

## **Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của viễn thông tỉnh Bình Dương**

Solutions to improve the competitiveness of telecommunications in Binh Duong province

**Huỳnh Chí Tâm<sup>1</sup>, Nguyễn Quỳnh Huy<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Trung tâm Điều Hành Thông Tin – Viễn Thông tỉnh Bình Dương

<sup>2</sup>Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (UEH)

Tác giả liên hệ: Huỳnh Chí Tâm, E-mail: tamhcbd@gmail.com

**Tóm tắt:** Bài nghiên cứu phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ngành Viễn thông trên địa bàn tỉnh Bình Dương, phân tích các nguồn lực của doanh nghiệp tạo nên lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh để từ đó các doanh nghiệp trong ngành viễn thông sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của mình để đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, đồng thời có những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong giai đoạn nền kinh tế Việt Nam hội nhập với các nước trong khu vực và thế giới. Phân tích những thành tựu đạt được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng năng lực cạnh tranh ngành viễn thông địa bàn Tỉnh. Từ đó, bài viết đề xuất ra các giải pháp trọng tâm Viễn Thông Bình Dương sẽ tập trung nhân lực, vật lực, nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh.

**Từ khóa:** giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh; năng lực cạnh tranh; viễn thông tỉnh Bình Dương.

**Abstract:** The study analyzes the current situation of competitiveness of the telecommunications industry in Binh Duong province, analyzes the resources of enterprises to create competitive advantages in business so that enterprises in the telecommunications industry use more effectively use their resources to meet customer needs better, and at the same time have solutions to improve competitiveness in the period when Vietnam's economy integrates with other countries in the region and the world. Analyze the achievements, shortcomings, limitations, and causes affecting the competitiveness of the telecommunications industry in the province. From there, the article proposes solutions to focus on Binh Duong Telecommunication that will focus on human, material, and resources to improve the competitiveness of enterprises in the business field.

**Keywords:** solutions to improve competitiveness; competitiveness; telecommunications in Binh Duong province.

### **1. Đặt vấn đề**

Bình Dương hiện có 29 khu công nghiệp với tổng diện tích 9.000 ha và 20 cụm công nghiệp tập trung có tổng diện tích 600 ha với hơn 15.000 doanh nghiệp trong và ngoài nước đang hoạt động, trong đó có 13.181 doanh nghiệp trong nước với tổng mức đầu tư 101.653 tỉ

đồng, 2.109 dự án đầu tư nước ngoài với vốn đầu tư 17.250 triệu USD. Tỷ trọng các công ty đầu tư vào các khu công nghiệp đều đạt tối thiểu từ 70% trở lên [1]. Thị trường dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin có sự cạnh tranh mạnh với sự tham gia của nhiều doanh nghiệp cung cấp dịch vụ như: VNPT, Viettel,

Mobile. Tại Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng đã xác định các đột phá chiến lược “Chú trọng phát triển hạ tầng thông tin, viễn thông, tạo nền tảng chuyển đổi số quốc gia, tăng bước phát triển kinh tế số, xã hội số” [2-3]. Do vậy Viễn thông vừa là công cụ thông tin của Đảng và Nhà nước, vừa là một ngành dịch vụ thuộc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế, một bộ phận không thể thiếu của người dân trong thời đại ngày nay, đồng thời là kinh tế mũi nhọn, một trong bốn trụ cột làm ra hiệu quả đóng góp vào sự tăng trưởng của nền kinh tế tỉnh Bình Dương. Điều này buộc các doanh nghiệp viễn thông phải nhận thức được các tác động tiềm ẩn, các tác động trực tiếp, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của của ngành để cải tiến năng lực trở thành công cụ đắc lực trong phát triển kinh tế. Do vậy việc xác định và phát triển năng lực của Viễn thông để đáp ứng theo chủ trương của Đảng và Nhà nước là xu thế tất yếu của hoạt động cạnh tranh. Vì những lý do trên, tác giả đã chọn đề tài “Nghiên cứu Xây dựng các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Viễn Thông tỉnh Bình Dương”.

## 2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của VNPT Bình Dương.

### 2.1. Các yếu tố bên ngoài

Qua phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài như trên [4-5-6], kết hợp với kết quả điều tra khảo sát cho thấy các chuyên gia đánh giá thấp khả năng ứng phó của VNPT Bình Dương với các yếu tố Các qui định của Nhà nước về tăng cường quản lý các dịch vụ VT-CNTT

như quy định quản lý thuê bao trả trước, quản lý đại lý internet...; Yếu tố công nghệ thay đổi nhanh chóng; Đối thủ cạnh tranh mạnh; Có nhiều sản phẩm dịch vụ thay thế... Các yếu tố được đánh giá cao bao gồm: Sự hỗ trợ của chính quyền địa phương; Nhu cầu sử dụng dịch vụ VT-CNTT của khách hàng ngày càng cao; tiềm năng thị trường lớn; kinh tế vĩ mô, an ninh chính trị ổn định. Kết quả thu được và xử lý số liệu:

**Bảng 1:** Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ( EFE)

ST T	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận
1	Cơ cấu và điều kiện kinh tế địa phương	0.08	3	0.24	Cơ hội
2	Tốc độ tăng trưởng GDP	0.08	3	0.24	Cơ hội
3	Chính sách kinh tế vĩ mô ổn định	0.07	4	0.28	Cơ hội
4	Luật pháp, an ninh, chính trị ổn định	0.06	3	0.18	Cơ hội
5	Nhà nước tăng cường quản lý các dịch vụ VT - CNTT	0.07	2	0.14	Đe dọa
6	Hỗ trợ của chính quyền địa phương	0.07	4	0.28	Cơ hội
7	Văn hóa xã hội, tập quán tiêu dùng	0.07	3	0.21	Cơ hội
8	Công nghệ sản xuất thường xuyên thay đổi	0.08	2	0.16	Đe dọa
9	Dịch vụ VT - CNTT phát triển nhanh	0.07	3	0.21	Cơ hội
10	Các đối thủ cạnh tranh ngày càng gay gắt	0.08	2	0.16	Đe dọa
11	Tiềm năng thị trường VT-CNTT lớn	0.08	4	0.32	Cơ hội
12	Nhu cầu của khách hàng ngày càng cao	0.08	4	0.32	Cơ hội
13	Nhà cung cấp thiết bị, vật tư sản xuất	0.06	2	0.12	Đe dọa
14	Có nhiều sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT thay thế	0.06	2	0.12	Đe dọa
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.98</b>	

(Nguồn: điều tra của tác giả, tháng 12/2021)

Qua bảng 1, ta thấy, tổng số điểm tổng hợp các yếu tố bên ngoài của VNPT Bình Dương là 2.98 cho thấy VNPT Bình Dương có mức độ thích ứng với môi trường bên ngoài ở mức độ khá, do đó VNPT Bình Dương cần tiếp tục thực hiện các chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh, phát huy tốt các ưu thế

vượt trội về khách hàng hiện có, quan hệ tốt với địa phương, bổ sung nhiều sản phẩm GTGT và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Khắc phục những hạn chế về yếu tố công nghệ, nhà cung cấp.

## 2.2. Các yếu tố môi trường bên trong

Qua phân tích các yếu tố môi trường bên trong [4-5-6], cùng với kết quả điều tra khảo sát từ số liệu trong Bảng 2 cho thấy các chuyên gia đánh giá cao các yếu tố : nguồn nhân lực, chất lượng sản phẩm, dịch vụ; trình độ công nghệ, năng lực mạng lưới; giá trị hình ảnh, thương hiệu... Đánh giá thấp các yếu tố cơ cấu tổ chức, sản xuất; Chất lượng phục vụ khách hàng; công tác chăm sóc khách hàng; chính sách lương thưởng, phúc lợi. Kết quả thu được và xử lý số liệu:

**Bảng 2:** Ma trận các yếu tố bên trong (IEF)

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận
1	Năng lực quản lý, điều hành	0.06	3	0.18	Mạnh
2	Cơ cấu tổ chức sản xuất	0.07	2	0.14	Yếu
3	Nguồn nhân lực	0.07	3	0.21	Mạnh
4	Năng lực tài chính (kỳ lợi)	0.06	4	0.24	Mạnh
5	Trình độ công nghệ, năng lực mạng lưới	0.07	4	0.28	Mạnh
6	Khả năng đầu tư, nghiên cứu & phát triển	0.06	3	0.18	Mạnh
7	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ	0.07	3	0.21	Mạnh
8	Chất lượng phục vụ khách hàng	0.07	2	0.14	Yếu
9	Giá trị hình ảnh, thương hiệu	0.06	4	0.24	Mạnh
10	Chính sách giá cước, khuyến mại	0.07	3	0.21	Mạnh
11	Tổ chức kênh phân phối, bán hàng	0.07	3	0.21	Mạnh
12	Chăm sóc khách hàng	0.07	2	0.14	Yếu
13	Truyền thông, quảng cáo, tiếp thị SP, DV	0.06	3	0.18	Mạnh
14	Văn hóa doanh nghiệp	0.06	3	0.18	Mạnh
15	Chính sách lương, thưởng, phúc lợi	0.07	2	0.14	Yếu
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2.88</b>	

Với tổng số điểm quan trọng các yếu tố bên trong của VNPT Bình Dương đạt được là 2,88 cho thấy VNPT Bình Dương có năng lực cạnh tranh ở mức độ khá, do đó VNPT Bình Dương cần tiếp tục phát huy các thế mạnh đồng thời

khắc phục các yếu tố được đánh giá thấp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh so với các đối thủ khác.

## \*Kết luận các hoạt động trong chuỗi giá trị

Qua phân tích các hoạt động của VNPT Bình Dương dựa trên mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter nêu tại chương 1, ta thấy mỗi hoạt động trong chuỗi giá trị đều có quan hệ mật thiết với nhau trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng. Với năm hoạt động chính và bốn hoạt động hỗ trợ trong chuỗi giá trị đã góp phần đưa VNPT Bình Dương tăng trưởng qua hàng năm, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bởi vậy, VNPT Bình Dương cần thường xuyên phân tích từ đó khai thác nguồn lực hiệu quả nhằm tăng khả năng cạnh tranh, tạo ra những giá trị khác biệt. Đồng thời, VNPT Bình Dương cũng cần phối hợp chuỗi giá trị của mình với chuỗi giá trị của các đại lý, điểm bán... tạo ra nhiều giá trị mới thỏa mãn nhu cầu khách hàng và nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

## \*Năng lực lõi của VNPT Bình Dương

Từ kết quả phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường bên trong, môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, nguồn lực của VNPT Bình Dương được phát hiện từ kết quả phân tích chuỗi giá trị được đánh giá theo các tiêu chí lợi thế bền vững VRIO để phát hiện năng lực lõi [4-5-6], thể hiện qua Bảng 3.

**Bảng 3.** Đánh giá các nguồn lực chính của

VNPT Bình Dương

STT	Nguồn lực	V	R	I	O	Năng lực cốt lõi
1	Mô hình tổ chức sản xuất	x				-
2	Trình độ, tay nghề của đội ngũ lao động	x				-
3	Trình độ công nghệ viễn thông	x				-
4	Năng lực mạng lưới viễn thông rộng lớn	x	x	x	x	Có
5	Chất lượng dịch vụ tốt, ổn định	x	x	x	x	Có
6	Tổ chức hệ thống phân phối	x				-
7	Khả năng cung cấp đa dịch vụ	x	x	x	x	Có
8	Ứng dụng phần mềm tin học	x				-
9	Lượng khách hàng hiện có lớn	x	x	x	x	Có
10	Khả năng phát triển khách hàng mới	x				-
11	Kinh nghiệm SXKD lĩnh vực viễn thông	x	x	x	x	Có
12	Truyền thông, văn hóa VNPT	x				-

\* *Chú thích* : V : Có giá trị ; R : hiếm có ; I : Khó bắt trước; O : Sẵn sàng khai thác

Việc đánh giá các nguồn lực chính của VNPT Bình Dương thông qua các tiêu chí lợi thế bền vững VRIO cho thấy: các nguồn lực về trình độ công nghệ viễn thông, mô hình tổ chức, khả năng xử lý sự cố cho khách hàng nhanh, khả năng ứng dụng phần mềm, tổ chức kênh phân phối, kinh nghiệm SXKD lĩnh vực viễn thông... đều là các nguồn lực tạo giá trị cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp cạnh tranh trong ngành cũng đều có điểm mạnh này. Trong khi đó, các nguồn lực về mạng lưới viễn thông rộng lớn, chất lượng dịch vụ tốt và ổn định, có khả năng cung cấp đa dịch vụ, có kinh nghiệm SXKD trong lĩnh vực viễn thông, thị phần và lượng khách hàng hiện có lớn là những nguồn lực có giá trị, hiếm có của VNPT Bình Dương mà các doanh nghiệp khác trong ngành muốn có được phải mất chi phí rất cao và thời gian rất lâu mới tạo dựng được. Các nguồn lực này được coi là năng lực

lõi của VNPT Bình Dương cần được khai thác, phát triển để tạo chúng thành lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

2.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Bảng 4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

ST T	Yếu tố	Mức độ quan trọng	VNPT Bình Dương		Viettel		FPT	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
01	Chất lượng dịch vụ	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
02	Công tác chăm sóc & phục vụ KH	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
03	Kênh phân phối, bán hàng	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
04	Chính sách giá cước, khuyến mãi	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
05	Khả năng xử lý, khắc phục sự cố nhanh	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
06	Năng lực mạng lưới cung cấp dịch vụ	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
07	Giá trị hình ảnh, thương hiệu	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
08	Năng lực tài chính	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
09	Trình độ công nghệ	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
10	Khả năng đầu tư, phát triển mạng lưới	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
11	Nguồn nhân lực	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
12	Năng lực quản lý, điều hành	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
13	Thị phần của doanh nghiệp	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
14	Công tác truyền thông, quảng cáo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	<b>Tổng cộng</b>			<b>2.90</b>		<b>2.97</b>		<b>2.83</b>

(Nguồn: điều tra của tác giả, tháng 12/2021)

Với vai trò là doanh nghiệp lớn, có truyền thống và kinh nghiệm lâu năm, cung cấp đa dịch vụ VT-CNTT, VNPT Bình Dương xác định lấy dịch vụ internet là dịch vụ chủ lực cần tập trung nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, đẩy mạnh phát triển dịch vụ này trong thời điểm hiện nay và các năm tới. Để phân tích năng lực cạnh tranh của VNPT Bình Dương trong việc cung cấp dịch vụ internet thông qua ma trận hình ảnh cạnh tranh, tác giả đã thực hiện điều tra thông qua các bảng câu hỏi phỏng vấn trực tiếp chuyên gia đối với 3 doanh nghiệp VNPT Bình Dương, Viettel và FPT. Kết quả xây dựng và phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh của VNPT so với các doanh nghiệp Viettel và FPT

trên địa bàn Bình Dương như bảng 4.

- *Chất lượng dịch vụ*: Chỉ tiêu chất lượng dịch vụ truy nhập Internet được xác định bởi tốc độ tải dữ liệu trung bình (gồm tốc độ tải xuống trung bình (Pd) và tốc độ tải lên trung bình (Pu)), khả năng kết nối nhanh và ổn định, không bị rớt mạng. Ở nhân tố này, cả 3 doanh nghiệp đều đạt khá tốt với 0.24 điểm.

- *Công tác chăm sóc khách hàng*: là các nội dung doanh nghiệp thực hiện công tác hỗ trợ, giải đáp khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ; tổ chức thăm hỏi, tặng quà đối với khách hàng trung thành, khách hàng có doanh thu cao nhân dịp các sự kiện, ngày lễ, tết... nhằm duy trì và gắn bó, giữ khách hàng. Ở nội dung này, VNPT Bình Dương là đơn vị đạt số điểm thấp hơn với 0.14 điểm so với 0,21 điểm dành cho cả 2 doanh nghiệp FPT và Viettel, nguyên nhân cơ bản là do khâu tổ chức công tác chăm sóc khách hàng của VNPT Bình Dương còn yếu, đội ngũ nhân viên chưa chuyên nghiệp, một số nhân viên xuất thân là nhân viên kỹ thuật chuyển sang nên kỹ năng giao tiếp khách hàng chưa tốt và ngược lại, một số nhân viên mới có khả năng giao tiếp tốt nhưng không xuất thân từ kỹ thuật nên chưa đáp ứng tốt các thắc mắc của khách hàng.

- *Kênh phân phối*: là số lượng cửa hàng, đại lý và điểm bán lẻ; số lượng nhân viên tiếp thị bán hàng; đội ngũ cộng tác viên phát triển thị trường của doanh nghiệp. Mặc dù VNPT Bình Dương đã có điểm giao dịch ở tất cả trung tâm các huyện, thị xã, thành phố, song số lượng đại lý, điểm bán lẻ chưa nhiều, đội ngũ nhân viên thị trường,

cộng tác viên chưa được đào tạo bài bản, phong cách làm việc chưa chuyên nghiệp, chưa nhiệt tình nên hiệu quả thấp. Trong khi đó, Viettel là doanh nghiệp có hệ thống kênh phân phối rộng khắp các địa bàn, đội ngũ nhân viên hoạt động rất chuyên nghiệp và hiệu quả nhờ chế độ giao khoán, kiểm soát và khuyến khích rất chặt chẽ. Do đó, doanh nghiệp này được đánh giá số điểm cao nhất so với VNPT Bình Dương và FPT.

- *Chính sách giá cước, khuyến mại*: yếu tố này các nhà mạng được đánh giá ngang nhau và cùng được 0.18 điểm. Trong thời gian qua, để cạnh tranh phát triển khách hàng, mở rộng thị phần, các doanh nghiệp đều chạy đua khuyến mại, ban hành các chính sách giá cước khá thấp để lôi kéo khách hàng. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện nay, các doanh nghiệp đều phải xác định yếu tố hiệu quả kinh doanh do đó không thể tiếp tục hạ thấp giá cước dưới giá thành để cạnh tranh với nhau mà tập trung vào các giải pháp khác như nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ khách hàng...

- *Khả năng xử lý, khắc phục sự cố nhanh*: Đây là một trong các nội dung khá quan trọng để đánh giá năng lực cạnh tranh của các DN cung cấp dịch vụ VT- CNTT nhằm đảm bảo thông tin liên lạc, nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng. Ở yếu tố này VNPT Bình Dương và FPT được đánh giá tốt với 0.24 điểm do có đội ngũ nhân viên kỹ thuật đông, có kinh nghiệm và được bố trí quản lý theo địa bàn, sẵn sàng xử lý khi có sự cố xảy ra. Viettel được đánh giá thấp hơn với 0.16 điểm do DN này chủ yếu tập trung cho công tác bán hàng, trong khi

đội ngũ nhân viên kỹ thuật thiếu nên mỗi nhân viên thường phải phụ trách địa bàn rộng, việc xử lý sự cố thường chậm trễ nhất là ở các khu vực ngoại thị.

- *Năng lực mạng lưới cung cấp dịch vụ:* FPT có số điểm thấp nhất do DN này chú trọng cung cấp dịch vụ trên địa bàn tại các trung tâm, khu đông dân cư, chưa chú trọng các vùng sâu vùng xa, khu vực nông thôn rộng khắp toàn tỉnh, VNPT Bình Dương được đánh giá cao nhất với 0.32 điểm. Viettel được xếp thứ 2 sau VNPT Bình Dương do mới chỉ đầu tư, phát triển mạng lưới đến các trung tâm thị tứ, các khu vực tập trung đông dân cư.

- *Giá trị hình ảnh, thương hiệu:* VNPT Bình Dương và Viettel được khách hàng biết đến ngang nhau, riêng FPT do mới thâm nhập thị trường Bình Dương từ năm 2010 và chỉ cung cấp dịch vụ trên địa bàn tại các trung tâm, khu đông dân cư nên chưa được nhiều khách hàng biết đến.

- *Năng lực tài chính:* cả 3 doanh nghiệp đều thuộc Tập đoàn kinh tế lớn, có tiềm lực tài chính mạnh, do đó yếu tố này được đánh giá ngang nhau.

- *Trình độ công nghệ:* FPT được đánh giá có trình độ công nghệ mạnh hơn VNPT Bình Dương và Viettel nhờ việc đầu tư nghiên cứu, ứng dụng nhanh các công nghệ mới, hiện đại vào mạng lưới, đa dạng hóa dịch vụ internet cung cấp cho khách hàng.

- *Khả năng đầu tư, phát triển mạng lưới:* ở nội dung này, cả 3 doanh nghiệp đều được đánh giá ngang nhau với 0,21 điểm. FPT mặc dù mới chỉ đầu tư mạng lưới tại các trung tâm, khu đông dân cư

do mới xâm nhập thị trường, tuy nhiên doanh nghiệp này cũng đang khảo sát, lập kế hoạch đầu tư mạng lưới để cung cấp dịch vụ đến tất cả các huyện, thị xã trong tỉnh vào năm tới.

- *Nguồn nhân lực:* cả ba nhà cung cấp dịch vụ đều được đánh giá ở mức 0.21 điểm. VNPT có đội ngũ nhân viên kỹ thuật khá mạnh nhưng đội ngũ nhân viên bán hàng, phát triển thị trường còn yếu và thiếu; Viettel có đội ngũ nhân viên kinh doanh mạnh và chuyên nghiệp nhưng lực lượng nhân viên kỹ thuật lại khá mỏng, chưa đáp ứng được yêu cầu ở khu vực thị trường nông thôn. FPT khá đều về chất và lượng nhân viên kinh doanh và kỹ thuật nhưng số lượng chưa nhiều, chỉ tập trung ở địa bàn huyện, thị, thành phố.

- *Thị phần của doanh nghiệp:* VNPT Bình Dương là doanh nghiệp đầu tiên cung cấp dịch vụ internet trên địa bàn tỉnh, mặc dù thị phần bị chia sẻ nhưng hiện nay vẫn là đơn vị có thị phần cao nhất với 69,7%; Viettel có thị phần đứng thứ 2 với 18,0% và FPT chiếm 12,3% thị phần trong tỉnh. Cả Viettel và FPT đều đạt 0.12 điểm ở nội dung này, trong khi đó số điểm của VNPT Bình Dương là 0.24 điểm. Đây là một lợi thế cạnh tranh của VNPT Bình Dương cần phải phát huy và duy trì bởi khách hàng Việt Nam thường có tâm lý lựa chọn sử dụng dịch vụ mang tính lan truyền, người dùng trước giới thiệu cho người dùng sau...

- *Công tác truyền thông, quảng cáo:* ở nội dung này, cả 3 doanh nghiệp đều có số điểm ngang nhau với 0.21 điểm. Trong thời gian qua, để cạnh tranh phát

triển khách hàng, bên cạnh tăng cường đẩy mạnh các chính sách kinh doanh, cả 3 doanh nghiệp đều tập trung đẩy mạnh công tác truyền thông, quảng cáo giới thiệu dịch vụ qua nhiều hình thức như quảng cáo trên truyền hình, tài trợ các sự kiện, lập pano quảng cáo tại các khu vực trung tâm, tổ chức phát tờ rơi, chạy roadshow.

## **2.5. Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của VNPT Bình Dương**

**Ưu điểm:** Trên cơ sở nội dung phân tích, đánh giá môi trường bên trong, bên ngoài; qua ý kiến khảo sát các chuyên gia có thể thấy khả năng cạnh tranh của VNPT Bình Dương khá tốt. Có thể khái quát một số ưu điểm về năng lực cạnh tranh của VNPT Bình Dương như sau;

- Mạng lưới của VNPT rộng khắp trên địa bàn toàn tỉnh và thường xuyên được đầu tư mở rộng, đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng tăng của xã hội.

- Chất lượng mạng lưới, chất lượng các dịch vụ luôn được duy trì ổn định, đảm bảo thông tin thông suốt phục vụ phát triển kinh tế xã hội, chính trị, an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai... của tỉnh.

- Cung cấp đa dạng các dịch vụ, thuận lợi cho khách hàng có nhu cầu sử dụng nhiều dịch vụ trọn gói. Các dịch vụ mới được tích cực đẩy mạnh triển khai đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

- Giá cước các dịch vụ được điều chỉnh linh hoạt, đáp ứng nhu cầu thị trường với nhiều gói cước đa dạng, hấp dẫn. Các đơn vị được phân cấp linh động quyết định giá một số gói cước trên cơ sở đảm bảo tính hiệu quả và cạnh

tranh trong trường hợp cần thiết

- Lượng khách hàng hiện có lớn, làm nền tảng để doanh nghiệp tiếp tục duy trì và phát triển khách hàng mới, nâng cao thị phần.

- Thương hiệu và uy tín của VNPT ngày càng được nâng cao trong cộng đồng xã hội.

- Đội ngũ lao động đông, có nhiều kinh nghiệm, được bố trí khắp các địa bàn nên khả năng xử lý sự cố mất liên lạc cho khách hàng nhanh và kịp thời.

**Hạn chế:** Bên cạnh những kết quả đạt được trong hoạt động kinh doanh, góp phần khẳng định được vị thế trong môi trường cạnh tranh, VNPT Bình Dương vẫn còn những tồn tại nhất định ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, có thể khái quát như sau:

- Năng lực triển khai đầu tư, đổi mới công nghệ còn chậm, cơ sở hạ tầng mạng chưa đồng bộ. Mạng lưới tại một số khu vực còn xảy ra tình trạng thiếu cáp, thiếu port, chất lượng mạng suy giảm. Vùng phủ sóng di động 3G, 4G và khu vực nông thôn còn hạn chế. Các phần mềm ứng dụng, cơ sở dữ liệu quản lý thiếu đồng bộ, chậm sửa đổi để đáp ứng yêu cầu SXKD.

- Mô hình tổ chức còn nhiều hạn chế, chưa phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh hiện nay. Cơ chế quản lý và điều hành còn chậm đổi mới đặc biệt là quan hệ kinh tế nội bộ giữa các đơn vị. Các quy trình nội bộ còn chậm điều chỉnh, hệ thống thông tin nội bộ còn yếu và thiếu. Công tác kiểm tra, giám sát còn chưa thường xuyên và chưa đạt được hiệu quả; sai sót về nghiệp vụ, quy định phục vụ... còn xảy ra nhiều làm ảnh

hưởng đến chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ cũng như uy tín, hình ảnh của VNPT Bình Dương.

- Lực lượng lao động nhiều về số lượng nhưng một số còn hạn chế về chuyên môn. Mất cân đối giữa lao động làm công tác kinh doanh và kỹ thuật. Đội ngũ nhân viên kinh doanh phần lớn là công nhân đang làm công tác kỹ thuật chuyển sang làm công tác kinh doanh nên thiếu kỹ năng bán hàng, phong cách phục vụ chưa chuyên nghiệp. Trình độ cán bộ quản lý ở một số đơn vị chưa đáp ứng yêu cầu do thiếu kiến thức quản lý kinh tế, tài chính. Cơ chế phân phối tiền lương, tạo động lực cho người lao động, thu hút chất xám chưa đem lại hiệu quả cao. Tâm lý làm việc thiếu tích cực vẫn tồn tại khá phổ biến trong CBCNV.

- Hoạt động cạnh tranh tiếp tục diễn ra ngày càng gay gắt, giá cước giảm nhanh, thị phần bị chia sẻ. Hệ thống kênh phân phối, bán hàng đạt hiệu quả chưa cao và hoạt động chưa chuyên nghiệp. Chất lượng phục vụ khách hàng còn nhiều hạn chế. Công tác điều tra nghiên cứu thị trường, khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng chưa được quan tâm đúng mức, chưa được thực hiện thường xuyên. Công tác quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại, chăm sóc khách hàng chưa thật tốt; thị phần một số dịch vụ cơ bản giảm.

- Văn hóa doanh nghiệp chưa được tạo dựng và duy trì trong doanh nghiệp, do đó tính cộng đồng, đoàn kết trong tập thể chưa cao. Chưa khuyến khích người lao động nỗ lực trong kinh doanh; chưa thu hút được lao động chất lượng cao, một số nhân viên có năng lực đã chuyển công tác sang các ngành khác.

### **3. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông tại Bình Dương đến 2030**

#### **3.1. Nhóm giải pháp về đầu tư, nâng cao chất lượng mạng viễn thông**

##### **3.1.1. Đầu tư đổi mới công nghệ, trang thiết bị**

Với đặc thù kinh doanh dịch vụ viễn thông là ngành sử dụng công nghệ hiện đại và luôn thay đổi, chu kỳ sống của sản phẩm, dịch vụ thường ngắn do công nghệ, thiết bị mới ra đời liên tục để thay thế cho công nghệ cũ. Chính vì vậy, đầu tư đổi mới công nghệ, thiết bị là một trong những giải pháp quan trọng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông tại Bình Dương.

Việc lựa chọn đầu tư công nghệ mới phải đồng bộ trên cơ sở định hướng chung của Bộ Thông tin và Truyền thông, khắc phục những hạn chế trước đây là đầu tư nhiều công nghệ, chủng loại thiết bị nên khó khăn trong việc đầu tư nâng cấp, tích hợp với công nghệ mới hiện đại; đồng thời, việc đầu tư mạng lưới phát triển công nghệ cũng cần xuất phát từ nhu cầu của khách hàng, trên cơ sở tính toán về hiệu quả kinh doanh từng dịch vụ, từng địa bàn để phân bổ nguồn vốn đầu tư phù hợp.

Chú trọng đầu tư phát triển các dịch vụ mới, đặc biệt là dịch vụ data, dịch vụ nội dung thông tin. Coi trọng đầu tư tạo ra dịch vụ mang tính giải pháp thông tin đồng bộ, đặc biệt với khách hàng lớn, khách hàng tại các khu công nghiệp, khu đô thị; tập trung đầu tư nâng cấp hạ tầng mạng VT - CNTT hiện đại theo định hướng công nghệ mạng thế hệ mới; tạo



ra sự đồng bộ, khả năng tích hợp dịch vụ cao, góp phần nâng cao năng lực, chất lượng cung cấp dịch vụ, giảm chi phí khai thác mạng lưới. Bên cạnh việc đầu tư mở rộng mạng lưới, cần chú trọng tối ưu hóa mạng lưới thường xuyên.

Tích cực đẩy mạnh việc ứng dụng CNTT vào sản xuất kinh doanh nhằm tiết kiệm chi phí, lao động, nâng cao hiệu quả quản lý nhằm giảm thiểu chi phí sản xuất, cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Đầu tư hệ thống máy móc công nghệ thông tin hiện đại giúp cho việc quản lý khách hàng tốt hơn và thực hiện các yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác.

### **3.2. Nâng cao chất lượng mạng lưới, dịch vụ**

Mở rộng hơn nữa mạng lưới cơ sở hạ tầng và vùng phủ sóng bằng việc gia tăng các trạm thu phát sóng di động BTS sao cho tương xứng với sự phát triển của kinh tế xã hội địa phương, đảm bảo chất lượng cuộc gọi ngày càng cao, không để khách hàng phàn nàn về việc các doanh nghiệp viễn thông chỉ lo chú ý tới việc giảm giá để cạnh tranh trong khi chất lượng mạng lại xấu đi, do không theo kịp tốc độ phát triển của địa phương.

Tiếp tục phát triển, mở rộng, cấp quang hóa đến khu vực nông thôn phục vụ đẩy mạnh phát triển các dịch vụ tích hợp trên đường cáp quang như internet, MyTV, dịch vụ trực tuyến, điện thoại cố định theo xu hướng công nghệ và nhu cầu sử dụng dịch vụ hiện nay.

Tăng cường đầu tư, nâng cấp và mở rộng dung lượng mạng lưới, đặc biệt là các thiết bị, mạng cáp để cung cấp dịch

vụ internet, dịch vụ MyTV. Hiện nay rất nhiều khu vực mới phát triển hay vùng sâu, vùng xa chưa thể cung cấp lắp đặt dịch vụ cho khách hàng, do việc đầu tư, lắp đặt thiết bị tại các khu vực này không đem lại hiệu quả, nên hầu hết các doanh nghiệp chưa mặn mà.

Đẩy mạnh công tác duy tu, bảo dưỡng mạng lưới, nhất là mạng cáp quang do được đầu tư từ lâu nên chất lượng giảm sút, dễ gây sự cố kết nối, mất liên lạc dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Nghiên cứu nâng cấp, đưa vào sử dụng các giải pháp, công nghệ hiện đại nhằm đảm bảo chất lượng mạng lưới và thông tin được liên tục, thông suốt, rút ngắn thời gian phục vụ, giảm thiểu các sự cố như lỗi kết nối mạng, thời gian chờ cung cấp dịch vụ.

Xây dựng và hoàn thiện các qui chuẩn, tiêu chuẩn chất lượng mạng lưới để đảm bảo khai thác, xử lý và khắc phục sự cố được kịp thời, qui định rõ ràng chế độ thưởng, phạt nếu thực hiện tốt hoặc vi phạm, gây nên sự cố mất liên lạc, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ.

Tiếp tục tổ chức và khai thác mạng lưới tối ưu, rút ngắn chu trình xử lý và cung cấp dịch vụ, ứng dụng các công nghệ hiện đại trong việc quản lý và điều hành mạng (quản lý điều hành, xử lý công việc và ứng cứu từ xa, qua mạng Internet...).

- Minh bạch hoá một số chỉ tiêu về chất lượng dịch vụ viễn thông do các doanh nghiệp cung cấp trên địa bàn tỉnh Bình Dương, công bố những thông số kỹ thuật mà khách hàng được sử dụng qua website... Đây cũng là một trong

những giải pháp giúp các doanh nghiệp thực hiện đúng cam kết chất lượng dịch vụ đến khách hàng.

### 3.3. Nhóm giải pháp tổ chức quản lý

#### 3.3.1. Hoàn thiện tổ chức sản xuất

Về việc hoàn thiện hệ thống thông tin và truyền thông: Hệ thống thông tin và truyền thông có ý nghĩa rất quan trọng trong việc đưa ra các quyết định chiến lược và thực hiện các chiến lược hiệu quả. Do vậy các doanh nghiệp nên chú ý đầu tư cho hệ thống thu thập và xử lý thông tin của mình sao cho các thông tin thu thập được đảm bảo phản ánh đúng tín hiệu của thị trường, tránh sai lệch sẽ đưa ra các quyết định sai lầm. Hệ thống thông tin phải đảm bảo xử lý được các thông tin sơ cấp thành các thông tin thứ cấp cho các nhà quản lý ra quyết định, đồng thời đảm bảo cho việc truyền tải thông tin trong quá trình thực hiện chiến lược hiệu quả.

#### 3.3.2. Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Trong thời đại chuyển giao công nghệ nhanh chóng, nhiều doanh nghiệp cạnh tranh trong ngành cùng sử dụng cùng loại công nghệ, máy móc thì lợi thế cạnh tranh phụ thuộc phần lớn vào nhân tố con người và kỹ năng quản lý. Do trước đây nhân viên VNPT trải qua một thời gian dài làm việc trong môi trường kinh doanh độc quyền nên khi chuyển sang làm việc trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, hầu hết chưa quen với hình thức chủ động tìm kiếm khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ, chăm sóc khách hàng...; trình độ của đội ngũ quản lý chưa đồng đều, còn thiếu lực lượng lao động chất lượng cao.

#### 3.3.3. Tổ chức, sắp xếp lao động hợp lý

Tổ chức khảo sát, đánh giá toàn diện về chất lượng lao động, trên cơ sở đó tiến hành xây dựng phương án sắp xếp lao động theo lĩnh vực, xác định số lao động cần thiết, số lao động dôi dư; thực hiện sắp xếp lại đội ngũ lao động hợp lý, chuyển đổi một số lao động làm kỹ thuật dôi dư sang làm công tác kinh doanh (yêu cầu phải qua đào tạo, bồi dưỡng kiến thức kinh doanh, tiếp thị, bán hàng), đảm bảo đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ sản xuất trong điều kiện hiện nay, đồng thời tiết kiệm và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có. thực hiện đúng các chính sách đối với người lao động theo quy định của pháp luật, doanh nghiệp cần có chính sách hỗ trợ thêm cho người lao động như hỗ trợ nghỉ hưu sớm, hỗ trợ chấm dứt HĐLĐ từ các nguồn quỹ của đơn vị (quỹ tiền lương, quỹ phúc lợi...). Việc thực hiện chính sách hỗ trợ này cần phải lấy ý kiến đồng tình của người lao động hoặc thông qua Ban chấp hành công đoàn các đơn vị.

Tăng cường nâng cao nhận thức của CBCNV về sắp xếp, đổi mới tổ chức của doanh nghiệp viễn thông trong giai đoạn tới, chuyên môn cần phối hợp với tổ chức công đoàn tuyên truyền, phổ biến chính sách của Chính phủ, Bộ Thông tin và Truyền thông về việc đổi mới tổ chức của ngành viễn thông nói chung và VNPT Bình Dương nói riêng, đảm bảo tư tưởng cho người lao động.

Thực hiện tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ, viên chức chuyên môn nghiệp vụ trong từng từng vị trí công tác trên cơ sở hoàn thiện bộ tiêu chuẩn chức danh viên chức chuyên môn nghiệp vụ và bộ tiêu

chuẩn nghề sản xuất VT-CNTT. Đây là yếu tố quyết định cho việc sử dụng hiệu quả, tiết kiệm lao động, đảm bảo mục tiêu tăng năng suất lao động đã đề ra.

Chú trọng xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao ở các cấp quản lý, trẻ hóa đội ngũ lãnh đạo các đơn vị trực thuộc. Cần tuyển dụng đúng người, bố trí lao động phù hợp với sở trường, năng lực và yêu cầu đòi hỏi của công việc.

### 3.3.4 Nâng cao trình độ quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo

Đây là một yếu tố cực kỳ quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh và hội nhập hiện nay. Với đội ngũ lãnh đạo từ cấp đơn vị trực thuộc trở lên phần lớn có trình độ đại học và sau đại học, song hầu hết đều có chuyên môn về kỹ thuật điện tử viễn thông, chưa qua đào tạo nghiệp vụ về quản lý tài chính, kinh doanh, tiếp thị... Việc chỉ đạo, điều hành của đội ngũ cán bộ này chủ yếu qua kinh nghiệm thực tế là chính, do đó hiệu quả chưa cao, chưa theo kịp với yêu cầu thực tiễn cạnh tranh hiện nay. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực cạnh tranh, VNPT Bình Dương nói riêng và các doanh nghiệp viễn thông nói chung cần có kế hoạch, chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo hiện có cũng như đội ngũ cán bộ kế cận. Nội dung đào tạo cần ưu tiên cho lĩnh vực quản lý tài chính, kinh doanh, tiếp thị, kỹ năng điều hành doanh nghiệp...

Bên cạnh đó, cần phải phát huy dân chủ trong việc xây dựng và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ lãnh đạo. Việc đề bạt cán bộ phải công khai, minh bạch,

gắn trách nhiệm và quyền hạn. Tránh trường hợp cấp trưởng, cấp phó không hợp tác, đùn đẩy trong xử lý công việc. Mạnh dạn đưa ra khỏi bộ máy quản lý những cán bộ có năng lực yếu kém, thiếu trách nhiệm... đồng thời tạo điều kiện để các cán bộ trẻ có năng lực, trình độ tham gia công tác quản lý, trước hết là từ cấp đơn vị trực thuộc, Phòng chức năng...

Nâng cao chất lượng công tác quy hoạch cán bộ, mạnh dạn xây dựng và đưa vào quy hoạch những cán bộ trẻ có năng lực, đồng thời tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng chuẩn bị nguồn cán bộ kế cận. Thường xuyên rà soát, đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không phát huy năng lực, bổ sung nhân tố mới...

## 3.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện hoạt động marketing

### 3.4.1. Tăng cường công tác truyền thông, quảng bá thương hiệu

Tham gia tài trợ các chương trình mang tính xã hội, cộng đồng, được nhiều người quan tâm như “Kết nối trái tim” của VTV Bình Dương; “Mùa hè xanh tình nguyện” do Tỉnh đoàn tổ chức; Chương trình “Chung tay xây dựng nông thôn mới” của UBND tỉnh phát động... nhằm xây dựng một hình ảnh VNPT gần gũi, vì xã hội cộng đồng, có sức lan tỏa cao.

Đẩy mạnh công tác truyền thông qua website của doanh nghiệp, hiện nay mặc dù có riêng website của VNPT Bình Dương song chưa thu hút được khách hàng do thông tin còn nghèo nàn, cách trình bày trang web chưa bắt mắt. Chính vì vậy, VNPT Bình Dương cần bố trí ít

nhất một lao động chuyên trách quản trị và đưa tin nhằm hoặc trên các tuyến xe buýt nội tỉnh. Tham gia quảng cáo thương hiệu qua các website khác của tỉnh như: Báo Bình Dương điện tử, Cổng thông tin điện tử tỉnh Bình Dương, VTV Bình Dương...

Đẩy mạnh công tác truyền thông nội bộ, mỗi nhân viên đều phải tự tìm hiểu, nắm bắt thông thạo để tham gia giới thiệu các dịch vụ do VNPT cung cấp cung cấp đầy đủ, nhanh nhất các thông tin bổ ích để hỗ trợ khách hàng như : các chính sách ưu đãi, chương trình khuyến mại, hướng dẫn sử dụng dịch vụ, tra cứu cước, tiếp nhận và giải đáp khiếu nại, kiến nghị trực tuyến của khách hàng; các hoạt động vì cộng đồng do VNPT Bình Dương tham gia hoặc tài trợ.

3.4.2. Tăng cường quản lý, phát triển hệ thống kênh phân phối

**Xây dựng điểm bán hàng đa dịch vụ:**

Hầu hết các Đại lý, Điểm bán lẻ hiện nay của VNPT Bình Dương chỉ tham gia phân phối sản phẩm Vinaphone, trong khi đó VNPT Bình Dương là doanh nghiệp cung cấp đa dịch vụ như điện thoại di động, cố định, internet, MyTV, kênh thuê riêng... Chính vì vậy, tại các khu vực sầm uất, tập trung đông dân cư VNPT Bình Dương cần khảo sát, lựa chọn địa điểm mở điểm bán kinh doanh đa dịch vụ, cung cấp đồng bộ, đầy đủ các dịch vụ của VNPT Bình Dương. Các điểm bán này đồng thời thực hiện công tác tư vấn, giúp khách hàng lựa chọn, quyết định sử dụng dịch vụ, tạo lợi thế cạnh tranh của VNPT Bình Dương.

**Phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt**

**động của các Điểm bán lẻ**, cần kết hợp đồng bộ các nội dung như:

Huấn luyện nghiệp vụ cho nhân viên, chủ điểm bán. Đây là đối tượng thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với KH và có vai trò quyết định trong việc tư vấn, giới thiệu dịch vụ cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc nắm vững nghiệp vụ, các tiện ích nổi trội, chất lượng dịch vụ, giá cước... sẽ giúp các đối tượng này tư vấn tốt cho KH, tỷ lệ thu hút KH sử dụng dịch vụ sẽ cao.

3.4.3. Tăng cường công tác bán hàng lưu động

Để công tác bán hàng lưu động ngày càng đi vào chiều sâu nhằm phát triển KH mới đặc biệt là đối với dịch vụ di động Vinaphone, đồng thời tăng cường hiệu ứng quảng bá thương hiệu VNPT Bình Dương đến với KH. Để thực hiện tốt công tác này cần làm tốt một số nội dung :

Xây dựng kế hoạch chi tiết cho từng chương trình bán hàng như : nhân sự; vật tư, hàng hóa, ấn phẩm; thời gian, địa điểm tổ chức; phương tiện, công cụ ...

Tuyển dụng và huấn luyện đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, có thể tuyển một số sinh viên làm việc bán thời gian nhằm tiết kiệm chi phí.

Chuẩn bị vật tư, dụng cụ, tờ rơi, âm thanh, bàn ghế, xe lưu động (có trang trí quảng cáo nội dung chương trình), xin phép tổ chức với Phòng văn hoá thông tin huyện... Thực hiện quảng bá, truyền thông kết hợp nhiều hình thức như phát thanh lưu động trên xe ô tô; treo băng rôn, cờ phướn tại điểm bán hàng; tổ chức đồng phục cho nhân viên... trong suốt thời gian diễn ra chương trình.

Cần chọn tổ chức gian hàng tại các khu vực đông dân cư trung tâm đô thị, huyện, xã, chợ, khu công nghiệp; các công ty, xí nghiệp có đông công nhân.

- **Hoàn thiện chương trình Quản lý kênh bán hàng:** Nhằm khắc phục các hạn chế của chương trình quản lý kênh bán hàng hiện nay, VNPT Bình Dương cần hoàn thiện, bổ sung thêm một số tính năng mới cho chương trình như thống kê, kiểm soát tình trạng hoạt động của các thuê bao do từng cá nhân, đại lý, điểm bán lẻ...phát triển làm cơ sở cho việc thanh toán tiền lương, hoa hồng; Quản lý chi phí chăm sóc các đại lý, điểm bán lẻ;

- Công tác tổ chức các kênh phân phối có ý nghĩa rất quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, nó trực tiếp tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp, do đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú trọng, quan tâm thực hiện bằng nhiều kênh khác nhau nhằm nâng cao hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị mình.

#### 3.4.4. Hoàn thiện chương trình Quản lý kênh bán hàng

Nhằm khắc phục các hạn chế của chương trình quản lý kênh bán hàng hiện nay, VNPT Bình Dương cần hoàn thiện, bổ sung thêm một số tính năng mới cho chương trình như thống kê, kiểm soát tình trạng hoạt động của các thuê bao do từng cá nhân, đại lý, điểm bán lẻ...phát triển làm cơ sở cho việc thanh toán tiền lương, hoa hồng; Quản lý chi phí chăm sóc các đại lý, điểm bán lẻ;

#### 3.4.5. Nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng

Hiện nay, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh về giá cả, chất lượng mà còn tập trung giải pháp cạnh tranh về chất lượng chăm sóc khách hàng, bao gồm các nội dung về cung cách, thái độ phục vụ khách hàng; hỗ trợ xử lý nhanh khi có sự cố về dịch vụ; giải quyết các vấn đề sau khi mua hàng, lắp đặt dịch vụ; thăm hỏi, tặng quà nhân dịp sinh nhật, ngày thành lập, lễ, tết...

Qua kết quả phân tích ở chương 2, công tác chăm sóc khách hàng của VNPT Bình Dương vẫn còn nhiều hạn chế, chưa chuyên nghiệp... do đó, để giữ được khách hàng, VNPT Bình Dương cần phải đổi mới, nâng cao chất lượng phục vụ và chăm sóc khách hàng, cụ thể :

- Sớm hoàn thiện chuẩn hóa dữ liệu khách hàng từ khâu tiếp nhận nhu cầu, khảo sát, ký hợp đồng, hỗ trợ khách hàng, thông tin về quá trình sử dụng dịch vụ của khách hàng; phân loại khách hàng theo từng nhóm đối tượng để có chính sách chăm sóc phù hợp...

- Xây dựng và ban hành “quy định chăm sóc khách hàng” nhằm chuẩn hóa các quy định về quản lý, cập nhật, thống kê thông tin dữ liệu khách hàng; cách thức phân loại và xếp loại khách hàng; nội dung & cách thức chăm sóc khách hàng...để quản lý thống nhất toàn tỉnh, khai thác thông tin phục vụ đưa ra các quyết định quản lý, hoạch định chính sách phù hợp.

## 4. Kết luận

Để có thể đứng vững và phát triển trong môi trường kinh doanh ngày càng chịu sự cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp khác, VNPT Bình Dương phải

không ngừng đổi mới về tổ chức cũng như chiến lược, giải pháp kinh doanh. Việc phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của VNPT Bình Dương về những điểm mạnh cần phát huy, những điểm yếu cần khắc phục, từ đó xây dựng các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh là hết sức cần thiết.

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả đã thực hiện được một số nội dung cơ bản sau :

- Hệ thống hóa khái quát các vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, các công cụ cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, các chỉ tiêu, phương thức và mô hình đánh giá

#### **Tài liệu tham khảo**

- [1] Trần Thái, “Vùng đất hội tụ và phát triển” 2021. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://www.binhduong.gov.vn/gioi-thieu/2020/10/gioi-thieu-chung>. [Truy cập 20/5/2021]
- [2] Bộ Thông tin và Truyền thông, *Sách trắng về Công nghệ thông tin năm 2013*, 2013.
- [3] Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam, *Quyết định số 32/2012/ Đ-TTg ngày 27/7/2012 về việc phê duyệt Quy hoạch phát triển viễn thông quốc gia đến năm 2020*, 2012.
- [4] Mai Thế Nhượng, *Chiến lược*

năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như vai trò của cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam hiện nay.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT Bình Dương, cũng như khả năng thích ứng với các nhân tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Qua đó, tác giả mạnh dạn đề xuất các nhóm giải pháp cơ bản về đổi mới tổ chức sản xuất và cơ chế quản lý, đầu tư nâng cao chất lượng mạng lưới, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các giải pháp về marketing và văn hóa doanh nghiệp áp dụng tại VNPT Bình Dương.

*Marketing trong viễn thông*, NXB Bru điện, 2008.

- [5] Nguyễn Đăng Quang, Trần Xuân Thái, *Nghiên cứu phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh dịch vụ điện thoại di động*, Tạp chí Khoa học Giao thông vận tải, số 2, 2008.

- [6] Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội, 2008.

**Ngày nhận bài: 18/4/2022**

**Ngày hoàn thành sửa bài: 12/6/2022**

**Ngày chấp nhận đăng: 20/6/2022**