95% thị phần điện thoại cố định, 69% thị phần dịch vụ internet gián tiếp, 93% thị phần dịch vụ gọi thẻ VoIP, 90.8% thị phần liên lạc liên tỉnh và 73.8% thị phần liên lạc quốc tế trên địa bàn phía Nam<sup>5</sup>.

### **1.4.3. Phân tích các hoạt động của VNPT trên địa bàn phía Nam:**

#### **1.4.3.1. Quản trị:**

Công tác quản trị được chúng tôi đánh giá qua các chức năng như hoạch định, dự báo, tổ chức – hoạt động và kiểm tra.

#### **2.1.3.1.1 Hoạch định:**

Việc quyết định hoạch định của Tổng Công ty Viễn thông II dựa trên các tiêu chuẩn cụ thể sau đây:

- Quy mô hoạt động của doanh nghiệp: phải là đơn vị dẫn đầu về việc cung cấp dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng, trực thuộc một Tập đoàn có tiềm lực về vốn, công nghệ và con người mạnh là VNPT.
- Mục đích hoạt động của Tổng Công ty Viễn thông II phải đồng thời đạt hai mục tiêu cụ thể: hoạt động có lợi nhuận cao và khả năng phục vụ xã hội cao. Quan tâm đặc biệt đến các chính sách phát triển cộng đồng, phát triển xã hội.

Với các căn cứ trên, Tổng Công ty Viễn thông II xác định phải là đơn vị dẫn đầu trong thị trường cung cấp dịch vụ điện thoại cố định so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành, hoạt động của doanh nghiệp vừa đảm bảo chỉ tiêu lợi nhuận vừa đảm bảo chất lượng phục vụ cộng đồng, các chính sách hỗ trợ phát triển cho các vùng sâu, vùng xa. Tổng Công ty Viễn thông II không chỉ quan tâm đầu tư phát triển mạng lưới để khai thác dịch vụ tại các khu vực trung tâm mà còn tập trung phát triển tại các khu vực quận huyện thuộc vùng sâu, vùng xa để đảm bảo chủ trương của Chính phủ về việc gia tăng chỉ tiêu máy điện thoại /100 dân. Bên cạnh đó, Tổng Công ty Viễn thông II thực hiện ngầm hóa mạng lưới tại các khu vực trung tâm, các

<sup>5</sup> Xin tham khảo trang 7-9 phụ lục 4, mục I-V

khu vực có điều kiện ngầm hóa được để đảm bảo chất lượng phục vụ khách hàng cũng như đảm bảo về mỹ quan đô thị của thành phố ngày càng văn minh, hiện đại. Việc hoạch định vị trí của doanh nghiệp như sau:

- Do là ngành cung cấp dịch vụ nên vị trí phải gần khách hàng (thị trường) để có thể đáp ứng tốt nhất chất lượng dịch vụ:

- o Hệ thống các điểm giao dịch rộng khắp trên phạm vi địa bàn hoạt động để tiện việc giao dịch của khách hàng.
- o Các đài trạm điện thoại phân bố đồng đều trên địa bàn hoạt động để đảm bảo đủ dung lượng số thiết bị phục vụ khách hàng.
- o Mạng mạng ngoại vi trải đều trên các tuyến đường, đảm bảo đủ dung lượng cấp phục vụ khách hàng.

- Đối với các khu vực vùng sâu, vùng xa mạng cáp hữu tuyến khó thi công tới được do tiêu chuẩn kỹ thuật quy định thì xây dựng các phương án phối hợp sử dụng hệ thống tiếp cận thuê bao (để đảm bảo nhu cầu về số thiết bị) và hệ thống cáp quang (để đảm bảo nhu cầu về truyền dẫn) phục vụ khách hàng.

- Ngoài hệ thống tổng đài hữu tuyến, xây dựng thêm hệ thống điện thoại vô tuyến cố định để phát triển máy điện thoại tại các khu vực quá xa không thể áp dụng các phương thức như trên hoặc các khu vực hẻm sâu không thể kéo cáp.

#### **2.1.3.1.2 Dự báo:**

Mỗi năm, VNPT đều tổ chức nghiên cứu, dự báo tình hình phát triển thuê bao điện thoại cố định năm sau để có kế hoạch xây dựng mạng lưới, mua sắm thiết bị. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc dự báo nhu cầu của VNPT:

- Chất lượng sản phẩm, dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp được khách hàng đánh giá như thế nào, đánh giá tình hình báo hư sửa tốt phục vụ khách hàng, tỷ lệ máy hư chiếm bao nhiêu trên toàn mạng, thời gian sửa chữa khắc phục máy cho khách hàng sử dụng.
- Thái độ phục vụ khách hàng đã tốt chưa. Hệ thống nhân sự làm công tác giao dịch, tiếp xúc thường xuyên với khách hàng như thế nào.
- Năng suất lao động của doanh nghiệp.

- Tình hình kinh tế xã hội: tốc độ đô thị hóa, mức chi tiêu của người dân, tình hình thu nhập của dân chúng, thị hiếu khách hàng.
- Tình hình hoạt động của các đối thủ cạnh tranh: đánh giá xem đối thủ cạnh tranh đã có thể cung cấp dịch vụ tại khu vực nào trên phạm vi khu vực mình khai thác, quy mô hoạt động của đối thủ cạnh tranh ra sao.

Để đánh giá chất lượng sản phẩm, thái độ phục vụ, VNPT thuê các doanh nghiệp có chuyên môn trong lĩnh vực nghiên cứu thị trường thực hiện. Hàng năm, VNPT tổ chức hội nghị khách hàng là các khách hàng lớn, trên cơ sở đó thăm dò ý kiến khách hàng về nhu cầu sử dụng các dịch vụ viễn thông để có kế hoạch cải thiện dịch vụ ngày càng tốt hơn, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Trên cơ sở phân tích các nhân tố ảnh hưởng như trên, kết hợp với phương pháp dự báo theo đường xu thế, VNPT dự báo nhu cầu phát triển dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn hoạt động cho năm tiếp theo để lập kế hoạch sản xuất.

Do đặc thù của ngành Viễn thông là phải quy hoạch hệ thống mạng lưới đồng bộ để có kế hoạch thực hiện các dự án đầu tư phát triển mạng lưới nhưng thời gian thực hiện các dự án đầu tư là khá lâu. Do đó, có những khu vực với tốc độ đô thị hóa diễn ra quá nhanh nên nhu cầu tăng vọt, dự báo của VNPT đôi khi không đáp ứng được nhu cầu.

#### **2.1.3.1.3 Tổ chức và hoạt động:**

Tổng Công ty Viễn thông II hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, Công ty mẹ là Tập đoàn VNPT.

Về tổ chức, Tổng Công ty Viễn thông II bao gồm các 21 Công ty Viễn thông tỉnh, thành phố từ Bình Thuận đến Cà Mau, mỗi công ty chịu trách nhiệm kinh doanh, khai thác dịch vụ điện thoại cố định (bao gồm dịch vụ giá trị gia tăng) trên địa bàn của mình<sup>6</sup>. Tổng Công ty Viễn thông II giao quyền chủ động cho các công ty Viễn thông trong việc quyết định đầu tư xây dựng mạng lưới và quyết định chính sách kinh doanh, khai thác dịch vụ theo chủ trương của mình và Tập đoàn VNPT.

<sup>6</sup> Xin tham khảo sơ đồ tổ chức tại phụ lục 1, mục 2 trang 2

Tại Tổng Công ty Viễn thông II, bộ máy tham mưu <sup>7</sup> gồm 06 Ban chức năng và Văn phòng, với các chức năng chuyên môn nghiệp vụ cụ thể, giúp việc cho Ban Tổng Giám đốc trong việc quản lý, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn bộ Tổng Công ty Viễn thông II.

#### **2.1.3.1.4 Kiểm tra:**

Việc kiểm tra các mặt khác như chi phí, vật tư tồn kho, tài chính đều được xây dựng các quy trình kiểm tra riêng biệt, đảm bảo phục vụ tốt công tác kiểm tra, quản lý. Tại VNPT có bộ phận kiểm toán nội bộ giúp kiểm tra, đảm bảo tuân thủ các mặt về tài chính kế toán; bộ phận thanh tra giúp kiểm tra và điều chỉnh hoạt động của các đơn vị trực thuộc, đảm bảo thực hiện đúng chức năng được giao và tuân thủ theo các quy định của Chính phủ, của VNPT và của Tổng Công ty.

#### **1.4.3.2. Marketing:**

Marketing là khâu hết sức quan trọng trong việc quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì thế, để đánh giá tốt hoạt động marketing của doanh nghiệp, ngoài việc sử dụng các nguồn thông tin thứ cấp, luận văn đã sử dụng số liệu từ thông tin sơ cấp để phân tích đánh giá, cụ thể là kết quả nghiên cứu thị trường VNPT đã thực hiện trong năm 2006 và kết quả nghiên cứu thị trường, kết quả của phương pháp chuyên gia mà chúng tôi đã thực hiện.

##### **1.4.3.2.1. Sản phẩm:**

Sản phẩm do Tổng Công ty Viễn thông II cung cấp bao gồm các dịch vụ điện thoại cố định, các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng.

- Dịch vụ điện thoại cố định: lắp đặt mới đường dây điện thoại cố định, fax, tổng đài.
- Dịch vụ internet: là dịch vụ giá trị gia tăng trên đường dây điện thoại <sup>8</sup>.
- Dịch vụ kênh thuê riêng – truyền số liệu: đáp ứng kênh truyền dẫn theo dạng dữ liệu, tiếng nói, hình ảnh <sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Xin tham khảo sơ đồ tổ chức tại phụ lục 1, mục 3, trang 3

<sup>8</sup> Xin tham khảo trang 5 phụ lục 3, mục 1.3

<sup>9</sup> Xin tham khảo trang 5 phụ lục 3, mục II



- Dịch vụ MegaWan: là dịch vụ kết nối mạng máy tính trên diện rộng, phù hợp với các tổ chức, doanh nghiệp<sup>10</sup>.

Trong các dịch vụ nói trên thì dịch vụ điện thoại cố định (bao gồm dịch vụ giá trị gia tăng là internet) có sự cạnh tranh gay gắt nhất giữa các doanh nghiệp viễn thông cùng khai thác trên địa bàn. Dịch vụ truyền số liệu, kênh thuê riêng và MegaWan chưa có sự cạnh tranh mạnh do các dịch vụ này đòi hỏi về tính chuyên môn và cơ sở hạ tầng cao nên VNPT vẫn chiếm ưu thế trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng; đồng thời các dịch vụ này chiếm tỉ trọng rất nhỏ trong doanh thu của doanh nghiệp. Do đó, trong luận văn này chúng tôi tập trung vào việc phân tích dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng.

Ngày nay, cùng với xu hướng phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội thì dịch vụ điện thoại cố định đã chứng tỏ là dịch vụ hết sức cần thiết, phục vụ cho công tác và sinh hoạt hàng ngày của con người. Theo kết quả nghiên cứu thị trường chúng tôi thực hiện, 100% khách hàng được hỏi đều có sử dụng điện thoại cố định ở cơ quan, nhà riêng hoặc điện thoại công cộng. Trong đó, mức độ sử dụng điện thoại cố định của khách hàng<sup>11</sup> ở nhà riêng là cao nhất 94,7% và sau đó là ở cơ quan 75,7%, mức độ sử dụng thường xuyên đạt 91,5%. Đối với dịch vụ điện thoại cố định, đánh giá về chất lượng dịch vụ được xem xét, phân tích qua các tiêu chí sau:

- Uy tín thương hiệu: VNPT là doanh nghiệp có truyền thống lâu đời nhất trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông nói chung và dịch vụ điện thoại cố định nói riêng trên phạm vi cả nước và địa bàn phía Nam. 82% khách hàng đánh giá cao uy tín thương hiệu VNPT, 89% khách hàng đánh giá uy tín lâu đời của doanh nghiệp<sup>12</sup>. Ngoài ra, 96,1% khách hàng biết đến dịch vụ điện thoại cố định do VNPT cung cấp<sup>13</sup>. Như vậy, VNPT được khách hàng đánh giá là doanh nghiệp có uy tín và có truyền thống lâu đời trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định.

<sup>10</sup> Xin tham khảo trang 6 phụ lục 3, mục II

<sup>11</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 20-21 phụ lục 6, mục 3.1 – 3.2

<sup>12</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường VNPT thực hiện [8]

<sup>13</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 21 phụ lục 6, mục 3.3

- Chất lượng đường truyền: đây là yếu tố được khách hàng đánh giá là quan trọng nhất, có tính quyết định nhất đến việc lựa chọn doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định của khách hàng<sup>14</sup>. Chất lượng đường truyền thể hiện qua tỷ lệ kết nối cuộc gọi thành công và chất lượng âm thoại.

- o Tỷ lệ kết nối cuộc gọi: là tỷ lệ số cuộc gọi thành công của khách hàng. 99% khách hàng đánh giá tỷ lệ kết nối cuộc gọi đạt yêu cầu, trong đó 73% khách hàng đánh giá cao tỷ lệ kết nối của dịch vụ điện thoại cố định do VNPT cung cấp<sup>15</sup>.

- o Chất lượng âm thoại: là chất lượng tín hiệu âm thanh được thể hiện trong quá trình khách hàng sử dụng điện thoại. 95% khách hàng đánh giá chất lượng âm thoại đạt yêu cầu, trong đó khách hàng đánh giá tốt đạt 62%<sup>16</sup>.

Ngoài ra, 96,6% khách hàng đánh giá chất lượng đường truyền của dịch vụ điện thoại cố định do VNPT cung cấp đạt yêu cầu<sup>17</sup>. Đánh giá chung về chất lượng điện thoại cố định đang sử dụng, 99,3% khách hàng của VNPT đánh giá chất lượng từ đạt yêu cầu đến hoàn toàn đáp ứng yêu cầu khách hàng<sup>18</sup>.

Như vậy, chất lượng đường truyền và chất lượng đường dây điện thoại của VNPT đạt yêu cầu khách hàng, khẳng định doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định có truyền thống lâu đời, chất lượng ổn định.

- Chất lượng dịch vụ: là các dịch vụ đi kèm trong việc cung cấp dịch vụ điện thoại cố định, thể hiện qua việc thu cước, lắp đặt và các dịch vụ cộng thêm.

- o Thu cước: là công tác thông báo, cung cấp chi tiết cuộc gọi và thu tiền sử dụng dịch vụ của khách hàng. Hiện nay, VNPT thực hiện thu cước qua ngân hàng, thu tại tất cả các bưu cục, bưu điện, cửa hàng của VNPT. Đánh giá về công tác thu cước<sup>19</sup>, 79% khách hàng hài lòng về dịch vụ thanh toán cước. Trong đó: 92% khách hàng hài lòng về mức độ chính xác tính cước; 90% khách hàng hài lòng về hóa đơn;

<sup>14</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường VNPT thực hiện [8]

<sup>15</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường VNPT thực hiện [8]

<sup>16</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường VNPT thực hiện [8]

<sup>17</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 37 phụ lục 6, mục 9.2

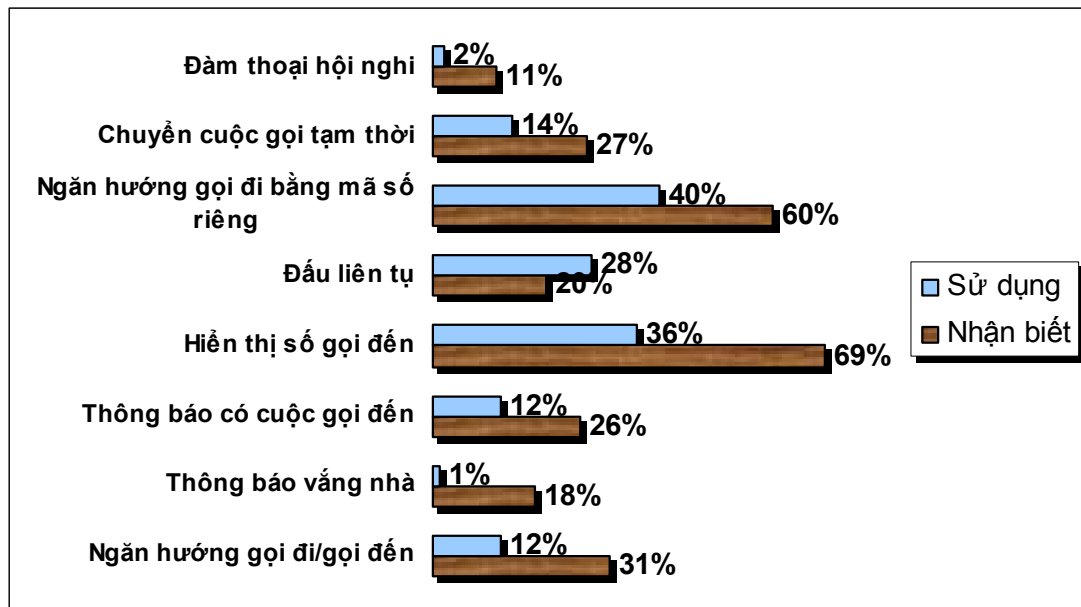
<sup>18</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 23 phụ lục 6, mục 3.8

<sup>19</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

83% khách hàng hài lòng về gửi giấy báo cước; 47% khách hàng hài lòng về việc thanh toán cước. Như vậy, việc thanh toán cước chưa tạo thuận lợi cho khách hàng.

- Dịch vụ lắp đặt: là dịch vụ từ khi thu tiền đến khi lắp đặt máy điện thoại. 69% khách hàng hài lòng về thời gian chờ lắp đặt máy điện thoại, 80% khách hàng hài lòng về thủ tục lắp đặt <sup>20</sup>.

- Dịch vụ cộng thêm: là các dịch vụ cộng thêm vào dịch vụ điện thoại cố định, đây là yếu tố ít quan trọng nhất đến việc lựa chọn doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định <sup>21</sup> của khách hàng. Đánh giá về các dịch vụ cộng thêm VNPT cung cấp<sup>22</sup>, 97% khách hàng đánh giá đạt yêu cầu, 3% khách hàng cho rằng không tiện ích lắm.



**Hình 2.1:** Mức độ nhận biết và sử dụng dịch vụ cộng thêm của khách hàng

Từ kết quả hình 2.1 chúng tôi nhận thấy tuy các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng được khách hàng đánh giá cao nhưng số lượng khách hàng biết đến các dịch vụ cộng thêm là rất thấp, do đó số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ chưa cao. VNPT cần phải có các giải pháp để quảng bá dịch vụ, thu hút khách hàng sử dụng.

#### 1.4.3.2.2. Giá cả

<sup>20</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>21</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>22</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

Giá cả bao gồm hai yếu tố là chi phí lắp đặt (là số tiền khách hàng bỏ ra ban đầu để lắp đặt máy điện thoại) và cước phí sử dụng (là cước phí khách hàng phải trả cho việc sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của mình).

**Bảng 2.2:** Đánh giá của khách hàng về giá cả lắp đặt và cước phí sử dụng<sup>23</sup>

Nội dung	Rẻ	Trung bình	Hơi mắc	Quá mắc
Chi phí lắp đặt	9%	54%	34%	3%
Cước phí sử dụng	5%	45%	43%	7%

Từ kết quả bảng 2.2, chúng tôi nhận thấy giá cả chưa làm khách hàng hài lòng, nhiều khách hàng đánh giá về chi phí lắp đặt và cước phí sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của VNPT là mắc.

Tuy nhiên, VNPT là doanh nghiệp đang chiếm thị phần không chế về dịch vụ điện thoại cố định, do đó việc cạnh tranh về giá (cước phí sử dụng) của VNPT gặp hạn chế theo quy định của Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông như sau<sup>24</sup>: Doanh nghiệp viễn thông có dịch vụ viễn thông chiếm thị phần không chế là doanh nghiệp chiếm giữ trên 30% thị phần của một loại hình dịch vụ viễn thông trên địa bàn được phép cung cấp và có thể gây ảnh hưởng trực tiếp tới việc xâm nhập thị trường dịch vụ đó của các doanh nghiệp viễn thông khác. Doanh nghiệp viễn thông có dịch vụ viễn thông chiếm thị phần không chế không được sử dụng các ưu thế của mình để hạn chế hoặc gây khó khăn cho hoạt động cung cấp dịch vụ của các doanh nghiệp viễn thông khác. Cơ quan quản lý nhà nước về bưu chính, viễn thông quyết định giá cước dịch vụ viễn thông có thị phần không chế.

Như vậy, việc quyết định mức giá (cước phí sử dụng) là thuộc thẩm quyền của Bộ Bưu chính Viễn thông. VNPT chỉ có thể quyết định giá lắp đặt ban đầu.

### 2.1.3.2.3 Phân phối

Hoạt động phân phối dịch vụ điện thoại cố định của VNPT trên địa bàn phía Nam thông qua các bưu điện, các cửa hàng và các điểm giao dịch của doanh nghiệp. Khi có nhu cầu lắp đặt máy điện thoại, khách hàng liên hệ với các nơi trên để được

<sup>23</sup> Nguồn: Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>24</sup> Khoản 1, khoản 2 điều 39; khoản 2 điều 44, chương III Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

phục vụ. Ngoài ra, đối với những khu dân cư tập trung, VNPT bố trí các điểm giao dịch lưu động để phục vụ khách hàng. Như vậy, hoạt động phân phối của VNPT chưa mang tính chủ động, chủ yếu chờ khách hàng đến với mình.

Hoạt động phân phối được phân tích trên hai yếu tố là thủ tục mua bán và mức độ đáp ứng thông tin về dịch vụ.

- Thủ tục mua bán: là các thủ tục cần thiết khách hàng thực hiện khi yêu cầu lắp đặt mới thuê bao điện thoại cố định. Đánh giá về thủ tục mua bán <sup>25</sup>, 95,1% khách hàng đánh giá đạt yêu cầu, 4,9% khách hàng chưa hài lòng.

- Mức độ đáp ứng thông tin về dịch vụ: là việc đáp ứng các thông tin của khách hàng khi khách hàng có nhu cầu tìm hiểu thông tin để quyết định sử dụng dịch vụ điện thoại cố định hoặc các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng. Đánh giá về việc đáp ứng thông tin <sup>26</sup>, 92,9% khách hàng đánh giá đạt yêu cầu, 7,1% khách hàng chưa hài lòng.

Tuy số lượng khách hàng chưa hài lòng về thủ tục mua bán và mức độ đáp ứng thông tin về dịch vụ không cao, VNPT cần phải gia tăng sự hài lòng của khách hàng về mặt này, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng khi có nhu cầu tìm hiểu thông tin liên quan đến dịch vụ cũng như khi liên hệ, giao dịch với mình; thực hiện các chương trình quảng bá cung cấp thông tin cho khách hàng.

#### **2.1.3.2.4 Hoạt động chiêu thị, chăm sóc khách hàng**

Hoạt động chiêu thị được phân tích qua các yếu tố khuyến mại, quảng cáo, tài trợ.

- Khuyến mại: là các hoạt động kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của khách hàng.

- Quảng cáo: là các hoạt động nhằm quảng bá các dịch vụ, thương hiệu, hình ảnh doanh nghiệp VNPT đến khách hàng, tăng sự nhận thức của khách hàng về doanh nghiệp VNPT.

---

<sup>25</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>26</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

- Tài trợ: là các hoạt động tài trợ cho các chương trình xã hội nhằm giúp đỡ cộng đồng, thực hiện chính sách xã hội và thông qua đó nâng cao uy tín, thương hiệu doanh nghiệp VNPT.

**Bảng 2.3:** Đánh giá của khách hàng về hoạt động chiêu thị của VNPT <sup>27</sup>

<b>Hoạt động</b>	<b>Không thấy</b>	<b>Không hiệu quả</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Hiệu quả</b>
Khuyến mại	11%	15%	42%	32%
Quảng cáo	7%	11%	46%	36%
Tài trợ	14%	13%	42%	31%

Từ bảng 2.3 chúng tôi nhận thấy hoạt động chiêu thị của VNPT còn mờ nhạt, chưa gây ấn tượng và chưa để lại dấu ấn với khách hàng. Hoạt động chăm sóc khách hàng được đánh giá qua các dịch vụ sửa chữa máy điện thoại, các chương trình hậu mãi.

- Đánh giá chung về hoạt động chăm sóc khách hàng của VNPT <sup>28</sup>, 56,5% khách hàng hài lòng, 33,9% khách hàng đánh giá bình thường, 9,6% khách hàng chưa hài lòng.

- Dịch vụ sửa chữa máy điện thoại: trong quá trình sử dụng, nếu điện thoại của khách hàng gặp bất cứ vấn đề gì mà không đảm bảo chất lượng thông tin, khách hàng liên hệ tổng đài 119 để được sửa chữa miễn phí. Đánh giá chung về công tác sửa chữa máy điện thoại của VNPT <sup>29</sup>, trên 70% khách hàng hài lòng, tuy nhiên chỉ có trên 25% khách hàng hài lòng về thời gian chờ sửa chữa máy điện thoại. Như vậy, cần phải được rút ngắn hơn nữa thời gian sửa chữa máy điện thoại phục vụ khách hàng.

- Việc xử lý khiếu nại: trong quá trình sử dụng dịch vụ, nếu không hài lòng bất cứ điều gì khách hàng có thể khiếu nại với nhà cung cấp dịch vụ để được đáp ứng. Đánh giá về công tác xử lý khiếu nại của VNPT <sup>30</sup>, 87,9% khách hàng đánh giá

<sup>27</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>28</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>29</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>30</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

đạt yêu cầu, 12,1% khách hàng chưa hài lòng. Như vậy, số lượng khách hàng cảm thấy chưa hài lòng về việc xử lý các khiếu nại phát sinh còn cao, Tổng Công ty Viễn thông II phải đẩy mạnh hoạt động này hơn nữa, để giảm thiểu số khách hàng không hài lòng.

### **2.1.3.3 Sản xuất:**

Do là một đơn vị cung cấp dịch vụ nên việc đánh giá quá trình sản xuất của Tổng Công ty Viễn thông II được thể hiện qua các mặt: lựa chọn sản phẩm để cung cấp, phát triển sản phẩm mới, quản lý chất lượng và máy móc thiết bị.

#### **2.1.3.3.1 Lựa chọn sản phẩm:**

Doanh nghiệp phải căn cứ nhu cầu khách hàng mà cung cấp sản phẩm phù hợp.

Ngày nay, trên thế giới xu hướng hội tụ viễn thông – tin học về mặt mạng lưới, công nghệ cũng như dịch vụ đang diễn ra ngày càng rõ rệt. Trong tương lai, nhu cầu các dịch vụ mới như dịch vụ thoại, dữ liệu, truyền hình tương tác, thương mại điện tử, Chính phủ điện tử, điện thoại sử dụng giao thức Internet (IP), truyền hình qua Internet, giao dịch ngân hàng qua điện thoại (telebanking)... ngày càng tăng cao. Cung cấp dịch vụ điện thoại cố định không chỉ dừng lại ở chức năng thoại thông thường và một số dịch vụ cộng thêm như hiện nay mà các doanh nghiệp phải đưa vào khai thác, kinh doanh các dịch vụ giá trị gia tăng, các dịch vụ tích hợp trên nền điện thoại cố định hiện hữu để tạo thêm tiện ích cho khách hàng.

#### **2.1.3.3.2 Phát triển sản phẩm mới**

Như đã trình bày ở phần “giá cả” (mục 2.1.3.2.2), VNPT là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định có thị phần khổng lồ, do đó không thể cạnh tranh về giá với cách doanh nghiệp viễn thông khác. Theo mô hình về lợi thế cạnh tranh của Michael E. Porter tại chương I thì doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh về phí tổn thấp hoặc lợi thế về tính khác biệt của sản phẩm. Nếu như lợi thế về chi phí thấp khó thực hiện thì Tổng Công ty Viễn thông II phải tập trung vào việc khai thác tối đa lợi thế về tính khác biệt của sản phẩm.

Do các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định xuất hiện ngày càng nhiều, khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn hơn trong việc tiêu dùng của mình, các doanh nghiệp viễn thông phải tạo được lợi thế về tính khác biệt của sản phẩm, tạo được cho sản phẩm dịch vụ điện thoại cố định của mình các dịch vụ giá trị gia tăng mà các doanh nghiệp khác không thể theo kịp, trên cơ sở đó thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ do mình cung cấp. Dịch vụ giá trị gia tăng là dịch vụ làm tăng thêm giá trị thông tin của người sử dụng dịch vụ bằng cách hoàn thiện loại hình, nội dung thông tin hoặc cung cấp khả năng lưu trữ, khôi phục thông tin đó trên cơ sở sử dụng mạng viễn thông hoặc Internet <sup>31</sup>.

Đa số khách hàng có nhu cầu sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng <sup>32</sup>: 32,2% khách hàng sẽ sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng ngay, 56,6% khách hàng xem xét mức độ phù hợp nhu cầu và mức chi tiêu của mình, chỉ có 11,2% khách hàng không quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng. Nhu cầu sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng của khách hàng được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.4:** Nhu cầu sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng của khách hàng <sup>33</sup>

Ý kiến	Hoàn toàn không đúng ý	Không đúng ý	Bình thường	Đúng ý	Hoàn toàn đúng ý
Rất thích sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng	1,3%	12,5%	51,3%	21,7%	13,2%
Các dịch vụ giá trị gia tăng hiện nay còn nghèo nàn	3,9%	6,6%	39,5%	36,2%	13,8%
Các dịch vụ giá trị gia tăng rất cần thiết cho cuộc sống	2,6%	19,7%	40,1%	27%	10,5%

Từ kết quả bảng 2.4 chúng tôi nhận thấy, các dịch vụ giá trị gia tăng có vai trò khá quan trọng đối với khách hàng trong việc sử dụng và lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định. Đối với nhóm khách hàng có thái độ trung lập, nếu các dịch vụ giá trị gia tăng chứng tỏ được tính cần thiết và phù hợp, họ sẽ chuyển sang sử dụng. Như vậy, để thu hút khách hàng và khẳng định uy thế vượt trội của mình

<sup>31</sup> Mục b, điều 37, chương III Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

<sup>32</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 21 phụ lục 6, mục 4.1

<sup>33</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 21 phụ lục 6, mục 4.2



trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định, Tổng Công ty Viễn thông II phải xem xét đến việc phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng và tạo ra nhu cầu cho khách hàng.

#### **2.1.3.3.3 Quản lý chất lượng:**

Các Công ty Viễn thông trên địa bàn Thành phố đều thực hiện theo quy trình quản lý chất lượng ISO-9002. Quy trình quản lý chất lượng này được theo dõi, kiểm tra tình hình thực hiện của các đơn vị và cá nhân trong Công ty hết sức nghiêm ngặt. Tuy nhiên, do làm việc theo quy trình nên nhiều chỗ cũng thể hiện sự bất cập: nhiều khi công việc chỉ đơn giản mà phải thực hiện theo quy trình nên làm mất thời gian, chưa thể hiện tính chủ động.

#### **2.1.3.3.4 Máy móc thiết bị:**

Hiện nay, mạng lưới của VNPT nói chung và của Tổng Công ty Viễn thông II nói riêng đều được xây dựng hiện đại, đáp ứng tiêu chuẩn ngành và tiêu chuẩn quốc tế. Hệ thống tổng đài được trang bị tiên tiến của các Tập đoàn nổi tiếng trên thế giới trong lĩnh vực cung cấp thiết bị viễn thông như Siemens, Alcatel, Motorola, Ericssons... Hệ thống mạng ngoại vi được xây dựng theo tiêu chuẩn ngành. Tuy nhiên, hiện nay chỉ mới thực hiện ngầm hóa được một số tuyến xây dựng mới và một số tuyến đủ điều kiện ngầm hóa, thi công treo chưa đảm bảo mỹ quan đô thị.

Ngoài ra, VNPT đã đưa vào sử dụng mạng thế hệ mới (Next Generation Network – NGN) với mục tiêu đa dạng hóa dịch vụ với giá thành thấp, giảm thiểu thời gian đưa dịch vụ mới ra thị trường, giảm chi phí khai thác mạng và dịch vụ, nâng cao hiệu quả đầu tư, tạo nguồn doanh thu mới ngoài doanh thu từ các dịch vụ truyền thống và mục tiêu cao nhất là đáp ứng nhu cầu khách hàng. Với việc xây dựng và phát triển theo định hướng NGN – mạng tích hợp giữa mạng thoại và mạng dữ liệu, mạng lưới viễn thông của VNPT hướng tới sự hội tụ của viễn thông và tin học, đáp ứng nhu cầu sử dụng với chất lượng mạng, chất lượng dịch vụ cao hơn.

#### **2.1.3.4. Nguồn nhân lực:**

Tổng số cán bộ công nhân viên của Tổng Công ty Viễn thông II là 12.520 người, trong đó tỷ lệ lao động nữ chiếm 22%.

Về trình độ: 4% lao động có trình độ sau đại học, 35% lao động có trình độ cao đẳng – đại học, 20% lao động có trình độ. Số lao động còn lại có trình độ công nhân kỹ thuật, đã qua lớp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ.

Như vậy, tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng – đại học thấp hơn nhiều so với một số doanh nghiệp viễn thông khác như: tỷ lệ lao động viễn thông có trình độ đại học của công ty Cổ phần dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT) là 85%, Công ty điện tử viễn thông Quân đội (Viettel) 80%, Công ty viễn thông Điện lực (EVN) 60%<sup>34</sup>. Tuy nhiên, khi đánh giá về năng lực đội ngũ nhân viên thì không thể chỉ dựa trên tỷ lệ nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học do các nhân viên giao dịch khách hàng, nhân viên dây cáp máy thì không cần trình độ đại học, nếu được đào tạo bài bản sẽ đáp ứng rất tốt nhu cầu công tác. Nhân viên Tổng Công ty Viễn thông II nói chung đều được qua đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ đặc biệt là đội ngũ công nhân dây máy được đào tạo bài bản hơn và chuyên môn cao hơn lực lượng này của các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh như Viettel hay SPT.

Trước đây, do có một thời gian khá dài VNPT độc quyền cung cấp dịch vụ bưu chính – viễn thông trên toàn quốc nên nhận thức của một bộ phận nhân viên chưa cao, chưa nhận biết môi trường cạnh tranh, đôi lúc còn theo cơ chế xin – cho. Vấn đề này VNPT đã nhận biết và từng bước có các hoạt động chấn chỉnh phù hợp, tuy nhiên thay đổi nhận thức, thói quen là cả một quá trình và phải tiếp tục thực hiện triệt để hơn trong thời gian tới. Đánh giá các mặt về nhân viên được thể hiện qua các bảng đánh giá sau đây (Nguồn: kết quả nghiên cứu thị trường VNPT thực hiện [8]):

\* **Trình độ chuyên môn:**

**Bảng 2.5:** Bảng đánh giá trình độ chuyên môn của nhân viên

Các tiêu chí đánh giá	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng
Nhân viên lắp đặt	80%	20%	0%
Nhân viên giao dịch	72%	26%	1%
Nhân viên thông tin dịch vụ khách hàng	76%	24%	0%
Nhân viên sửa chữa	83%	17%	0%

<sup>34</sup> Theo Vũ Cường [3]

Nhân viên tổng đài 119 (báo hư điện thoại)	<b>74%</b>	25%	1%
--	------------	-----	----

\* **Tính chuyên nghiệp:**

**Bảng 2.6:** Bảng đánh giá tính chuyên nghiệp của nhân viên

Các tiêu chí đánh giá	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng
Nhân viên lắp đặt	<b>78%</b>	21%	1%
Nhân viên giao dịch	<b>71%</b>	26%	2%
Nhân viên thông tin dịch vụ khách hàng	<b>75%</b>	24%	1%
Nhân viên sửa chữa	<b>76%</b>	22%	2%
Nhân viên tổng đài 119 (báo hư điện thoại)	<b>71%</b>	26%	3%

\* **Thái độ nhiệt tình:**

**Bảng 2.7:** Bảng đánh giá thái độ nhiệt tình của nhân viên

Các tiêu chí đánh giá	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng
Nhân viên lắp đặt	<b>64%</b>	33%	3%
Nhân viên giao dịch	<b>63%</b>	30%	6%
Nhân viên thông tin dịch vụ khách hàng	<b>65%</b>	29%	6%
Nhân viên sửa chữa	<b>66%</b>	29%	5%
Nhân viên tổng đài 119 (báo hư điện thoại)	<b>67%</b>	28%	5%

Nhân viên là bộ mặt của doanh nghiệp. Qua kết quả các bảng 2.5, 2.6 và 2.7, chúng tôi nhận thấy: nhìn chung khách hàng khá hài lòng về nhân viên các khâu giao dịch, lắp đặt và sửa chữa máy điện thoại. Tuy nhiên, thái độ nhiệt tình của nhân viên được khách hàng hài lòng ít hơn trình độ và tính chuyên nghiệp của nhân viên một chút. Như vậy, Tổng Công ty Viễn thông II cần phải tăng cường huấn luyện nhân viên về thái độ nhiệt tình đối với khách hàng trong quá trình tiếp xúc, để gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

#### **2.1.3.5. Tài chính kế toán:**

Trước đây, VNPT hạch toán toàn ngành nhưng bây giờ chuyển sang hoạt động theo mô hình mới là Tập đoàn sẽ hạch toán độc lập. Công ty Mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam là công ty nhà nước, có chức năng đầu tư tài chính vào các doanh nghiệp khác, giữ quyền chi phối các công ty con thông qua vốn,

nghiệp vụ, công nghệ, thương hiệu, thị trường; trực tiếp quản lý, kinh doanh mạng lưới viễn thông đường trục và bảo đảm thực hiện các nhiệm vụ công ích do nhà nước giao. Các công ty con trong Tập đoàn có tư cách pháp nhân và là pháp nhân độc lập với công ty mẹ, mối quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con được thực hiện theo các quy định tại Luật doanh nghiệp nhà nước năm 2003.

Tổng Công ty Viễn thông II được tổ chức theo loại hình doanh nghiệp Công ty Trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con do Tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ. Tập đoàn VNPT tiềm lực về vốn mạnh, phương thức quản lý hiện đại, sử dụng có hiệu quả đồng vốn, uy tín cao khi có nhu cầu vay vốn (tín chấp).

#### **2.1.3.6. Nghiên cứu và phát triển:**

Việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới tại Tổng Công ty Viễn thông II do bộ phận nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới thực hiện. Nghiên cứu – phát triển sản phẩm là một trong những nhiệm vụ hết sức quan trọng của doanh nghiệp, để có thể đưa ra thị trường các sản phẩm với hàm lượng công nghệ cao, đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng hiện đại, đòi hỏi cao của thị trường. Trong đó, cần chú ý đến các xu hướng của thị trường.

Các chuyên gia của Alcatel đưa ra 3 xu hướng sử dụng dịch vụ của khách hàng<sup>35</sup>

- Khách hàng ngày càng cần dịch vụ đa phương tiện. Hiện tại, những người có nhu cầu xem truyền hình qua giao thức Internet (IP-TV) chỉ khoảng 2,6 triệu nhưng sẽ tăng lên 60-100 triệu vào năm 2010. Ở khu vực châu Á Thái Bình Dương, số lượng khách hàng sẽ tăng từ 900.000 hiện tại lên 16 triệu.
- Nhu cầu có cùng dịch vụ trên các thiết bị khác nhau.
- Khách hàng ngày càng rành hơn về giá cả.

Các chuyên gia France Telecom nhận định xu hướng trên thế giới: thuê bao hộ gia đình sẽ chuyển dần từ điện thoại cố định PSTN hiện tại sang công nghệ VoIP. Số chuyển đổi này sẽ tăng liên tục qua các năm và dự tính đến năm 2010 thì

<sup>35</sup> Chia khóa để Việt Nam hội nhập viễn thông toàn cầu [1]

số thuê bao sử dụng công nghệ VoIP sẽ tương đương với số thuê bao sử dụng PSTN hiện hữu<sup>36</sup>.

Do đó, hoạt động nghiên cứu – phát triển phải nắm bắt được xu thế phát triển, thói quen, nhu cầu của khách hàng để kịp thời đưa ra các dịch vụ đáp ứng nhu cầu.

#### **2.1.3.7. Hệ thống thông tin:**

Thông tin là một công cụ hữu hiệu để quản lý hoạt động của toàn Công ty, thông tin có vai trò hết sức quan trọng và được VNPT quan tâm. Việc tổ chức hệ thống thông tin tại các Công ty Viễn thông thuộc Tổng Công ty Viễn thông II như sau:

- Thông tin về thị trường: phòng Tiếp thị Bán hàng là đơn vị chịu trách nhiệm chính trong việc thu thập và phân tích thông tin về thị trường để đề xuất các kế hoạch, chiến lược kinh doanh phù hợp.

- Thông tin về khách hàng: toàn bộ thông tin về khách hàng đều được quản lý bằng hệ thống công nghệ thông tin giúp dễ dàng quản lý và nhận dạng khách hàng. Các loại thông tin về khách hàng như: thông tin về tên tuổi, địa chỉ, tài khoản; thông tin phân loại đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân; thông tin để phân loại khách hàng nhằm có chế độ chăm sóc phù hợp (khách hàng có doanh thu cao hoặc khách hàng có nhiều máy điện thoại sẽ được quản lý theo danh sách riêng để chăm sóc vào các dịp lễ, tết, hội nghị khách hàng...); thông tin về tình hình khiếu nại của khách hàng và tình hình giải quyết khiếu nại; thông tin về nhu cầu của khách hàng nhưng chưa đáp ứng được, phân nhóm khách hàng theo khu vực để xây dựng kế hoạch đầu tư.

- Thông tin về mạng lưới:

- o Thông tin về năng lực số thiết bị, năng lực mạng truyền dẫn theo từng đài trạm riêng biệt đều được quản lý trên cơ sở dữ liệu để nắm bắt được khu vực nào còn năng lực, khu vực nào hết năng lực, có kế hoạch đầu tư xây dựng mạng lưới phù hợp.

---

<sup>36</sup> France Telecom VoIP Deployments [24]

- Thông tin về vật tư, phụ kiện vật tư đang tồn kho để đưa vào sử dụng cũng được theo dõi, đảm bảo quản lý chặt chẽ vật tư.

- Thông tin về hệ thống tổng đài được quản lý chặt chẽ, kịp thời điều chuyển thiết bị phục vụ trên mạng lưới.

- Thông tin nội bộ: xây dựng trang web nội bộ (intranet) để chuyển tải các thông tin về hoạt động của Công ty để toàn thể nhân viên nắm và trao đổi công việc.

- Tất cả các phòng làm việc, tổ sản xuất đều được nối mạng nội bộ để nắm bắt các thông tin về tình hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty.

- Trên mạng nội bộ, Công ty cũng xây dựng các diễn đàn để các nhân viên trao đổi thông tin, qua đó giúp Công ty có thể tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên và xây dựng những chính sách quản trị phù hợp.

- Thông tin quản lý việc phân công, giao nhiệm vụ: Công ty thực hiện hệ thống quản lý, điều hành và tác nghiệp (gọi tắt là COS). Hệ thống này giúp Công ty có thể quản lý công việc theo chiều ngang và chiều dọc. Các chỉ đạo của cấp trên triển khai xuống cấp dưới theo hệ thống COS nhanh chóng và kịp thời, đồng thời người nhận được chỉ đạo có thể báo cáo tiến độ thực hiện cho người giao nhiệm vụ cho mình. Tuy hệ thống này hoạt động khá hiệu quả nhưng số người sử dụng còn hạn chế do chưa có thói quen, hệ thống này hiện vẫn vận hành song song với hệ thống mệnh lệnh bằng văn bản.

- Thông tin về tình hình kinh doanh: số liệu phát triển máy điện thoại của từng khu vực đều được cập nhật, báo cáo hàng ngày. Toàn bộ công việc thống kê, báo cáo đều được thực hiện trên mạng máy tính nội bộ. Các chi nhánh điện thoại, các tổ sản xuất phân công người chịu trách nhiệm báo cáo lên Công ty và người được phân công này sẽ được tên và mật mã truy nhập để thực hiện công tác báo cáo và chịu trách nhiệm về nội dung số liệu mình đã báo cáo.

#### **2.1.4. Xác định điểm mạnh và điểm yếu của Tổng Công ty Viễn thông II:**

Qua phân tích môi trường bên trong của Tổng Công ty Viễn thông II, chúng tôi rút ra được các điểm mạnh và điểm yếu sau đây của doanh nghiệp:

##### **2.1.4.1. Điểm mạnh:**

- Là doanh nghiệp chiếm thị phần khổng lồ chế dịch vụ điện thoại cố định. Uy tín thương hiệu được đánh giá cao, là doanh nghiệp có truyền thống lâu đời trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định được khách hàng công nhận.

- Chất lượng đường truyền hoạt động tốt, ổn định, khách hàng đánh giá cao.

- Chất lượng dịch vụ, thủ tục mua bán được khách hàng hài lòng. Đáp ứng thông tin về dịch vụ đạt yêu cầu.

- Đội ngũ nhân viên được huấn luyện bài bản, được khách hàng hài lòng về trình độ chuyên môn và tính chuyên nghiệp.

- Hệ thống tổng đài hiện đại, mạng lưới rộng khắp; kỹ thuật, công nghệ tiên tiến.

- Trực thuộc Tập đoàn VNPT có tiềm lực mạnh về tài chính.

- Hệ thống thông tin trong nội bộ được kiểm soát tốt.

#### 2.1.4.2. Điểm yếu:

- Việc thanh toán cước chưa làm khách hàng hài lòng.

- Dịch vụ cộng thêm tuy được đánh giá tốt nhưng chưa được khách hàng biết đến và sử dụng nhiều.

- Giá cả lắp đặt còn cao; cước phí sử dụng còn cao.

- Hoạt động chiêu thị còn mờ nhạt, chưa tạo được ấn tượng đối với khách hàng.

- Thời gian chờ sửa chữa máy điện thoại còn lâu.

- Khách hàng chưa hài lòng về xử lý khiếu nại còn cao.

- Thái độ nhiệt tình của nhân viên đối với khách hàng đạt mức khá, chưa cao.

- Ý thức của đội ngũ nhân viên về cạnh tranh còn thấp.

#### 2.1.5. Phân tích ma trận đánh giá nội bộ - ma trận IFE:

Với những điểm mạnh và điểm yếu đã được phân tích, chúng tôi xây dựng ma trận đánh giá nội bộ IFE như sau:

**Bảng 2.8:** Ma trận đánh giá nội bộ Tổng Công ty Viễn thông II

Stt	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan	Phân loại	Số điểm quan
-----	------------------------------	-------------	-----------	--------------

		<b>trọng</b>		<b>trọng</b>
01	Doanh nghiệp có uy tín lâu đời	0.08	4	0.32
02	Chất lượng đường truyền, dịch vụ tốt	0.10	4	0.40
03	Nhân viên có trình độ, chuyên nghiệp	0.06	3	0.18
04	Mạng lưới rộng khắp, công nghệ hiện đại	0.08	3	0.24
05	Tiềm lực tài chính mạnh	0.08	3	0.24
06	Kiểm soát tốt thông tin nội bộ	0.04	3	0.12
07	Khách hàng chưa hài lòng thanh toán cước	0.03	1	0.03
08	Khách hàng ít biết và sử dụng dịch vụ cộng thêm	0.06	2	0.12
09	Giá cả lắp đặt, cước phí sử dụng cao	0.09	1	0.09
10	Hoạt động chiêu thị mờ nhạt	0.09	2	0.18
11	Thời gian chờ sửa máy điện thoại lâu	0.06	2	0.12
12	Khách hàng chưa hài lòng về xử lý khiếu nại còn nhiều	0.06	2	0.12
13	Thái độ nhiệt tình của nhân viên chưa cao	0.08	2	0.16
14	Ý thức về cạnh tranh của nhân viên thấp	0.09	2	0.18
<b>Tổng cộng:</b>		<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

Cách xây dựng ma trận như sau:

- Để khắc phục hạn chế về ma trận như đã trình bày tại chương I, chúng tôi đo lường “Mức độ quan trọng” của các yếu tố bằng phương pháp chuyên gia.
  - o Cách thức thu thập thông tin được trình bày tại phụ lục 7, trang 39
  - o Kết quả: sử dụng kết quả tính toán của bảng 1 phụ lục 7, trang 40 và 44
- “Các yếu tố chủ yếu” lấy từ các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.
  - Xác định điểm “phân loại” được rút ra từ phân tích các điểm mạnh, điểm yếu.

Từ kết quả ma trận tại bảng 2.8, số điểm quan trọng tổng cộng bằng **2.50** cho thấy doanh nghiệp chỉ ở mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát của nó.

Tổng Công ty Viễn thông II cần phải xem xét các yếu tố nội bộ để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh thị trường cạnh tranh hết sức sôi động như hiện tại. Qua ma trận này, chúng tôi xác định năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của Tổng Công ty Viễn thông II như sau:



- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hiện nay: Tổng Công ty Viễn thông II có năng lực lõi là cung cấp dịch vụ điện thoại cố định với cơ sở hạ tầng kỹ thuật rộng khắp, hiện đại (nội dung 1, 2, 4). Đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, được huấn luyện bài bản (nội dung 3).

- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn tiềm ẩn: Ngày nay, tuổi thọ công nghệ và tuổi thọ sản phẩm ngày càng ngắn, Tổng Công ty Viễn thông II nên tập trung chiến lược phát triển các dịch vụ trên cơ sở năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của mình là lĩnh vực điện thoại cố định, với các dịch vụ giá trị gia tăng phong phú để tạo sự khác biệt sản phẩm và đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của khách hàng (nội dung 1, 2, 3, 4,5). Ngoài ra, có thể trở thành đơn vị cho thuê cơ sở hạ tầng kỹ thuật (nội dung 4, 5).

## **2.2. Môi trường bên ngoài**

### **2.2.1. Môi trường vĩ mô:**

#### **2.2.1.1. Ảnh hưởng của luật pháp, chính phủ và chính trị:**

Việt Nam đang chuẩn bị những bước của giai đoạn cuối để gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), do đó các doanh nghiệp cũng đang nỗ lực để hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Trong các năm qua, Chính phủ đã quyết định xóa bỏ thế độc quyền của ngành Bưu chính Viễn thông; khuyến khích, tạo điều kiện để các thành phần kinh tế tham gia kinh doanh bưu chính, viễn thông trong môi trường cạnh tranh công bằng, minh bạch do Nhà nước quản lý với đầy đủ các loại hình dịch vụ, bảo đảm chất lượng và giá cước hợp lý<sup>37</sup>; phát huy mọi nguồn lực của đất nước để phát triển nhanh và hiện đại hóa bưu chính, viễn thông, đảm bảo đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân và bảo đảm quốc phòng, an ninh<sup>38</sup>; tôn trọng, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động bưu chính, viễn thông<sup>39</sup>; tạo điều kiện ứng dụng và thúc đẩy phát triển công nghệ và công nghiệp bưu chính, viễn

<sup>37</sup> Khoản 3, điều 5, chương I Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

<sup>38</sup> Khoản 1, điều 5, chương I Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

<sup>39</sup> Khoản 4, điều 5, chương I Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

thông<sup>40</sup>; mở rộng hợp tác quốc tế về bưu chính, viễn thông trên cơ sở tôn trọng độc lập, chủ quyền, bình đẳng, cùng có lợi, phù hợp với pháp luật Việt Nam hoặc điều ước quốc tế mà Việt Nam ký kết hoặc gia nhập<sup>41</sup>.

Khi Việt Nam chính thức gia nhập WTO, đối thủ cạnh tranh không chỉ dừng lại ở các doanh nghiệp viễn thông trong nước mà sẽ là các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài vốn giàu kinh nghiệm và tiềm lực tài chính sẽ cạnh tranh với các doanh nghiệp viễn thông trong nước.

### 2.2.1.2. Ảnh hưởng về kinh tế:

Kinh tế của cả nước các năm qua phát triển tốt, tăng trưởng kinh tế ổn định, đời sống của người dân ngày càng được nâng cao. Do đó, mức chi tiêu cho các dịch vụ, trong đó có dịch vụ viễn thông tiếp tục gia tăng. Mức tăng trưởng GDP của cả nước và mức gia tăng trong chi tiêu bình quân đầu người / tháng tại địa bàn phía Nam thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.9:** Mức tăng trưởng GDP và mức chi tiêu giai đoạn 1999 – 2005

Chỉ tiêu	Đvt	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tăng trưởng GDP	%	4.77	6.79	6.89	7.08	7.34	7.69	8.40
Mức chi tiêu	ngàn đồng	506	539	579	623	675	802	-

*Nguồn: GDP: Tổng cục thống kê [17], Mức chi tiêu: Cục Thống kê TP.HCM [18]*

### 2.2.1.3. Ảnh hưởng về văn hóa, xã hội, địa lý và nhân khẩu:

Trên địa bàn phía Nam có thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế, văn hóa, xã hội của cả nước do đó tập trung thu hút lao động từ các tỉnh, thành phố khác đến sinh sống, công tác. Trong các năm qua, dân số trên địa bàn phía Nam, đặc biệt là địa bàn thành phố Hồ Chí Minh biến động tăng. Cụ thể:

**Bảng 2.10:** Thống kê dân số trên địa bàn TP.HCM giai đoạn 1999 – 2005

*Nguồn: Cục Thống kê Thành phố Hồ Chí Minh [19]*

*Đvt: người*

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
5.063.871	5.248.702	5.449.203	5.658.997	5.867.496	6.062.993	6.239.938

<sup>40</sup> Khoản 5, điều 5, chương I Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

<sup>41</sup> Khoản 6, điều 5, chương I Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông [12]

Tuy nhiên, số lượng dân số thực tế sinh sống và làm việc trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh còn cao hơn số liệu thống kê bởi số thống kê chưa thể hiện được thực tế một lượng khá lớn dân các tỉnh, thành khác đặc biệt từ miền Trung và miền Bắc vào công tác, sinh sống. Dân số tăng, nhu cầu nói chung tăng và nhu cầu về dịch vụ viễn thông trong đó có dịch vụ điện thoại cố định cũng gia tăng. Ngoài ra, tốc độ đô thị hóa trong các năm qua diễn ra hết sức nhanh chóng, các công trình giao thông, xây dựng cơ sở hạ tầng chuyển biến hết sức mạnh mẽ, tạo sự chuyển biến về dân cư, nhu cầu dịch vụ điện thoại cố định cao.

#### **2.2.1.4. Ảnh hưởng công nghệ - kỹ thuật:**

Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ của công nghệ rất ngắn, đặc biệt là công nghệ viễn thông. Ngày nay, trên thế giới xu hướng hội tụ viễn thông – tin học về mặt mạng lưới, công nghệ cũng như dịch vụ đang diễn ra ngày càng rõ rệt. Xu hướng hội tụ này thể hiện ở loại hình thông tin (thoại, dữ liệu, âm nhạc, hình ảnh), ở sự ứng dụng công nghệ, ở dạng truy nhập (PSTN, xDSL, IP, cáp, vô tuyến, vệ tinh) và ở thiết bị đầu cuối (điện thoại, máy tính, điện thoại di động, thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân). Để đáp ứng yêu cầu này, VNPT đã thực hiện chuyển đổi sang mạng thế hệ mới NGN.

Trong tương lai, nhu cầu các dịch vụ mới như dịch vụ thoại, data, video tương tác, thương mại điện tử, Chính phủ điện tử; điện thoại sử dụng giao thức Internet (VoIP), truyền hình trên Internet (IP-TV), giao dịch ngân hàng qua điện thoại (telebanking), chẩn đoán bệnh qua điện thoại (telemedicine)... ngày càng tăng.

#### **2.2.1.5. Ảnh hưởng của cạnh tranh:**

Cùng với chủ trương của Chính phủ về việc xóa độc quyền ngành Bưu chính Viễn thông, hiện nay có khá nhiều các doanh nghiệp viễn thông khác cùng tham gia kinh doanh, khai thác thị trường viễn thông nói chung và dịch vụ điện thoại cố định nói riêng. Các doanh nghiệp mới gia nhập ngành để tồn tại và phát triển đòi hỏi phải có các chiến lược cạnh tranh táo bạo, thị phần các dịch vụ viễn thông của VNPT bị chia sẻ, VNPT đứng trước sức ép cạnh tranh mạnh chưa từng có. 95,9% khách hàng

cho rằng áp lực cạnh tranh trong vòng 5 năm tới diễn ra mạnh mẽ<sup>42</sup>. Nghiên cứu về thái độ của khách hàng khi xuất hiện các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định mới<sup>43</sup>, 67% khách hàng cẩn thận xem xét giá cả, chất lượng; 27,4% khách hàng vẫn không thay đổi và 5,6% chuyển sang sử dụng ngay lập tức.

Đứng trước tình hình cạnh tranh như trên, VNPT đã có những động thái tích cực nhằm giữ vững thị phần đang bị các doanh nghiệp viễn thông mới chia sẻ, 65,6% khách hàng cho rằng VNPT đã có những cải thiện đáng kể trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định phục vụ khách hàng<sup>44</sup>. Chúng tôi sẽ phân tích vấn đề này cụ thể hơn trong mục “Cạnh tranh” phần tiếp theo.

### **2.2.2. Môi trường vi mô:**

Môi trường vi mô là môi trường hiện tại doanh nghiệp đang hoạt động, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường vi mô của Tổng Công ty Viễn thông II được phân tích theo mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter như đã trình bày ở chương I, cụ thể là qua các yếu tố: khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế, rào cản xâm nhập ngành và cường độ cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng.

#### **2.2.2.1. Khách hàng:**

##### **2.2.2.1.1 Đối tượng khách hàng:**

Khách hàng của Tổng Công ty Viễn thông II là mọi tầng lớp dân cư sinh sống trên địa bàn kinh doanh của doanh nghiệp. Đánh giá tổng quát về mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ điện thoại cố định của VNPT trên toàn quốc, có 62,9% khách hàng hài lòng, 8,7% khách hàng không hài lòng<sup>45</sup>. Riêng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, nơi có nhiều doanh nghiệp viễn thông khác cạnh tranh, 56,8% khách hàng hài lòng, 0,7% khách hàng không hài lòng về dịch vụ điện thoại cố định

<sup>42</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>43</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>44</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

<sup>45</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT [8]

của VNPT cung cấp và 42,5% khách hàng đánh giá bình thường <sup>46</sup>. Có thể chia khách hàng của Tổng Công ty Viễn thông II thành các đối tượng sau:

- Khách hàng doanh nghiệp lớn: sử dụng dịch vụ viễn thông phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, đây là đối tượng khách hàng mà Tổng Công ty Viễn thông II dành sự quan tâm cao bởi vì doanh thu từ nhóm khách hàng này chiếm tỉ trọng khá lớn trong tổng số doanh thu của doanh nghiệp. Đối tượng khách hàng này có yêu cầu cao về trình độ kỹ thuật, trình độ ứng dụng các công nghệ mới phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Khách hàng doanh nghiệp, tổ chức vừa và nhỏ: nhu cầu sử dụng dịch vụ viễn thông của các doanh nghiệp này không cao bằng các doanh nghiệp lớn nhưng cao hơn khách hàng là cá nhân và hộ gia đình.

Nghiên cứu về lòng trung thành của đối tượng khách hàng này với VNPT, 73% khách hàng cho rằng có thể đến chắc chắn sẽ tiếp tục sử dụng hoặc giới thiệu thêm cho người khác sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của VNPT <sup>47</sup>. Như vậy, số lượng khách hàng trung thành với VNPT cũng khá cao, VNPT cần có các chính sách chăm sóc khách hàng nhằm thu hút khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của mình.

- Khách hàng là nhà khai thác: đây là đối tượng khách hàng là ban quản lý các khu công nghiệp, khu chế xuất, khu dân cư, công ty kinh doanh nhà... Đối với đối tượng khách hàng này, VNPT phối hợp với họ trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng phục vụ khách hàng tại các khu vực này và chi hoa hồng trên doanh thu hàng tháng của các thuê bao tại khu vực họ quản lý.

- Khách hàng là cá nhân và hộ gia đình: đây là đối tượng khách hàng sử dụng các dịch vụ viễn thông phục vụ cho nhu cầu giải trí, sinh hoạt, giao tiếp hàng ngày của bản thân và gia đình. Đối tượng khách hàng này yêu cầu cao về các dịch vụ giá trị gia tăng phục vụ nhu cầu học tập, giải trí...

---

<sup>46</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 23 phụ lục 6, mục 3.8

<sup>47</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT với đối tượng là các khách hàng doanh nghiệp [8]

**Bảng 2.11:** Xu hướng sử dụng thêm/giới thiệu sử dụng thêm của khách hàng <sup>48</sup>

<b>Tiếp tục chọn VNPT</b>	<b>Nhà cung cấp thực hiện khuyến mại</b>	<b>Viettel</b>	<b>EVN</b>	<b>SPT</b>
52%	25%	15%	6%	2%

Từ kết quả phân tích đối tượng khách hàng và kết quả bảng 2.11, chúng tôi nhận thấy các khách hàng hiện nay vẫn tín nhiệm VNPT, đặc biệt là các khách hàng doanh nghiệp; khách hàng ngày nay có nhiều sự lựa chọn hơn trong việc quyết định tiêu dùng và các chương trình khuyến mại của các doanh nghiệp viễn thông có sự thu hút khách hàng nhất định.

#### **2.2.2.1.2 Nhu cầu của khách hàng:**

Đến nay, cùng với sự gia tăng về dịch vụ điện thoại cố định trong các năm qua, số người sử dụng Internet trong cả nước cũng tăng, đạt gần 13 triệu và lượng thuê bao ADSL năm 2005 tăng 300% so với năm trước <sup>49</sup>. Dự kiến chỉ số này sẽ còn tăng mạnh trong thời gian tới. Hạ tầng Internet và chất lượng dịch vụ đang dần được cải thiện, nhu cầu giải trí sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng của khách hàng ngày càng cao. Nhu cầu của khách hàng thay đổi theo thu nhập, trình độ, độ tuổi. Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện đưa ra các nhận định về nhu cầu sử dụng dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng như sau <sup>50</sup>:

- Các khách hàng sử dụng internet tại nhà riêng thường xuyên có thái độ tích cực đối với các dịch vụ giá trị gia tăng, Đây là nhóm khách hàng thích khám phá, thích ứng dụng những công nghệ tiên tiến vào cuộc sống.
- Các khách hàng sử dụng internet tại nhà riêng không thường xuyên thường xem xét, cân nhắc về mức độ đáp ứng nhu cầu của dịch vụ giá trị gia tăng đem lại có phù hợp hay không.

<sup>48</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của tác giả thực hiện, với đối tượng là các khách hàng sử dụng điện thoại cố định tại nhà riêng, xin tham khảo trang 22 phụ lục 6, mục 3.6.

<sup>49</sup> Theo Trung tâm Internet Việt Nam [20]

<sup>50</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 29–31 phụ lục 6, mục 5.3 – 5.8

- Các khách hàng chưa sử dụng internet tại nhà riêng thường cân nhắc rất kỹ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng và cũng có một số khách hàng không quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng, đó là nhóm khách hàng nội trợ.

- Các khách hàng có trình độ càng cao thì thái độ quan tâm tới dịch vụ giá trị gia tăng càng nhiều và ngược lại.

- Khách hàng ở độ tuổi 20-35 quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng nhiều nhất, kế đến là các khách hàng ở độ tuổi 36-50; khách hàng ở độ tuổi dưới 20 và 51-65 ít quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng. Như vậy, các dịch vụ giá trị gia tăng thu hút nhóm khách hàng ở độ tuổi từ 20 đến 50.

- Khách hàng có thu nhập hộ gia đình dưới 2 triệu đồng/tháng cân nhắc, xem xét kỹ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng, và nhu cầu về dịch vụ giá trị gia tăng của nhóm khách hàng này thấp. Các nhóm khách hàng còn lại đều có nhu cầu đối với dịch vụ giá trị gia tăng.

- Quy mô gia đình ít người thì quan tâm đến dịch vụ giá trị gia tăng nhiều hơn gia đình có quy mô đông người.

Căn cứ nhu cầu, sở thích, thói quen sử dụng dịch vụ của khách hàng như trên, Tổng Công ty Viễn thông II có thể thực hiện phân khúc thị trường theo các nhóm đối tượng khách hàng để thực hiện chính sách marketing hiệu quả.

Xu hướng trên thế giới, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cung cấp các gói dịch vụ (bao gồm nhiều dịch vụ trong cùng gói cước) để khách hàng sử dụng tùy theo nhu cầu và khả năng tài chính của mình. Khách hàng cho rằng nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định nên cung cấp đa dạng gói dịch vụ với nhiều dịch vụ trong cùng gói cước để khách hàng lựa chọn sử dụng, giúp khách hàng tiết kiệm được tiền bạc và quản lý được mức chi tiêu của mình <sup>51</sup>.

#### **2.2.2.2. Nhà cung cấp:**

Nhà cung cấp là các bạn hàng, đối tác của VNPT. Có thể chia các đối tác cung cấp sản phẩm thiết bị cho VNPT thành hai loại như sau:

---

<sup>51</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường của tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 23 phụ lục 5, mục 4.2

- Nhà cung cấp thiết bị chuyển mạch cho VNPT là các doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong lĩnh vực thiết bị viễn thông như Alcatel, Siemens, Ecrisson, Motorola, NEC... Hiện nay, VNPT đã triển khai hiện đại hóa toàn bộ mạng lưới theo công nghệ NGN, trình độ kỹ thuật ngang với các quốc gia tiên tiến.

- Nhà cung cấp thiết bị truyền dẫn: gồm có cáp quang, cáp đồng và phụ kiện thi công cáp. VNPT mua sắm vật tư cáp theo các gói thầu, với sự tham dự của các doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới và trong nước như: Huawei, Deawoo, Vinadaesung, Sacom, Cokyvina... Các nhà cung cấp nước ngoài thời gian từ lúc ký kết hợp đồng đến khi giao hàng mất khá nhiều thời gian, các nhà cung cấp trong nước tuy thời gian giao hàng nhanh hơn nhưng do năng lực sản xuất có giới hạn, số lượng doanh nghiệp chưa nhiều và các doanh nghiệp khác trong nước cũng mua vật tư cáp của các nhà cung cấp này nên đôi khi các nhà cung cấp cũng gây sức ép đối với VNPT về giá cả, thời gian giao hàng.

#### **2.2.2.3. Sản phẩm thay thế:**

Dịch vụ điện thoại di động ngày càng phát triển, tuy giá cước còn cao và hạn chế một số tính năng nên chưa thể thay thế cho dịch vụ điện thoại cố định trong hiện tại nhưng trong tương lai dịch vụ điện thoại di động sẽ lấn át dịch vụ điện thoại cố định về chức năng đàm thoại. Do đó, điện thoại cố định phải nghiên cứu phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng để cạnh tranh với dịch vụ điện thoại cố định.

Sản phẩm thay thế của dịch vụ viễn thông nói chung là các sản phẩm công nghệ thông tin. Xu hướng hiện nay trên thế giới là có sự hội tụ về viễn thông – tin học – công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin ngày càng có nhiều tiện ích, dần dần bổ sung các tính năng sử dụng cho người dùng có thể phần nào thay thế dịch vụ viễn thông. Do đó, điện thoại cố định không chỉ dừng lại ở chức năng đàm thoại mà doanh nghiệp phải biết khai thác hết các dịch vụ có thể cung cấp trên đường dây điện thoại như truy cập internet tốc độ cao, xem phim theo yêu cầu, chơi game trực tuyến, giao dịch ngân hàng qua điện thoại, chẩn đoán bệnh qua điện thoại... để nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm và thu hút khách hàng.

#### **2.2.2.4. Rào cản xâm nhập ngành:**



Tuy Chính phủ đã xóa bỏ thế độc quyền của ngành viễn thông, khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia khai thác dịch vụ viễn thông, rào cản xâm nhập ngành cũng còn cao do đây là ngành có chi phí đầu tư ban đầu rất lớn, đặc biệt là đầu tư hệ thống điện thoại cố định. Đồng thời, Chính phủ muốn tạo điều kiện để các doanh nghiệp mới tham gia vào ngành có thể phát triển được nên phần nào cũng xem xét, cân nhắc khi quyết định cấp phép cho các doanh nghiệp mới.

Khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) thì rào cản xâm nhập ngành sẽ bị hạ thấp do có nhiều tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực về vốn và công nghệ sẽ đầu tư vào thị trường Việt Nam vốn được xem là năng động và có sức tiêu thụ cao.

### **2.2.3. Xác định các cơ hội và mối đe dọa:**

Từ kết quả phân tích các yếu tố môi trường như trên, chúng tôi rút ra được các cơ hội và các đe dọa đối với Tổng Công ty Viễn thông II như sau:

#### **2.2.3.1. Các cơ hội:**

- Nhu cầu về dịch vụ viễn thông của cả nước nói chung và của thành phố Hồ Chí Minh nói riêng còn nhiều, trong đó có dịch vụ điện thoại cố định.
- Kinh tế tăng trưởng ổn định, đời sống của người dân ngày một tăng cao, mức chi tiêu cho các sản phẩm dịch vụ tăng cao, trong đó có dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng.
  - Khách hàng trung thành với VNPT tương đối nhiều.
  - Đa số khách hàng thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng.
  - Xu hướng của khách hàng hiện nay thích sử dụng theo các gói dịch vụ.

#### **2.2.3.2. Các mối đe dọa:**

- Đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều, đặc biệt khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành sẽ cao hơn nữa.
  - Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao, tuổi thọ công nghệ ngày càng ngắn, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn.

- Xu hướng hội tụ viễn thông – tin học ngày càng cao, xuất hiện nhiều các sản phẩm thay thế cho dịch vụ điện thoại cố định.

- Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại của các doanh nghiệp khá nhiều.

#### **2.2.4. Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE:**

Để đánh giá mức độ nỗ lực trong việc theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội từ môi trường và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài như đã phân tích ở trên, chúng tôi lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE. Cách xây dựng ma trận như sau:

- Các “yếu tố chủ yếu” được lấy từ các cơ hội và mối đe dọa.
- “Mức độ quan trọng” của yếu tố được đo lường bằng phương pháp chuyên gia:
  - o Cách thức thu thập thông tin được trình bày tại phụ lục 7, trang 42
  - o Kết quả: sử dụng kết quả tính toán tại bảng 2 phụ lục 7, trang 44 và 48
- Xác định điểm “phân loại” được đo lường bằng phương pháp chuyên gia:
  - o Cách thức thu thập thông tin được trình bày tại phụ lục 7, trang 42
  - o Kết quả: sử dụng kết quả tính toán tại bảng 3, phụ lục 7 trang 45 và 49

**Bảng 2.12:** Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài Tổng Công ty Viễn thông II

<b>Yếu tố bên ngoài chủ yếu</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Số điểm quan trọng</b>
Nhu cầu thị trường cao	0.09	2	0.18
Kinh tế tăng trưởng, đời sống nâng cao	0.11	2	0.22
Khách hàng trung thành khá nhiều	0.11	3	0.33
Đa số khách hàng thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng	0.12	3	0.36
Khách hàng thích sử dụng gói dịch vụ	0.11	3	0.33
Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	0.13	3	0.39
Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn	0.12	4	0.48
Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế	0.11	4	0.44

Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại khá nhiều	0.10	3	0.30
<b>Tổng cộng:</b>	<b>1.00</b>		<b>3.03</b>

Từ kết quả bảng 2.12, chúng tôi nhận thấy số điểm quan trọng bằng **3.03** cho thấy doanh nghiệp đang phản ứng khá với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường hoạt động của mình. Tổng Công ty Viễn thông II tiếp tục thực hiện các chiến lược ứng phó tốt hơn nữa để tận dụng các cơ hội có được và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của mối đe dọa bên ngoài.

## **2.2.5. Phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh:**

### **2.2.5.1. Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành:**

Cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản của kinh tế thị trường, là sự sống còn của mỗi doanh nghiệp. Cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông là sự ganh đua giữa các nhà khai thác trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông nhằm nâng cao vị thế của mình trên thị trường, để đạt được mục tiêu kinh doanh cụ thể (lợi nhuận, doanh thu và thị phần). Trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp nào năng động và luôn tìm cách để chiếm được lòng tin của khách hàng, có tỷ trọng lớn về thị phần sẽ có nhiều cơ may giành chiến thắng.

Kể từ khi xuất hiện cạnh tranh, việc kinh doanh dịch vụ điện thoại cố định của VNPT tỷ trọng thị phần ngày một giảm đáng kể do chia sẻ thị phần với các doanh nghiệp mới. Hiện nay thị phần dịch vụ điện thoại cố định của VNPT vẫn còn là một thế mạnh, chiếm khoảng gần 90%<sup>52</sup>. Các doanh nghiệp mới không chỉ chọn những dịch vụ có lợi nhuận cao nhất để kinh doanh như thời kỳ đầu mà đang có xu hướng mở rộng địa bàn, phát triển mạng lưới, thị phần và đa dạng hóa các loại hình dịch vụ nhằm tạo tiền đề cho việc kinh doanh trong những năm sắp tới. Ưu điểm của các doanh nghiệp mới thể hiện qua các đặc điểm sau:

- Tận dụng cảm tình dành cho người đi sau từ công luận, khách hàng và chính sách ưu tiên của Nhà nước, khai thác những điểm yếu và bất lợi của VNPT để tạo ưu thế tương đối.

<sup>52</sup> Theo Thái Khang [9]

- Áp dụng linh hoạt chính sách giá cả, nhất là giá theo phân khúc thị trường, triển khai các phương thức quảng bá, khuyến mại mạnh mẽ và rất bài bản.
- Tổ chức bộ máy nhìn chung là gọn nhẹ, năng suất lao động cao, chế độ trách nhiệm khá rõ ràng, phân quyền khá mạnh dạn nhằm tạo sự chủ động cho người thừa hành có thể ứng phó linh hoạt với diễn biến công việc, tập trung nguồn lực trên những lĩnh vực mũi nhọn. Đây mạnh chính sách thu hút chất xám bằng chế độ thu nhập cao.

Như vậy, các nhà khai thác mới vốn là những doanh nghiệp ra đời sau, có tổ chức gọn nhẹ, có kinh nghiệm từ những doanh nghiệp đi trước và nghiên cứu kỹ đối thủ cạnh tranh, từ đó xây dựng các chiến lược, chính sách kinh doanh năng động nhằm lôi kéo khách hàng, buộc doanh nghiệp như VNPT phải có các đối sách phù hợp để giữ được khách hàng, thị phần.

#### **2.2.5.2. Các đối thủ cạnh tranh của Tổng Công ty Viễn thông II:**

##### **\* Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel):**

Tổng Công ty Điện tử thiết bị thông tin, tiền thân của Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) được thành lập 1989. Năm 2001, Viettel chính thức cung cấp rộng rãi dịch vụ điện thoại đường dài sử dụng giao thức thoại qua Internet (VoIP). Năm 2003, Viettel thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ điện thoại cố định.

- Năng lực mạng lưới: tập trung đầu tư vào một số khu vực mà năng lực hiện tại của VNPT đang khó khăn chưa thể phát triển dịch vụ để phát triển thuê bao.
- Khẩu hiệu: “Hãy nói theo cách của bạn”.
- Thị phần: hiện nay Viettel chiếm 6.5% thị phần điện thoại cố định, 1% thị phần dịch vụ gọi thẻ VoIP, 5.8% thị phần liên lạc liên tỉnh, 14,5% thị phần liên lạc quốc tế trên địa bàn phía Nam <sup>53</sup>.
- Mục tiêu, triết lý kinh doanh: kết hợp kinh tế với lợi ích quốc gia về an ninh quốc phòng; phát triển kinh doanh theo định hướng của thị trường, hướng tới lợi ích chính đáng của khách hàng; lấy yếu tố con người làm chủ đạo, có chính sách đào tạo, phát triển và thu hút nhân tài.
- Đánh giá của khách hàng về dịch vụ điện thoại cố định của Viettel <sup>54</sup>:

<sup>53</sup> Xin tham khảo trang 7-9 phụ lục 4, mục I, III, IV và V

**Bảng 2.13:** Đánh giá về dịch vụ điện thoại cố định của Viettel

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	3%	2%	<b>40%</b>	<b>47%</b>	8%
Chất lượng đường dây điện thoại	2%	7%	<b>50%</b>	<b>37%</b>	4%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	2%	8%	<b>43%</b>	<b>43%</b>	4%
Giá cả lắp đặt	2%	1%	<b>35%</b>	<b>42%</b>	<b>20%</b>
Cước phí sử dụng	2%	1%	<b>26%</b>	<b>43%</b>	<b>28%</b>
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	5%	5%	<b>38%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>
Các chương trình khuyến mãi	2%	2%	<b>35%</b>	<b>29%</b>	<b>32%</b>

Từ kết quả bảng 2.13 chúng tôi nhận thấy các tiêu chí đánh giá về năng lực cạnh tranh của Viettel đều được khách hàng đánh giá khá cao.

Như vậy, tuy ra đời sau nhưng có chiến lược marketing đúng hướng, Viettel đã tạo được uy tín đối với khách hàng. 75,7% khách hàng nhận biết Viettel có cung cấp dịch vụ điện thoại cố định<sup>55</sup>, đứng thứ hai sau VNPT là doanh nghiệp có số khách hàng nhận biết cao nhất là 96,1%. Đánh giá chung về chất lượng điện thoại cố định do Viettel cung cấp, 33% khách hàng đang sử dụng dịch vụ của Viettel hài lòng, 67% khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ bình thường<sup>56</sup>.

**\* Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT):**

Ra đời vào giữa thập niên 1990, là doanh nghiệp thứ hai sau VNPT kinh doanh khai thác lĩnh vực bưu chính, viễn thông, trong đó có dịch vụ điện thoại cố định.

- Thị phần: hiện nay SPT chiếm 9.7% thị phần điện thoại cố định, 11% thị phần dịch vụ internet gián tiếp, 6% thị phần dịch vụ gọi thẻ VoIP, 3.3% thị phần liên lạc liên tỉnh, 11.7% thị phần liên lạc quốc tế trên địa bàn phía Nam.
- Năng lực mạng lưới: tương tự như Viettel, SPT tập trung khai thác tại các khu vực ven Thành phố và một số khu vực trong nội thành.
- Khẩu hiệu: “Kết nối hôm nay với tương lai”.

<sup>54</sup> Nguồn: Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 34-36 phụ lục 6, mục VIII

<sup>55</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 21 phụ lục 6, mục 3.3

<sup>56</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 23 phụ lục 6, mục 3.8

- Phương châm hoạt động: Công nghệ hiện đại – Phục vụ văn minh.
- Đánh giá của khách hàng về dịch vụ điện thoại cố định của SPT:

**Bảng 2.14:** Đánh giá về dịch vụ điện thoại cố định của SPT <sup>57</sup>

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	2,2%	6,8%	<b>52,8%</b>	<b>37,0%</b>	1,2%
Chất lượng đường dây điện thoại	1,2%	7,8%	<b>51,6%</b>	<b>38,2%</b>	1,2%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	2,2%	5,6%	<b>56,2%</b>	<b>34,8%</b>	1,2%
Giá cả lắp đặt	1,2%	4,5%	<b>49,4%</b>	<b>34,8%</b>	10,1%
Cước phí sử dụng	1,2%	6,7%	<b>47,2%</b>	<b>33,7%</b>	11,2%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	2,2%	7,8%	<b>47,2%</b>	<b>33,7%</b>	9,1%
Các chương trình khuyến mãi	1,2%	11,2%	<b>43,8%</b>	<b>30,3%</b>	13,5%

Từ kết quả bảng 2.14, chúng tôi nhận thấy các tiêu chí đánh giá về năng lực cạnh tranh của SPT được khách hàng đánh giá khá cao. 69,1% khách hàng nhận biết SPT cung cấp dịch vụ điện thoại cố định <sup>58</sup>. Đánh giá chung về chất lượng điện thoại cố định do SPT cung cấp, 12% khách hàng đang sử dụng dịch vụ của SPT hài lòng, 88% khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ bình thường <sup>59</sup>.

**\* Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực (EVN):**

Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực là thành viên hạch toán độc lập trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Việt nam, được thành lập theo quyết định số 380/NL/TCCBLĐ ngày 8/7/1995 của Bộ Năng Lượng. Công ty cung cấp các dịch vụ cho khách hàng: dịch vụ thuê kênh riêng trong nước và quốc tế, dịch vụ VoIP 179, dịch vụ điện thoại cố định truyền thống, dịch vụ điện thoại cố định không dây (sử dụng công nghệ CDMA), dịch vụ Internet. Tuy được thành lập khá lâu nhưng EVN chính thức cung cấp các dịch vụ điện thoại vô tuyến cố định trên địa bàn phía Nam từ năm 2005.

<sup>57</sup> Nguồn: Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 31-32 phụ lục 6, mục VII

<sup>58</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 19 phụ lục 6, mục 3.3

<sup>59</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 21 phụ lục 6, mục 3.8

- Thị phần: hiện nay EVN chỉ chiếm 0.9% thị phần điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Nam. Do là doanh nghiệp mới đi vào hoạt động nên các thị phần về các dịch vụ so với doanh nghiệp khác chưa đáng kể.
- Năng lực mạng lưới cũng đang từng bước được xây dựng hoàn thiện.
- Khẩu hiệu: “Kết nối sức mạnh”
- Đánh giá của khách hàng về dịch vụ điện thoại cố định của EVN:

**Bảng 2.15:** Đánh giá về dịch vụ điện thoại cố định của EVN <sup>60</sup>

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	1,5%	11,6%	<b>62,3%</b>	<b>24,6%</b>	0%
Chất lượng đường dây điện thoại	0%	8,7%	<b>71,0%</b>	18,8%	1,5%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	0%	13%	<b>65,2%</b>	<b>20,3%</b>	1,5%
Giá cả lắp đặt	0%	7,3%	<b>59,4%</b>	<b>24,6%</b>	8,7%
Cước phí sử dụng	0%	5,8%	<b>56,5%</b>	<b>30,4%</b>	7,3%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	1,5%	8,7%	<b>55,0%</b>	<b>27,5%</b>	7,3%
Các chương trình khuyến mãi	1,5%	10%	<b>50,8%</b>	<b>29,0%</b>	8,7%

Từ kết quả bảng 2.15 chúng tôi nhận thấy các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của EVN được khách hàng đánh giá thấp hơn các doanh nghiệp khác. Do là doanh nghiệp ra sau nên chỉ có 53,3% khách hàng nhận biết EVN có cung cấp dịch vụ điện thoại cố định <sup>61</sup>.

Đánh giá chung về chất lượng điện thoại cố định do EVN cung cấp, 100% khách hàng đang sử dụng dịch vụ của EVN đánh giá chất lượng dịch vụ bình thường <sup>62</sup>.

### **2.2.5.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh:**

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

<sup>60</sup> Nguồn: Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 29–30 phụ lục 6, mục VI

<sup>61</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 16 phụ lục 5, mục 3.3

<sup>62</sup> Kết quả nghiên cứu thị trường tác giả thực hiện, xin tham khảo trang 18 phụ lục 5, mục 3.8

- Ma trận hình ảnh cạnh tranh giúp nhận diện các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Tổng Công ty Viễn thông II cùng những ưu và khuyết điểm của họ. Với việc phân tích hình ảnh các đối thủ cạnh tranh như trên, chúng tôi sử dụng kết quả để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh để có bức tranh tổng thể về năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp.

**Bảng 2.16:** Ma trận hình ảnh cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh

Stt	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	VNPT		Viettel		SPT		EVN	
			Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
01	Tài chính mạnh	<b>0.08</b>	4	<b>0.32</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>
02	Mạng lưới rộng khắp	<b>0.10</b>	4	<b>0.40</b>	2	<b>0.20</b>	2	<b>0.20</b>	2	<b>0.20</b>
03	Khả năng cạnh tranh giá	<b>0.11</b>	1	<b>0.11</b>	4	<b>0.44</b>	3	<b>0.33</b>	4	<b>0.44</b>
04	Khách hàng trung thành	<b>0.12</b>	3	<b>0.36</b>	3	<b>0.36</b>	2	<b>0.24</b>	1	<b>0.12</b>
05	Thị phần	<b>0.08</b>	4	<b>0.32</b>	2	<b>0.16</b>	3	<b>0.24</b>	1	<b>0.08</b>
06	Uy tín thương hiệu	<b>0.12</b>	4	<b>0.48</b>	3	<b>0.36</b>	3	<b>0.36</b>	3	<b>0.36</b>
07	Chất lượng đường dây điện thoại	<b>0.13</b>	4	<b>0.52</b>	3	<b>0.39</b>	3	<b>0.39</b>	3	<b>0.39</b>
08	Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	<b>0.08</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>
09	Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	<b>0.08</b>	2	<b>0.16</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>
10	Các chương trình khuyến mại	<b>0.10</b>	2	<b>0.20</b>	4	<b>0.40</b>	3	<b>0.30</b>	2	<b>0.20</b>
<b>Tổng cộng:</b>		<b>1.00</b>		<b>3.11</b>		<b>3.03</b>		<b>2.78</b>		<b>2.51</b>

Cách xây dựng ma trận như sau:

- Các “yếu tố chủ yếu thành công” được lấy từ kết quả của phương pháp chuyên gia, chúng tôi tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong ngành và chọn lấy 10 yếu tố được các chuyên gia xem là quan trọng nhất, có tính quyết định đến cạnh



tranh của ngành. Các yếu tố được thể hiện trong ma trận là kết quả của việc phỏng vấn 10 chuyên gia.

- “Mức độ quan trọng” của các yếu tố chung của ngành được đo lường bằng phương pháp chuyên gia:

- Cách thức thu thập thông tin được trình bày tại phụ lục 7, trang 42

- Kết quả: sử dụng kết quả bảng 4 phụ lục 7, trang 46 và 50

Xác định điểm “phân loại” của các doanh nghiệp như Viettel, SPT, EVN từ các bảng 2.13, 2.14, 2.15 đã trình bày ở trên và thực tế tình hình hoạt động của các đối thủ cạnh tranh đã được phân tích; của VNPT tại phụ lục 6 trang 46-48.

Từ ma trận tại bảng 2.16 chúng tôi nhận thấy: bức tranh cạnh tranh của dịch vụ điện thoại cố định hết sức sôi động, với sự tham gia của bốn nhà khai thác. Trong đó, VNPT dẫn đầu về năng lực cạnh tranh, kế tiếp là Viettel, SPT và sau cùng là EVN. Như vậy, xét về năng lực cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác trong ngành, VNPT có ưu thế hơn một chút.

Đặc biệt, VNPT phải chú ý đến Viettel, một doanh nghiệp tuy ra đời sau nhưng giành được nhiều thiện cảm của khách hàng và có chỉ số năng lực cạnh tranh khá cao. EVN do mới đi vào hoạt động nên năng lực cạnh tranh hiện tại xếp cuối bảng nhưng với bề dày kinh nghiệm của một doanh nghiệp lớn và chiến lược kinh doanh nhạy bén, trong thời gian tới EVN cũng sẽ là doanh nghiệp “nặng ký” đối với VNPT trong quá trình cạnh tranh giành thị phần.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG II**

Trong chương này, chúng tôi đã khái quát được bức tranh tổng thể về Tổng Công ty Viễn thông II qua việc phân tích hoạt động của VNPT trên địa bàn phía Nam, nơi diễn ra cạnh tranh hết sức sôi động giữa các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định.

Với kết quả nghiên cứu thị trường của VNPT thực hiện cũng như kết quả nghiên cứu thị trường chúng tôi thực hiện, chương II đã tập trung phân tích toàn bộ các hoạt động, các yếu tố môi trường bên trong của Tổng Công ty Viễn thông II như: công tác quản trị với các chức năng dự báo, tổ chức hoạt động, kiểm tra;

marketing với các yếu tố sản phẩm, giá cả, phân phối, hoạt động chiêu thị và chăm sóc khách hàng; sản xuất với các yếu tố như lựa chọn sản phẩm và phát triển sản phẩm mới, quản lý chất lượng, máy móc thiết bị; các mặt nguồn nhân lực, tài chính kế toán, nghiên cứu phát triển, hệ thống thông tin. Qua đó chúng tôi đã rút ra được các điểm mạnh và điểm yếu của Tổng Công ty Viễn thông II, đồng thời cũng xây dựng được ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

Ngoài ra, chương II cũng tập trung phân tích môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vi mô, môi trường vĩ mô để có được bức tranh tổng thể về môi trường cạnh tranh, môi trường hoạt động của doanh nghiệp đang diễn ra hết sức sôi động. Qua đó chúng tôi có được các cơ hội và mối đe dọa mà Tổng Công ty Viễn thông II có thể gặp phải trong quá trình hoạt động của mình, đồng thời chúng tôi cũng xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài để cho thấy khả năng thích ứng, đối phó của doanh nghiệp với môi trường. Hơn nữa, việc phân tích các đối thủ cạnh tranh và xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định đã khái quát được bức tranh tổng thể về cạnh tranh trong ngành. Tổng Công ty Viễn thông II tuy hiện tại có ưu thế hơn một chút so với các đối thủ. Tuy nhiên, nếu không có chiến lược phát triển thích hợp thì khi các doanh nghiệp mới lớn mạnh sẽ gây khó khăn cho Tổng Công ty Viễn thông II trong việc giữ thị phần.

## **CHƯƠNG III:**

### **HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN**

#### **TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG II ĐẾN NĂM 2015**

##### **3.1. Định hướng và sứ mạng của Tổng Công ty Viễn thông II:**

###### **3.1.1. Định hướng của Chính phủ:**

Phát triển bưu chính, viễn thông được Chính phủ quan tâm đặc biệt vì đây là ngành cơ sở hạ tầng kỹ thuật để phát triển các ngành kinh tế. Chính phủ đã ban hành Quyết định số 158/2001/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển Bưu chính - Viễn

thông đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, trích các nội dung liên quan đến phát triển viễn thông như sau:

- Xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng mạng lưới viễn thông, tin học quốc gia tiên tiến, hiện đại, hoạt động hiệu quả, an toàn và tin cậy, phủ trong cả nước, đến vùng sâu, vùng xa, biên giới hải đảo.
- Hình thành xa lộ thông tin quốc gia có dung lượng lớn, tốc độ cao, trên cơ sở hội tụ công nghệ và dịch vụ viễn thông, tin học, truyền thông, quảng bá.
- Ứng dụng các phương thức truy nhập băng rộng tới tận hộ tiêu dùng: cáp quang, vô tuyến băng rộng, thông tin vệ tinh (VINASAT) ..., làm nền tảng cho ứng dụng và phát triển công nghệ thông tin, thương mại điện tử, Chính phủ điện tử, dịch vụ công và các lĩnh vực khác.
- 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 bưu chính, viễn thông, Internet với chất lượng cao, an toàn, bảo mật, giá cước thấp hơn hoặc tương đương mức bình quân của các nước trong khu vực, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng, công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.
- Phát huy mọi nguồn nội lực của đất nước kết hợp với hợp tác quốc tế hiệu quả để mở rộng, phát triển thị trường. Tiếp tục xóa bỏ những lĩnh vực độc quyền doanh nghiệp, chuyển mạnh sang thị trường cạnh tranh, tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế tham gia các hoạt động dịch vụ bưu chính, viễn thông, Internet trong môi quan hệ giữ vững vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước. Các doanh nghiệp mới (ngoài doanh nghiệp chủ đạo) đạt khoảng 25-30% vào năm 2005, 40-50% vào năm 2010 thị phần thị trường bưu chính viễn thông và internet Việt Nam.
- Tích cực khai thác thị trường trong nước, đồng thời vươn ra hoạt động trên thị trường quốc tế. Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế theo lộ trình đã được cam kết đa phương và song phương.

- Cập nhật công nghệ hiện đại, tiên tiến trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia. Các công nghệ được lựa chọn phải mang tính đón đầu, tương thích, phù hợp với xu hướng hội tụ công nghệ.
- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu, ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ trong tất cả các lĩnh vực: thiết bị, mạng lưới, dịch vụ, công nghiệp, quản lý, nguồn nhân lực... Làm chủ công nghệ nhập, tiến tới sáng tạo ngày càng nhiều sản phẩm mang công nghệ Việt Nam.

### **3.1.2. Định hướng của Tập đoàn Bưu chính – Viễn thông Việt Nam:**

Với việc hình thành Tập đoàn Bưu chính – Viễn thông Việt Nam, Chính phủ mong muốn VNPT là doanh nghiệp chủ lực trong lĩnh vực Bưu chính – Viễn thông – Công nghệ thông tin, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại, chuyên môn hóa cao, kinh doanh đa ngành cả trong nước và quốc tế trong đó Viễn thông, Công nghệ thông tin và Bưu chính là các ngành kinh doanh chính. Do đó, định hướng của Tập đoàn là gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với nghiên cứu khoa học công nghệ và đào tạo, có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế; làm nòng cốt để Bưu chính – Viễn thông – Công nghệ thông tin Việt Nam phát triển nhanh, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế hiệu quả.

### **3.1.3. Định hướng của Tổng Công ty Viễn thông II:**

Tổng Công ty Viễn thông II là công ty con, trực thuộc công ty mẹ là Tập đoàn VNPT với tiềm lực kinh tế mạnh, kinh doanh hiệu quả và là đơn vị chủ lực trong việc cung cấp các dịch vụ bưu chính – viễn thông trên phạm vi toàn quốc. Dựa trên năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hiện tại cũng như tiềm ẩn đã được xác định tại chương II (mục 2.1.5 trang 33-34), định hướng phát triển của Tổng Công ty Viễn thông II được xác định như sau:

- Là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin trên thị trường phía Nam.
- Mạng lưới và dịch vụ viễn thông tiếp tục được tăng cường và mở rộng, hạ tầng mạng đi thẳng vào công nghệ hiện đại.

- Chất lượng dịch vụ hàng đầu, vượt trội hơn hẳn chất lượng dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh, với nhiều dịch vụ giá trị gia tăng, góp phần quan trọng vào sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước.
- Tốc độ phát triển nhanh, các dịch vụ được triển khai rộng khắp và bảo đảm các yêu cầu về an ninh quốc phòng.

#### **3.1.4. Sứ mạng của Tổng Công ty Viễn thông II:**

- **Khẩu hiệu:** “VNPT – cuộc sống đích thực” được chọn để bày tỏ sự cam kết của chúng tôi đối với khách hàng là phục vụ các nhu cầu đa dạng trong cuộc sống của khách hàng, mang đến cho khách hàng cuộc sống đích thực.
- **Sứ mạng:** Chúng tôi luôn nỗ lực đi cùng với người tiêu dùng Việt Nam trong việc **mang lại những giá trị tốt đẹp cho cuộc sống**, thành thị cũng như thôn quê, trẻ cũng như già, gia đình cũng như tổ chức và chính cá nhân mỗi người, qua việc ứng dụng hiệu quả công nghệ viễn thông tiên tiến.

#### **3.2. Mục tiêu của Tổng Công ty Viễn thông II:**

Căn cứ các định hướng nêu trên, mục tiêu tổng quát của Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015 được thể hiện qua các mục tiêu cụ thể như sau:

##### **3.2.1. Mục tiêu kinh tế:**

###### **3.2.1.1. Chất lượng dịch vụ:**

Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ bằng việc nghiên cứu phát triển các sản phẩm dịch vụ giá trị gia tăng dựa trên công nghệ tiên tiến, phù hợp nhu cầu thị trường và xu hướng phát triển trên thế giới.

###### **3.2.1.2. Tăng trưởng ổn định:**

Duy trì tốc độ cao và bền vững, đảm bảo giữ vững thị phần và uy tín của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu. Duy trì mức tăng doanh thu hàng năm từ 8 – 10%, phấn đấu đến năm 2010 mức tăng doanh thu hàng năm đạt từ 15%; đảm bảo các hoạt động kinh doanh có lãi <sup>63</sup>.

###### **3.2.1.3. Vị thế cạnh tranh:**

<sup>63</sup> Xin tham khảo các số liệu chỉ tiêu thực hiện cụ thể tại phụ lục 8, trang 51

Tăng cường hơn nữa vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, giữ vững vị thế của doanh nghiệp chủ lực, chất lượng sản phẩm dịch vụ hàng đầu trên thị trường.

### **3.2.2. Mục tiêu xã hội:**

- Bảo đảm phục vụ nhu cầu dịch vụ viễn thông của mọi tầng lớp nhân dân, cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp từ thành thị đến các vùng sâu, vùng xa, đảm bảo chỉ tiêu đưa dịch vụ vào phục vụ tại các xã.
- Xây dựng hình ảnh đẹp của Tổng Công ty Viễn thông II thông qua việc thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của mình đối với Nhà nước và các hoạt động chính sách xã hội, góp phần chăm lo đời sống cho nhân dân.

### **3.2.3. Mục tiêu chính trị:**

- Góp phần vào công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Phần đầu thực hiện tốt các mặt công tác để góp phần đưa đất nước ta đến năm 2020 cơ bản trở thành nước công nghiệp.
- Thực hiện an toàn thông tin, góp phần bảo đảm an ninh quốc phòng.
- Chấp hành các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, thực hiện các quy định của Bộ Bưu chính Viễn thông.

### **3.3. Xây dựng chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015:**

Như đã trình bày ở chương I, do hạn chế của ma trận SWOT trong việc lựa chọn chiến lược nên chúng tôi kết hợp điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa của SWOT với sơ đồ xương cá để xây dựng chiến lược cho Tổng Công ty Viễn thông II.

Sơ đồ xương cá liệt kê tất cả các tác động từ điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp cũng như các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Các tác động đó có nhiều mức độ khác nhau và sử dụng các giải pháp để hạn chế hoặc khai thác các tác động. Những giải pháp nào có mức độ tác động mạnh hoặc có tần suất xuất hiện nhiều sẽ được ưu tiên chọn để xây dựng chiến lược. Quy trình cụ thể được phân tích qua các bước: phân tích khả năng khai thác điểm mạnh, hạn chế điểm yếu cũng như phân tích khả năng khai thác cơ hội và hạn chế nguy cơ.

#### **3.3.1. Phân tích khả năng khai thác điểm mạnh:**

Căn cứ các điểm mạnh được lấy từ kết quả phân tích điểm mạnh tại chương II (mục 2.1.4.1) và mức độ tác động được sử dụng kết quả của ô “mức độ quan

trọng” tại bảng 2.6 chương II – Ma trận đánh giá nội bộ Tổng Công ty Viễn thông II, chúng tôi xác định các giải pháp nhằm khai thác các điểm mạnh của Tổng Công ty Viễn thông II như sau:

**Bảng 3.1:** Khả năng khai thác điểm mạnh của Tổng Công ty Viễn thông II

<b>Nội dung</b>	<b>Mức độ tác động</b>	<b>Giải pháp khai thác các điểm mạnh</b>
Chiếm thị phần không ché	Khá	Tăng cường năng lực mạng lưới tại các khu vực đang có nhu cầu khách hàng để phát triển thị phần, thu hút khách hàng
Uy tín thương hiệu được nhìn nhận	Khá	Thực hiện các chương trình quảng bá về doanh nghiệp, tham gia các hoạt động PR, hoạt động tài trợ nhằm tiếp tục nâng cao uy tín doanh nghiệp
Chất lượng đường dây tốt	Mạnh	Đưa vào phát triển thêm nhiều dịch vụ giá trị gia tăng phục vụ khách hàng hiện hữu Đẩy mạnh công tác xây dựng mạng lưới để phục vụ khách hàng tại những khu vực đang có nhu cầu
Chất lượng dịch vụ hài lòng khách hàng	Trung bình	Tiếp tục tăng cường chất lượng dịch vụ, bảo đảm chất lượng dịch vụ ngày càng được khách hàng hài lòng
Đáp ứng thông tin về dịch vụ đạt yêu cầu	Trung bình	Xây dựng các kênh truyền thông, đưa thông tin quảng bá các dịch vụ để thu hút khách hàng sử dụng
Đội ngũ nhân viên được huấn luyện bài bản, trình độ chuyên môn và tính chuyên nghiệp cao	Trung bình	Phát huy lợi thế về nhân viên, phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng Tăng cường huấn luyện đội ngũ nhân viên để đáp ứng yêu cầu của môi trường cạnh tranh ngày càng cao. Nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới
Tổng đài hiện đại, mạng lưới rộng	Khá	Tiếp tục xây dựng, tăng cường năng lực mạng lưới tại các khu vực có nhu cầu
Công nghệ tiên tiến	Khá	Nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới Đưa vào khai thác các dịch vụ giá trị gia tăng phù hợp nhu cầu khách hàng
Tiềm lực tài chính mạnh	Khá	Ứng dụng các công nghệ tiên tiến, hiện đại vào khai thác, kinh doanh các dịch vụ Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới Đẩy mạnh các hoạt động chiêu thị, quảng bá doanh nghiệp và các dịch vụ
Hệ thống thông tin nội bộ được kiểm soát tốt	Yếu	Tổ chức nghiên cứu thị trường để nắm bắt nhu cầu Tìm kiếm thông tin về các đối thủ cạnh tranh

### 3.3.2. Phân tích khả năng hạn chế điểm yếu:

Căn cứ các điểm yếu được lấy từ kết quả phân tích điểm yếu tại chương II (mục 2.1.4.2) và mức độ tác động được sử dụng kết quả của ô “mức độ quan trọng” tại bảng 2.6 chương II – Ma trận đánh giá nội bộ Tổng Công ty Viễn thông II, chúng

tôi xác định các giải pháp nhằm hạn chế các điểm yếu của Tổng Công ty Viễn thông II như sau:

**Bảng 3.2:** Khả năng hạn chế điểm yếu của Tổng Công ty Viễn thông II

Nội dung	Mức độ tác động	Giải pháp hạn chế các điểm yếu
Việc thanh toán cước chưa làm khách hàng hài lòng	Trung bình	Tăng cường chất lượng công tác thụ cước, tổ chức công tác thụ cước theo nhu cầu và tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng
Dịch vụ cộng thêm chưa được khách hàng biết đến và sử dụng nhiều	Trung bình	Thực hiện các chương trình quảng bá dịch vụ trên các kênh truyền thông Gia tăng quảng bá tiện ích các dịch vụ để khách hàng nhận biết và sử dụng
Giá cả lắp đặt còn cao	Mạnh	Nghiên cứu phương án giá linh hoạt, phù hợp tình hình cạnh tranh, nhu cầu thị trường
Cước phí sử dụng còn cao	Mạnh	Tăng năng suất lao động, hạ giá thành và tính toán cước phí trên cơ sở giá thành, trình Bộ BC-VT cho áp dụng. Thực hiện giảm giá theo lộ trình quy định của Bộ BC-VT
Hoạt động chiêu thị mờ nhạt	Mạnh	Tăng cường quảng bá thương hiệu, dịch vụ Tổ chức nghiên cứu thị trường để đưa các sản phẩm phù hợp nhu cầu khách hàng vào khai thác Thực hiện các chương trình khuyến mại kích cầu hiệu quả Xây dựng các kênh truyền thông hiệu quả
Thời gian sửa chữa máy điện thoại lâu	Trung bình	Tăng cường chất lượng mạng lưới, hạn chế tỉ lệ máy hư và rút ngắn thời gian sửa chữa máy điện thoại phục vụ khách hàng
Khách hàng chưa hài lòng về xử lý khiếu nại còn cao	Trung bình	Tăng cường chất lượng mạng lưới, chất lượng dịch vụ để hạn chế khiếu nại, đẩy mạnh hoạt động xử lý khiếu nại
Thái độ nhiệt tình của nhân viên đối với khách hàng chưa cao	Khá	Tăng cường huấn luyện nhân viên về kỹ năng giao dịch khách hàng, kỹ năng bán hàng
Ý thức của đội ngũ nhân viên về cạnh tranh còn thấp	Khá	Tăng cường huấn luyện nhân viên về ý thức cạnh tranh, về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong xu thế phát triển mới

Bên cạnh các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, mô hình xương cá đặc biệt quan tâm đến môi trường bên ngoài qua các cơ hội và nguy cơ do môi trường đem lại. Chúng tôi tiếp tục xác định các giải pháp nhằm tận dụng cơ hội và hạn chế nguy cơ từ môi trường cho Tổng Công ty Viễn thông II.

### 3.3.3. Phân tích khả năng khai thác cơ hội:



Căn cứ các cơ hội được lấy từ kết quả phân tích điểm mạnh tại chương II (mục 2.2.3.1) và mức độ tác động được sử dụng kết quả của ô “mức độ quan trọng” tại bảng 2.9 chương II – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài Tổng Công ty Viễn thông II, chúng tôi xác định các giải pháp nhằm khai thác các cơ hội của Tổng Công ty Viễn thông II như sau:

**Bảng 3.3:** Khả năng khai thác cơ hội của Tổng Công ty Viễn thông II

Nội dung	Mức độ tác động	Giải pháp khai thác các cơ hội
Nhu cầu về dịch vụ cao	Khá	Xây dựng năng lực mạng lưới đáp ứng nhu cầu thị trường
Kinh tế tăng trưởng ổn định	Khá	Đưa vào khai thác các sản phẩm dịch vụ giá trị gia tăng
Khách hàng trung thành với VNPT tương đối nhiều	Mạnh	Xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả, đặc biệt là đối tượng khách hàng có doanh thu cao.
Đa số khách hàng thích sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng	Mạnh	Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới để phát triển sản phẩm; đưa vào khai thác các dịch vụ giá trị gia tăng đa dạng.
Xu hướng khách hàng thích sử dụng các gói dịch vụ	Mạnh	Tổ chức nghiên cứu thị trường nắm bắt nhu cầu sử dụng của khách hàng. Xây dựng các gói dịch vụ phù hợp nhu cầu khách hàng

#### 3.3.4. Phân tích khả năng hạn chế nguy cơ:

Tương tự như trên, sử dụng kết quả từ mục 2.2.3.1 và bảng 2.9 chương II, chúng tôi xác định các giải pháp nhằm hạn chế nguy cơ của Tổng Công ty Viễn thông II:

**Bảng 3.4:** Khả năng hạn chế nguy cơ của Tổng Công ty Viễn thông II

Nội dung	Mức độ tác động	Giải pháp hạn chế các nguy cơ
Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	Mạnh	Xây dựng mạng lưới rộng khắp đáp ứng nhu cầu thị trường; tăng cường năng lực đội ngũ nhân viên; ứng dụng công nghệ mới vào phát triển sản phẩm; khai thác nhiều dịch vụ giá trị gia tăng; thực hiện chương trình quảng bá, chiêu thị hiệu quả
Tuổi thọ công nghệ, sản phẩm ngày càng ngắn	Mạnh	Nghiên cứu công nghệ mới, ứng dụng phát triển sản phẩm
Xu hướng hội tụ viễn thông tin học, sản phẩm thay thế ngày càng nhiều	Mạnh	Nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới vào việc phát triển sản phẩm, đặc biệt là các công nghệ theo xu hướng hội tụ viễn thông – tin học
Khách hàng bị ảnh hưởng	Khá	Tổ chức thực hiện nghiên cứu thị trường

hưởng bởi các chương trình khuyến mại	Tăng cường hoạt động chiêu thị
---------------------------------------	--------------------------------

### 3.3.5. Áp dụng mô hình xương cá xác định các chiến lược:

Căn cứ kết quả phân tích của bảng 3.1, 3.2, 3.3 và 3.4. Chúng tôi có mô hình sau:

<p>Nhu cầu về dịch vụ cao (<b>Khá</b>)          Kinh tế tăng trưởng ổn định (<b>Khá</b>)          Khách hàng trung thành (<b>mạnh</b>)          Đa số khách hàng thích sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng (<b>mạnh</b>)          Xu hướng khách hàng thích sử dụng các gói dịch vụ (<b>mạnh</b>)          Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều (<b>mạnh</b>)</p> <p>Tuổi thọ c.nghệ, d.vụ ngắn (<b>mạnh</b>)          Xu hướng hội tụ VT-TH, sản phẩm thay thế ngày càng nhiều (<b>mạnh</b>)          Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại (<b>khá</b>)</p>	<p>Xây dựng năng lực mạng lưới đáp ứng nhu cầu thị trường [1]          Đưa vào khai thác các sản phẩm dịch vụ giá trị gia tăng [2]          Xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả [3]          Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới để phát triển sản phẩm; đưa vào khai thác các dịch vụ giá trị gia tăng đa dạng [2]          Tổ chức nghiên cứu thị trường nắm bắt nhu cầu khách hàng, xây dựng các gói dịch vụ phù hợp nhu cầu [5]          Xây dựng mạng lưới rộng khắp [1]; tăng cường năng lực nhân viên [6]; ứng dụng công nghệ mới vào phát triển sản phẩm [2]; khai thác dịch vụ giá trị gia tăng [2]; thực hiện quảng bá, chiêu thị hiệu quả [7]          Nghiên cứu công nghệ mới, ứng dụng phát triển sản phẩm [2]          Nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới phát triển sản phẩm, đặc biệt là các công nghệ theo xu hướng hội tụ VT – TH [2]          Thực hiện nghiên cứu thị trường [5]. Tăng cường chiêu thị [7]</p>
<p>Chiếm thị phần khổng lồ (<b>Khá</b>)          Uy tín thương hiệu tốt (<b>Khá</b>)</p> <p>Chất lượng đường dây tốt (<b>Mạnh</b>)</p> <p>Chất lượng dịch vụ tốt (TB)          Thông tin về dịch vụ tốt (TB)          Đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, tinh chuyên nghiệp cao (TB)          Hệ thống tổng đài hiện đại, mạng lưới rộng khắp (<b>khá</b>)          Công nghệ tiên tiến (<b>khá</b>)</p> <p>Tiềm lực tài chính mạnh (<b>khá</b>)</p> <p>Hệ thống thông tin nội bộ được kiểm soát tốt (yếu)          Việc thanh toán cước chưa làm khách hàng hài lòng (yếu)          Dịch vụ cộng thêm chưa được biết và sử dụng nhiều (TB)          Giá cả lắp đặt còn cao (<b>mạnh</b>)          Cước phí sử dụng còn cao (<b>mạnh</b>)</p> <p>Hoạt động chiêu thị mờ nhạt (<b>khá</b>)</p> <p>Thời gian sửa chữa máy điện thoại lâu (TB)</p>	<p>Tăng cường năng lực mạng lưới để phát triển thị phần [1]          Thực hiện các chương trình quảng bá về doanh nghiệp, tham gia các hoạt động PR, tài trợ nhằm tiếp tục nâng cao uy tín doanh nghiệp [7]          Đưa vào phát triển thêm nhiều dịch vụ giá trị gia tăng phục vụ khách hàng hiện hữu [2]; Đẩy mạnh công tác xây dựng mạng lưới để phục vụ khách hàng mới [1]          Tiếp tục tăng cường chất lượng dịch vụ [3]          Xây dựng các kênh truyền thông, quảng bá các dịch vụ [7]          Phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng [2]; tăng cường huấn luyện nhân viên để đáp ứng yêu cầu mới [6]; nghiên cứu phát triển dịch vụ mới [2]          Tiếp tục xây dựng, tăng cường năng lực mạng lưới tại các khu vực có nhu cầu [1]          Nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới [2]; Đưa vào khai thác các dịch vụ giá trị gia tăng phù hợp nhu cầu khách hàng [2]          Ứng dụng công nghệ tiên tiến [2]. Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới [2] Đẩy mạnh các hoạt động chiêu thị, quảng cáo [7]          Tổ chức nghiên cứu thị trường để nắm bắt nhu cầu [5]. Tìm kiếm thông tin về các đối thủ cạnh tranh [5]          Tăng cường chất lượng công tác thu cước tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng [3]          Thực hiện các chương trình quảng bá tiện ích dịch vụ trên các kênh truyền thông để khách hàng nhận biết và sử dụng [7]          Nghiên cứu phương án giá linh hoạt, phù hợp cạnh tranh [4]          Tăng năng suất lao động, hạ giá thành, tính toán cước phí trên cơ sở giá thành, trình Bộ BC-VT, thực hiện lộ trình giảm giá [4]          Tăng cường quảng bá thương hiệu, dịch vụ. Xây dựng các kênh truyền thông [7]. Tổ chức nghiên cứu thị trường [5]. Thực hiện các chương trình khuyến mại kích cầu hiệu quả [7]          Tăng cường chất lượng mạng lưới, hạn chế tỉ lệ máy hư và rút ngắn thời gian sửa chữa máy điện thoại phục vụ khách hàng [3]</p>

Khách hàng chưa hài lòng về xử lý khiếu nại còn cao (TB)

Thái độ nhiệt tình của nhân viên đối với khách hàng chưa cao (**khá**)

Ý thức của đội ngũ nhân viên về cạnh tranh còn thấp (**khá**)

Tăng cường chất lượng mạng lưới, chất lượng dịch vụ để hạn chế khiếu nại, đẩy mạnh hoạt động xử lý khiếu nại [3]

Tăng cường huấn luyện nhân viên về kỹ năng giao dịch khách hàng, kỹ năng bán hàng [6]

Tăng cường huấn luyện nhân viên về ý thức cạnh tranh, về năng lực cạnh tranh doanh nghiệp trong tình hình mới [6]

Qua phân tích mô hình xương cá trên đây, chúng tôi thấy có các chiến lược sau đây

**Hình 3.1:** Lựa chọn chiến lược theo mô hình xương cá mà Tổng Công ty Viễn thông II nên theo đuổi để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình:

- (1) Chiến lược củng cố bộ máy nhân viên
- (2) Chiến lược phát triển thị trường
- (3) Chiến lược phát triển, đa dạng hóa sản phẩm
- (4) Chiến lược chăm sóc khách hàng
- (5) Chiến lược nghiên cứu thị trường, xây dựng các chính sách marketing hiệu quả
- (6) Chiến lược chiêu thị, quảng bá doanh nghiệp, dịch vụ
- (7) Chiến lược giá cạnh tranh

### **3.4. Một số giải pháp thực hiện chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015:**

Với kết quả phân tích các mặt hoạt động và môi trường hoạt động của Tổng Công ty Viễn thông II và hoạch định chiến lược phát triển Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015, chúng tôi mạnh dạn đề xuất một số giải pháp sau đây nhằm góp phần thực hiện tốt các chiến lược đã chọn.

#### **3.4.1. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược củng cố bộ máy nhân viên:**

**Nội dung thực hiện: củng cố bộ máy nhân viên, tăng cường ý thức nhằm nâng cao các kỹ năng phục vụ khách hàng để gia tăng sự hài lòng của khách hàng, đặc biệt trong tình hình đang có sự cạnh tranh.**

- Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp, tạo sự gắn bó của đội ngũ nhân viên với doanh nghiệp, qua đó giúp nhân viên nhận biết được sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp trong thời gian tới.
- Tổ chức các buổi nói chuyện chuyên đề về tình hình kinh doanh, cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông đang xảy ra trên thị trường thành phố Hồ Chí Minh và xu hướng cạnh tranh viễn thông đang xảy ra trên thế giới để giúp nhân viên ý

thức được những khó khăn của môi trường cạnh tranh hết sức năng động đang diễn ra.

- Tổ chức các lớp huấn luyện nhân viên về kỹ năng bán hàng, kỹ năng phục vụ khách hàng với ban giảng huấn gồm các chuyên gia giỏi, giàu kinh nghiệm.
- Xây dựng đội ngũ lao động “tinh nhuệ”, có đủ tri thức, khả năng nắm bắt kỹ thuật mới để đảm đương các vị trí công tác. Để đạt được đội ngũ lao động như vậy cần có những thay đổi lớn về các mặt công tác sau đây:
  - o Công tác tuyển dụng lao động: tổ chức tuyển dụng công khai, đăng thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng nhằm đảm bảo tuyển dụng được những người giỏi nhất, có trình độ chuyên môn cao đáp ứng được nhiệm vụ yêu cầu của chức danh công việc.
  - o Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: tiếp tục thực hiện các chương trình đào tạo trong nước, ngoài nước. Đặc biệt, đối với một số lao động có trình độ cao, cần chú ý việc bố trí, sử dụng sau đào tạo để không lãng phí nhân tài và chảy máu chất xám.
  - o Công tác lương – thưởng: thực hiện chế độ trả lương theo năng lực, trình độ công tác mới kích thích được nhân viên cố gắng đóng góp công sức cho sự phát triển doanh nghiệp, tránh tình trạng cào bằng như hiện nay chưa đủ yếu tố kích thích, động viên nhân viên.

#### **Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Việc giảng dạy, huấn luyện nhân viên được tổ chức tại trường Bồi dưỡng Kỹ thuật Nghiệp vụ hiện có. Tăng cường chất lượng đào tạo.
- Chương trình đào tạo cán bộ có trình độ sau đại học trong nước và ngoài nước đang thực hiện.

#### **3.4.2. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược phát triển thị trường:**

**Nội dung thực hiện:** *tăng cường đầu tư hệ thống tổng đài và hoàn thiện mạng ngoại vi nhằm nâng cao khả năng phục vụ, nâng cao độ sẵn sàng và chất lượng các dịch vụ điện thoại cố định, các dịch vụ giá trị gia tăng.*

- Do đặc thù của ngành viễn thông là nhu cầu khách hàng theo từng khu vực, có khu vực đầu tư thừa năng lực mạng lưới nhưng không có nhu cầu khách hàng và ngược lại. Sử dụng các phương pháp dự báo nhu cầu theo từng khu vực, trên cơ sở đó quy hoạch tổng thể mạng lưới theo từng thời kỳ để thực hiện các dự án đầu tư tăng cường năng lực mạng lưới, đảm bảo đủ dung lượng thiết bị và mạng lưới phục vụ nhu cầu khách hàng.
- Do công tác đầu tư thường mất nhiều thời gian thực hiện tư vấn thiết kế, lập dự án đầu tư, tổ chức đấu thầu mua sắm thiết bị, tổ chức thi công... Cần phải tăng cường năng lực đội ngũ làm công tác đầu tư tinh nhuệ để đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án, tăng cường năng lực mạng lưới, phát triển thị trường.
- Đối với các khu vực mạng hữu tuyến hiện tại chưa thể vươn tới được do thuộc vùng sâu, vùng xa hoặc hẻm sâu không thể tiến hành thi công trụ để kéo dây cáp, sử dụng các hệ thống vô tuyến để phục vụ khách hàng.
- Cải tiến công tác mua sắm thiết bị, vật tư đưa vào thi công các công trình. Ngoài một số vật tư mua sắm theo từng dự án, thực hiện mua sắm một số vật tư dự phòng để đưa vào thi công trong khi chờ vật tư chính thức của dự án, không gây ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án.
- Giao quyền chủ động cho các công ty viễn thông trong việc quyết định đầu tư mở rộng, nâng cao năng lực mạng lưới. Các công ty viễn thông chủ động căn cứ nhu cầu thị trường, thực trạng mạng lưới mà lập dự án đầu tư và tổ chức thực hiện dự án các đầu tư để đảm bảo tiến độ.

**Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Hiện nay trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, còn nhiều khu vực đang có nhu cầu về dịch vụ điện thoại cố định nhưng năng lực hiện tại của VNPT chưa đáp ứng được.
- Bộ máy thực hiện công tác đầu tư hiện có với kinh nghiệm nhiều năm thực hiện công tác đầu tư.
- Sử dụng đội ngũ công nhân dây máy, đào tạo thêm để thực hiện các chương trình dự báo theo từng khu vực.

- Đội ngũ nghiên cứu và phát triển sản phẩm hiện tại nghiên cứu các sản phẩm vô tuyến với nhiều chức năng ưu việt đưa vào khai thác, phục vụ khách hàng.

### **3.4.3. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm:**

**Nội dung thực hiện:** *nghiên cứu phát triển các sản phẩm dịch vụ giá trị gia tăng nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng, tăng doanh thu trên đôi cáp.*

- Trong điều kiện phát triển rất nhanh và mạnh mẽ hiện nay về viễn thông – tin học, VNPT cần phải tăng cường tính độc đáo của dịch vụ do mình cung cấp. Do đó, thường xuyên nghiên cứu để cải tiến dịch vụ, tạo ra nét độc đáo riêng, liên tiếp đưa ra thị trường những dịch vụ mới gói đầu nhau theo chu kỳ sống sản phẩm, tạo được sức hấp dẫn của các sản phẩm dịch vụ cung cấp.
- Trong việc nghiên cứu phát triển dịch vụ mới, cần chú ý đến các vấn đề sau:
  - o Sự phát triển của kỹ thuật sử dụng giao thức Internet (IP) vì kỹ thuật này đem đến cơ hội cho việc chuyển đổi mô hình dịch vụ của ngành viễn thông, trong đó có dịch vụ điện thoại cố định. Xu hướng chuyển đổi từ mạng PSTN hiện nay sang mạng IP trong tương lai sẽ rất mạnh.
  - o Xu thế phát triển trong tương lai là có sự kết hợp hài hòa giữa vô tuyến, hữu tuyến, âm thoại, dữ liệu và hình ảnh.
  - o Xu hướng phát triển các dịch vụ thuộc mạng gia đình là rất cao.
- Tập trung nghiên cứu phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng có hàm lượng công nghệ cao dựa vào công nghệ IP và băng rộng như: mạng gia đình (phát thanh truyền hình số tương tác, tự động trong gia đình, an ninh gia đình), các dịch vụ chăm sóc sức khỏe tư vấn chữa bệnh từ xa, các dịch vụ giải trí qua mạng.
- Đẩy mạnh công tác triển khai thử nghiệm các dịch vụ mới để rút ngắn thời gian đưa dịch vụ ra khai thác phục vụ khách hàng.

### **Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Trên cơ sở mạng NGN đã đầu tư, nắm lấy lợi thế này để tập trung nghiên cứu phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng.

- Sử dụng và phát triển đội ngũ nhân sự thực hiện công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm hiện có, tiếp tục thu hút lao động có trình độ cao để đảm nhận các vị trí then chốt, đặc biệt trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển sản phẩm.
- Sử dụng sức mạnh tài chính của đơn vị cho công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm vì vai trò hết sức quan trọng của công tác này.

#### **3.4.4. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược chăm sóc khách hàng:**

**Nội dung thực hiện: *tăng cường công tác chăm sóc khách hàng vì vai trò của khách hàng ngày càng quan trọng, có quyền lựa chọn nhà cung cấp.***

- Tổ chức thực hiện phân loại khách hàng theo các nhóm đối tượng khách hàng với những đặc điểm nhất định của nhóm. Có thể phân loại khách hàng của Tổng Công ty Viễn thông II thành các nhóm chính sau đây để thuận tiện trong việc quản lý và có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp:
  - o Nhóm 1: khách hàng là cá nhân, hộ gia đình. Nhóm khách hàng này có đặc điểm là thị trường lớn nhưng mức tiêu thụ của mỗi khách hàng không cao, do đó cần tập trung vào phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng phục vụ nhu cầu học tập, giải trí, sinh hoạt hàng ngày để tăng doanh thu trên đôi cáp.
  - o Nhóm 2: khách hàng là các doanh nghiệp lớn. Nhóm khách hàng này có đặc điểm tiêu thụ của từng khách hàng lớn nhưng số lượng khách hàng ít, cần có sự chăm sóc đặc biệt và đưa vào phục vụ các dịch vụ giá trị gia tăng phục vụ sản xuất kinh doanh, các dịch vụ yêu cầu kỹ thuật cao.
  - o Nhóm 3: khách hàng là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nhóm khách hàng này có mức tiêu thụ trung bình, số lượng khách hàng trung bình, nhu cầu dịch vụ giá trị gia tăng nằm khoảng giữa nhóm 1 và nhóm 2.

Thông qua việc phân loại khách hàng như trên, có thể xác định được giá trị của khách hàng và nắm bắt được nhu cầu của từng loại khách hàng. Từ đó, xác định cơ cấu chi phí cho các giao dịch với các nhóm khách hàng khác nhau theo nguyên tắc khách hàng càng quan trọng thì mức độ quan tâm đến khách hàng càng cao, cần có các chính sách chăm sóc đặt biệt như tổ chức hội nghị khách hàng, tặng quà nhân các đợt khuyến mại, ngày kỷ niệm Công ty.

- Duy trì tốt quan hệ với khách hàng truyền thống. Với thời gian sử dụng dịch vụ lâu dài, họ sẽ tiếp tục sử dụng và giới thiệu nhiều người sử dụng. Hiện nay số lượng khách hàng truyền thống của Tổng Công ty Viễn thông II khá nhiều và số lượng khách hàng trung thành cũng nhiều, do đó việc duy trì tốt quan hệ với khách hàng truyền thống là rất cần thiết. Để duy trì tốt mối quan hệ đối với khách hàng này, có thể thực hiện các chương trình sau đây:
  - o Tổ chức tặng quà nhân dịp sinh nhật (khách hàng cá nhân), kỷ niệm thành lập công ty (khách hàng doanh nghiệp)...
  - o Thăm dò ý kiến khách hàng để cải tiến việc phục vụ được tốt hơn.
- Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng:
  - o Giáo dục đội ngũ nhân viên về ý thức phục vụ khách hàng, thái độ phục vụ phải chu đáo, niềm nở; trong bất kỳ hoàn cảnh nào cũng phải thực hiện tốt tiêu chí “khách hàng là thượng đế”.
  - o Khi khách hàng khiếu nại, phải sớm có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị liên quan để xác định đúng nguyên nhân, giải quyết nhanh chóng, thỏa đáng cho khách hàng. Các khiếu nại do lỗi khách hàng, cần chỉ rõ nguyên nhân dẫn đến khiếu nại và hướng dẫn khách hàng cách phòng tránh.
- Tạo điều kiện thuận lợi nhất, tốt nhất cho khách hàng khi đến giao dịch:
  - o Xây dựng các điểm giao dịch khang trang với hệ thống xếp hàng tự động, phục vụ nước uống miễn phí, bố trí các màn hình giới thiệu thêm về các dịch vụ doanh nghiệp đang cung cấp để khách hàng có thể tham khảo trong thời gian chờ phục vụ. Nhân viên giao dịch phải thường xuyên được đào tạo, cập nhật tri thức, bồi dưỡng dài hạn, ngắn hạn... và luôn phục vụ khách hàng với phương châm “Tất cả vì khách hàng”.
  - o Thường xuyên cải tiến các thủ tục cung cấp dịch vụ đơn giản, tạo điều kiện thuận lợi và nhanh chóng nhất cho khách hàng.
- Cải tiến phương thức thanh toán cước.



- Tổ chức thăm dò ý kiến khách hàng về phương thức thanh toán mà khách hàng cảm thấy thuận tiện nhất và thực hiện theo các phương thức đó, tổ chức đội ngũ nhân viên thu cước tại nhà đối với khách hàng có yêu cầu.
- Thực hiện chi hoa hồng, tặng thẻ gọi điện thoại cho các khách hàng thanh toán cước đúng hạn tùy theo mức cước hàng tháng.
- Tuyên truyền, quảng cáo việc thu cước qua ngân hàng đang thực hiện để khách hàng nhận biết và sử dụng dịch vụ.
- Củng cố, hoàn thiện các điểm thu cước như các điểm giao dịch đã trình bày ở phần trên để tạo điều kiện thuận tiện nhất cho khách hàng trong việc thanh toán cước phí.
- Củng cố đội ngũ nhân viên thu cước lịch sự, hòa nhã với khách hàng với phương châm “Khách hàng là thượng đế”.

**Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Danh sách khách hàng hiện đang quản lý.
- Cải tiến công tác thu cước hiện tại, hệ thống cửa hàng thu cước hiện tại.
- Đội ngũ nhân viên đây máy có thể thực hiện thêm phần thu cước tại nhà theo yêu cầu khách hàng.
- Cải tiến cung cách phục vụ của nhân viên nhằm làm hài lòng khách hàng.

**3.4.5. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược nghiên cứu thị trường để xây dựng các chính sách marketing hiệu quả:**

**Nội dung thực hiện: xây dựng kế hoạch nghiên cứu thị trường để có thông tin về khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh, từ đó có các chính sách marketing hiệu quả nhằm thu hút khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp, giữ vững uy tín của một doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông.**

Để có được sự phân tích nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu của khách hàng và nghiên cứu, tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh có hiệu quả, cần xây dựng hệ thống thu thập thông tin, bao gồm:

- Xác lập các nhu cầu thông tin cần thiết. Thông tin về diễn biến và xu thế của môi trường vĩ mô, về đối thủ cạnh tranh, điều tra thị trường về tình hình phát triển thuê bao, thái độ của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ của VNPT.
- Xác định nguồn thu thập và xử lý thông tin. Nguồn thông tin từ khách hàng là rất quan trọng và có ích nhất cho doanh nghiệp. Để đạt được yêu cầu về thông tin doanh nghiệp thực hiện các hình thức thu thập thông tin sau đây:
  - o Tổ chức các cuộc phỏng vấn, tiếp xúc trực tiếp với khách hàng: bố trí chuyên viên nghiên cứu thị trường tại các điểm giao dịch chính, đồng khách hàng để phỏng vấn trực tiếp trong thời gian khách hàng chờ thực hiện thủ tục.
  - o Tổ chức hội nghị khách hàng đối với nhóm khách hàng doanh nghiệp, khách hàng có doanh thu cao... để ghi nhận các ý kiến đóng góp để cải tiến chất lượng dịch vụ ngày càng tốt hơn.
  - o Tổ chức các cuộc điều tra nghiên cứu thị trường bằng các phiếu thăm dò ý kiến khách hàng kèm tặng quà.
- Khi thực hiện nghiên cứu thị trường cần chú ý đến từng loại đối tượng khách hàng như đã phân loại ở mục trên nhằm nắm bắt được xu hướng, sở thích và khả năng tài chính của từng loại khách hàng mà xây dựng các chính sách marketing, chính sách phát triển sản phẩm phù hợp theo từng phân khúc thị trường.
- Trên cơ sở thông tin từ nghiên cứu thị trường phải mạnh dạn đề xuất các giải pháp khắc phục các điểm hạn chế của mình và phát triển các dịch vụ phù hợp nhu cầu thị trường.

#### **Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Các phiếu điều tra được thiết kế tùy theo mục đích nghiên cứu cụ thể của từng đợt và được phát đến khách hàng dựa vào mạng lưới các điểm giao dịch rộng khắp và đội ngũ nhân viên bưu tá, phát giấy báo thanh toán cước phí dịch vụ.
- Thuê các công ty chuyên ngành nghiên cứu thị trường tổ chức các nghiên cứu chuyên sâu để cải tiến chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng và nắm bắt nhu cầu, thị hiếu sử dụng sản phẩm của khách hàng.

- Phòng Tiếp thị Bán hàng của các Công ty Viễn thông chịu trách nhiệm thực hiện.

### **3.4.6. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược chiêu thị, quảng bá doanh nghiệp, dịch vụ:**

**Nội dung thực hiện: *Cải tiến, tăng cường hoạt động quảng cáo, khuyến mại để mang lại hiệu quả cao nhất.***

- Đối với hoạt động quảng cáo, phải phân biệt rõ các mục tiêu phát triển dịch vụ; giới thiệu hình ảnh của đơn vị, giới thiệu dịch vụ... để xây dựng nội dung, hình thức quảng cáo phù hợp.
  - o Bên cạnh các hình thức truyền thống quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng bằng các thông báo, cần tăng cường các phim quảng cáo sinh động để thông tin, quảng cáo, tài trợ các chương trình giải trí trên truyền hình, nhất là các dịch vụ giá trị gia tăng mới đang có sự cạnh tranh.
  - o Tận dụng triệt để các công cụ, phương tiện hiện tại của doanh nghiệp để quảng cáo như các cột anten, các điểm giao dịch, phương tiện vận chuyển, trạm điện thoại thẻ và đồng phục của nhân viên thường xuyên lưu động ngoài đường và nhân viên giao dịch khách hàng.
  - o Khẩu hiệu, hình ảnh nhận diện thương hiệu phải thực hiện đồng nhất theo chiến lược quảng bá thương hiệu của Tập đoàn để tạo sức mạnh tổng thể.
- Đối với hoạt động chiêu thị:
  - o Tổ chức các dịch vụ hậu mãi: đến từng nhà thuê bao điện thoại cố định để bảo dưỡng, thay thế dây, hộp đấu dây bị hư hỏng...
  - o In sách, tờ rơi hướng dẫn sử dụng các dịch vụ, đặc biệt là các dịch vụ giá trị gia tăng để tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng tìm hiểu và sử dụng dịch vụ.
  - o Tăng cường công tác khuyến mại đối với các khu vực đang thừa năng lực mạng lưới và có sự cạnh tranh cao để thu hút khách hàng. Chương trình khuyến mại phải được xây dựng phù hợp nhu cầu, sở thích của khách hàng.

- Tổ chức thăm dò ý kiến khách hàng về hoạt động quảng cáo, khuyến mại của đơn vị thông qua các phiếu điều tra. Qua mỗi đợt quảng cáo, khuyến mại phải tiến hành đánh giá kết quả để xác định hiệu quả thực hiện và từ đó rút ra những kinh nghiệm cho các đợt sau.
- Các hoạt động chiêu thị, quảng cáo phải dựa trên phân khúc thị trường theo kết quả nghiên cứu thị trường đã phân tích tại chương II (mục 2.2.2.1.2) do mỗi phân khúc thị trường khác nhau có những nhu cầu sử dụng khác nhau.
- Tăng cường chất lượng và đội ngũ quan hệ công chúng để có thể đăng tải các hoạt động của doanh nghiệp trên các phương tiện thông tin đại chúng.

**Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Đội ngũ công nhân dây cáp máy hiện có.
- Tăng cường đội ngũ quan hệ công chúng hiện có.
- Kinh phí tuyên truyền quảng cáo tại Tổng Công ty Viễn thông II và VNPT.
- Chiến lược củng cố thương hiệu VNPT mà Tập đoàn VNPT đang thực hiện.

**3.4.7. Nhóm giải pháp để thực hiện chiến lược giá cạnh tranh:**

**Nội dung thực hiện:** *thực hiện công tác quản lý khoa học để tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, tạo điều kiện thực hiện chính sách giảm giá cước trên cơ sở giá thành.*

- Nhanh chóng ứng dụng những thành tựu tiến bộ khoa học công nghệ và quản lý hiện đại vào quá trình điều hành sản xuất kinh doanh.
  - o Tin học hóa quy trình khai thác dịch vụ, quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh. Tăng cường mức độ sử dụng hệ thống COS để giảm thiểu thời gian chuyển tiếp công văn, tài liệu, đẩy nhanh tiến độ xử lý công việc.
  - o Sử dụng hiệu quả mạng WAN của doanh nghiệp trong việc kết nối, chia sẻ thông tin, dữ liệu. Xây dựng các chương trình liên kết các quy trình khai thác dịch vụ, chăm sóc khách hàng, quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh trên kho thông tin dữ liệu đồng nhất. Thực hiện được điều này giúp cho việc khai thác dịch vụ an toàn, nhanh chóng, tiện lợi; hệ thống báo cáo hoàn chỉnh; việc thu thập, xử lý thông tin phản hồi từ khách hàng nhanh chóng, hiệu quả; giải

quyết khiếu nại nhanh chóng; tăng khả năng giám sát, điều hành của lãnh đạo và tăng năng suất lao động, giảm thời gian khai thác của nhân viên.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ chủ chốt có năng lực chuyên môn và trình độ quản lý, kỹ năng lãnh đạo giỏi để có thể thực hiện tốt công tác quản lý.
- Tổ chức quản lý tốt vật tư dự phòng và vật tư cho các dự án để đảm bảo sử dụng tiết kiệm, không gây lãng phí, góp phần hạ thấp chi phí đầu vào, hạ giá thành sản phẩm. Vật tư quản lý trên mạng máy tính một cách công khai để khi đơn vị lập dự án đầu tư, thi công công trình tham khảo đưa vào sử dụng.
- Tổ chức bộ máy nhân viên tinh gọn, bố trí lao động phù hợp chuyên môn, nghiệp vụ, sở trường để phát huy cao nhất giá trị của từng nhân viên, tăng năng suất lao động.
- Tiếp tục thực hiện quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO. Tuy nhiên, đối với các quy trình đơn giản cần nghiên cứu loại bỏ bớt các bước để đẩy nhanh tiến độ thực hiện công việc.
- Phân định rõ hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích trong việc thực hiện mục tiêu nhiệm vụ của mình. Xác định kinh doanh thì phải có lợi nhuận và hoạt động công ích là nhắm đến lợi ích cộng đồng, giá trị mang đến cho cộng đồng được xác định là cao nhất.

#### **Tính khả thi của việc thực hiện giải pháp:**

- Hệ thống quản lý điều hành doanh nghiệp hiện tại đang sử dụng.
- Trên nền mạng WAN đã có.
- Các Công ty Viễn thông hiện tại đã được cấp chứng chỉ ISO-9002.
- Các chương trình phục vụ nhu cầu viễn thông của nhân dân tại các khu vực vùng sâu, vùng xa hiện tại VNPT đang thực hiện.

### **3.5. Một số kiến nghị:**

#### **3.5.1. Kiến nghị với Bộ Bru chính – Viễn thông Việt Nam**

- Bộ Bru chính – Viễn thông tăng cường quản lý thị trường dịch vụ viễn thông, bảo đảm cạnh tranh lành mạnh giữa các doanh nghiệp viễn thông, đặc biệt các

doanh nghiệp mới thành lập phải xây dựng cơ sở hạ tầng, đảm bảo chất lượng dịch vụ theo tiêu chuẩn ngành mới được cung cấp dịch vụ ra thị trường.

- Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp viễn thông nói chung và VNPT nói riêng phát triển viễn thông nông thôn, đưa dịch vụ viễn thông đến các khu vực vùng sâu, vùng xa.
- Chỉ đạo Sở Bưu chính – Viễn thông các tỉnh, thành phố có quy định xử lý đối với các doanh nghiệp vi phạm kỹ thuật thi công, gây ảnh hưởng đến chất lượng mạng lưới của các doanh nghiệp viễn thông khác.

### **3.5.2. Kiến nghị với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam**

- Tiếp tục thực hiện chiến lược củng cố thương hiệu VNPT trong thời gian tới để nâng cao nhận thức của khách hàng về uy tín của một doanh nghiệp hàng đầu, tạo niềm tự hào, hãnh diện khi sử dụng dịch vụ do VNPT cung cấp.
- Hỗ trợ, đầu tư kinh phí cho các Tổng Công ty Viễn thông trong việc nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới theo xu hướng phát triển của thế giới.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG III**

Trong chương này, căn cứ định hướng phát triển của Chính phủ, của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về việc phát triển dịch vụ viễn thông trong thời gian tới, chúng tôi đã xác định sứ mạng, mục tiêu của Tổng Công ty Viễn thông II đến năm 2015. Đồng thời, với kết quả phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của chương II kết hợp với việc phân tích mô hình xương cá, chúng tôi đã xác định được các chiến lược then chốt mà Tổng Công ty Viễn thông II nên theo đuổi nhằm đạt được mục tiêu, định hướng chiến lược của mình, đó là:

- (1) Chiến lược củng cố bộ máy nhân viên
- (2) Chiến lược phát triển thị trường

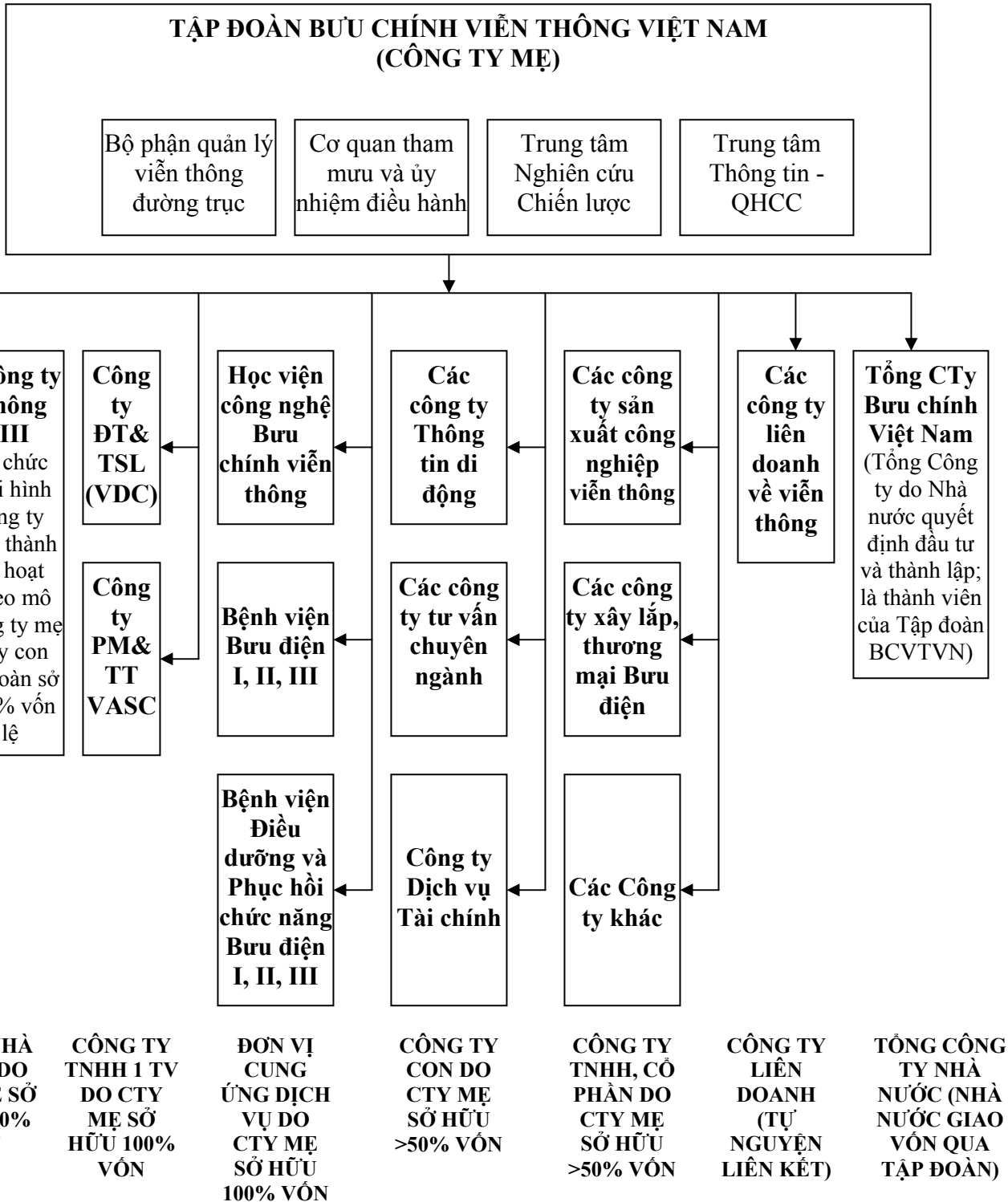
- (3) Chiến lược phát triển, đa dạng hóa sản phẩm
- (4) Chiến lược chăm sóc khách hàng
- (5) Chiến lược nghiên cứu thị trường để xây dựng chính sách marketing hiệu quả
- (6) Chiến lược chiêu thị, quảng bá doanh nghiệp, dịch vụ
- (7) Chiến lược giá cạnh tranh

Ngoài ra, trong chương này chúng tôi cũng đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp có tính khả thi cao để hỗ trợ cho việc thực hiện các chiến lược đã được xác định. Tuy nhiên, để nâng cao tính khả thi, các chiến lược này phải được kết hợp đồng bộ và trong quá trình thực hiện phải thường xuyên kiểm tra và điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế của Tổng Công ty Viễn thông II.

Một số giải pháp đã được chúng tôi đề nghị, nếu Tổng Công ty Viễn thông II áp dụng triệt để, xuyên suốt trong quá trình hoạt động của mình sẽ giúp doanh nghiệp khai thác được các điểm mạnh, các cơ hội, đồng thời khắc phục các điểm yếu và các nguy cơ từ môi trường. Ngoài ra, việc thực hiện các giải pháp này còn giúp Tổng Công ty Viễn thông II sử dụng tốt nhất năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của mình, cung cấp cho thị trường sản phẩm dịch vụ với nhiều tính năng vượt trội, khẳng định ưu thế của một nhà khai thác hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ giá trị gia tăng.

# PHỤ LỤC 1

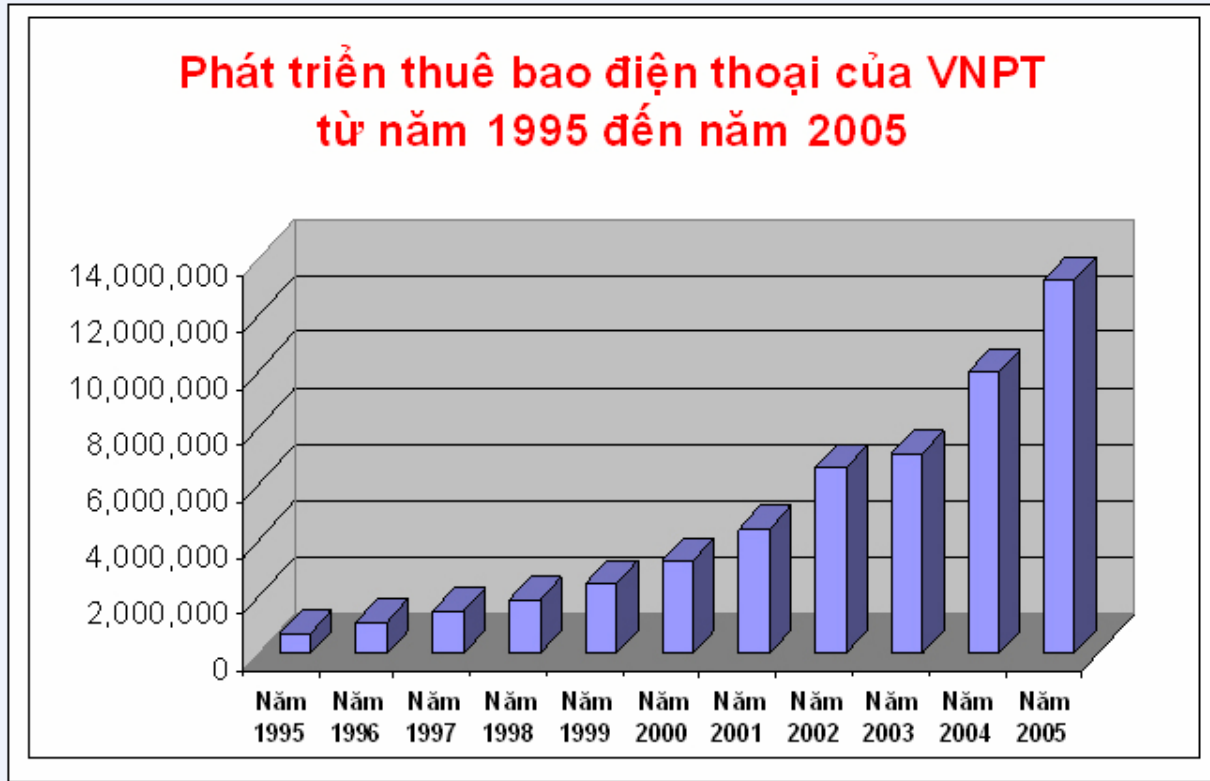
## 1. MÔ HÌNH TỔ CHỨC TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

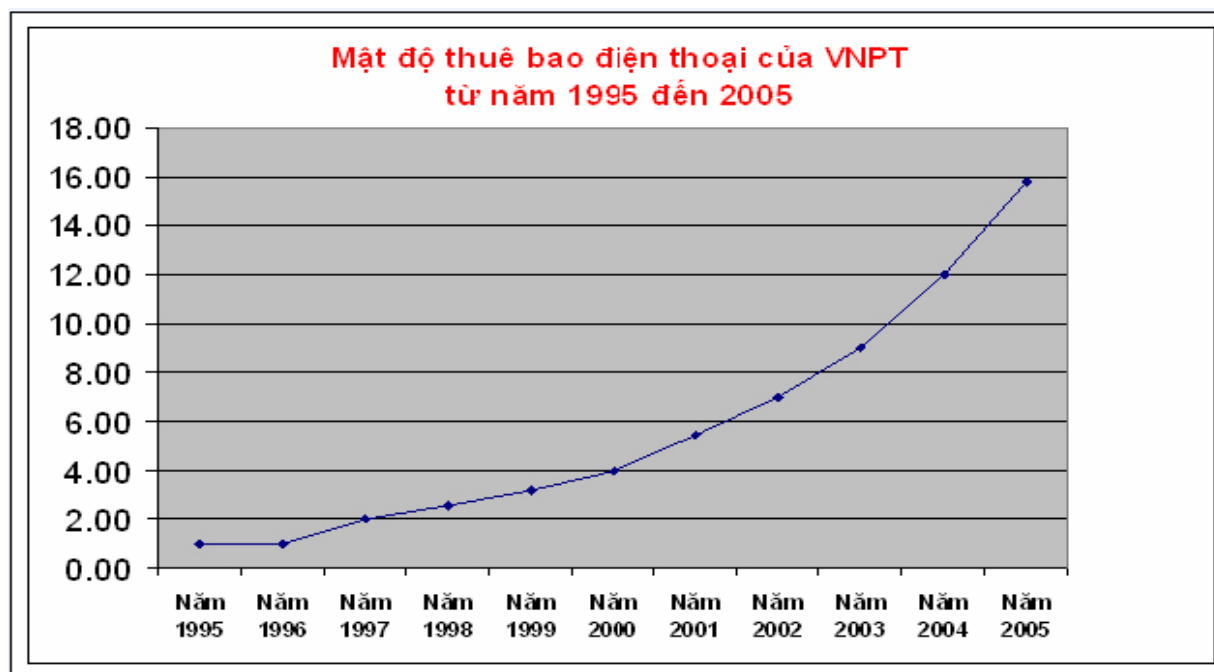




## PHỤ LỤC 2

### PHÁT TRIỂN THUÊ BAO ĐIỆN THOẠI CỦA VNPT





## PHỤ LỤC 3

### CÁC DỊCH VỤ TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG II CUNG CẤP

#### I. DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI CỐ ĐỊNH VÀ CÁC DỊCH VỤ GIÁ TRỊ GIA TĂNG:

##### 1.1. Dịch vụ điện thoại cố định:

Dịch vụ điện thoại cố định là dịch vụ lắp đặt mới đường dây điện thoại cố định, fax, tổng đài. Dịch vụ điện thoại cố định bao gồm dịch vụ điện thoại nội hạt, dịch vụ điện thoại liên tỉnh và dịch vụ điện thoại quốc tế.

##### 1.2. Các dịch vụ cộng thêm của dịch vụ điện thoại cố định:

- Quay số tắt: khách hàng chỉ cần nhớ và quay một hoặc hai số thay vì tất cả số của cuộc gọi.
- Truy tìm số máy gọi: truy tìm các số máy gọi đến thuê bao theo yêu cầu của khách hàng.
- Báo thức: chuông điện thoại tự động reo vào đúng giờ mà khách tự cài trên máy.
- Đàm thoại hội nghị: cùng một lúc, từ một máy chủ gọi có thể đàm thoại với hai

người ở hai máy khác nhau.

- Chuyển cuộc gọi tạm thời: cuộc gọi sẽ chuyển sang một máy bất kỳ do chủ máy chỉ định.
- Thông báo có cuộc gọi tới khi đàm thoại: thuê bao có thể tiếp nhận cuộc gọi đến trong khi đang đàm thoại.
- Thông báo vắng nhà: Khi gọi đến, thuê bao chủ gọi sẽ nghe thông báo vắng nhà.
- Dịch vụ ngăn hướng gọi đi bằng mã số riêng: khách hàng có thể chủ động ngăn hướng gọi liên tỉnh, quốc tế, di động, 1080, 1088, 171, 1268, 1269,...
- Đường dây nóng: Sau khi nhắc máy, điện thoại của khách hàng sẽ kết nối ngay hoặc sau 5 giây với một số điện thoại đã lập trình trước.
- Ngăn hướng gọi đi: Máy chỉ để nhận cuộc gọi.
- Ngăn hướng gọi đến: Máy chỉ dùng gọi đi.
- Hiện thị số chủ gọi: khi có cuộc gọi đến, số điện thoại chủ gọi sẽ được hiện thị trên máy điện thoại của máy bị gọi hoặc hộp hiện thị số của máy bị gọi.

### **1.3. Dịch vụ giá trị gia tăng (Dịch vụ Internet):**

- Dịch vụ VNN-1260: là dịch vụ cho phép người sử dụng kết nối vào mạng Internet-VNN để sử dụng các dịch vụ truy cập trang Web, thư điện tử (E-mail), truyền tệp dữ liệu (FTP), truy cập từ xa (Telnet), và các dịch vụ thông dụng khác trên mạng Internet.
- Dịch vụ VNN-1268: là dịch vụ truy cập internet trong nước, cho phép truy cập các máy chủ ở Việt Nam.
- Dịch vụ VNN-1269: là dịch vụ truy cập internet quốc tế, cho phép truy cập các máy chủ trên phạm vi trong nước và quốc tế.
- Dịch vụ internet tốc độ cao là dịch vụ truy nhập internet băng rộng - là dịch vụ truy nhập internet dựa trên công nghệ đường dây thuê bao số bất đối xứng (ADSL) để sử dụng các dịch vụ truy cập trang Web, thư điện tử (email) và các dịch vụ thông dụng khác trên Internet, đặc biệt là các dịch vụ giá trị gia tăng như game online, xem phim online, nghe nhạc online.... Dịch vụ internet tốc độ cao bao gồm 5 gói cước khác nhau, phù hợp với đa dạng khách hàng. Ưu điểm của dịch vụ internet trực tiếp (MegaVNN) là khách hàng vừa sử dụng internet, vừa sử dụng điện thoại, không tốn hiệu bận,. Do đó, ngày nay, xu hướng khách hàng ngày càng thích sử dụng

dịch vụ MegaVNN, chuyển từ VNN-1260, VNN-1268, VNN-1269 sang MegaVNN ngày càng nhiều.

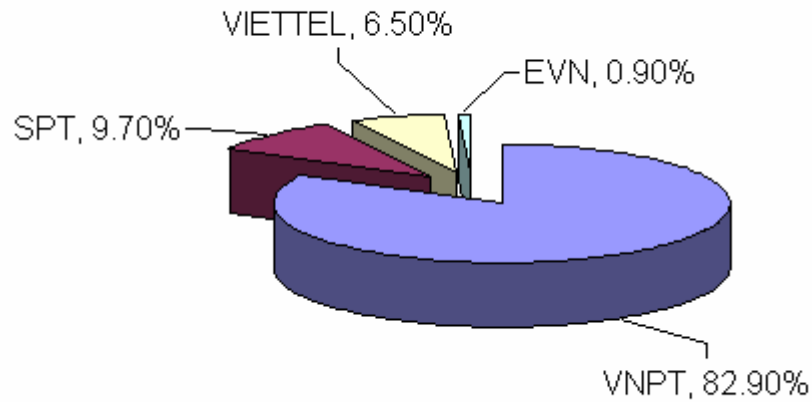
## **II. DỊCH VỤ TRUYỀN SỐ LIỆU - KÊNH THUÊ RIÊNG:**

Thông tin có thể được truyền qua các phương thức như vô tuyến, cáp quang, cáp đồng... dựa trên các thiết bị đầu cuối chuyên dùng với nền là máy vi tính cá nhân hay trong mạng LAN, WAN. Dịch vụ này phù hợp cho các đối tượng khách hàng là ngân hàng, các cơ quan chính phủ, ngoại giao, giao thông vận tải, hàng không, tàu biển, đường sắt, dầu khí, thương mại, viễn thông, các doanh nghiệp, các ISPs và phục vụ liên lạc cho các dạng dịch vụ trực tuyến khác. Dịch vụ này thích hợp cho các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh có diện trải rộng, gồm nhiều điểm, có nhu cầu kết nối số liệu. Khả năng mềm dẻo, linh hoạt của công nghệ cho phép khách hàng có thể vừa kết nối mạng riêng ảo vừa truy cập Internet.

# **PHỤ LỤC 4**

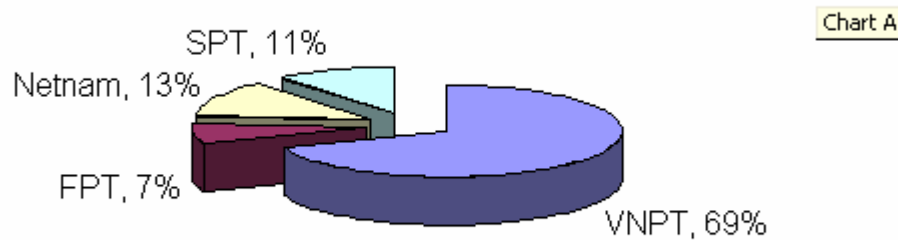
## **THỊ PHẦN DỊCH VỤ CỦA VNPT TRÊN ĐỊA BÀN TP. HỒ CHÍ MINH**

### **I. THỊ PHẦN DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI CỐ ĐỊNH CỦA VNPT VÀ CÁC DOANH NGHIỆP:**



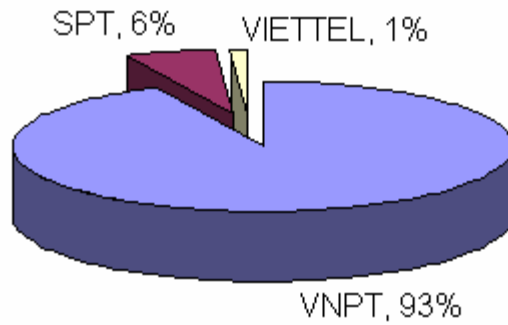
*Nguồn: Báo cáo nghiên cứu thị trường của VNPT trên địa bàn phía Nam, tháng 10/2006*

## II. THỊ PHẦN LƯU LƯỢNG PHÚT DỊCH VỤ INTERNET GIÁN TIẾP CỦA VNPT VÀ CÁC DOANH NGHIỆP:



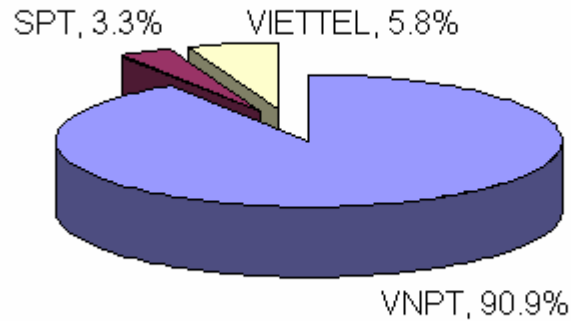
*Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa bàn phía Nam, tháng 10/2006*

## III. THỊ PHẦN LƯU LƯỢNG PHÚT DỊCH VỤ GỌI BẰNG THẺ VoIP CỦA VNPT VÀ CÁC DOANH NGHIỆP:



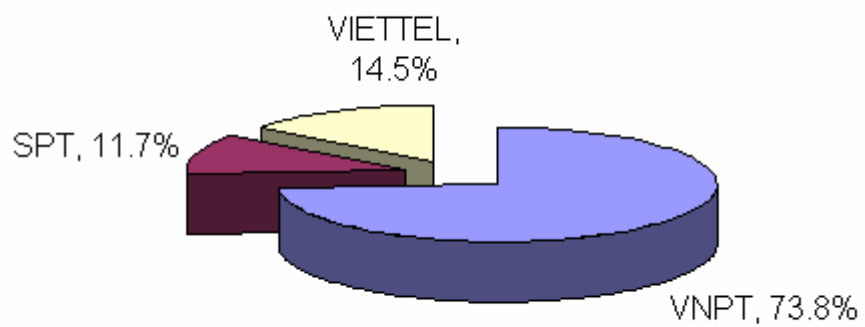
*Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa bàn phía Nam, tháng 10/2006*

#### IV. THỊ PHẦN PHÚT LIÊN LẠC LIÊN TỈNH CỦA VNPT VÀ CÁC DOANH NGHIỆP:



*Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa bàn phía Nam, tháng 10/2006*

#### V. THỊ PHẦN PHÚT LIÊN LẠC QUỐC TẾ CỦA VNPT VÀ CÁC DOANH NGHIỆP:



*Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT trên địa bàn phía Nam, tháng 10/2006*

## PHỤ LỤC 5

### KẾ HOẠCH NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

Việc hoạch định chiến lược hết sức quan trọng và cũng không kém phần phức tạp. Do đó, để đảm bảo cho công tác hoạch định chiến lược được tốt, ngoài các số liệu nghiên cứu, khảo sát thị trường mà VNPT đã thực hiện, chúng tôi nhận thấy cần phải có thêm một số thông tin khác phục vụ cho việc xây dựng chiến lược phát triển cho Tổng Công ty Viễn thông II nên chúng tôi chọn thành phố Hồ Chí Minh làm địa bàn để thực hiện phần điều tra, thăm dò ý kiến khách hàng và nghiên cứu nhu cầu thị trường.

Chúng tôi chọn địa bàn thành phố Hồ Chí Minh để nghiên cứu như trên là do các lý do sau đây:

- Thành phố Hồ Chí Minh là địa bàn hoạt động rộng nhất, mạnh nhất cả nước và khu vực miền Nam về viễn thông nói chung và dịch vụ điện thoại cố định, các dịch vụ giá trị gia tăng nói riêng.

- Xu hướng sử dụng của khách hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh có tính chất dẫn dắt trong toàn ngành.

- Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định diễn ra mạnh nhất, sôi động nhất so với cả nước nói chung và khu vực miền Nam nói riêng.

- Khi các chiến lược và giải pháp được xây dựng nếu hoạt động hiệu quả trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh thì sẽ chắc chắn phát huy hiệu quả trên các khu vực còn lại của Tổng Công ty Viễn thông II.

#### **I. Mục tiêu nghiên cứu:**

Với xu thế phát triển nhanh chóng như hiện nay, các doanh nghiệp viễn thông, trong



đó có Tổng Công ty Viễn thông II phải đối mặt với thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Trước tình hình đó, lợi thế về hạ tầng của VNPT ngày càng mất dần ưu thế. Do đó, để xây dựng chiến lược phát triển một cách hiệu quả cho Tổng Công ty Viễn thông II thì ngoài các chương trình nghiên cứu thị trường mà VNPT đã thực hiện, chúng tôi nhận thấy cần phải có thêm thông tin về:

- Nhu cầu, xu hướng sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng trên nền điện thoại cố định của Tổng Công ty Viễn thông II của khách hàng trong tương lai.

- Đánh giá, nhận định của khách hàng về đối thủ cạnh tranh của Tổng Công ty Viễn thông II trên thị trường (bao gồm: Công ty Viễn thông Quân Đội – Viettel, Công ty Cổ phần Bưu chính Viễn thông Sài Gòn – SPT, Công ty Viễn thông Điện lực – EVN).

## **II. Phạm vi nghiên cứu:**

Nghiên cứu các khách hàng thuộc các phân khúc thị trường khác nhau như doanh nghiệp, hộ cá nhân và gia đình. Trong đó, nghiên cứu nhóm khách hàng hộ gia đình đặc biệt chú ý đến các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền điện thoại cố định. Ngoài ra, nghiên cứu nhìn nhận, đánh giá của khách hàng về các đối thủ cạnh tranh của Tổng Công ty Viễn thông II (VNPT).

## **III. Các bước nghiên cứu:**

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến xu hướng sử dụng dịch vụ viễn thông trong tương lai, đặc biệt là các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền điện thoại cố định cũng như xác định các yếu tố ảnh hưởng đến nhận định của khách hàng về các đối thủ cạnh tranh của Tổng Công ty Viễn thông II (VNPT nói chung).

- Tổ chức thảo luận tay đôi.

- Sau đó, lấy kết quả các yếu tố ảnh hưởng như đã định hướng theo yêu cầu ở trên để xây dựng bảng câu hỏi.

## **IV. Kỹ thuật thu thập thông tin:**

- Sử dụng dàn bài thảo luận, phỏng vấn trực tiếp để xác định nhu cầu thông tin. Dàn bài được thiết kế sao cho gợi ý và nắm bắt được dễ dàng các yêu cầu đa dạng của khách hàng khi lựa chọn sử dụng dịch vụ điện thoại cố định.

- Sử dụng phương pháp thảo luận tay đôi để có thể dễ dàng gợi ý, trực tiếp nắm bắt,

ghi lại và điều chỉnh, thấu hiểu những yêu cầu thực sự của khách hàng khi sử dụng dịch vụ điện thoại cố định.

**V. Bảng câu hỏi và thang đo lường được sử dụng:**

- Xây dựng bảng câu hỏi để tổ chức khảo sát thử. Số khách hàng được khảo sát thử là 5 người và được lấy mẫu thuận tiện. Bảng câu hỏi sau khi khảo sát thử được điều chỉnh và lấy làm bảng câu hỏi chính thức để tiến hành nghiên cứu.

- Thang đo lường được sử dụng trong bảng câu hỏi là thang đo 5 bậc để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng từ kém, hơi kém, bình thường đến khá tốt và rất tốt cũng như sự đồng ý của khách hàng: hoàn toàn không đồng ý, không đồng ý, hơi đồng ý, đồng ý và rất đồng ý.

- Bảng câu hỏi được gửi qua email hoặc phát trực tiếp có giải thích về nội dung để các ứng viên có thể hiểu và trả lời chính xác.

**VI. Mô tả mẫu:**

Tổng số mẫu khảo sát khoảng 150 mẫu, khách hàng có thể sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của VNPT hoặc các đối thủ cạnh tranh, hoặc khách hàng tiềm năng.

**VII. Mã hóa và xử lý dữ liệu**

Các bảng câu hỏi sau khi thu về được mã hóa và xử lý dữ liệu với chương trình SPSS để có kết quả.

**VIII. Bảng câu hỏi thăm dò ý kiến khách hàng:**

## PHỤ LỤC 8

## MỘT SỐ CHỈ TIÊU CỤ THỂ PHÂN ĐẦU THỰC HIỆN ĐẾN NĂM 2015

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Ước thực hiện 2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Thuê bao điện thoại cố định</b>	thuê bao	95000	102600	110808	119673	129246	139586	150753	162813	175838	189905
<b>Thuê bao MegaVNN</b>	thuê bao	35000	49000	68600	96040	134456	161347	193617	232340	278808	334570
<b>Doanh thu</b>	tỷ đồng	4700	5076	5482.1	5920.6	6394.3	7033.7	7737.1	8510.8	9361.9	10766

- **Thuê bao điện thoại cố định**: duy trì tốc độ tăng hàng năm khoảng 8%, ứng đáp ứng tối đa nhu cầu thị trường
- **Thuê bao MegaVNN**: đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong giai đoạn 2007 - 2010 là 40%, do đây là dịch vụ quan trọng thiết yếu để có cơ sở triển khai các dịch vụ giá trị gia tăng khác trên nền băng thông rộng. Tiếp tục từ năm 2010 trở đi duy trì tốc độ tăng trưởng 20%
- **Doanh thu**: phân đầu mức tăng trưởng 8% đến năm 2010, từ năm 2011 đến 2014 phân đầu mức tăng trưởng 10%, từ năm 2015 trở đi phân đầu mức tăng trưởng doanh thu hàng năm đạt 15%

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

Stt	Nội dung đánh giá	Số phiếu										Tổng cộng	Kết quả
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Uy tín doanh nghiệp	3	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3.00	<b>0.08</b>
2	Chất lượng đường truyền và dịch vụ	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3.80	<b>0.10</b>
3	Trình độ, tính chuyên nghiệp của nhân viên	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2.30	<b>0.06</b>
4	Mạng lưới, công nghệ	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3.00	<b>0.08</b>
5	Tiềm lực tài chính	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3.00	<b>0.08</b>
6	Kiểm soát thông tin nội bộ	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1.50	<b>0.04</b>
7	Sự hài lòng của khách hàng về thanh toán cước	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.10	<b>0.03</b>
8	Sự nhận biết và sử dụng dịch vụ cộng thêm	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2.20	<b>0.06</b>
9	Giá cả lắp đặt, cước phí sử dụng	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3.30	<b>0.09</b>
10	Hoạt động chiêu thị	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3.30	<b>0.09</b>
11	Thời gian chờ sửa máy điện thoại	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2.30	<b>0.06</b>
12	Hài lòng của khách hàng về xử lý khiếu nại	1	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2.30	<b>0.06</b>
13	Thái độ nhiệt tình của nhân viên	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3.10	<b>0.08</b>
14	Ý thức về cạnh tranh của nhân viên	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3.30	<b>0.09</b>
											<b>0.027</b>	<b>1.00</b>	

**Cách tính:** từ cột "**tổng cộng**" là điểm trung bình của các yếu tố, ta cộng điểm của tất cả 14 yếu tố, rồi lấy tổng số điểm đó chia cho 14, ra điểm trung bình của từng yếu tố. Sau đó, lấy điểm trung bình (theo kết quả trong bài là **0.027**) nhân với điểm "**tổng cộng**" của từng yếu tố, chia cho 100 (tính theo thang điểm 1,0) ta có **kết quả** của các mức độ tác động

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

Stt	Nội dung đánh giá	Số phiếu										Tổng cộng	Kết quả
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Nhu cầu thị trường cao	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2.80	<b>0.09</b>
2	Kinh tế tăng trưởng, đời sống nâng cao	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3.20	<b>0.11</b>
3	Khách hàng trung thành khá nhiều	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3.30	<b>0.11</b>
4	Đa số khách hàng thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3.60	<b>0.12</b>
5	Khách hàng thích sử dụng gói dịch vụ	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3.30	<b>0.11</b>
6	Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	<b>0.13</b>
7	Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3.70	<b>0.12</b>
8	Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3.30	<b>0.11</b>
9	Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại khá nhiều	3	3	4	2	2	4	2	4	3	3	3.00	<b>0.10</b>
											<b>0.034</b>	<b>1.0</b>	

**Cách tính:** từ cột "**tổng cộng**" là điểm trung bình của các yếu tố, ta cộng điểm của tất cả 9 yếu tố, rồi lấy tổng số điểm đó chia cho 9, ra điểm trung bình của từng yếu tố. Sau đó, lấy điểm trung bình (theo kết quả trong bài là **0.034**) nhân với điểm "**tổng cộng**" của từng yếu tố, chia cho 100 (tính theo thang điểm 1,0) ta có **kết quả** của các mức độ tác động

**BẢNG 3: PHẢN ỨNG CỦA VNPT TRƯỚC TÁC ĐỘNG CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI**

Stt	Nội dung đánh giá	Số phiếu										Kết quả
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Nhu cầu thị trường cao	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2.00
2	Kinh tế tăng trưởng, đời sống nâng cao	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2.00
3	Khách hàng trung thành khá nhiều	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3.00
4	Đa số khách hàng thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3.00
5	Khách hàng thích sử dụng gói dịch vụ	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3.00
6	Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	4	4	2	2	3	3	3	4	2	3	3.00
7	Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
8	Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
9	Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại khá nhiều	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3.00

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

Stt	Nội dung đánh giá	Số phiếu										Tổng cộng	Kết quả
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Tài chính mạnh	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2.60	<b>0.08</b>
2	Mạng lưới rộng khắp	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3.20	<b>0.10</b>
3	Khả năng cạnh tranh giá	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3.60	<b>0.11</b>
4	Khách hàng trung thành	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3.80	<b>0.12</b>
5	Thị phần	2	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2.60	<b>0.08</b>
6	Uy tín thương hiệu	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.90	<b>0.12</b>
7	Chất lượng đường dây điện thoại	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	<b>0.13</b>
8	Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2.50	<b>0.08</b>
9	Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2.60	<b>0.08</b>
10	Các chương trình khuyến mại	4	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3.10	<b>0.10</b>
											<b>0.032</b>	<b>1.00</b>	

**Cách tính:** từ cột "**tổng cộng**" là điểm trung bình của các yếu tố, ta cộng điểm của tất cả 10 yếu tố, rồi lấy tổng số điểm đó chia cho 10, ra điểm trung bình của từng yếu tố. Sau đó, lấy điểm trung bình (theo kết quả trong bài là **0.032**) nhân với điểm "**tổng cộng**" của từng yếu tố, chia cho 100 (tính theo thang điểm 1,0) ta có **kết quả** của các mức độ tác động

## PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

*Xin kính chào quý Ông/Bà. Chúng tôi (Thu Vân – 8234524, 0913939669) đang thực hiện nghiên cứu về nhu cầu sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của khách hàng. Xin ông/bà vui lòng dành khoảng 10 phút để giúp chúng tôi hoàn tất bảng câu hỏi dưới đây. Xin Ông/Bà hãy đánh dấu vào câu trả lời phù hợp với lựa chọn của mình nhất. Bất cứ sự lựa chọn nào của Ông/Bà cũng giúp đỡ chúng tôi rất nhiều trong việc hoàn thành nghiên cứu của mình. Xin chân thành cảm ơn!*

**1. Xin vui lòng cho biết, Ông/Bà thường sử dụng dịch vụ điện thoại cố định ở đâu? (có thể chọn nhiều hơn 1 trả lời)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ở cơ quan, cửa hàng | <input type="checkbox"/> Điện thoại Công cộng             |
| <input type="checkbox"/> Ở nhà riêng         | <input type="checkbox"/> Không sử dụng điện thoại cố định |

**2. Xin Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ sử dụng điện thoại cố định như thế nào?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Rất thường xuyên - mỗi ngày | <input type="checkbox"/> Ít khi sử dụng |
| <input type="checkbox"/> Thường xuyên - vài ngày     | <input type="checkbox"/> Không sử dụng  |
| <input type="checkbox"/> thỉnh thoảng - một tuần     |   |

**3. Xin Ông/Bà vui lòng cho biết doanh nghiệp nào sau đây có cung cấp dịch vụ điện thoại cố định? (có thể chọn nhiều hơn 1 trả lời)**

- EVN (Công ty Viễn thông Điện lực)  
 SPT (Công ty Viễn thông Sài Gòn)  
 Viettel (Công ty Viễn thông quân đội)  
 VNPT (Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam)  
 Khác (xin ghi rõ).....

**4. Xin vui lòng cho biết, Ông/Bà đang sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của doanh nghiệp nào ở nhà riêng của mình? (có thể chọn nhiều hơn 1 trả lời)**

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> EVN                    | <input type="checkbox"/> Viettel |
| <input type="checkbox"/> SPT                    | <input type="checkbox"/> VNPT    |
| <input type="checkbox"/> Khác (xin ghi rõ)..... |                                  |

**5. Xin vui lòng cho biết, Ông/Bà đánh giá như thế nào về chất lượng dịch vụ điện thoại cố định ở nhà riêng mà Ông/Bà đang sử dụng? (chỉ chọn 1 trả lời)**

- Hoàn toàn không đáp ứng yêu cầu của tôi  
 Không đáp ứng yêu cầu của tôi  
 Bình thường  
 Đáp ứng yêu cầu của tôi  
 Hoàn toàn đáp ứng yêu cầu của tôi

**6. Nếu có nhu cầu sử dụng thêm hoặc giới thiệu cho người khác sử dụng điện thoại cố định ở nhà riêng Ông/Bà sẽ chọn nhà cung cấp nào sau đây (chỉ chọn 1 trả lời)**

- Nhà cung cấp hiện tại tôi đang sử dụng  
 Nhà cung cấp đang thực hiện chương trình khuyến mại



- EVN
- SPT
- Viettel
- VNPT

**7. Xin vui lòng cho biết, Ông/Bà thường sử dụng internet ở đâu? (có thể chọn nhiều hơn 1 trả lời)**

- Ở cơ quan
- Ở nhà riêng
- Ở tiệm internet công cộng
- Tôi không sử dụng internet

**8. Xin Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ sử dụng internet ở nhà riêng như thế nào?**

**(chỉ chọn 1 trả lời)**

- Hàng ngày hay nhiều lần trong 1 ngày
- 3-4 ngày/ tuần
- 1-2 ngày/ tuần
- Thỉnh thoảng (1-2 lần/ tháng)
- chưa sử dụng ở nhà riêng

**9. Nếu các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định cung cấp thêm các dịch vụ giá trị gia tăng như ADSL (truy cập internet tốc độ cao), chơi game trực tuyến, truyền hình theo yêu cầu thì Ông/Bà sẽ:**

- Thật tuyệt, tôi sẽ sử dụng các dịch vụ đó ngay
- Để tôi xem có phù hợp với nhu cầu của tôi hay không
- Để tôi xem có phù hợp với túi tiền của tôi hay không
- Tôi chẳng quan tâm đến các dịch vụ đó

**10. Sau đây là một số nhận định về các dịch vụ gia tăng. Xin vui lòng cho biết ý kiến của Ông/Bà về vấn đề này như thế nào? Xin vui lòng cho điểm từ 1 đến 5 với 1 (hoàn toàn không đúng ý tôi); 3 (bình thường); 5 (hoàn toàn đúng ý tôi)**

**11a.** Xin Ông/Bà vui lòng cho điểm từ **1 (rất kém)** đến **5 (rất tốt)** về **nhận định của ông/bà**

<b>Mức độ đồng ý</b>	Hoàn toàn không đúng ý tôi	Không đúng ý tôi	Bình thường	Đúng ý tôi	Hoàn toàn đúng ý tôi
1. Tôi rất thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng	1	2	3	4	5
2. Các dịch vụ giá trị gia tăng hiện nay còn nghèo nàn	1	2	3	4	5
3. Các dịch vụ giá trị gia tăng rất cần thiết cho cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5
4. Nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định cung cấp càng nhiều dịch vụ giá trị gia tăng càng tốt	1	2	3	4	5
5. Nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định với dịch vụ giá trị gia tăng phong phú sẽ thu hút khách hàng hơn	1	2	3	4	5
6. Nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định nên cung cấp các gói dịch vụ đa dạng để khách hàng lựa chọn	1	2	3	4	5
7. Các gói dịch vụ giúp tôi tiết kiệm chi phí	1	2	3	4	5
8. Các gói dịch vụ giúp tôi quản lý được mức chi tiêu của mình	1	2	3	4	5

**đối với dịch vụ điện thoại cố định của EVN (Công ty Viễn thông Điện lực)**

<b>Tiêu chí</b>	Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1. Về uy tín thương hiệu	1	2	3	4	5
2. Về chất lượng đường dây điện thoại	1	2	3	4	5
3. Về các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng	1	2	3	4	5
4. Về giá cả lắp đặt	1	2	3	4	5
5. Về cước phí sử dụng	1	2	3	4	5
6. Về công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	1	2	3	4	5
7. Về các chương trình khuyến mại	1	2	3	4	5

**11b. Xin Ông/Bà vui lòng cho điểm từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt) về nhận định của ông/bà đối với dịch vụ điện thoại cố định của SPT (Công ty Cổ phần Viễn thông Sài Gòn)**

Tiêu chí	Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1. Về uy tín thương hiệu	1	2	3	4	5
2. Về chất lượng đường dây điện thoại	1	2	3	4	5
3. Về các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng	1	2	3	4	5
4. Về giá cả lắp đặt	1	2	3	4	5
5. Về cước phí sử dụng	1	2	3	4	5
6. Về công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	1	2	3	4	5
7. Về các chương trình khuyến mại	1	2	3	4	5

**11c. Xin Ông/Bà vui lòng cho điểm từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt) về nhận định của ông/bà đối với dịch vụ điện thoại cố định của Viettel (Công ty Viễn thông Quân đội)**

Tiêu chí	Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1. Về uy tín thương hiệu	1	2	3	4	5
2. Về chất lượng đường dây điện thoại	1	2	3	4	5
3. Về các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng	1	2	3	4	5
4. Về giá cả lắp đặt	1	2	3	4	5
5. Về cước phí sử dụng	1	2	3	4	5
6. Về công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	1	2	3	4	5
7. Về các chương trình khuyến mại	1	2	3	4	5

**11d. Xin Ông/Bà vui lòng cho điểm từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt) về nhận định của ông/bà đối với dịch vụ điện thoại cố định của VNPT (Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam)**

Tiêu chí	Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1. Về uy tín thương hiệu	1	2	3	4	5
2. Về chất lượng đường dây điện thoại	1	2	3	4	5
3. Về các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ giá trị gia tăng	1	2	3	4	5
4. Về giá cả lắp đặt	1	2	3	4	5
5. Về cước phí sử dụng	1	2	3	4	5
6. Về công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	1	2	3	4	5
7. Về các chương trình khuyến mại	1	2	3	4	5

**12. Xin vui lòng cho biết, Ông/Bà hiện đang công tác trong ngành:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hành chính sự nghiệp  | <input type="checkbox"/> Giáo dục – đào tạo            |
| <input type="checkbox"/> An ninh quốc phòng    | <input type="checkbox"/> Bưu chính – Viễn thông – CNTT |
| <input type="checkbox"/> Kinh doanh, dịch vụ   | <input type="checkbox"/> Sinh viên, học sinh           |
| <input type="checkbox"/> Sản xuất, công nghiệp | <input type="checkbox"/> Nội trợ                       |
| <input type="checkbox"/> Tài chính, ngân hàng  | <input type="checkbox"/> Khác.....                     |

**13. Xin vui lòng cho biết, bằng cấp cao nhất hiện tại Ông/Bà có được (không kể bằng cấp Ông/Bà đang theo học)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tốt nghiệp PTCS | <input type="checkbox"/> có bằng Cử nhân, Kỹ sư |
| <input type="checkbox"/> Tốt nghiệp PTTH | <input type="checkbox"/> có bằng Thạc sĩ        |
| <input type="checkbox"/> Trung cấp       | <input type="checkbox"/> có bằng Tiến sĩ        |
| <input type="checkbox"/> Cao đẳng        | <input type="checkbox"/> Khác .....             |

**14. Xin vui lòng cho biết Ông/Bà trong độ tuổi nào sau đây:**

- Dưới 20 tuổi  
 Từ 20 – 35 tuổi  
 Từ 36 – 50 tuổi  
 Từ 51 – 65 tuổi  
 Trên 65 tuổi

**15. Ông/Bà vui lòng cho biết, thu nhập hàng tháng của cả gia đình Ông/Bà trong khoảng:**

- Dưới 2.000.000 đồng  
 Từ 2.000.000 – dưới 4.000.000 đồng  
 Từ 4.000.000 – dưới 6.000.000 đồng  
 Từ 6.000.000 – 9.000.000 đồng  
 Trên 9.000.000 đồng

**16. Xin vui lòng cho biết, tình trạng hôn nhân hiện nay của Ông/Bà:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Độc thân                 | <input type="checkbox"/> Ly hôn (chưa có con) |
| <input type="checkbox"/> Đã kết hôn (chưa có con) | <input type="checkbox"/> Ly hôn (có con)      |
| <input type="checkbox"/> Đã kết hôn (có con)      |   |

**17. Xin vui lòng cho biết, số nhân khẩu hiện có trong gia đình Ông/Bà là:**

- Dưới 3 người  
 Từ 3 – 5 người  
 Từ 6 – 8 người  
 Trên 8 người

**Xin vui lòng cho biết một số thông tin về Ông/Bà (nếu được):**

Họ và tên: ..... (Nam / Nữ)

Đơn vị công tác: .....

Số điện thoại cố định đang sử dụng: .....

**Một lần nữa, xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của quý Ông/Bà!**

**Kính chúc quý Ông/Bà đạt được nhiều thành công trong cuộc sống!**

## PHỤ LỤC 6

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

#### I. Các đặc điểm về mẫu nghiên cứu điều tra thăm dò ý kiến khách hàng:

##### \* Ngành nghề công tác:

nganh nghe cong tac

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hanh chinh su nghiep	29	19.1	19.1	19.1
	an ninh quoc phong	2	1.3	1.3	20.4
	kinh doanh, dich vu	35	23.0	23.0	43.4
	san xuat, cong nghiep	20	13.2	13.2	56.6
	tai chinh, ngan hang	27	17.8	17.8	74.3
	giao duc - dao tao	21	13.8	13.8	88.2
	Cong nghe thong tin	7	4.6	4.6	92.8
	sinh vien, hoc sinh	1	.7	.7	93.4
	noi tro	10	6.6	6.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

##### \* Trình độ:

bang cap hien co

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tot nghiep PTCS	12	7.9	7.9	7.9
	tot nghiep PTTH	14	9.2	9.2	17.1
	trung cap	9	5.9	5.9	23.0
	cao dang	12	7.9	7.9	30.9
	co bang cu nhan, ky su	97	63.8	63.8	94.7
	co bang thac si	8	5.3	5.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

##### \* Độ tuổi:

do tuoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	duoi 20	1	.7	.7	.7
	tu 20 den 35	112	73.7	73.7	74.3
	tu 36 den 50	30	19.7	19.7	94.1
	tu 51 den 65	9	5.9	5.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

##### \* Thu nhập hộ gia đình:

## thu nhập hộ gia đình

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 2 triệu	21	13.8	13.8	13.8
	từ 2 triệu đến dưới 4 triệu	60	39.5	39.5	53.3
	từ 4 triệu đến dưới 6 triệu	28	18.4	18.4	71.7
	từ 6 triệu đến 9 triệu	20	13.2	13.2	84.9
	trên 9 triệu	23	15.1	15.1	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

\* **Tình trạng hôn nhân:**

## tình trạng hôn nhân

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	độc thân	72	47.4	47.4	47.4
	đã kết hôn (chưa có con)	13	8.6	8.6	55.9
	đã kết hôn (có con)	63	41.4	41.4	97.4
	ly hôn (chưa có con)	2	1.3	1.3	98.7
	ly hôn (có con)	2	1.3	1.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

\* **Số nhân khẩu trong gia đình:**

## số nhân khẩu trong gia đình

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 3 người	23	15.1	15.1	15.1
	từ 3 đến 5 người	93	61.2	61.2	76.3
	từ 6 đến 8 người	28	18.4	18.4	94.7
	trên 8 người	8	5.3	5.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

\* **Giới tính:**

## Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	63	41.4	41.4	41.4
	Nữ	89	58.6	58.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

## **II. Kết quả về kiểm định cronbach-alpha:**

### ***2.1. Các câu hỏi về dịch vụ giá trị gia tăng***

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C10.1	25.9737	18.5556	.5580	.7928
C10.2	25.8092	22.3144	.0566	.8601
C10.3	26.0724	18.1470	.5584	.7926
C10.4	25.5000	17.8146	.6441	.7801
C10.5	25.2434	18.4106	.6473	.7818
C10.7	25.6776	17.0808	.7059	.7696
C10.6	25.0921	18.9451	.6537	.7840
C10.8	25.7500	17.8311	.5619	.7923
Reliability Coefficients				
N of Cases = 152.0			N of Items = 8	
Alpha = .8169				

**Kết luận:** độ tin cậy đạt yêu cầu

### ***2.2. Các câu hỏi về việc đánh giá khả năng cạnh tranh của EVN***

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C11.A.1	19.3462	14.8637	.5381	.9103
C11.A.2	19.3615	14.3101	.7182	.8929
C11.A.3	19.3154	14.0005	.7527	.8890
C11.A.4	19.1538	13.3560	.7708	.8860
C11.A.5	19.1462	13.5366	.7201	.8918
C11.A.6	19.2615	12.7063	.8101	.8811
C11.A.7	19.2308	13.0471	.7428	.8896
Reliability Coefficients				
N of Cases = 130.0			N of Items = 7	
Alpha = .9059				

**Kết luận:** độ tin cậy đạt yêu cầu

### ***2.3. Các câu hỏi về việc đánh giá khả năng cạnh tranh của SPT***

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C11.B.1	19.6870	17.3551	.7084	.9364
C11.B.2	19.7176	17.2196	.7593	.9321
C11.B.3	19.7252	17.4162	.7825	.9306
C11.B.4	19.5878	16.3826	.8622	.9228
C11.B.5	19.5496	16.2341	.8542	.9234
C11.B.6	19.6641	16.0248	.8408	.9247
C11.B.7	19.6107	15.9627	.7936	.9299
Reliability Coefficients				
N of Cases = 131.0			N of Items = 7	
Alpha = .9382				

**Kết luận:** độ tin cậy đạt yêu cầu



### 2.4. Các câu hỏi về việc đánh giá khả năng cạnh tranh của Viettel:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C11.C.1	21.3060	22.0936	.7365	.9399
C11.C.2	21.5299	22.0104	.7998	.9353
C11.C.3	21.4403	21.8122	.8113	.9342
C11.C.4	21.1119	20.8671	.8603	.9294
C11.C.5	20.9552	20.5844	.8499	.9301
C11.C.6	21.2164	19.8701	.8016	.9362
C11.C.7	21.0522	20.0048	.8456	.9308

Reliability Coefficients

N of Cases = 134.0

N of Items = 7

Alpha = .9427

**Kết luận:** độ tin cậy đạt yêu cầu

### 2.5. Các câu hỏi về việc đánh giá khả năng cạnh tranh của VNPT

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C11.D.1	20.1467	17.0119	.4471	.9006
C11.D.2	20.4267	16.6221	.5535	.8881
C11.D.3	20.8200	15.7996	.7290	.8691
C11.D.4	20.9267	15.2765	.8071	.8599
C11.D.5	20.9000	14.9497	.7977	.8596
C11.D.6	21.1200	14.2540	.7700	.8626
C11.D.7	21.1400	14.6984	.7203	.8693

Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items = 7

Alpha = .8896

**Kết luận:** độ tin cậy đạt yêu cầu

## III. Thói quen sử dụng điện thoại cố định của khách hàng:

### 3.1. Nơi sử dụng

co su dung dtcd o co quan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	115	75.7	75.7	75.7
khong	37	24.3	24.3	100.0
Total	152	100.0	100.0	

co su dung dtcd o nha rieng

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	144	94.7	94.7	94.7
khong	8	5.3	5.3	100.0
Total	152	100.0	100.0	

co su dung dtcd o DTCC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	18	11.8	11.8	11.8
khong	134	88.2	88.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

### 3.2. Mức độ sử dụng điện thoại cố định của khách hàng:

#### muc do su dung dtcd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rat thuong xuyen - moi ngay	112	73.7	73.7	73.7
thuong xuyen - vai ngay	27	17.8	17.8	91.4
thinh thoang - mot tuan	9	5.9	5.9	97.4
it khi su dung	4	2.6	2.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

### 3.3. Mức độ nhận biết các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông:

#### co biet EVN cung cap dich vu dtcd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	81	53.3	53.3	53.3
khong	71	46.7	46.7	100.0
Total	152	100.0	100.0	

#### co biet SPT cung cap dich vu dtcd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	105	69.1	69.1	69.1
khong	47	30.9	30.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

#### co biet Viettel cung cap dich vu dtcd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	115	75.7	75.7	75.7
khong	37	24.3	24.3	100.0
Total	152	100.0	100.0	

#### co biet VNPT cung cap dich vu dtcd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid co	146	96.1	96.1	96.1
khong	6	3.9	3.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**3.4. Khách hàng đang sử dụng điện thoại cố định của các doanh nghiệp:  
sử dụng dtcd của doanh nghiệp**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVN	4	2.6	2.6	2.6
	SPT	8	5.3	5.3	7.9
	Viettel	6	3.9	3.9	11.8
	VNPT	134	88.2	88.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

**3.5. Khi có nhu cầu sử dụng thêm hoặc giới thiệu cho người khác sử dụng, sẽ chọn:**

		giới thiệu sử dụng thêm					
		nha cung cap hien tai dang su dung	nha cung cap dang khuyen mai	EVN	SPT	Viettel	VNPT
su dung dtcd cua doanh nghiep	EVN	2	1			1	
	SPT	2	2		1	3	
	Viettel		2			3	1
	VNPT	38	33	8	3	20	32

**3.6. Xu hướng giới thiệu thêm của các khách hàng:  
giới thiệu sử dụng thêm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nha cung cap hien tai dang su dung	42	27.6	27.6	27.6
	nha cung cap dang khuyen mai	38	25.0	25.0	52.6
	EVN	8	5.3	5.3	57.9
	SPT	4	2.6	2.6	60.5
	Viettel	27	17.8	17.8	78.3
	VNPT	33	21.7	21.7	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Trong đó, các khách hàng đang sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của VNPT:

- 52% sẽ tiếp tục chọn nhà cung cấp VNPT
- 25% sẽ chọn nhà cung cấp đang thực hiện chương trình khuyến mãi
- 6% sẽ chọn nhà cung cấp EVN
- 2% sẽ chọn nhà cung cấp SPT
- 15% sẽ chọn nhà cung cấp Viettel

**3.7. Đánh giá chất lượng điện thoại cố định đang sử dụng:  
đánh giá chất lượng dtcd đang sử dụng**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	khong dap ung yeu cau	1	.7	.7	.7
	binh thuong	72	47.4	47.4	48.0
	dap ung yeu cau	56	36.8	36.8	84.9
	hoan toan dap ung yeu cau	23	15.1	15.1	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

### 3.8. Khách hàng đang sử dụng điện thoại cố định đánh giá về chất lượng dịch vụ:

		đánh giá chất lượng dtcd đang sử dụng			
		không đáp ứng yêu cầu	bình thường	đáp ứng yêu cầu	hoàn toàn đáp ứng yêu cầu
sử dụng dtcd của doanh nghiệp	EVN		4		
	SPT		7	1	
	Viettel		4	1	1
	VNPT	1	57	54	22

Trong đó, các khách hàng đang sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của VNPT:

- 0,7% đánh giá chất lượng không đáp ứng yêu cầu
- 42,5% đánh giá chất lượng bình thường
- 40,3% đánh giá chất lượng đáp ứng yêu cầu
- 16,5% đánh giá chất lượng hoàn toàn đáp ứng yêu cầu

## IV. Thái độ của khách hàng đối với các dịch vụ giá trị gia tăng:

### 4.1. Thái độ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng:

thái độ đối với dịch vụ gtgt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thật tuyệt, sẽ sử dụng dịch vụ ngay	49	32.2	32.2	32.2
	đề xem có phù hợp nhu cầu không	58	38.2	38.2	70.4
	đề xem có phù hợp túi tiền không	28	18.4	18.4	88.8
	chàng quan tâm	17	11.2	11.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

### 4.2. Ý kiến của khách hàng về việc sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng:

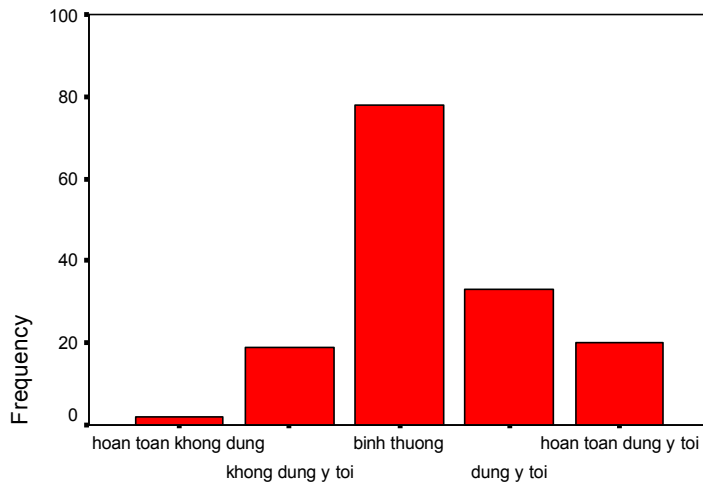
toi rat thich su dung cac dich vu gtgt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoàn toàn không dung ý tôi	2	1.3	1.3	1.3
	không dung ý tôi	19	12.5	12.5	13.8
	bình thường	78	51.3	51.3	65.1
	dung ý tôi	33	21.7	21.7	86.8
	hoàn toàn dung ý tôi	20	13.2	13.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

các dịch vụ gtgt hiện nay còn nghèo nàn

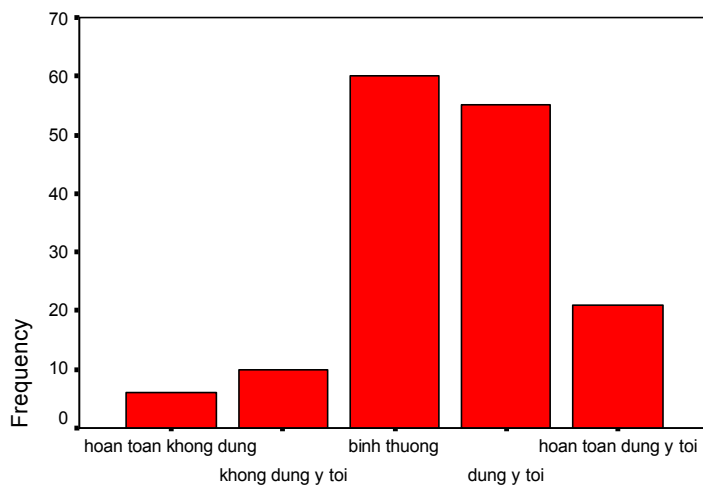
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoàn toàn không dung ý tôi	6	3.9	3.9	3.9
	không dung ý tôi	10	6.6	6.6	10.5
	bình thường	60	39.5	39.5	50.0
	dung ý tôi	55	36.2	36.2	86.2
	hoàn toàn dung ý tôi	21	13.8	13.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

toi rat thich su dung cac dich vu gtgt



toi rat thich su dung cac dich vu gtgt

cac dich vu gtgt hien nay con ngheo nan

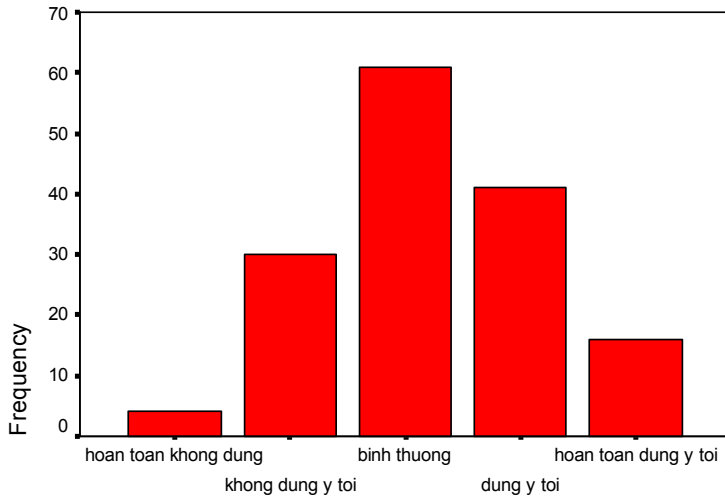


cac dich vu gtgt hien nay con ngheo nan

**cac dich vu gtgt rat can thiet cho cuoc song**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dung y toi	4	2.6	2.6	2.6
	khong dung y toi	30	19.7	19.7	22.4
	binh thuong	61	40.1	40.1	62.5
	dung y toi	41	27.0	27.0	89.5
	hoan toan dung y toi	16	10.5	10.5	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

cac dich vu gtgt rat can thiet cho cuoc song

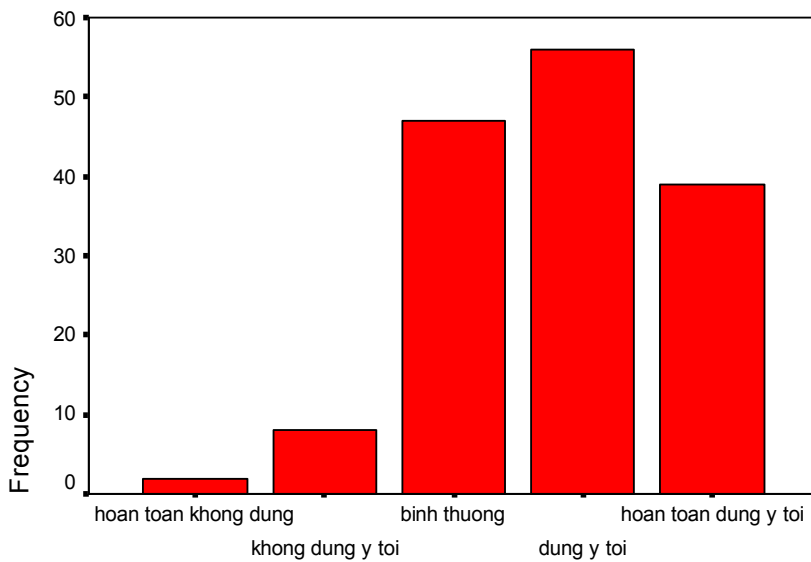


cac dich vu gtgt rat can thiet cho cuoc song

**nha cung cap cang nhieu dich vu gtgt cang tot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dung y toi	2	1.3	1.3	1.3
	khong dung y toi	8	5.3	5.3	6.6
	binh thuong	47	30.9	30.9	37.5
	dung y toi	56	36.8	36.8	74.3
	hoan toan dung y toi	39	25.7	25.7	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

**nha cung cap cang nhieu dich vu gtgt cang tot**

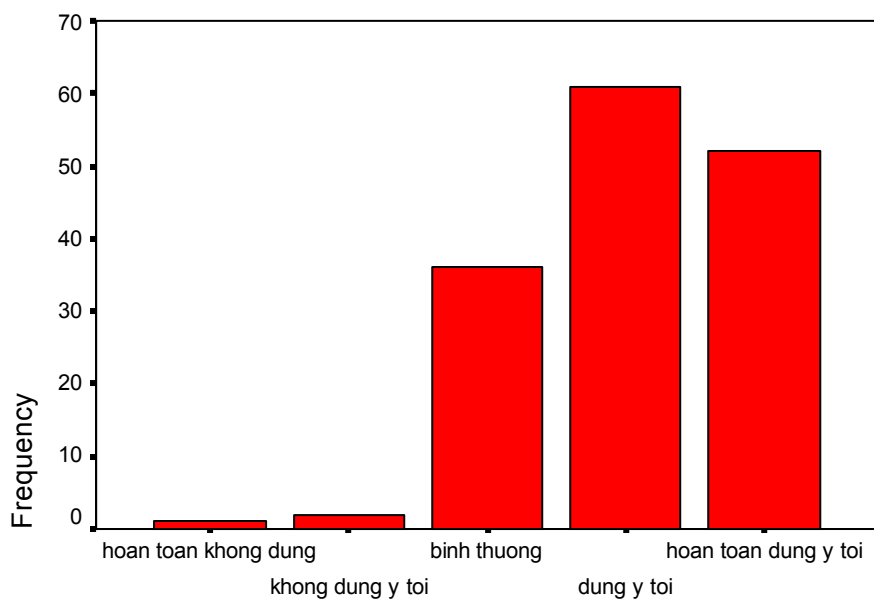


nha cung cap cang nhieu dich vu gtgt cang tot

**nha cung cap gtgt nhieu se thu hut khach hang**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dung y toi	1	.7	.7	.7
	khong dung y toi	2	1.3	1.3	2.0
	binh thuong	36	23.7	23.7	25.7
	dung y toi	61	40.1	40.1	65.8
	hoan toan dung y toi	52	34.2	34.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

nha cung cap gtgt nhieu se thu hut khach hang

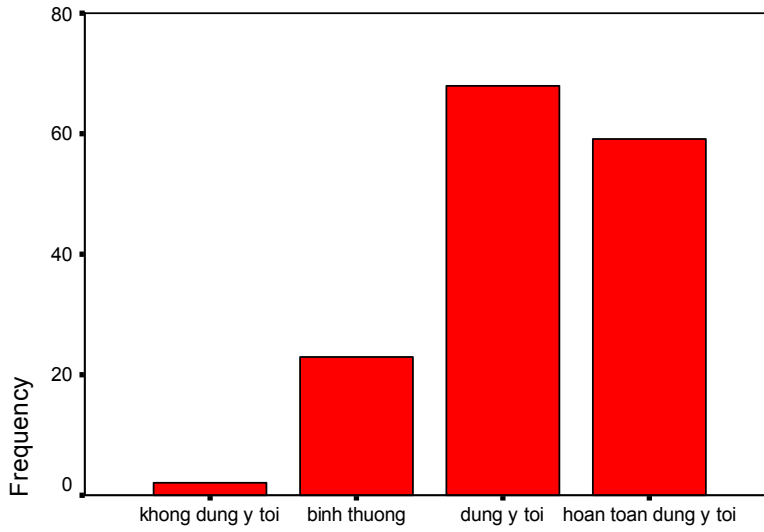


nha cung cap gtgt nhieu se thu hut khach hang

**nha cung cap nen cung cap cac goi dich vu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	khong dung y toi	2	1.3	1.3	1.3
	binh thuong	23	15.1	15.1	16.4
	dung y toi	68	44.7	44.7	61.2
	hoan toan dung y toi	59	38.8	38.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

nha cung cap nen cung cap cac goi dich vu

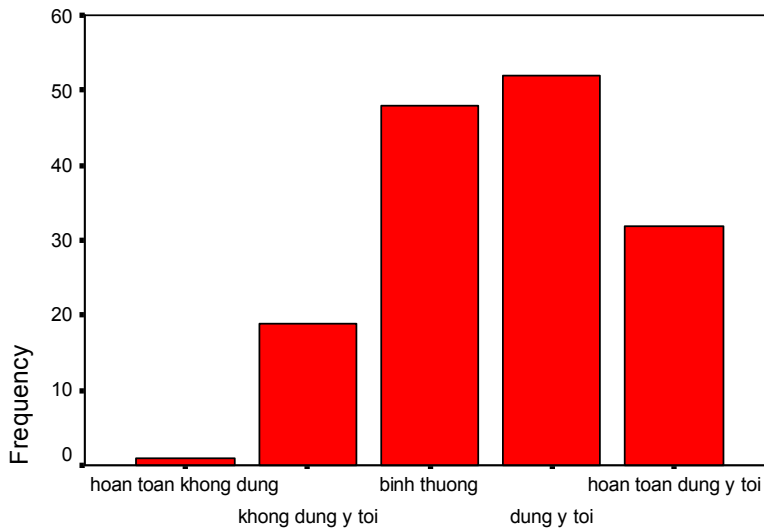


nha cung cap nen cung cap cac goi dich vu

**cac goi dich vu giúp tiết kiệm chi phí**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dung y toi	1	.7	.7	.7
	khong dung y toi	19	12.5	12.5	13.2
	binh thuong	48	31.6	31.6	44.7
	dung y toi	52	34.2	34.2	78.9
	hoan toan dung y toi	32	21.1	21.1	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

cac goi dich vu giúp tiết kiệm chi phí



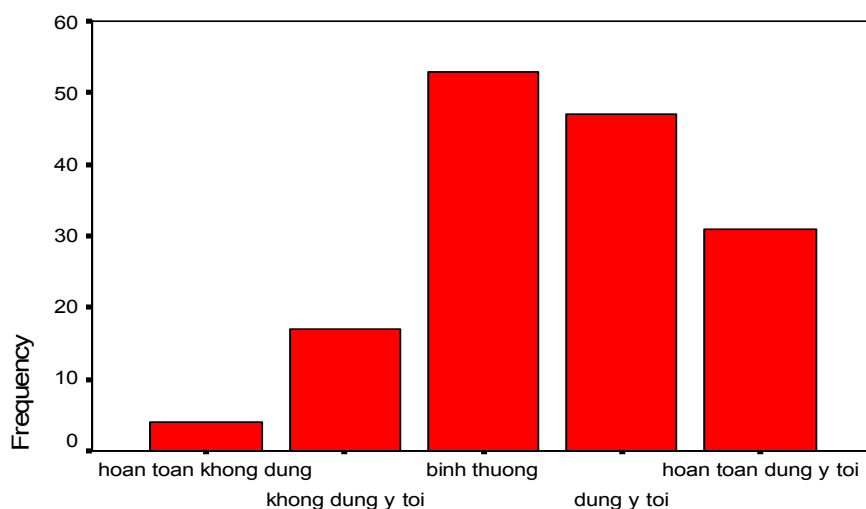
cac goi dich vu giúp tiết kiệm chi phí

**cac goi dich vu giúp quản lý mục chi tiêu**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dung y toi	4	2.6	2.6	2.6
	khong dung y toi	17	11.2	11.2	13.8
	binh thuong	53	34.9	34.9	48.7
	dung y toi	47	30.9	30.9	79.6
	hoan toan dung y toi	31	20.4	20.4	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

cac goi dich vu giúp quản lý mục chi tiêu



cac goi dich vu giúp quản lý mục chi tiêu

## **V. Thói quen sử dụng internet:**

### ***5.1. Nơi sử dụng:***

co su dung internet o co quan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	co	112	73.7	73.7	73.7
	khong	40	26.3	26.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

co su dung internet o nha riêng

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	co	78	51.3	51.3	51.3
	khong	74	48.7	48.7	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

co su dung internet o tiệm net công cộng

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	co	32	21.1	21.1	21.1
	khong	120	78.9	78.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

### 5.2. Mức độ sử dụng internet ở nhà riêng:

mức độ sử dụng internet ở nhà riêng

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hàng ngày hay nhiều lần trong ngày	50	32.9	32.9	32.9
	3-4 ngày/tuần	28	18.4	18.4	51.3
	1-2 ngày/tuần	6	3.9	3.9	55.3
	thỉnh thoảng	9	5.9	5.9	61.2
	chưa sử dụng	59	38.8	38.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

### 5.3. Mối quan hệ giữa mức độ sử dụng internet ở nhà riêng và thái độ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng:

		thái độ đối với dịch vụ gttg			
		thật tuyệt, sử dụng dịch vụ ngay	để xem có phù hợp nhu cầu không	để xem có phù hợp túi tiền không	Chang quan tâm
mức độ sử dụng internet ở nhà riêng	hàng ngày hay nhiều lần trong ngày	30	12	7	1
	3-4 ngày/tuần	8	16	4	
	1-2 ngày/tuần		2	4	
	thỉnh thoảng	3	2	4	
	chưa sử dụng	8	26	9	16

#### **Nhận xét:**

- Các khách hàng sử dụng internet tại nhà riêng hàng ngày hay nhiều lần trong ngày thường có thái độ tích cực đối với các dịch vụ giá trị gia tăng.
- Các khách hàng sử dụng internet tại nhà riêng ít hơn thường xem xét, cân nhắc về đáp ứng nhu cầu của dịch vụ giá trị gia tăng đem lại có phù hợp hay không.
- Các khách hàng chưa sử dụng internet tại nhà riêng thường cân nhắc rất kỹ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng và cũng có số lượng khá lớn khách hàng không quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng.

### 5.4. Mối quan hệ giữa trình độ và thái độ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng:

		thái độ đối với dịch vụ gttg			
		thật tuyệt, sử dụng dịch vụ ngay	để xem có phù hợp nhu cầu không	để xem có phù hợp túi tiền không	chang quan tâm
bảng cấp hiện có	tốt nghiệp PTCS	1	2	1	8
	tốt nghiệp PTTH	2	6	4	2
	trung cấp	2	3	2	2
	cao đẳng	1	8	3	
	có bằng cử nhân, kỹ sư	40	37	15	5
	có bằng thạc sĩ	3	2	3	

**Nhận xét:** các khách hàng có trình độ càng cao thì thái độ quan tâm tới dịch vụ giá trị gia tăng càng nhiều và ngược lại.

**5.5. Mối quan hệ giữa độ tuổi và thái độ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng:**

		thái độ đối với dịch vụ gtgt			
		thật tuyệt, se su dung dich vu ngay	de xem co phu hop nhu cau khong	de xem co phu hop tui tien khong	chang quan tam
do tuoi	dưới 20	1			
	Tu 20 den 35	42	42	22	6
	Tu 36 den 50	5	13	6	6
	Tu 51 den 65	1	3		5

**Nhận xét:** Khách hàng ở độ tuổi từ 20 đến 35 quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng nhiều nhất, kế đến là các khách hàng ở độ tuổi từ 36 đến 50; khách hàng ở độ tuổi dưới 20 và từ 51 đến 65 ít quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng.

**5.6. Mối quan hệ giữa ngành nghề công tác và thái độ đối với các dịch vụ GTGT:**

		thái độ đối với dịch vụ gtgt			
		thật tuyệt, se su dung dich vu ngay	de xem co phu hop nhu cau khong	de xem co phu hop tui tien khong	chang quan tam
nganh nghề cong tac	hanh chinh su nghiep	7	15	4	3
	an ninh quoc phong		1	1	
	kinh doanh, dich vu	14	15	6	
	san xuat, cong nghiep	5	8	3	4
	tai chinh, ngan hang	9	10	7	1
	giao duc - dao tao	8	7	5	1
	Cong nghe thong tin	4		2	1
	sinh vien, hoc sinh	1			
	noi tro	1	2		7

**Nhận xét:** Khách hàng là nội trợ hầu như không quan tâm đến các dịch vụ giá trị gia tăng. Các nhóm khách hàng còn lại đều có sự quan tâm đến dịch vụ giá trị gia tăng.

**5.7. Mối quan hệ giữa thu nhập hộ gia đình và thái độ đối với các dịch vụ GTGT:**

		thái độ đối với dịch vụ gtgt			
		thật tuyệt, se su dung dich vu ngay	de xem co phu hop nhu cau khong	de xem co phu hop tui tien khong	Chang quan tam
Thu nhap ho gia dinh	dưới 2 triệu	3	4	5	9
	tu 2 triệu den dươi 4 triệu	15	29	9	7
	tu 4 triệu den dươi 6 triệu	14	6	8	
	tu 6 triệu den 9 triệu	5	11	3	1
	tren 9 triệu	12	8	3	

**Nhận xét:** Khách hàng có thu nhập hộ gia đình dưới 2 triệu đồng/tháng cân nhắc, xem xét kỹ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng, và nhu cầu về dịch vụ giá trị gia tăng của nhóm khách hàng này thấp. Các nhóm khách hàng còn lại đều có nhu cầu đối với dịch vụ giá trị gia tăng.

**5.8. Mối quan hệ giữa quy mô gia đình và thái độ đối với các dịch vụ giá trị gia tăng:**

		thai do doi voi dich vu gtgt			
		that tuyet, se su dung dich vu ngay	de xem co phu hop nhu cau khong	de xem co phu hop tui tien khong	Chang quan tam
so nhan khau trong gia dinh	dnoi 3 nguoi	10	7	5	1
	tu 3 den 5 nguoi	30	38	19	6
	tu 6 den 8 nguoi	7	10	3	8
	tren 8 nguoi	2	3	1	2

**Nhận xét:** Quy mô gia đình ít người thì quan tâm đến dịch vụ giá trị gia tăng nhiều hơn gia đình có quy mô đông người.

**VI. Đánh giá của khách hàng về EVN:**

**6.1. Uy tín thương hiệu:**

	uy tin thuong hieu EVN				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
Co	1	8	43	17	
khong	1	9	34	14	3

**6.2. chất lượng đường dây điện thoại:**

	chat luong duong day dien thoai EVN			
	kem	Trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count
Co	6	49	13	1
khong	12	35	11	3

**6.3. Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng:**

	cac dich vu cong them, gtgt EVN			
	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count
Co	9	45	14	1
khong	7	39	10	5

**6.4. Giá cả lắp đặt:**

	gia ca lap dat EVN				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
Co		5	41	17	6
khong	1	6	34	15	5

**6.5. Cước phí sử dụng:**

cuoc phi su dung EVN					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
Co		4	39	21	5
khong	1	9	30	16	5

**6.6. Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi**

cong tac cham soc khach hang, hau mai EVN					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
Co	1	6	38	19	5
khong	3	8	35	10	5

**6.7. Các chương trình khuyến mãi**

cac chuong trinh khuyen mai EVN					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd	co biet EVN cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	1	7	35	20	6
khong	2	9	33	13	4

**Nhận xét:**

Các khách hàng biết đến EVN cung cấp dịch vụ điện thoại cố định nhận xét về dịch vụ EVN cung cấp:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	1,5%	11,6%	<b>62,3%</b>	24,6%	0%
Chất lượng đường dây điện thoại	0%	8,7%	<b>71%</b>	18,8%	1,5%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	0%	13%	<b>65,2%</b>	20,3%	1,5%
Giá cả lắp đặt	0%	7,3%	<b>59,4%</b>	24,6%	8,7%
Cước phí sử dụng	0%	5,8%	<b>56,5%</b>	30,4%	7,3%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	1,5%	8,7%	<b>55%</b>	27,5%	7,3%
Các chương trình khuyến mãi	1,5%	10%	<b>50,8%</b>	29%	8,7%

**VII. Đánh giá của khách hàng về SPT:****7.1. Uy tín, thương hiệu:**

	uy tin thuong hieu SPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	6	47	33	1
khong	2	5	22	11	2

**7.2. Chất lượng đường dây điện thoại:**

	chat luong duong day dien thoai SPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	1	7	46	34	1
khong	2	7	23	9	1

**7.3. Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng:**

	cac dich vu cong them, ggtg SPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	5	50	31	1
khong	1	6	25	10	

**7.4. Giá cả lắp đặt:**

	gia ca lap dat SPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	1	4	44	31	9
khong	1	6	26	9	

**7.5. Cách phí sử dụng:**

	cuoc phi su dung SPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd	co biet SPTcung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	1	6	42	30	10
khong	1	3	28	8	2

### 7.6. Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi

cong tac cham soc khach hang, hau mai SPT					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	7	42	30	8
khong	2	7	23	10	

### 7.7. Các chương trình khuyến mãi:

cac chuong trinh khuyen mai SPT					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd	co biet SPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	1	10	39	27	12
khong	2	6	23	10	1

### Nhận xét:

Các khách hàng biết đến SPT cung cấp dịch vụ điện thoại cố định nhận xét về dịch vụ SPT cung cấp:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	2,2%	6,8%	<b>52,8%</b>	<b>37%</b>	1,2%
Chất lượng đường dây điện thoại	1,2%	7,8%	<b>51,6%</b>	<b>38,2%</b>	1,2%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	2,2%	5,6%	<b>56,2%</b>	<b>34,8%</b>	1,2%
Giá cả lắp đặt	1,2%	4,5%	<b>49,4%</b>	<b>34,8%</b>	10,1%
Cước phí sử dụng	1,2%	6,7%	<b>47,2%</b>	<b>33,7%</b>	11,2%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	2,2%	7,8%	<b>47,2%</b>	<b>33,7%</b>	9,1%
Các chương trình khuyến mãi	1,2%	11,2%	<b>43,8%</b>	<b>30,3%</b>	13,5%

## VIII. Đánh giá của khách hàng về Viettel:

### 8.1. Uy tín thương hiệu:

uy tin thuong hieu Viettel					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	3	2	40	47	8
khong	1	4	17	11	1

**8.2. Chất lượng đường dây điện thoại:**

chat luong duong day dien thoai Viettel					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	7	50	37	4
khong	1	7	19	7	

**8.3. Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng**

cac dich vu cong them, ggt Viettel					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	8	43	43	4
khong	1	4	19	9	1

**8.4. Giá cả lắp đặt:**

gia ca lap dat Viettel					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	1	35	42	20
khong	1	2	18	11	2

**8.5. Cước phí sử dụng:**

cuoc phi su dung Viettel					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	1	26	43	28
khong	1	3	13	14	3

**8.6. Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi**

cong tac cham soc khach hang, hau mai Viettel					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	5	5	38	26	26
khong	1	3	17	10	3



### 8.7. Các chương trình khuyến mãi

các chương trình khuyến mãi Viettel					
	rat kém	kém	trung bình	tot	rat tot
	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd	co biet Viettel cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	2	2	35	29	32
khong	1	4	17	9	3

#### Nhận xét:

Các khách hàng biết đến Viettel cung cấp dịch vụ điện thoại cố định nhận xét về dịch vụ Viettel cung cấp:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	3%	2%	<b>40%</b>	<b>47%</b>	8%
Chất lượng đường dây điện thoại	2%	7%	<b>50%</b>	<b>37%</b>	4%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	2%	8%	<b>43%</b>	<b>43%</b>	4%
Giá cả lắp đặt	2%	1%	<b>35%</b>	<b>42%</b>	<b>20%</b>
Cước phí sử dụng	2%	1%	<b>26%</b>	<b>43%</b>	<b>28%</b>
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	5%	5%	<b>38%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>
Các chương trình khuyến mãi	2%	2%	<b>35%</b>	<b>29%</b>	<b>32%</b>

## IX. Đánh giá của khách hàng về VNPT:

### 9.1. Uy tín thương hiệu:

uy tín thương hiệu VNPT					
	rat kém	kém	trung bình	tot	rat tot
	Co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co	1	4	21	67	52
khong			5		

uy tín thương hiệu VNPT					
	rat kém	kém	trung bình	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count	Count
EVN		1	3		
SPT			6		
Viettel			1	4	1
VNPT	1	3	16	63	51

**9.2. Chất lượng đường dây điện thoại:**

chat luong duong day dien thoai VNPT				
	kem	trung binh	tot	rat tot
	Co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count
co khong	5	41 5	70	29

chat luong duong day dien thoai VNPT				
	kem	trung binh	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count
EVN	1	3		
SPT	1	5		
Viettel		2	3	1
VNPT	3	36	67	28

**9.3. Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng:**

cac dich vu cong them, gtgt VNPT					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
Co khong	1	10	69 5	54	11

cac dich vu cong them, gtgt VNPT					
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count	Count
EVN		1	3		
SPT			6		
Viettel			4	2	
VNPT	1	9	61	52	11

**9.4. Giá cả lắp đặt:**

	gia ca lap dat VNPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co khong	3	10 1	75 4	49	8

	gia ca lap dat VNPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count	Count
EVN		2	2		
SPT			6		
Viettel	2		1	3	
VNPT	1	9	70	46	8

**9.5. Cuộc phí sử dụng:**

	cuoc phi su dung VNPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co khong	3	11 1	74 4	44	13

	cuoc phi su dung VNPT				
	rat kem	kem	trung binh	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count	Count
EVN		2	2		
SPT			6		
Viettel	1	1	2	1	1
VNPT	2	9	68	43	12

**9.6. Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi:**

cong tac cham soc khach hang, hau mai VNPT					
	rat kem	kem	Trung binh	tot	rat tot
	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co khong	7	28	60 5	39	11

cong tac cham soc khach hang, hau mai VNPT					
	rat kem	Kem	Trung binh	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count	Count
EVN		1	3		
SPT		2	4		
Viettel	1	1	2	1	1
VNPT	6	24	56	38	10

**9.7. Các chương trình khuyến mãi:**

Cac chuong trinh khuyen mai VNPT					
	rat kem	Kem	trung binh	tot	rat tot
	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd	co biet VNPT cung cap dich vu dtcd
	Count	Count	Count	Count	Count
co khong	7	28	61 5	40	9

Cac chuong trinh khuyen mai VNPT					
	rat kem	Kem	trung binh	tot	rat tot
	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep	su dung dtcd cua doanh nghiep
	Count	Count	Count	Count	Count
EVN		1	3		
SPT			6		
Viettel	1	1	1	2	1
VNPT	6	26	56	38	8

**Nhận xét:**

Các khách hàng biết đến VNPT cung cấp dịch vụ điện thoại cố định nhận xét về dịch vụ VNPT cung cấp:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	0,7%	2,8%	14,5%	<b>46,2%</b>	<b>35,8%</b>
Chất lượng đường dây điện thoại	0%	3,4%	<b>28,3%</b>	<b>48,3%</b>	<b>20%</b>
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	0,7%	6,9%	<b>47,6%</b>	<b>37,2%</b>	7,6%
Giá cả lắp đặt	2,1%	6,9%	<b>51,7%</b>	<b>33,8%</b>	5,5%
Cước phí sử dụng	2,1%	7,6%	<b>51%</b>	<b>30,3%</b>	9%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	4,8%	19,3%	<b>41,4%</b>	<b>26,9%</b>	7,6%
Các chương trình khuyến mãi	4,8%	19,3%	<b>42,1%</b>	<b>27,6%</b>	6,2%

Các khách hàng đang sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của các doanh nghiệp nhận xét về dịch vụ VNPT cung cấp:

- Đang sử dụng dịch vụ của EVN:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu		25%	<b>75%</b>		
Chất lượng đường dây điện thoại		25%	<b>75%</b>		
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng		25%	<b>75%</b>		
Giá cả lắp đặt		<b>50%</b>	<b>50%</b>		
Cước phí sử dụng		<b>50%</b>	<b>50%</b>		
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi		25%	<b>75%</b>		
Các chương trình khuyến mãi		25%	<b>75%</b>		

- Đang sử dụng dịch vụ của SPT:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu			<b>100%</b>		
Chất lượng đường dây điện thoại		17%	<b>83%</b>		
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng			<b>100%</b>		
Giá cả lắp đặt			<b>100%</b>		
Cước phí sử dụng			<b>100%</b>		
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi		33,3%	<b>66,7%</b>		
Các chương trình khuyến mãi			<b>100%</b>		

## - Đang sử dụng dịch vụ của Viettel:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu			17%	<b>66%</b>	17%
Chất lượng đường dây điện thoại			<b>33,3%</b>	<b>50%</b>	16,7%
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng			<b>66,7%</b>	<b>33,3%</b>	
Giá cả lắp đặt	<b>33,3%</b>		16,7%	<b>50%</b>	
Cước phí sử dụng	16,7%	16,7%	<b>33,2%</b>	16,7%	16,7%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	16,7%	16,7%	<b>33,2%</b>	16,7%	16,7%
Các chương trình khuyến mãi	16,7%	16,7%	16,7%	<b>33,2%</b>	16,7%

## - Đang sử dụng dịch vụ của VNPT:

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
Uy tín thương hiệu	0,7%	2,3%	11,9%	<b>47%</b>	<b>38,1%</b>
Chất lượng đường dây điện thoại	0%	2,2%	<b>26,9%</b>	<b>50%</b>	<b>20%</b>
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng	0,7%	6,7%	<b>45,5%</b>	<b>38,8%</b>	8,3%
Giá cả lắp đặt	0,7%	6,7%	<b>52,3%</b>	<b>34,3%</b>	6%
Cước phí sử dụng	1,5%	6,7%	<b>50,7%</b>	<b>32,1%</b>	9%
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi	4,5%	17,9%	<b>41,8%</b>	<b>28,4%</b>	7,4%
Các chương trình khuyến mãi	4,5%	19,4%	<b>41,8%</b>	<b>28,3%</b>	<b>6%</b>

## PHỤ LỤC 7

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

Để xác định mức độ tác động của các yếu tố từ môi trường bên ngoài đến Tổng Công ty Viễn thông II, chúng tôi thực hiện phương pháp chuyên gia để xác định mức độ tác động đến ngành viễn thông, đặc biệt là các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Căn cứ vào các yếu tố tác động của môi trường bên trong và bên ngoài, tổ chức lấy ý kiến các chuyên gia trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông hiện nay tại Bru điện thành phố Hồ Chí Minh.

Số lượng mẫu là 10 chuyên gia, hiện đang công tác tại các phòng ban chức năng thuộc Bru điện thành phố Hồ Chí Minh và có am hiểu sâu rộng về các vấn đề liên quan đến ngành viễn thông. Số lượng mẫu phân bổ như sau:

- Phòng Viễn thông (2)
- Phòng Kế hoạch Kinh doanh (2)
- Phòng Tiếp thị Bán hàng (2)
- Phòng Tài chính Kế toán Thống kê (1)
- Phòng Tổ chức cán bộ lao động tiền lương (1)
- Phòng Tổng hợp (2)

Cách thức thu thập thông tin: sử dụng bảng câu hỏi và phỏng vấn trực tiếp.

Cách thức xử lý thông tin: do số lượng mẫu ít nên chúng tôi sử dụng phần mềm excel để tính toán các câu hỏi, lấy giá trị trung bình của các câu hỏi.

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

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến của mình về mức độ tác động của các yếu tố sau đây đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh:

Xin vui lòng cho điểm từ 1 đến 4, trong đó theo Ông/ Bà 1 là có tác động ít nhất đến ngành và 4 là có tác động mạnh nhất đến ngành.

Các yếu tố	Mức độ tác động			
	1	2	3	4
Uy tín doanh nghiệp				
Chất lượng đường truyền và dịch vụ				
Trình độ, tính chuyên nghiệp của nhân viên				
Mạng lưới, công nghệ				
Tiềm lực tài chính				
Kiểm soát thông tin nội bộ				
Sự hài lòng của khách hàng về thanh toán cước				
Sự nhận biết và sử dụng dịch vụ cộng thêm				
Giá cả lắp đặt, cước phí sử dụng				
Hoạt động chiêu thị				
Thời gian chờ sửa máy điện thoại				
Hài lòng của khách hàng về xử lý khiếu nại				
Thái độ nhiệt tình của nhân viên				
Ý thức về cạnh tranh của nhân viên				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn:.....

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

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến của mình về mức độ tác động của các yếu tố sau đây đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh:

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



Các yếu tố	Mức độ tác động			
	1	2	3	4
Nhu cầu thị trường cao				
Kinh tế tăng trưởng, đời sống nâng cao				
Khách hàng trung thành khá nhiều				
Đa số khách hàng thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng				
Khách hàng thích sử dụng gói dịch vụ				
Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều				
Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn				
Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế				
Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại khá nhiều				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn:.....

**Bảng 3: đánh giá phản ứng của VNPT đối với các yếu tố môi trường bên ngoài**

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến của mình về phản ứng của VNPT trước tác động của các yếu tố sau đây:

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

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

Các yếu tố	Phản ứng			
	1	2	3	4
Nhu cầu thị trường cao				
Kinh tế tăng trưởng, đời sống nâng cao				
Khách hàng trung thành khá nhiều				
Đa số khách hàng thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng				
Khách hàng thích sử dụng gói dịch vụ				
Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều				
Tuổi thọ công nghệ, tuổi thọ sản phẩm bị rút ngắn				
Xuất hiện nhiều sản phẩm thay thế				
Khách hàng bị ảnh hưởng bởi các chương trình khuyến mại khá nhiều				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn:.....

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

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến của mình về mức độ quan trọng của các yếu tố sau đây đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại cố định trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh:

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

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

Các yếu tố	Mức độ quan trọng			
	Yếu	TB	Khá	Mạnh
Tài chính mạnh				
Mạng lưới rộng khắp				
Khả năng cạnh tranh giá				
Khách hàng trung thành				
Thị phần				
Uy tín thương hiệu				
Chất lượng đường dây điện thoại				
Các dịch vụ cộng thêm, giá trị gia tăng				
Công tác chăm sóc khách hàng, hậu mãi				
Các chương trình khuyến mại				

Số phiếu:.....

Họ tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ công tác:.....

Thời gian phỏng vấn:.....