

NĂM ÁP LỰC CẠNH TRANH CỦA VNPT QUẢNG BÌNH

THE FIVE COMPETITIVE FORCES OF QUANG BINH'S VNPT

Phạm Thị Thanh Xuân¹, Nguyễn Hồ Phương Thảo², Phan Thị Thùy Trang³

¹Trường Đại học Tài chính - Marketing; ptxuanpt@gmail.com

²Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế; nhpthao@hce.edu.vn

³VNPT Quảng Ninh – Quảng Bình; phanthuytrang941@gmail.com

Tóm tắt - Nghiên cứu này tập trung khám phá 5 sức ép chính lên năng lực cạnh tranh (NLCT) của VNPT Quảng Bình, bao gồm: Sức ép cạnh tranh trong ngành, Sức ép từ khách hàng (KH), Sức ép từ nhà cung cấp, Sức ép từ sản phẩm thay thế và Sức ép từ đối thủ tiềm ẩn. Nghiên cứu cũng phân tích bốn nhân tố có tương quan và hỗ trợ cho nhau, cùng cấu thành nên năng lực cạnh tranh của đơn vị này: Chất lượng dịch vụ viễn thông, Chính sách Marketing, Trang thiết bị - công nghệ (CN), Chính sách hỗ trợ và chăm sóc khách hàng. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, chúng tôi đề xuất cho VNPT Quảng Bình một số giải pháp để duy trì và phát huy năng lực cạnh tranh. Hai điểm nhấn của nghiên cứu này là: Thứ nhất, đối thủ mạnh nhất của VNPT trên thị trường Quảng Bình hiện tại là Tập đoàn Viễn thông Quân đội - Viettel; Thứ hai, mức giá trần của các dịch vụ viễn thông trên thị trường Quảng Bình chưa được đánh giá chính xác.

Từ khóa - VNPT Quảng Bình; sức ép cạnh tranh; dịch vụ viễn thông; chiến lược cạnh tranh; chất lượng dịch vụ

Abstract - This study focuses on discovering 5 competitive forces that Quang Binh's VNPT has to face, including: (i) industry competitiveness, (ii) customer pressures, (iii) power of suppliers, (iv) substitute products/services and (v) potential rivals. It also analyses four factors which together constitute the competitiveness of Quang Binh's VNPT: (i) the quality of telecommunications services, (ii) marketing policy, (iii) equipment - technology, (iv) customer support and care policy. Based on these findings, we suggest to Quang Binh's VNPT some measures to maintain and promote its competitiveness. Two other key points from this study are: first, the strongest rival of VNPT in Quang Binh market is Viettel; second, the binding ceiling prices for telecommunication services in Quang Binh market are no more appropriate.

Key words - Quang Binh's VNPT; competitive forces; telecommunications services; competitive strategy; service quality

1. Đặt vấn đề

Viễn thông là một ngành thuộc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế quốc dân và là một bộ phận không thể thiếu trong đời sống hiện đại ngày nay. Tình hình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp (DN) dịch vụ viễn thông là không hề nhỏ. Cũng như VNPT, một số doanh nghiệp khác đang cố gắng bảo vệ thị phần, đồng thời mở rộng thị trường của mình và phát triển các loại hình dịch vụ mới, khi mà các loại dịch vụ cũ dần đi vào giai đoạn bão hòa. Do đó, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là không thể tránh khỏi. Điều này buộc VNPT phải nhận thức được các tác động tiềm ẩn, phải đối mặt với các sức ép cạnh tranh không chỉ bởi các doanh nghiệp bưu chính viễn thông trong nước mà với cả các doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và đặc biệt là kinh nghiệm trong quản lý... Những tất yếu trên sẽ đem lại nhiều khó khăn cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung và VNPT Quảng Bình nói riêng. Thực tế, trong thời gian gần đây, khoảng cách giữa VNPT với các đối thủ đã bị thu hẹp dần và có thể có nguy cơ bị các đối thủ của mình vượt lên. Sách Trắng Công nghệ Thông tin và Truyền thông (CNTT-TT) Việt Nam năm 2013 cho thấy, về dịch vụ Internet, xét tổng thể thị trường bao gồm cả truy nhập cố định và di động thì hai nhà cung cấp dịch vụ truy nhập Internet chủ đạo là VNPT (62,82%) và Viettel (29,45%), theo sau là FPT (5,73%), các nhà cung cấp đều tăng thị phần so với năm 2012. Về dịch vụ điện thoại di động, Viettel chiếm gần 43,48% thị trường di động 2G và 3G, Mobifone là 31,78%, trong khi Vinaphone chỉ chiếm 17,45% (giảm 22,05% so với năm 2012). Do đó, VNPT phải xây dựng chiến lược phù hợp với diễn biến thị trường để ngăn chặn sự tấn công từ các đối thủ cũng như giữ được vị trí và phát triển trong tương lai. Điểm mới của nghiên cứu là ngoài việc xác định các nhân tố bên trong của doanh nghiệp, nghiên cứu còn sử dụng mô hình năm

áp lực cạnh tranh của Michael Porter để phân tích các nhân tố bên ngoài tác động đến NLCT của VNPT Quảng Bình. Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường NLCT của VNPT Quảng Bình trong thời gian tới. Những giải pháp này có thể vận dụng được trong thực tiễn hoạt động kinh doanh của đơn vị nhằm khai thác tối đa năng lực vốn có để cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường.

2. Nội dung và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

Michael Porter - Nhà quản trị chiến lược nổi tiếng của Đại học Harvard, nhà hoạch định chiến lược và cạnh tranh hàng đầu thế giới hiện nay, Ông chính là “cha đẻ” của chiến lược cạnh tranh trong kinh doanh. Ông đã mô hình hóa các ngành kinh doanh và cho rằng ngành kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh. Trong cuốn sách "Competitive Strategy: Techniques Analyzing Industries and Competitors" (1979), ông đã đưa ra nhận định về các áp lực cạnh tranh trong mọi ngành sản xuất kinh doanh gồm: (1) Áp lực cạnh tranh từ nhà cung cấp (NCC); (2) Áp lực cạnh tranh từ khách hàng; (3) Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn; (4) Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế; (5) Áp lực cạnh tranh từ nội bộ ngành.

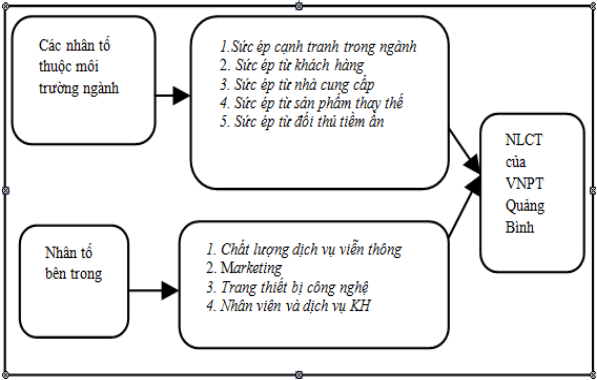


Hình 1. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter

(Nguồn: <http://marketingbox.vn/Mo-hinh-5-ap-luc-can- tranh-cua-Michael-Porter.html>)

Sức mạnh của năm tác lực này tạo ra áp lực cạnh tranh trong một ngành. Khi áp lực cạnh tranh gia tăng có thể làm cho mức giá giảm xuống và chi phí có khả năng tăng thêm, dẫn đến mức lợi nhuận tiềm năng của ngành, tức là lợi nhuận dài hạn trên vốn đầu tư của các công ty tham gia cạnh tranh trong ngành có thể suy giảm. Nói cách khác, sức mạnh của các tác lực cạnh tranh ảnh hưởng lên sức hấp dẫn của một ngành kinh doanh. Áp lực cạnh tranh càng cao, sức hấp dẫn của ngành càng giảm và ngược lại. Các doanh nghiệp đều có những thế mạnh và điểm yếu riêng trong khi đối phó với những tác lực cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh trong ngành thể hiện hành động của doanh nghiệp đối phó với 5 tác lực cạnh tranh này, nhằm xây dựng cho mình một vị thế cạnh tranh có lợi nhất, giúp giảm thiểu tác động của những yếu tố cạnh tranh, hoặc có thể tác động thay đổi chúng một cách có lợi. Do vậy, việc tìm hiểu cơ cấu ngành và các tác lực cạnh tranh có tầm quan trọng đặc biệt trong quá trình phân tích chiến lược.

Nâng cao NLCT của sản phẩm là một câu hỏi lớn không chỉ của ngành Bưu chính Viễn thông mà còn của rất nhiều ngành và nhiều lĩnh vực khác. Trong những năm gần đây, có nhiều tác giả trong ngành cũng như ngoài ngành đã đi sâu vào nghiên cứu các khía cạnh khác nhau của cạnh tranh. Tuy nhiên, việc nghiên cứu này ở mỗi thời kỳ sẽ có những đóng góp khác nhau và có các ý nghĩa thực tiễn khác nhau. Trên cơ sở nghiên cứu mô hình của Michael Porter và tham khảo luận án của tác giả Trần Thị Anh Như – Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, được thực hiện năm 2012 đề cập đến xu hướng cạnh tranh trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông trong nước cũng như trên thế giới và đưa ra một số giải pháp nâng cao NLCT trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông của Việt Nam trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, nhóm tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu NLCT trong lĩnh vực viễn thông của VNPT Quảng Bình (Hình 2).



Hình 2. Mô hình các nhân tố tác động đến NLCT của VNPT Quảng Bình
(Nguồn: Tác giả đề xuất)

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành dựa trên cơ sở số liệu từ các báo cáo của VNPT; các số liệu phản ánh kết quả kinh doanh và NLCT của VNPT cũng như của một số đối thủ cạnh tranh chính trong việc đánh giá thực trạng NLCT của VNPT Quảng Bình... nhằm sử dụng cho mục đích phân tích. Số liệu sơ cấp gồm 2 nguồn chính: Thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia và phát phiếu điều tra bảng hỏi.

Phiếu thứ nhất là điều tra các cán bộ, nhân viên của Công ty và các công ty trong nội bộ ngành, phiếu này nhằm thu thập ý kiến của các cá nhân về tình hình cạnh tranh ngành hiện tại. Với mẫu này, dữ liệu được thu thập dựa trên việc chọn mẫu ngẫu nhiên có hệ thống, các nhân viên, cán bộ được đánh số thứ tự trong danh sách, sau đó thực hiện chọn ngẫu nhiên các số bằng phần mềm Microsoft Excel, tiến hành như vậy cho đến khi số mẫu đảm bảo.

Phiếu thứ hai là phiếu điều tra nhằm thu thập ý kiến khách hàng về các dịch vụ viễn thông của VNPT Quảng Bình, từ những ý kiến đánh giá của khách hàng nhằm đưa ra những giải pháp nâng cao NLCT của VNPT Quảng Bình. Do trong quá trình điều tra không có được danh sách khách hàng nên tác giả thực hiện phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Mỗi bảng hỏi được dùng để điều tra bất kỳ một khách hàng khi họ tới thực hiện giao dịch tại VNPT Quảng Bình.

Điều tra các cán bộ, nhân viên công tác tại VNPT Quảng Bình với số lượng là 105 phiếu điều tra, bao gồm 5 nhân tố độc lập với 21 biến quan sát. Mẫu 1: Số lượng mẫu cần thiết là 21x5=105 mẫu.

Số lượng điều tra khách hàng đang sử dụng dịch vụ viễn thông của cả Viettel, VNPT, FPT trên địa bàn tỉnh Quảng Bình là 100 phiếu, bao gồm 4 nhân tố độc lập với 25 biến quan sát. Mẫu 2: Số lượng mẫu cần thiết là 25x4=100 mẫu.

Với mẫu bảng hỏi điều tra cán bộ VNPT, thực hiện thống kê mô tả một số biến, sau đó thực hiện đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha, độ giá trị bằng phân tích nhân tố khám phá EFA. Sau đó thực hiện kiểm tra hệ số KMO để xem xét phân tích nhân tố có phù hợp không. Tiếp đến, phân tích tương quan hệ số Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng, và tiến hành phân tích hồi quy nhằm đánh giá sự phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội và kiểm định độ phù hợp của mô hình. Sau đó tiến hành xây dựng mô hình hồi quy. Với mẫu bảng hỏi điều tra khách hàng, sử dụng thống kê mô tả để biết được tình hình cạnh tranh của VNPT Quảng Bình.

3. Kết quả nghiên cứu và bình luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

3.1.1. NLCT của VNPT Quảng Bình theo đánh giá của cán bộ nhân viên

Nghiên cứu tiến hành khảo sát thông qua bảng hỏi dựa trên thang đo Likert 7 điểm với mức 1 là *rất không đồng ý* và mức 7 là *rất đồng ý*. Mục tiêu của nghiên cứu là định lượng các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của VNPT Quảng Bình. Đồng thời, dựa trên các ước lượng để làm rõ tác động và mức độ ảnh hưởng của từng biến số lên NLCT của doanh nghiệp.

Kiểm định hệ số Cronbach’s Alpha

Bảng 1. Độ tin cậy của thang đo (Cronbach’s Alpha)

Sức ép cạnh tranh trong ngành (N)	0,681
Sức ép từ khách hàng (KH)	0,871
Sức ép từ nhà cung cấp (NCC)	0,825
Sức ép từ sản phẩm thay thế (TT)	0,801
Sức ép từ đối thủ tiềm năng (ĐT)	0,839

Bảng 1 cho thấy cả 5 nhân tố đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 chứng tỏ thang đo đảm bảo độ tin cậy. Tuy nhiên, với nhân tố *Sức ép cạnh tranh trong ngành* ta thấy có biến “**Tỷ lệ chi phí cố định/biến đổi đang có xu hướng giảm**” có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Do đó, để đảm bảo độ tin cậy của thang đo ta loại biến này ra khỏi nhân tố. Tương tự nhân tố *Sức ép từ khách hàng*, ta thấy biến “**Chi phí chuyển đổi NCC của KH nhiều**”, biến “**NCC tạo sức ép khi có biến động**” và biến “**Thông tin về NCC**” của nhân tố *Sức ép từ nhà cung cấp* có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 nên ta loại các biến này.

Phân tích nhân tố (EFA)

Kiểm định hệ số KMO

Bảng 2. Hệ số KMO và Bartlett's Test

KMO và Bartlett's Test		
Hệ số KMO		0,839
Kiểm định Bartlett	Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000

Kết quả kiểm định cho ra trị số của KMO đạt $0,5 < 0,839 < 1$ và Sig. của Bartlett's Test là 0,000 nhỏ hơn 0,05 cho thấy 17 biến quan sát này có tương quan với nhau trong tổng thể và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố.

Ma trận xoay nhân tố

Với 17 biến quan sát đưa vào ta thu được 5 nhân tố, và các biến đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 đảm bảo được giữ lại trong mô hình để thực hiện phân tích. Các giá trị Eigenvalue của từng nhân tố đều lớn hơn 1, do đó đảm bảo yêu cầu và các nhân tố được giữ lại trong mô hình phân tích. Tổng phương sai bằng $76,807\% > 50\%$, qua đó cho ta thấy 5 nhân tố này phản ánh được 76,807% sự biến thiên của dữ liệu (Bảng 3).

Bảng 3. Ma trận xoay nhân tố

Nhân tố	Ma trận xoay nhân tố				
	1	2	3	4	5
Eigenvalues	6,390	2,199	1,793	1,635	1,046
Tổng phương sai (%)	28,998	16,766	12,453	10,374	8,216

Phân tích hệ số tương quan Pearson: Qua kết quả phân tích hệ số Pearson ta có giá trị Sig. của các nhân tố khi xem xét sự tương quan với nhân tố phụ thuộc đều có giá trị là Sig. = $0,00 < 0,05$. Do đó, các nhân tố đều có sự tương quan với nhân tố phụ thuộc.

Kiểm định sự phù hợp của mô hình hồi quy: Hệ số xác định R^2 điều chỉnh của mô hình này là 58,5%, $F = 20,189$ và giá trị Sig rất nhỏ, thể hiện 5 biến độc lập trong mô hình giải thích được 58,5% thực tế.

Bảng 4. Mô hình tóm tắt

R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của phần dư	Hệ số Durbin-Watson
0,775 ^a	0,601	0,585	0,363	2,211

a. Các biến giải thích: (Hàng số), *Sức ép từ đối thủ tiềm ẩn*, *Sức ép từ sản phẩm thay thế*, *Sức ép từ nhà cung cấp*, *Sức ép từ khách hàng*, *Sức ép trong ngành*

Bảng 5. Bảng kết quả ANOVA

Mô hình	Tổng bình phương	Bậc tự do	Trung bình bình phương	Hệ số F	Giá trị Sig.
Hồi quy	25,134	5	5,027	20,189	0,000^a
Phần dư	24,657	99	0,249		
Tổng	49,791	104			

Kiểm tra đa cộng tuyến

Hệ số phóng đại phương sai của từng nhân tố VIF đều bằng $1 < 10$, do đó mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (Bảng 6). Tiến hành hồi quy theo phương pháp Enter ta thu được kết quả hồi quy như sau:

Bảng 6. Mô hình hồi quy

Model	Hệ số chưa chuẩn hóa		t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	3,680	0,049	77,892	0,000		
Sức ép trong ngành (X ₁)	0,325	0,05	6,112	0,000	1,000	1,000
Sức ép từ KH (X ₂)	0,288	0,050	5,421	0,000	1,000	1,000
Sức ép từ NCC (X ₃)	0,172	0,050	3,133	0,001	1,000	1,000
Sức ép từ sản phẩm thay thế (X ₄)	0,169	0,050	3,156	0,002	1,000	1,000
Sức ép từ đối thủ tiềm ẩn (X ₅)	0,112	0,050	2,345	0,021	1,000	1,000

Dựa vào kết quả trên ta thấy giá trị Sig. của cả 5 nhân tố đều nhỏ hơn 0,05. Do đó, cả 5 nhân tố đều được giữ lại trong mô hình. Ta có phương trình hồi quy sau:

$$Y = 3,68 + 0,325 X_1 + 0,288 X_2 + 0,172 X_3 + 0,169 X_4 + 0,112 X_5 + e$$

Kiểm định các giả thuyết

Giả thiết H_{01} cho rằng “*Sức ép trong ngành*” không tương quan với NLCT của VNPT. Dựa vào kết quả hồi quy ta thấy giá trị $t = 6,112$ với giá trị Sig. tương ứng bằng $0,000 < 0,05$ và giá trị $B = 0,325 > 0$. Do đó, ta có thể bác bỏ giả thuyết H_{01} với độ tin cậy 95% và kết luận “*Sức ép trong ngành*” tương quan với sự cạnh tranh của VNPT, và “*Sức ép trong ngành*” tăng lên 1 đơn vị thì sự cạnh tranh của VNPT tăng lên 0,325 đơn vị.

Giả thuyết H_{02} cho rằng “*Sức ép từ khách hàng*” không tương quan với NLCT của VNPT. Dựa vào kết quả hồi quy cho ta thấy giá trị $t = 5,421$, giá trị Sig. tương ứng bằng $0,000 < 0,05$ và giá trị $B = 0,288 > 0$. Do đó, ta có đủ cơ sở bác bỏ giả thuyết H_{02} với độ tin cậy 95% hay “*Sức ép từ khách hàng*” tương quan với sự cạnh tranh của VNPT, và khi “*Sức ép từ khách hàng*” tăng lên 1 đơn vị thì sự cạnh tranh của VNPT tăng lên 0,288 đơn vị.

Tương tự, ta có đủ cơ sở bác bỏ giả thuyết H_{03} , H_{04} và H_{05} với độ tin cậy 95%, nghĩa là “*Sức ép từ nhà cung cấp*”, “*Sức ép từ sản phẩm thay thế*”, “*Sức ép từ đối thủ tiềm ẩn*” có tương quan với sự cạnh tranh của VNPT. Khi “*Sức ép từ nhà cung cấp*” tăng lên 1 đơn vị thì sức cạnh tranh của VNPT tăng lên 0,172 đơn vị. Khi “*Sức ép từ sản phẩm thay thế*” tăng lên 1 đơn vị thì sức cạnh tranh của VNPT tăng lên 0,169 đơn vị và khi “*Sức ép từ đối thủ tiềm ẩn*” tăng lên 1 đơn vị thì sức cạnh tranh của VNPT tăng lên 0,112 đơn vị.

3.1.2. *Đánh giá của khách hàng sử dụng dịch vụ*

Có thể thấy, Chất lượng dịch vụ là yếu tố mà khách hàng cho rằng nó quan trọng nhất để có thể cạnh tranh được với các đối thủ (chiếm 56%) (Bảng 7).

Qua kết quả điều tra khách hàng về dịch vụ viễn thông, ta nhận thấy rằng Chất lượng dịch vụ là yếu tố mà khách hàng cho rằng nó quan trọng nhất để có thể cạnh tranh với các đối thủ (chiếm 56%); Chính sách Marketing (bao gồm giá dịch vụ, các chương trình khuyến mãi, chính sách phân phối) được coi là yếu tố quan trọng thứ nhì, với sự đánh giá của 47% khách hàng; Việc đổi mới trang thiết bị, công nghệ viễn thông cũng là yếu tố mà khách hàng đánh giá cao để VNPT cạnh tranh với các đối thủ khác (chiếm 40%). Và khách hàng cho rằng Chương trình hỗ trợ và chăm sóc khách hàng không phải là yếu tố quan trọng để cạnh tranh.

Bảng 7. *Yếu tố quan trọng để VNPT cạnh tranh*

Yếu tố	Quan trọng nhất		Quan trọng nhì		Quan trọng ba		Quan trọng bốn	
	Tần số	%	Tần số	%	Tần số	%	Tần số	%
Chất lượng dịch vụ	56	56	29	29	15	15	-	
Chính sách Marketing	20	20	47	47	21	21	12	12
Trang thiết bị và công nghệ	10	10	15	15	40	40	35	35
Chương trình chăm sóc KH	11	11	9	9	27	27	53	53

3.2. *Bình luận kết quả nghiên cứu*

Thứ nhất: Tại thị trường Quảng Bình, đối thủ cạnh tranh trực tiếp của VNPT trong lĩnh vực viễn thông là Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel. Dường như Viettel là đối thủ gây nhiều sức ép nhất đối với VNPT, họ cạnh tranh với VNPT trong nhiều lĩnh vực như thuê bao di động, thuê bao cố định, dịch vụ internet, MyTV và các dịch vụ giá trị gia tăng khác. Sức ép cạnh tranh trong nội bộ ngành có tác động mạnh nhất đến NLCT của VNPT Quảng Bình (hệ số 0,325). VNPT đã tạo cho mình nhiều lợi thế cạnh tranh hơn so với các đối thủ trên các mảng dịch vụ chính của Công ty, do thời gian tham gia hoạt động trong lĩnh vực là lâu dài nên thị phần có sẵn lớn và quản lý hạ tầng mạng cũng ổn định hơn so với các đối thủ.

Thứ hai: Khi sự cạnh tranh giữa VNPT với các đối thủ đang rất gay gắt thì khách hàng sẽ có nhiều sự lựa chọn hơn và họ dường như nắm quyền chủ động hơn. Điều này gây áp lực cho VNPT khi khách hàng rời mạng và từ bỏ việc sử dụng dịch vụ viễn thông của Công ty. Khách hàng cũng có nhiều sự lựa chọn khi thủ tục đăng ký sử dụng, thủ tục hòa mạng đơn giản, chi phí hòa mạng thấp, các chương trình ưu đãi khuyến mãi của các doanh nghiệp được triển khai dày đặc khiến cho khách hàng có thể dễ dàng chuyển từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác.

Thứ ba: Theo đánh giá của cán bộ nhân viên tại VNPT Quảng Bình thì chỉ có số ít các nhà cung cấp đầu vào với quy mô lớn mới có thể tạo áp lực cho Công ty (với ý kiến đánh giá là 52,6%) và Công ty cũng không dễ dàng chuyển

đổi nhà cung cấp (với 82% dao động ở mức đồng ý và 15,8% đánh giá trung lập). Khi khan hiếm nguồn thị trường, các nhà cung cấp sẽ tạo ra sức ép cạnh tranh cho các doanh nghiệp viễn thông (65,3% dao động ở mức đồng ý). Nhìn chung, các DN cũng đã nắm bắt được thông tin về các nhà cung cấp. Kết quả điều tra cũng cho thấy nhà cung cấp có sức mạnh hơn doanh nghiệp trong việc thương lượng mua bán, cung cấp đầu vào. VNPT Quảng Bình chủ yếu nhập các thiết bị viễn thông từ nhà cung cấp Huawei của Trung Quốc, đây là nhà cung cấp các thiết bị đầu cuối lớn nhất của VNPT. Trong mối quan hệ kinh doanh với Huawei, sức mạnh của VNPT là không lớn do Công ty phải phụ thuộc vào nhà cung cấp này. Trong khi đó, nhà cung cấp này không chỉ có VNPT là khách hàng mà họ còn có nhiều khách hàng khác trên thế giới. Một số nhà cung cấp khác của VNPT là Siemen, Ericsson, Sisco, Intel. Khi có biến động về tỷ giá hoặc nhu cầu thị trường tăng lên cao, VNPT sẽ bị sức ép nhiều hơn từ các nhà cung cấp này.

Thứ tư: Dựa vào kết quả đánh giá của cán bộ nhân viên về sức ép của sản phẩm thay thế, ta thấy rằng, dịch vụ viễn thông hiện nay có rất ít sản phẩm có thể thay thế được (với mức đánh giá trung bình bằng 6,42) và sự cạnh tranh giữa các sản phẩm thay thế với sản phẩm trong ngành là tương đối thấp (mức đánh giá trung bình bằng 4,69). Hiện tại, đối với các dịch vụ viễn thông thì gần như không có sản phẩm nào thay thế được. Mà sức ép ở đây chỉ là sức ép từ sự phát triển khoa học, công nghệ và sự tiến bộ của xã hội. Thực tế thì phần lớn các loại hình dịch vụ viễn thông tự thay thế nhau do sự phát triển của khoa học kỹ thuật, các dịch vụ lạc hậu sẽ dần bị thay thế bởi các sản phẩm, dịch vụ có công nghệ hiện đại, giá rẻ, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hơn.

Thứ năm: Theo kết quả nghiên cứu, có 47,4% ý kiến trung lập cho rằng viễn thông là ngành không có rào cản nhập ngành so với các ngành kinh doanh khác, nhưng vấn đề về vốn là vấn đề mà các doanh nghiệp có ý định thâm nhập ngành gặp phải (với ý kiến đánh giá là 60% đồng ý và 18,9% rất đồng ý), và có 42,1% ý kiến dao động ở mức không đồng ý rằng thị trường viễn thông hiện tại còn hấp dẫn được các nhà đầu tư mới. Trên thị trường dịch vụ viễn thông tại Quảng Bình, sức ép từ các đối thủ tiềm ẩn là không cao. Một phần do đặc tính của ngành yêu cầu về vốn cao và một doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường viễn thông bây giờ sẽ cần thời gian rất dài để có thể đánh bại được VNPT và Viettel. Một phần nữa do thị trường hiện tại kém hấp dẫn với các nhà đầu tư mới, các mảng dịch vụ đều đã được khai thác đầu tư. Một nhà đầu tư mới muốn xâm nhập thì mức giá của họ phải thấp hơn, chất lượng cao hơn so với các đối thủ hiện tại trong ngành. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới doanh thu và lợi nhuận, trong khi chi phí đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng rất tốn kém.

4. **Kết luận**

Từ kết quả nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của VNPT Quảng Bình và các nhân tố ảnh hưởng đến nhu cầu của khách hàng ta có thể thấy được rằng, yếu tố “Chất lượng mạng dịch vụ” ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng của khách hàng. Đồng thời, từ kết quả phân tích áp lực cạnh tranh các công ty trong ngành cũng cho thấy

chất lượng mạng dịch vụ là yếu tố quan trọng trong cạnh tranh, khi mà các doanh nghiệp liên tục cải tiến mạng lưới của mình. Để nâng cao chất lượng mạng dịch vụ thì VNPT Quảng Bình cần chú trọng giải quyết các vấn đề sau:

- Nâng cao chất lượng và cải tiến liên tục mạng lưới, sử dụng các thiết bị hiện đại, dựa vào sự phát triển của dịch vụ điện thoại di động để tận dụng cơ sở hạ tầng nhằm phát triển các dịch vụ khác, thường xuyên nghiên cứu và nắm bắt những công nghệ mới.
- Thường xuyên thống kê các chỉ tiêu chất lượng mạng và so sánh với các chỉ tiêu của đối thủ cạnh tranh để tìm ra những thiếu sót và từ đó khắc phục. Giảm thiểu tình trạng mất sóng, lỗi mạng.
- Do điều kiện khí hậu thời tiết ở Quảng Bình không được thuận lợi nên VNPT phải thường xuyên kiểm tra, bảo trì, bảo dưỡng mạng lưới thiết bị của mình.
- Thường xuyên thu thập ý kiến của khách hàng về chất lượng mạng dịch vụ của Công ty, từ đó tìm ra những yếu điểm để khắc phục.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng Sức ép từ khách hàng cũng ảnh hưởng lớn đến NLCT. Do đó, biện pháp mà VNPT Quảng Bình có thể áp dụng là nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ công nhân viên bằng cách không ngừng tuyên truyền, giáo dục về vai trò của khách hàng và chăm sóc khách hàng. Có nhiều cách thức thực hiện cụ thể, chẳng hạn như: ban hành quy định, chi thị về nâng cao hoạt động

chăm sóc khách hàng trong nội bộ đơn vị; tổ chức những chương trình thi đua giữa người lao động về việc phục vụ khách hàng; áp dụng những hình thức kỷ luật thích đáng đối với những trường hợp cán bộ công nhân viên làm mất lòng khách hàng, gây ra khiếu kiện ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh của đơn vị.

Theo kết quả phân tích sức ép từ khách hàng, có đến 73% khách hàng cho rằng có quan tâm đến uy tín và kinh nghiệm của doanh nghiệp. Vì vậy, VNPT Quảng Bình cần phải không ngừng củng cố hình ảnh và uy tín của mình trong mắt khách hàng, mà công cụ quan trọng nhất là nâng cao chất lượng, thái độ phục vụ khách hàng. Bên cạnh đó, việc nâng cao hình ảnh và uy tín còn có thể đạt được thông qua việc chủ động đề xướng và phục vụ tốt các hoạt động công ích, hoạt động từ thiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Thông tin và Truyền thông, *Sách Trắng về Công nghệ Thông tin và Truyền thông*, NXB Thông tin và Truyền thông, 2013.
- [2] Michael E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Simon and Schuster, 2008.
- [3] Quang, T. N, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*, Doctoral disertation, Đại học Quốc gia Hà Nội, 2015.
- [4] Thọ, N. V, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong cung cấp dịch vụ Internet băng rộng cố định*, Doctoral disertation, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông Hà Nội, 2013.

(BBT nhận bài: 27/07/2017, hoàn tất thủ tục phản biện: 25/08/2017)