Lê Khánh Duy

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Lê Khánh Duy

QUẢN TRỊ MARKETING TẠI VNPT BẮC NINH

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

ĐỀ CƯƠNG LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS.TRẦN THỊ HÒA

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan luận văn thạc sỹ với đề tài **"Quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh"** là kết quả của quá trình học tập và nghiên cứu của riêng em.

Các số liệu, tài liệu sử dụng trong luận văn hoàn toàn được thu thập ban đầu hoặc trích dẫn từ các nguồn tin cậy, bảo đảm tính chính xác, rõ ràng, việc xử lý, phân tích và đánh giá các số liệu được thực hiện một cách trung thực, khách quan...

Người viết cam đoan

LÊ KHÁNH DUY

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Ban giám hiệu Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đến quý thầy cô trong Khoa Sau Đại Học, đã tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thành luận văn này.

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến TS.Trần Thị Hòa, người đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, phương pháp nghiên cứu, phương pháp trình bày để em có thể hoàn thiện nội dung và cả hình thức của luận văn.

Cuối cùng, em xin dành lời cảm ơn chân thành tới gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã tận tình hỗ trợ, giúp đỡ em trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả mọi người!

MỤC LỤC

Lời cam đoan .....
Lời cảm ơn .....
Mục lục .....
Danh mục từ viết tắt .....
Danh mục bảng .....
Danh mục biểu đồ, đồ thị, sơ đồ .....
Mở đầu **1**
1. Tính cấp thiết của đề tài **1**
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu **2**
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu **4**
3.1. Mục đích nghiên cứu **4**
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài **4**
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu **4**
4.1. Đối tượng nghiên cứu **4**
4.2. Phạm vi nghiên cứu **4**
5. Phương pháp nghiên cứu **5**
6. Kết cấu của luận văn **6**
Chương1: Cơ Sở lý luận về quản trị Marketing trong doanh nghiệp **7**
1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị marketing **7**
1.1.1. Khái niệm về marketing **7**
1.1.2. Khái niệm về quản trị marketing **7**
1.1.3. Vai trò của quản trị marketing trong doanh nghiệp **8**
1.2. Nội dung nghiên cứu quản trị marketing trong doanh nghiệp **8**
1.2.1 Nghiên cứu và phân tích cơ hội Marketing tại VNPT Bắc Ninh **8**
1.2.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường **9**
1.2.3. Thiết lập chiến lược Marketing **12**
1.2.4. Xây dựng các chương trình Marketing **13**
1.2.5. Tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing **17**
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị marketing trong doanh nghiệp **19**
1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp **19**
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp **20**
Chương 2: Thực trạng quản trị marketing tại VNPT Bắc Ninh **22**

2.1. Khái quát tình hình hoạt động kinh doanh tại VNPT Bắc Ninh **22**
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển VNPT Bắc Ninh..... **22**
2.1.2. Đặc điểm kinh doanh dịch vụ viễn thông của VNPT trên đại bàn tỉnh Bắc Ninh..... **22**
2.1.3. Đặc điểm về cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của VNPT Bắc Ninh……..…**24**
2.1.4. Đặc điểm về các nguồn lực của VNPT Bắc Ninh..... **28**
2.1.5. Kết quả kinh doanh của VNPT Bắc Ninh **28**
2.2. Phân tích thực trạng quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh..... **29**
2.2.1. Thực trạng công tác nghiên cứu và phân tích các cơ hội thị trường..... **29**
2.2.2. Thực trạng công tác lựa chọn thị trường mục tiêu của VNPT Bắc Ninh..... **33**
2.2.3. Thực trạng các chính sách Marketing của VNPT Bắc Ninh..... **36**
2.2.4. Xây dựng các chương trình marketing tại VNPT Bắc Ninh **56**
2.2.5. Thực trạng tổ chức thực hiện và kiểm tra các hoạt động Marketing tại VNPT Bắc Ninh **59**
2.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị marketing tại VNPT Bắc Ninh **63**
2.3. Đánh giá chung về quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh..... **69**
2.3.1. Những thành tự đạt được **69**
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân..... **71**
Chương 3. Giải pháp hoàn thiện quản trị marketing tại VNPT Bắc Ninh..... **75**
3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển kinh doanh của VNPT Bắc Ninh..... **75**
3.1.1. Mục tiêu phát triển..... **75**
3.1.2. Định hướng phát triển **75**
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh **76**
3.2.1 Hoàn thiện công tác nghiên cứu Marketing tại VNPT Bắc Ninh **76**
3.2.2. Hoàn thiện các chính sách Marketing tại VNPT Bắc Ninh **77**
3.2.3. Hoàn thiện các chương trình Marketing **85**
3.2.4. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing tại VNPT Bắc Ninh..... **89**
3.3. Một số kiến nghị **90**
3.3.1. Đối với Nhà nước..... **90**
3.3.2. Đối với tập đoàn VNPT **90**
Kết Luận **92**
Tài liệu tham khảo **93**
Phụ lục **94**

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nghĩa tiếng Việt
BH	Bán hàng
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CBNV	Cán bộ nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CSKH	Chăm sóc khách hàng
CSKPP	Chăm sóc kênh phân phối
CTV	Cộng tác viên
ĐBL	Điểm bán lẻ
ĐL	Đại lý
DN	Doanh nghiệp
DV	Dịch vụ
HCSN	Hành chính sự nghiệp
KH	Khách hàng
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KHKT	Khoa học kỹ thuật
KM	Khuyến mại
KPP	Kênh phân phối
KV	Khu vực
NV	Nhân viên
QT	Quản trị
SP	Sản phẩm
TCHC	Tổ chức hành chính
Viettel	Tổng công ty Viễn thông Quân đội
VNPost	Tổng công ty Bưu điện Việt Nam
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
XDCB	Xây dựng cơ bản

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.2. Một số tiêu thức phân đoạn thị trường của DN viễn thông 10
Bảng 2.1. Báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch năm 2018 28
Bảng 2.2. Mục tiêu nghiên cứu của VNPT Bắc Ninh 29
Bảng 2.3. Quy trình thu thập thông tin marketing 31
Bảng 2.4. Số liệu thị phần của các nhà mạng trên địa bàn 33
Bảng 2.5. Số lượng thuê bao phát sinh cước của từng thị trường 35
Bảng 2.6. Các yếu tố quyết định giá của dịch vụ viễn thông 38
Bảng 2.7. Chất lượng di động của VNPT Bắc Ninh 48
Bảng 2.8: Chính sách chăm sóc khách hàng 52
Bảng 2.9. Tổng hợp các chương trình triển khai theo quý 59
Bảng 2.10. Kết quả thực hiện các chương trình Marketing theo từng kênh 59
Bảng 2.11. Số lượng lao động và trình độ chuyên môn của VNPT Bắc Ninh 64
Bảng 2.12. Mức độ ảnh hưởng của một số yếu tố bên trong tới quản trị marketing của doanh nghiệp 66
Bảng 2.13. Mức độ ảnh hưởng của một số yếu tố bên ngoài tới quản trị marketing của doanh nghiệp 68

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Quá trình lựa chọn mục tiêu và định vị thị trường 9
Hình 1.2. Tổng quát nội dung xây dựng chiến lược Marketing 13
Hình 1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định về giá 14
Hình 1.4. Các kênh truyền thông marketing dịch vụ 16
Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh 24
Hình 2.2. Sơ đồ bộ máy hoạt động kinh doanh của Viễn thông Bắc Ninh 26
Hình 2.3. Biểu đồ tốc độ phát triển thuê bao của từng thị trường 36
Hình 2.4. Sơ đồ quy trình quyết định về Giá của VNPT Bắc Ninh 39
Hình 2.5. Sơ đồ phân phối dịch vụ di động của VNPT Bắc Ninh 41
Hình 2.6. Vinaphone đặt biển quảng cáo trên cao tốc pháp Vân 45
Hình 2.7. Chương trình khuyến mại mừng quốc khánh của VNPT Bắc Ninh 46
Hình 2.8. Thông tin đăng tuyển nhân sự của VNPT Bắc Ninh 55
Hình 2.9. Chương trình bán hàng trực tiếp của VNPT Bắc Ninh 57
Hình 2.10. Hình ảnh minh hoạ sản phẩm của Vinafone 57
Hình 2.11. Hội nghị khách hàng doanh nghiệp của VNPT Bắc Ninh 58
Hình 2.12. Tặng quà khách hàng là doanh nghiệp chiến lược 58
Hình 2.13. Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh 65
Hình 2.14. Số trạm viễn thông của các nhà mạng trên địa bàn VNPT Bắc Ninh 66

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Thực hiện chủ trương đổi mới, Nhà nước đã tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh phát triển nhanh chóng và tạo cơ hội thu hút vốn đầu tư nước ngoài, công nghệ tiên tiến vào thị trường Việt Nam. Ngành bưu chính viễn thông đã liên tục ứng dụng các công nghệ mới, đang và sẽ luôn là ngành đi đầu để tạo ra sức mạnh cho các ngành kinh tế khác.

Với sự phát triển bùng nổ về khoa học, công nghệ và đang bước sang thế hệ thứ 4 cùng với việc Việt Nam đã tham gia hội nhập sâu với thế giới, thì doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin - viễn thông (CNTT-VT) phải luôn sáng tạo, đổi mới trong mọi phương thức quản trị. Doanh nghiệp cần có một chiến lược kinh doanh hiệu quả, biết đi trước đón đầu để tồn tại và phát triển bền vững.

Trước bối cảnh thị trường viễn thông đã trở nên bão hòa, việc phát triển thuê bao di động và phấn đấu tăng trưởng cả doanh thu và lợi nhuận của các "nhà mạng lớn" viễn thông Việt Nam trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Theo đánh giá của các chuyên gia, thị trường dịch vụ viễn thông năm 2020 rơi vào bão hòa sâu, việc cạnh tranh giữa các nhà mạng sẽ ngày càng khốc liệt. Đặc biệt trong bối cảnh Bộ TT&TT siết chặt quản lý thông tin thuê bao trả trước, ngăn chặn SIM "rác" quyết liệt trong thời gian vừa qua thì để giữ chân được khách hàng cũ và phát triển được khách hàng mới, thuê bao mới đòi hỏi nhà mạng phải nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng. Để đảm bảo giành thắng lợi trong cạnh tranh thì việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng tốt nhất, hoàn hảo nhất, nhanh nhất đó là công việc khó khăn.

VNPT Bắc Ninh từ 2015 đến nay, thực hiện mô hình tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Ninh được thành lập và chia tách từ Viễn thông Bắc Ninh về trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Cả 2 đơn vị có nhiệm vụ tổ chức kinh doanh, triển khai các hoạt động

Marketing và cung cấp các sản phẩm dịch vụ Viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh. VNPT Bắc Ninh đang phải đối mặt với với áp lực cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là nhà mạng lớn là Viettel, nên vấn đề phát triển thị trường và giữ chân khách hàng đối với VNPT Bắc Ninh là không hề đơn giản. Với sự phát triển nhanh về công nghệ thông tin, thị trường tiêu dùng và sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp viễn thông khác, nên hoạt động Marketing tại VNPT Bắc Ninh vẫn còn một số hạn chế, tồn tại cần khắc phục và cải thiện để phù hợp với xu thế hiện tại. Cụ thể, số lượng khách hàng của VNPT Bắc Ninh sụt giảm. Nhận thức được vai trò quan trọng của hoạt động quản trị Marketing trong kinh doanh hiện đại nên trong thời gian vừa qua VNPT Bắc Ninh đã rất chú trọng đến vấn đề này. Hoạt động quản trị Marketing giúp cho đơn vị định hướng hoạt động kinh doanh của mình.

Chính vì lý do trên, mà em quyết định lựa chọn đề tài **"Quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh"** để làm đề tài nghiên cứu.

2. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu các vấn đề về quản trị marketing của doanh nghiệp cho đến nay đã có rất nhiều các tác giả nổi tiếng nghiên cứu và phát triển. Các lý thuyết về quản trị Marketing của các tác giả được nhiều nhà nghiên cứu, nhiều doanh nghiệp vận dụng để thực thi công tác quản trị marketing trong doanh nghiệp có thể kể đến các tác giả như:

- Philip Kottler (2006), "Quản trị marketing", tài liệu dịch, NXB thống kê, Hà Nội. Cuốn sách này tập trung vào việc lập kế hoạch, tiến hành thực hiện và kiểm soát các nguồn lực hợp tác với mục tiêu cuối cùng là tối đa hoá các cơ hội thị trường toàn cầu. Cuốn sách đánh giá tầm quan trọng của marketing quốc tế, đối với Mỹ và đối với cả thế giới.
- Michael E. Porter (2013), "Chiến lược cạnh tranh", tài liệu dịch tái bản năm2013, NXB Trẻ. Cuốn sách nêu lên các chiến lược cạnh tranh chính đó là: chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, nhu cầu tiêu dùng và khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược phản ứng nhanh.

- Michael E. Porter (2013), "Lợi thế cạnh tranh", tài liệu dịch tái bản năm 2013, NXB Trẻ. Trọng tâm của tác phẩm này là một lý thuyết dựa trên hoạt động của công ty. Để cạnh tranh trong bất kỳ ngành nào, các công ty phải thực hiện một loạt những hoạt động riêng rẽ như thực hiện đơn hàng, tiếp xúc khách hàng, lắp ráp sản phẩm, đào tạo nhân viên v.v…

Nghiên cứu về hoạt động markting và quản trị markting trong thực tiễn với các doanh nghiệp nói chung và trong các doanh nghiệp Viễn thông ở Việt Nam nói riêng cũng có nhiều tác giả nghiên cứu. Trong đó các đề tài nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến là:

- Luận văn Thạc sỹ của tác giả Lã Công Huấn (2014) đã nghiên cứu đề tài "Một số giải pháp chiến lược kinh doanh cho Công ty Thông tin Di Động MobiFone đến năm 2020", trường Đại học Bách Khoa Hà Nội. "Luận văn khái quát được những vấn đề cơ bản về Chiến lược và quản trị chiến lược trong doanh nghiệp. Nêu được thực trạng về chiến lược kinh doanh tại Công ty thông tin di động. Phân tích được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như thách thức trong ngành Viễn thông nói riêng hiện nay và trong bối cảnh kinh tế nói chung. Luận văn đưa ra được một số giải pháp kinh doanh cho công ty đến năm 2020."

- Luận văn thạc sĩ của tác giả Nguyễn Hữu Thụy (2018) nghiên cứu:" Hoàn thiện hoạt động Marketing hỗn hợp của trung tâm kinh doanh VNPT – Hà Nội đối với dịch vụ FiberVNN", Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông". Luận văn đưa ra được một số giải pháp về hoạt động Marketing hỗn hợp nhằm đẩy mạnh khả năng cạnh tranh của dịch vụ FiberVNN.

- Luận văn thạc sĩ của tác giả Nguyễn Hằng Nga (2015) nghiên cứu: "Chăm sóc khách hàng tại tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam – Chi nhánh Bắc Ninh", Đại học Quốc gia Hà Nội". Luận văn đưa ra được những giải pháp khoa học phù hợp với kinh tế thế giới hiện nay nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng của VNPT.

- Luận văn thạc sĩ của tác giả Phạm Việt Ngọc (2013) nghiên cứu: "Phát triển kinh doanh dịch vụ băng rộng tại VNPT Bắc Ninh" Học viện Công nghệ Bưu chính

Viễn thông". Luận văn góp phần hệ thống dịch vụ băng rộng, kinh doanh và phát triển kinh doanh dịch vụ băng rộng; Các nhân tố ảnh hưởng. Phân tích đánh giá thực trạng phát triển kinh doanh dịch vụ băng rộng tại VNPT Bắc Ninh; rút ra kết quả, tồn tại và nguyên nhân. Đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển kinh doanh băng rộng cho đơn vị trong thời gian tới".

Các công trình này đã có những đóng góp nhất định trong việc nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn trong việc hoàn thiện quản trị kinh doanh nói chung quản trị marketing nói riêng. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu về hoàn thiện Quản trị marketing của VNPT Bắc Ninh. Nên việc lựa chọn nghiên cứu "Quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh" bảo đảm không trùng lặp với các đề tài nghiên cứu trước đó và giải quyết một vấn đề đặt ra trong thực tiễn tại VNPT Bắc Ninh hiện nay.

3. MỤC ĐÍCH, NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về quản trịMarketing trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới.

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị Marketing trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung nghiên cứu: Công tác quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh với cơ cấu chức năng, nhiệm vụ, tình hình hoạt động kinh doanh hiện nay của

VNPT Bắc Ninh.

- Về không gian: Trên địa bàn Bắc Ninh và VNPT Bắc Ninh.

- Về thời gian: Các dự liệu phục vụ cho nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn 2017-2019 và các giải pháp đề xuất hướng tới 2025.

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong quá trình nghiên cứu để đạt được mục tiêu là đưa ra giải pháp hoàn thiện quản trị marketing tại VNPT Bắc Ninh, luận văn đã kiến sử dụng kết hợp một số phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

** Phương pháp thu thập dữ liệu:*

- Thông tin thứ cấp: Được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của VNPT Bắc Ninh và các bộ phận trực thuộc để phân tích thực trạng công tác quản trị markting của đơn vị.

- Thông tin sơ cấp: Được thu thập bằng sử dụng bảng hỏi được thiết kế sẵn với đối tượng nghiên cứu là khách hàng đang sử dụng dịch vụ và CBCNV đang làm việc tại VNPT Bắc Ninh. Nội dung bảng hỏi là những thông tin đánh giá vế công tác quản trị Marketing của VNPT-Bắc Ninh

- Đối với khách hàng đang sử dụng dịch vụ với mẫu khảo sát được lấy theo cách thuận tiễn với cỡ mẫu là 200. Đối với đối tượng là CBCNVC số phiếu khảo sát là 50 phiếu. Đối tưởng hồi đáp là những CBCNV làm việc tại ban giám đốc, phòng bạn chức năng và những người có liên quan trực tiếp đến công tác Markting của VNPT Bắc Ninh.

** Phương pháp xử lý dữ liệu*:

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp định tính và định lượng với các phương pháp cụ thể là:

- Phương pháp thống kê: Tổng hợp các số liệu của VNPT Bắc Ninh có liên quan đến hoạt động quản trị Markting.

- Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động kinh doanh và quản trị Markting của VNPT Bắc Ninh đã thực hiện.

- Phương pháp so sánh: Sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của VNPT Bắc Ninh.

- Phương pháp điều tra xã hội học.

6. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phần phụ lục, nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương với nội dung cơ bản là:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị Markeing trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị marketing

1.1.1. Khái niệm về marketing

Giáo trình Quản trị marketing của trường Đại học Kinh tế quốc dân đưa ra định nghĩa như sau: "Marketing là tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường mục tiêu thông qua quá trình trao đổi, giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận". Theo định nghĩa này, marketing là tất cả các hoạt động trên thị trường của doanh nghiệp.

Theo Philip Kotler thì marketing được định nghĩa như sau: "Marketing là hoạt động của con người hướng tới sự thỏa mãn nhu cầu và ước muốn thông qua tiến trình trao đổi"

Hiệp hội marketing Mỹ đưa ra định nghĩa : "Marketing là chức năng quản trị của doanh nghiệp, là quá trình tạo ra, truyền thông, chuyển giao giá trị cho khách hàng và là quá trình quản lý quan hệ khách hàng theo cách đảm bảo lợi ích cho doanh nghiệp và các cổ đông".

1.1.2. Khái niệm về quản trị marketing

Theo hiệp hội marketing Mỹ "Quản trị marketing là quá trình lập kế hoạch, và thực hiện kế hoạch đó, định giá, khuyến mãi và phân phối hàng hóa, dịch vụ và ý tưởng để tạo ra sự trao đổi với các nhóm mục tiêu, thỏa mãn những khách hàng mục tiêu và đạt được mục tiêu của doanh nghiệp" (marketing management-analysis, planning, implementation and control, Philip Kotler, 9th edition, 1997)

Quá trình quản trị marketing bao gồm các hoạt động như sau:

- Phân tích cơ hội marketing
- Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu
- Xác định chiến lược marketing
- Xác định các chương trình marketing (marketing hỗn hợp)
- Tổ chức, thực hiện

- Kiểm soát và đánh giá việc thực hiện để điều chỉnh kế hoạch cho hợp lý

1.1.3. Vai trò của quản trị marketing trong doanh nghiệp

Vai trò quản trị marketing nhằm tạo dựng, bồi đắp và duy trì những trao đổi có lợi cho người mua mà doanh nghiệp hướng đến trong mục tiêu của tổ chức.

Quản lý và điều hành các giai đoạn quảng cáo, seo, tiếp thị,... Tạo nên sự thống nhất và hài hòa giữa các giai đoạn để mang tới hiệu quả cao nhất.

- Ảnh hưởng tới sự phát triển kinh doanh, vai trò đặc biệt trong chiến dịch quảng cáo bán hàng.
- Tối đa hóa tiêu thụ: tạo ham muốn và kích thích sự tiêu thụ tối đa. Tạo ra sự sản xuất, thuê mướn và tối đa doanh thu.
- Tạo sự hài lòng cho khách hàng bằng chất lượng và dịch vụ.
- Tối đa hóa chất lượng cuộc sống dựa vào số lượng, chất lượng, giá và sự sẵn có. Đưa ra các mục tiêu cụ thể hơn về doanh số, đa dạng sản phẩm, tăng thị phần, chất lượng sản phẩm,...Nhiều hơn thế, quản trị marketing chiến lược giá là vô cùng quan trọng.
- Định hướng hoạt động quản trị dựa vào nhu cầu của khách hàng, áp lực cạnh tranh và sự cung ứng hệ thống sản phẩm, dịch vụ phù hợp.
- Phân tích các cơ hội, nguy cơ, sức mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp

1.2. Nội dung quản trị Marketing trong doanh nghiệp

1.2.1. Nghiên cứu và phân tích cơ hội Marketing

Nghiên cứu và phân tích cơ hội Marketing tại công ty Nghiên cứu marketing là quá trình thu thập và phân tích một cách có mục đích, có hệ thống những thông tin liên quan đến việc xác định hoặc đưa ra giải pháp cho bất luận các vấn đề liên quan đến lĩnh vực marketing.

Các hoạt động nghiên cứu nói chung có thể nhằm đến việc phát triển, mở rộng kiến thức (là nghiên cứu để giúp nhận dạng vấn đề chưa rõ ràng trong hiện tại hoặc có thể nảy sinh trong tương lai - nghiên cứu cơ bản) hoặc để nhằm ứng dụng, giải quyết một vấn đề (là nghiên cứu giúp giải quyết những vấn đề thực tiễn, những ứng

dụng cụ thể trong thực tế - nghiên cứu ứng dụng). Theo định nghĩa ở trên thì nghiên cứu marketing là dạng nghiên cứu ứng dụng.

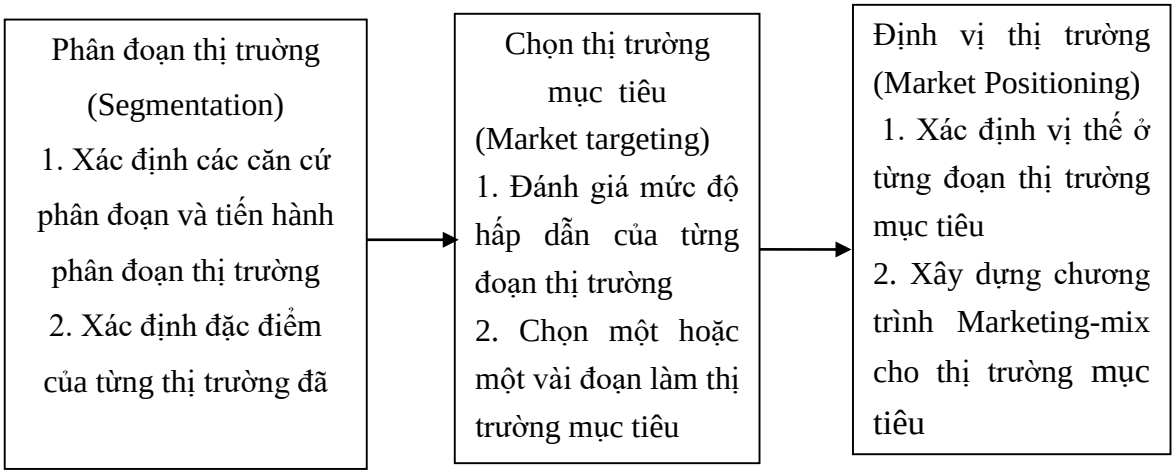
Hiểu biết các đối thủ của mình là một điều quan trọng để hoạch định kế hoạch Marketing có hiệu quả, nhưng điều công ty cần biết về đối thủ là gì? Họ cần biết 5 điều:

- Xác định các đối thủ của công ty?
- Chiến lược của họ là gì?
- Mục tiêu của họ là gì?
- Điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ?
- Phản ứng việc thông tin hỗ trợ công ty như thế nào để hình thành chiếc lược Marketing?

1.2.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu và đinh vị thị trường

Thị trường là tập hợp các cá nhân và tổ chức thực hiện đang có nhu cầu mua và có nhu cầu đòi hỏi cần được thỏa mãn. Để tiến hành các hoạt động Marketing được hiệu quả, các nhà quản trị marketing cần phải tiến hành phân chia thị trường ra thành những bộ phần người tiêu dùng theo một số tiêu chuẩn nào đó trên cơ sở những quan điểm khác biệt về nhu cầu, ví dụ phân chia theo lứa tuổi, theo giới tính, theo thu nhập, theo nghề nghiệp, theo nơi cư trú v.v...

Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường là khâu không thể thiếu được trong công tác quản trị marketing, có thể khái quát giai đoạn này theo sơ đồ dưới đây:



Hình 1.1. Quá trình lựa chọn mục tiêu và định vị thị trường

- ***Phân đoạn thị trường***

Phân đoạn thị trường là một quá trình phân chia thị trường tổng thể thành nhiều nhóm khách hàng khác nhau theo những tiêu thức nhất định sao cho mỗi nhóm gồm những khách hàng có những đặc điểm chung, có nhu cầu và hành vi mua giống nhau .

Bảng 1.2: Một số tiêu thức phân đoạn thị trường của DN viễn thông

Cơ sở phân đoạn	Tiêu thức phân đoạn	Đáp ứng của DN viễn thông
Thị trường tiêu dùng:		
Theo địa dư	Theo miền (Bắc, Trung, Nam); thành thị/ nông thôn/ miền núi; trong nước/ quốc tế	Kết cấu giá cước với những mức giá khác nhau
Theo nhân khẩu học	Thu nhập, nghề nghiệp, trình độ học vấn	Giới thiệu các dịch vụ viễn thông với nhiều tiện ích tích hợp công nghệ hiện đại trong chuỗi giá trị dịch vụ
Theo lợi ích kỳ vọng	Giá thấp. chất lượng cao, dịch vụ hoàn hảo	Thiết kế các dịch vụ viễn thông với mức chất lượng và giá cước khác nhau
Theo thái độ ứng xử	Dịp mua sắm và lý do mua sắm	Các chương trình xúc tiến vào các ngày đặc biệt
Thị trường tổ chức		
Quy mô kinh doanh	Nhỏ, vừa, lớn	Thực hiện bán hàng cá nhân, bán hàng theo nhóm do áp lực đàm phán của người mua
Ngành nghề kinh doanh	Có hoặc không sử dụng dịch vụ viễn thông trong chuỗi hoạt động của công ty	Cung ứng các dịch vụ "may đo" theo yêu cầu
Chiến lược cạnh tranh	Khác biệt hóa hay chi phí tối ưu	Thiết kế sản phẩm ưu việt với giá cao đáp ứng yêu cầu khác biệt hóa của người mua
Người ra quyết định mua hoặc quy trình mua	Quy trình mua phức tạp hay đơn giản. Người quyết định là: giám đốc, trưởng phòng, nhân viên,…	Thiết kế thông điệp chào hàng hấp dẫn với tiêu chuẩn đánh giá của người quyết định
Loại hình sở hữu	Công ty tư nhân, công ty sở hữu	Đề nghị các giá trị phù hợp với động cơ mua hàng hoặc sự

	nhà nước, tổ chức chính phủ,…	lựa chọn các đặc tính của sản phẩm
Cơ cấu và tần suất đặt hàng	Đều đặn hay đột xuất	Hạ giá đối với hợp đồng dài hạn và liên tục

(Nguồn: Luận văn thạc sĩ của tác giả Phạm Việt Ngọc (2013) nghiên cứu: "Phát triển kinh doanh dịch vụ băng rộng tại VNPT Bắc Ninh")

- Để phân đoạn hiệu quả, các điều kiện được đặt ra như sau:

+ Nhận dạng được: DN viễn thông có thể nhận dạng các nhóm khách hàng và đo lường được các đặc điểm cần thiết. VD: quy mô, khả năng tài chính, đặc điểm nhân khẩu.

+ Phân biệt: các phân khúc phải phân biệt thông qua việc phản ứng với các chương trình marketing.

+ Đủ quy mô: phân khúc phải đủ lớn để đem lại lợi nhuận.

+ Tiếp cận được: DN có thể thực hiện các hoạt động truyền thông và phân phối có hiệu quả.

+ Ổn định và khả thi: các khúc thị trường phải ổn định, các kế hoạch tiếp cận bán hàng phải có khả năng thực hiện.

+ Lựa chọn thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là một hoặc vài đoạn thị trường mà doanh nghiệp lựa chọn và quyết định tập trung nỗ lực marketing vào đó nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của mình.

Để có các quyết định xác đáng về đoạn thị trường được lựa chọn, người làm marketing cần thực hiện hai công việc sau: đánh giá sức hấp dẫn của thị trường, lựa chọn những đoạn thị trường doanh nghiệp sẽ phục vụ (thị trường mục tiêu). Việc lựa chọn các đoạn thị trường mục tiêu cần tính đến các yếu tố sau đây:

Khả năng tài chính của doanh nghiệp: Nếu khả năng tài chính có hạn thì hợp lý nhất là tập trung vào một đoạn thị trường nào đó (chiến lược marketing tập trung).

Đặc điểm về sản phẩm: Doanh nghiệp có thể chiếm lĩnh tất cả đoạn thị trường (chiến lược marketing không phân biệt) với những sản phẩm đơn điệu như trái bưởi hay thép. Đối với mặt hàng có thể khác nhau về kết cấu như: máy ảnh, ô tô, xe máy... thì chiến lược marketing tập trung là phù hợp hơn.

Chu kỳ sống sản phẩm: Khi doanh nghiệp đưa một sản phẩm mới ra thị trường thì chỉ nên chào bán theo phương án sản phẩm mới, có thể sử dụng chiến lược marketing không phân biệt hay marketing tập trung.

Mức độ đồng nhất của thị trường: Nếu người mua đều có thị hiếu như nhau thì họ sẽ mua cùng số lượng hàng hóa trong cùng một khoảng thời gian và phản ứng như nhau đối với những kích thích về marketing thì nên sử dụng chiến lược marketing không phân biệt.

1.2.3. Thiết lập chiến lược Marketing

Theo Philip Kotler "Chiến lược là hệ thống luận điểm logic, hợp lý làm căn cứ chỉ đạo một đơn vị tổ chức tính toán cách giải quyết những nhiệm vụ marketing của mình. Nó bao gồm các chiến lược cụ thể đối với các thị trường mục tiêu, đối với phức hệ marketing và mức chi phí cho marketing".

Cũng có thể định nghĩa chiến lược marketing thực chất là marketing mix và thị trường trọng điểm: Chiến lược là sự kết hợp đồng bộ mang tính hệ thống giữa marketing hỗn hợp và thị trường trọng điểm. Các tham số marketing hỗn hợp được xây dựng và hướng tới một nhóm khách hàng (thị trường trọng điểm) cụ thể.

- ***Chiến lược định vị thị trường***

Định vị thị trường còn được gọi là xác định vị thế trên thị trường mục tiêu.

Định vị là thiết kế sản phẩm và hình ảnh của doanh nghiệp nhằm chiếm được một vị trí đặc biệt và có giá trị trong tâm trí khách hàng mục tiêu

Việc định vị sản phẩm (hoặc thương hiệu) phải dựa trên những hiểu biết rõ thị trường mục tiêu định nghĩa giá trị như thế nào và lựa chọn những người bán. Để có được một chiến lược định vị sắc bén, người làm marketing cần tập trung nỗ lực vào một số hoạt động chính sau:

- Lựa chọn vị thế cho sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu: Hình ảnh được khắc họa trong tâm trí khách hàng không chỉ do bản thân sản phẩm và hoạt động marketing của doanh nghiệp tạo dựng mà còn do tương quan so sánh với các sản phẩm cạnh tranh.

- Tạo sự khác biệt cho sản phẩm, thương hiệu

- ***Chiến lược theo vị thế cạnh tranh***

- *Với các hãng dẫn đầu thị trường:*

+ Phòng thủ vị thế, đây là chiến lược hay được sử dụng nhằm duy trì vị trí của

mình bằng tất cả những nỗ lực Marketing mix và bằng các nguồn lực bên trong của hãng.

+ Phòng thủ mạn sườn là một kiểu chiến lược khác mà hãng dẫn đầu thị trường có thể lựa chọn khi tập trung vào việc bảo vệ những điểm yếu có thể về hệ thống phân phối hay mức giá cao.

- *Với các hãng thách thức thị trường:*

+ Chiến lược tấn công trực diện: Đây là kiểu chiến lược mạnh mẽ nhất nhưng đòi hỏi chi phí cao nhất.

+ Chiến lược tấn công mạn sườn, đòi hỏi hãng phải tìm ra điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.

+ Chiến lược tấn công đường vòng, là chiến lược cạnh tranh gián tiếp tránh được sự đối đầu giữa các hãng với đối thủ cạnh tranh.

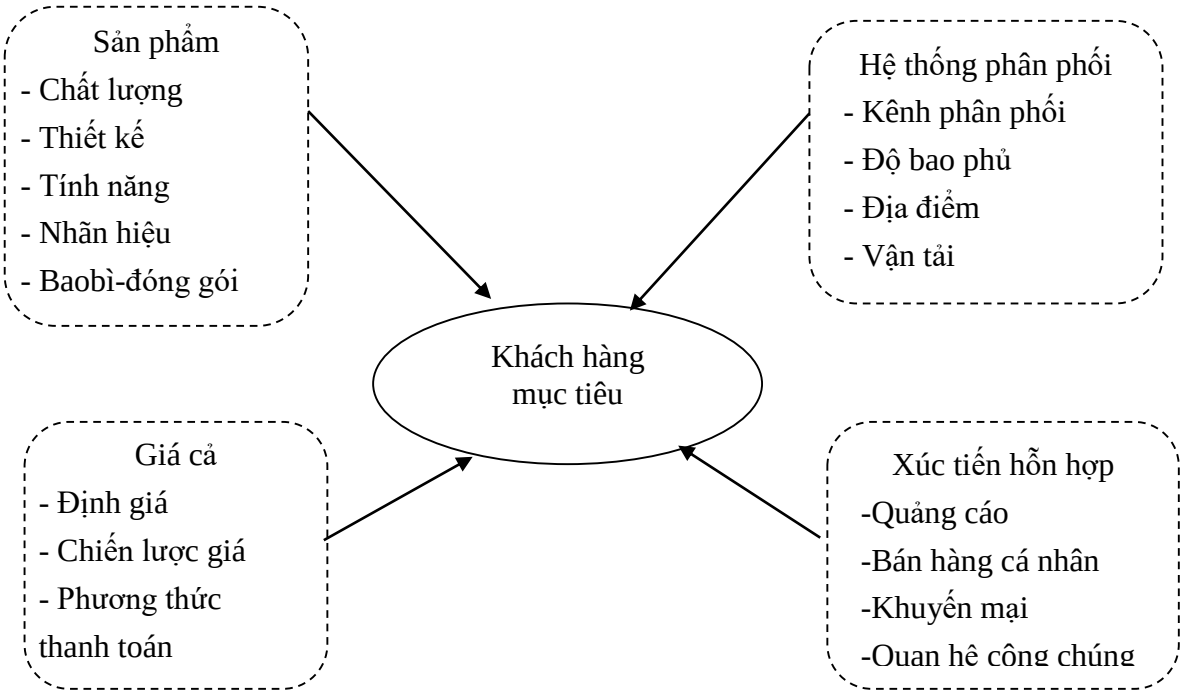
- *Với các hãng đi theo:*

+ Chiến lược theo sát, theo chiến lược này các hãng đi theo cố gắng bám sát các hãng dẫn đầu càng nhiều càng tốt nhưng không tạo ra sự nghi ngờ, để ý từ các hãng dẫn đầu.

+ Chiến lược theo sau có khoảng cách, thực hiện theo sau nhưng có một số khác biệt bằng một số sự thay đổi về thị trường, sản phẩm, phân phối, giá cả...

1.2.4. Xây dựng các chương trình Marketing

Trên cơ sở phân đoạn thị trường, xác định mục tiêu và định vị nói trên, doanh nghiệp phát triển các chiến thuật marketing mix bao gồm các quyết định liên quan đến 4P như sản phẩm, giá cả, phân phối. 4 P gồm có: Sản phẩm (Product), Giá (Price), Xúc tiến bán (Promotion) và Phân phối (placement), được mô tả như sau:



Hình 1.2. Tổng quát nội dung xây dựng chiến lược Marketing

(Nguồn : Luận văn Thạc sỹ của tác giả Lã Công Huấn (2014) "Một số giải pháp chiến lược kinh doanh cho Công ty Thông tin Di Động MobiFone đến năm 2020")

- Các quyết định về sản phẩm

- *Chất lượng*
- *Thiết kế*
- *Tính năng*
- *Nhãn hiệu*

- *Bao bì – đóng gói*
- *Dịch vụ đi kèm*
- *Phát triển sản phẩm mới*

- ***Giá cả (Price)***

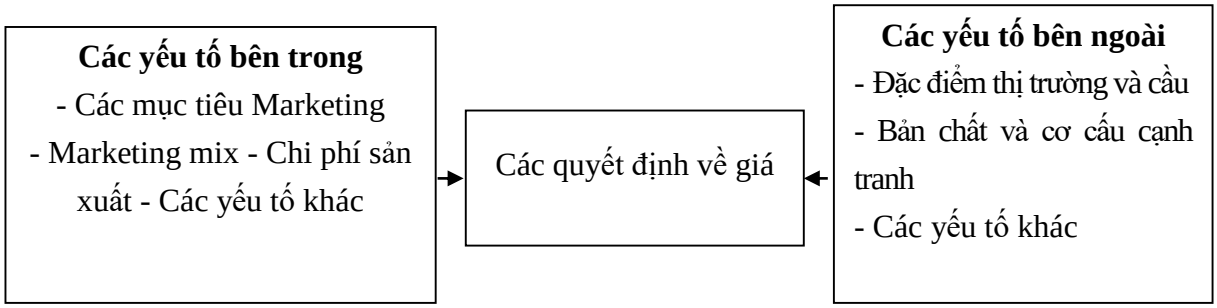
-*Chiến lược giá* bao gồm bốn nội dung cơ bản:

+ Nắm bắt và dự báo một cách chính xác mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến các quyết định về giá.

+ Xác định mức giá chào hàng, giá bán, giá sản phẩm mới, khung giá, giá giới hạn, thời hạn thanh toán giá...

+ Ra các quyết định điều chỉnh và thay đổi giá theo môi trường kinh doanh luôn biến đổi.

- *Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định về giá* bao gồm những yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài, có thể được khái quát qua sơ đồ sau:



Hình 1.3: Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định về giá

- ***Xác định mức giá cơ bản***

+ Xác định mục tiêu định giá;

+ Xác định cầu ở thị trường mục tiêu;

+ Xác định chi phí phục vụ cho việc định giá;

+ Phân tích sản phẩm và giá cả của đối thủ cạnh tranh;

+ Lựa chọn phương pháp định giá;

+ Lựa chọn mức giá cụ thể.

- ***Các chiến lược giá***

+ Xác định giá cho sản phẩm mới: những chiến lược về giá được áp dụng cho giai đoạn đầu của chu kỳ sống sản phẩm là chiến lược giá hớt váng, chiến lược giá

thâm nhập.

+ Các chiến lược điều chỉnh mức giá cơ bản.

+ Thay đổi giá: trong những trường hợp do những biến đổi của môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp buộc phải thay đổi cả những chiến lược định giá của mình, nghĩa là phải thay đổi cả mức giá cơ bản.

- Promotion (Xúc tiến hỗn hợp)

Xúc tiến hỗn hợp là các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, quan hệ công chúng hoặc marketing trực tiếp như gửi thư, email nhằm thông báo, thuyết phục và nhắc nhở thị trường mục tiêu về sự có mặt của sản phẩm và các lợi ích do sản phẩm đó đem lại.

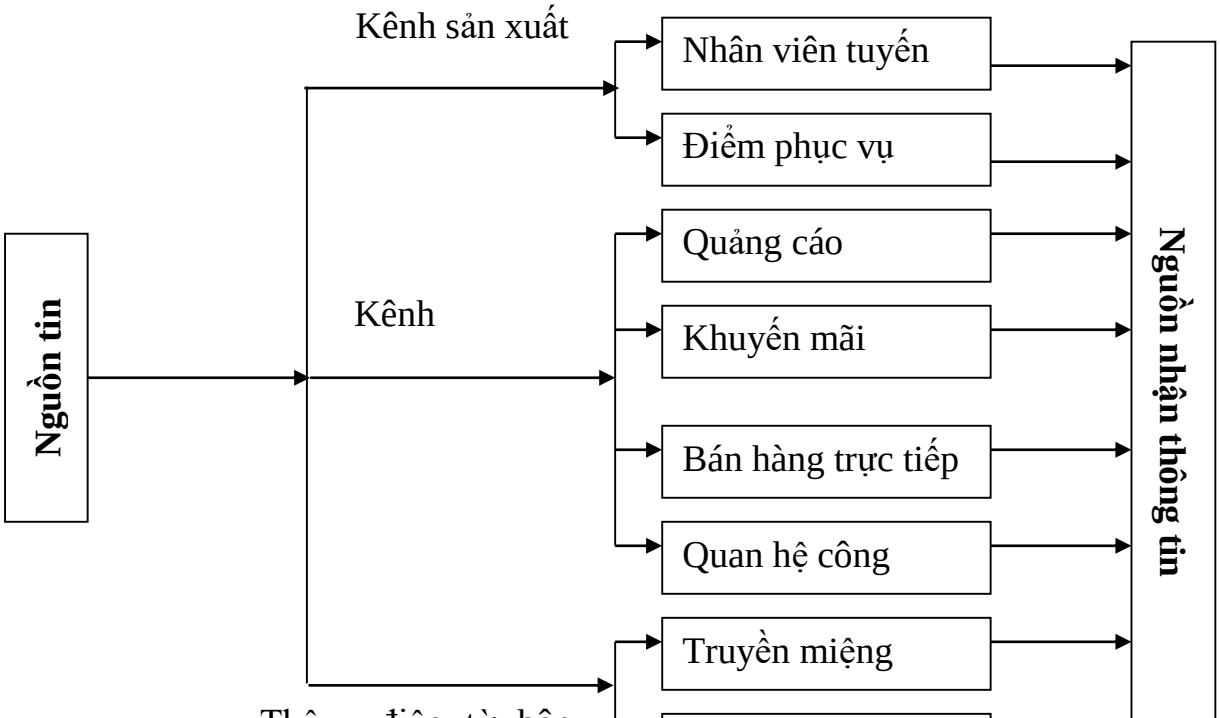
- *Quảng cáo:* Bao gồm mọi hình thức giới thiệu một cách gián tiếp và đề cao những ý tưởng, hàng hoá hoặc dịch vụ được thực hiện theo yêu cầu;

- *Xúc tiến bán (khuyến mại):* là những biện pháp tác động tức thời, ngắn hạn để khuyến khích việc mua sản phẩm hay dịch vụ;

- *Tuyên truyền (quan hệ công chúng):* Là việc kích thích một các gián tiếp nhằm tăng nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ hay tăng uy tín của một dơn vị kinh doanh băng cách đưa ra những tin tức có ý nghĩa thương mại về chúng trên các ấn phẩm, các phương tiện thông tin đại chúng và miễn phí;

- *Bán hàng cá nhân:* Là sự giới thiệu bằng miệng về hàng hoá qua cuộc đối thoại với một hoặc nhiều khách hàng tiềm năng nhằm mục đích bán hàng;

- *Marketing trực tiếp:* Là việc sử dụng một hoặc nhiều công cụ truyền thông Marketing để ảnh hưởng đến quyết định mua trực tiếp của khách hàng.



Hình 1.4 : Các kênh truyền thông marketing dịch vụ

(Nguồn: *Luận văn thạc sĩ của tác giả Nguyễn Hữu Thụy (2018) nghiên cứu:" Hoàn thiện hoạt động Marketing hỗn hợp của trung tâm kinh doanh VNPT – Hà Nội đối với dịch vụ FiberVNN")*

Đối với mỗi loại hình chiến lược xúc tiến hỗn hợp, người ta đều có một tập hợp các công cụ chuyên biệt để thực hiện truyền thông Marketing thích hợp trong những thị trường cụ thể đối với nhưng hàng hoá cụ thể.

- Place (Phân phối)

- *Quyết định số cấp của kênh:* tức là quyết định chiều dài của kênh. Các hình thức phổ biến của marketing trực tiếp là bán hàng lưu động, bán hàng dây chuyền, đặt hàng qua bưu điện, bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua ti vi hoặc bán hàng tại các cửa hàng của nhà sản xuất.

- *Quyết định thiết kế kênh:* dựa trên việc phân tích nhu cầu khách hàng, xác định mục tiêu của kênh, xây dựng những phương án chính của kênh, đánh giá phương án, kết hợp với nhận định về tiềm lực và khả năng của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ quyết định về thiết kế kênh.

- *Quản trị kênh phân phối:* Sau khi xây dựng được kênh phân phối, nhà quản trị phải không ngừng thúc đẩy kênh phân phối, xem xét kênh phân phối, đánh giá và loại bỏ, hoặc bổ sung để hoàn thiện kênh phân phối, hoặc giải quyết các quan hệ hợp tác, mâu thuẫn hoặc cạnh tranh giữa các kênh phân phối.

1.2.5. Tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing

- ***Tổ chức thực hiện marketing***

Tổ chức thực hiện marketing là tiến trình chuyển các chiến lược và chương trình marketing thành những hoạt động marketing trên thực tế nhằm đạt được các mục tiêu marketing đã đề ra một cách có hiệu quả. Trong khi việc phân tích và hoạch

định chiến lược marketing là xác định một cách rõ ràng cái gì và tại sao của những hoạt động marketing, thì việc thực hiện nhắm tìm câu trả lời: ai, ở đâu, khi nào, và làm thế nào để biến các ý tưởng chiến lược trở thành hiện thực.

- *Triển khai chương trình hành động*

Để thực thi các chiến lược marketing, mọi thành viên ở tất cả các cấp của hệ thống marketing đều phải đưa ra những quyết định và hoàn thành những nhiệm vụ nhất định. Những người quản trị marketing cộng tác với những người quản trị khác của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn lực cần thiết và ưu tiên cho những sản phẩm mới có nhiều triển vọng thành công.

- *Thiết kế hệ thống ra quyết định và động lực thúc đẩy*

Doanh nghiệp cũng phải thiết kế những hệ thống quyết định và động lực thúc đẩy hỗ trợ cho các chiến lược marketing của mình. Các hệ thống ấy bao gồm những thể thức hoạt động chính thức và bán chính thức có tác dụng hướng dẫn và tiêu chuẩn hoá những hoạt động như lập kế hoạch, thu thập và sử dụng thông tin, dự tính các nguồn lực vật chất và con người, tuyển chọn và huấn luyện, đo lường và kiểm tra thành tích, đánh giá và động viên, thúc đẩy nhân viên.

- *Phát triển nguồn lực con người*

Các chiến lược marketing được thực hiện bởi nhiều người trong và ngoài doanh nghiệp. Việc thực thi thành công đòi hỏi phải hoạch định cẩn thận nguồn lực con người. Tại tất cả các cấp, doanh nghiệp cần bố trí vào cấu trúc và các hệ thống của mình những người có khả năng, động cơ và phẩm chất cần thiết cho việc thực thi chiến lược..

- ***Kiểm tra marketing***

Công việc của bộ phận marketing là lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động marketing. Một kế hoạch marketing dù được thiết kế hoàn hảo đến đâu, trong quá trình thực hiện vẫn có thể nảy sinh nhiều vấn đề cần giải quyết, vì thế bộ phận marketing phải thường xuyên theo dõi và kiểm tra các hoạt động marketing. Các hệ thống kiểm tra marketing nếu hoạt động tốt sẽ đảm bảo cho hoạt động marketing nói riêng và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung đạt được mục tiêu với hiệu quả cao. Kiểm tra marketing có thể phân thành bốn loại: Kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra hiệu quả và kiểm tra chiến lược

+ *Kiểm tra chiến lược* là nhiệm vụ đánh giá sự phù hợp của chiến lược marketing với thị trường. Do môi trường marketing luôn luôn thay đổi, công ty cần

định kỳ đánh giá lại hiệu quả marketing của mình để có biện pháp ứng phó phù hợp.

Vai trò của hoạt động kiểm soát marketing là cung cấp dữ liệu và thông tin rõ ràng theo từng khoảng thời gian (báo cáo marketing) nhằm theo dõi và kiểm soát kết quả dự kiến và thực tế, phân tích sự khác nhau giữa kết quả dự kiến và thực tế, xác định sự khác nhau nhờ xác định các hoạt động cần thiết cho việc phân công trách nhiệm cá nhân và sắp xếp thời gian.

Các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động marketing

- Tỉ lệ khách hàng mới trên số lượng khách hàng.
- Tỉ lệ khách hàng bị mất trên số lượng khách hàng.
- Tỉ lệ khách hàng rất không hài lòng, không hài lòng, cảm nhận bình thường, hài lòng và rất hài lòng.
- Tỉ lệ khách hàng nói rằng họ sẽ trở lại mua sản phẩm.
- Tốc độ tăng trưởng thị trường (%).
- Tốc độ tăng lượng bán của công ty.
- Thị phần.
- Sự tận dụng khả năng sản xuất.
- Hiệu suất phân phối.
- Tốc độ phân phối dịch vụ.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị marketing trong doanh nghiệp

1.3.1 Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Môi trường bên trong bao gồm các nguồn lực về nhân lực, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin, marketing …của doanh nghiệp.

+ *Nguồn nhân lực*

Nhân lực được hiểu là tất cả những người tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà bất kể họ làm việc gì, ở cương vị nào. Con người là yếu tố đầu vào vô cùng quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

+ *Tài chính*

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp và là điều kiện thu hút đối với các nhà đầu tư.

Để hoạch định các chiến lược hiệu quả cần xác định những điểm mạnh, yếu trong lĩnh vực tài chính của doanh nghiệp.

+ *Sản xuất*

Hoạt động sản xuất bao gồm các hoạt động biến đổi tất cả các yếu tố đầu vào thành yếu tố đầu ra. Quá trình quản trị sản xuất bao gồm: quy trình, công suất, hàng tồn kho, lực lượng lao động, chất lượng sản phẩm. Những điểm mạnh và điểm yếu của hoạt động sản xuất đồng nghĩa với sự thành công hay thất bại của tổ chức.

+ *Nghiên cứu và phát triển*

Để nghiên cứu môi trường bên trong của một doanh nghiệp thì hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) được xem là hoạt động khá quan trọng. Vì môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì việc liên tục tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới là một lợi thế cạnh tranh hết sức cần thiết và là yếu tố sống còn của mọi tổ chức.

+ *Hệ thống thông tin*

Thông tin có vai trò quan trọng trong mọi tổ chức, là cầu nối gắn kết giữa các bộ phận vì nó tiếp cận dữ liệu thô từ cả môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức. Giúp theo dõi các thay đổi của môi trường, nhận ra những mối đe dọa trong cạnh tranh và hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược. Với việc tin học hóa đã góp phần làm cho hệ thống thông tin được truyền đạt một cách nhanh chóng và thông suốt. Ngày nay phần lớn các tập đoàn, các doanh nghiệp đều có bộ phận chuyên trách quản lý hệ thống mạng tin học kết nối giữa các bộ phận.

Ngoài ra hệ thống thông tin hiệu quả cho phép doanh nghiệp có khả năng đặc biệt trong các lĩnh vực khác như: chi phí thấp, dịch vụ làm hài lòng người tiêu dùng ....

1.3.2 Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

+ *Đối thủ cạnh tranh*

Đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động trực tiếp khả năng cạnh tranh của sản phẩm doanh nghiệp, cạnh tranh trên thị trường là tất yếu khách quan, động lực để phát triển. Để phát triển được chiến lược và kế hoạch marketing hiệu quả, doanh nghiệp phải nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh như một căn cứ trực tiếp. Để tạo được một chiến lược cạnh tranh tốt các doanh nghiệp buộc phải bỏ ra khá nhiều chi phí cho các hoạt động: Phân tích môi trường, phân tích đối thủ cạnh tranh, chiến lược quảng cáo, khuyến mãi, …Doanh nghiệp cần xác định rõ mình

phải cạnh tranh với những đối thủ nào? Từ đó, nhận dạng chính xác và nắm bắt được chiến lược, mục tiêu phát triển, nguồn lực của đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

+ *Đối thủ tiềm ẩn*

Các đối thủ cạnh tranh, kể cả các đối thủ tiềm ẩn luôn tìm mọi cách, mọi chiến lược đối phó và cạnh tranh với nhau nhằm mục đích làm cho lợi nhuận của đối phương bị giảm sút. Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ có khả năng đưa vào các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành khách hàng, chiếm thị phần nhanh chóng. Vì vậy, khi phân tích môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp cần lưu ý đến đối thủ tiềm ẩn.

+ *Khách hàng*

Khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Bởi vì khách hàng tạo ra sản phẩm và thị trường. Quy mô khách hàng sẽ ảnh hưởng đến nguồn hàng của nhà cung cấp.

+ *Nhà cung cấp*

Nhà cung cấp là các tổ chức và các cá nhân đảm bảo cung ứng các yếu tố cần thiết cho doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh để tạo ra hàng hóa và dịch vụ nhất định.

Bất kỳ sự thay đổi nào của nhà cung cấp cũng sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhà cung cấp có thể khẳng định quyền lực của mình bằng cách đe dọa tăng giá hoặc giảm chất lượng nguyên vật liệu, không giao hàng đúng hạn cho doanh nghiệp. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về các nhà cung cấp là một việc làm cần thiết trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ tổ chức nào. Một tổ chức nên làm việc với nhiều nhà cung cấp khác nhau, để tránh tình trạng bị nhà cung cấp gây áp lực và lợi cho mình.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ MARKTING TẠI VNPT BẮC NINH

2.1. Khái quát tình hình hoạt động kinh doanh tại VNPT Bắc Ninh

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển VNPT Bắc Ninh

Kể từ ngày 1/1/2008, VNPT Bắc Ninh chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tuy nhiên, mạng lưới của VNPT Bắc Ninh đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của VNPT Bắc Ninh là Bưu điện tỉnh Bắc Ninh với bề dày lịch sử truyền thống

Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 597/QĐ-TCCB/HĐQT về việc chính thức thành lập VNPT Bắc Ninh.

Trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Bắc Ninh sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

Ngày 01/10/2015, thực hiện mô hình tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT Bắc Ninh được chia tách thành Trung Tâm Kinh Doanh VNPT Bắc Ninh và Viễn thông Bắc Ninh, trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Là đơn vị đầu mối kinh doanh dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin (CNTT) duy nhất của Tổng công ty trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

2.1.2. Đặc điểm kinh doanh dịch vụ viễn thông của VNPT trên đại bàn tỉnh Bắc Ninh

VNPT Bắc Ninh, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn BCVT Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT - CNTT:

➢ ***Chức năng nhiệm vụ Viễn thông Bắc Ninh***

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin;
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên;
- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;
- Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin;
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo; dịch vụ truyền thông;

➢ ***Chức năng nhiệm vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh***

Trung tâm Kinh doanh – đơn vị kinh tế trực thuộc hạch toán phụ thuộc Viễn thông Bắc Ninh, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - công nghệ thông tin, cụ thể như sau:

- Tổ chức, quản lý kinh doanh và diều hành kênh bán hàng, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin – truyền thông – viễn thông giá trị gia tăng trên địa bàn thành phố Bắc Ninh.
- Tổ chức quản lý và thực hiện các hoạt động tiếp thị, bán hàng, chăm sóc khách hàng, truyền thông, quảng cáo, duy trì và phát triển thương hiệu theo chiến lược kinh doanh của Viễn thông Bắc Ninh; Tổ chức xây dựng và quản lý thông tin dữ liệu về khách hàng của Viễn thông Bắc Ninh.
- Tổ chức phối hợp các đơn vị có liên quan của Viễn thông Bắc Ninh và các đối tác bên ngoài trong việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ

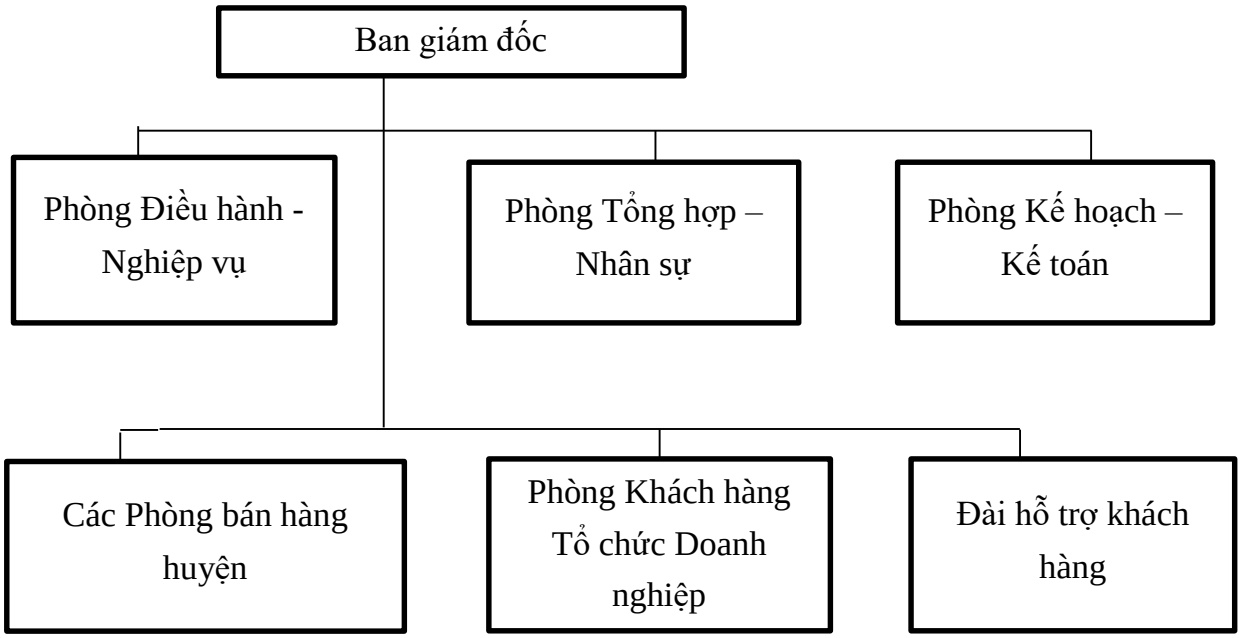
thông tin – truyền thông – viễn thông giá trị gia tăng đáp ứng nhu cầu của thị trường, khách hàng;

- Tổ chức quản lý và thực hiện nghiệp vụ giá cước, tính cước theo quy định; thanh toán cước phí sử dụng dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin – truyền thông – viễn thông giá trị gia tăng; thu nợ cước phí.
- Kinh doanh, cung ứng, đại lý các loại vật tư, trang thiết bị chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin và truyền thông phục vụ yêu cầu phát triển mạng lưới của Viễn thông Bắc Ninh và nhu cầu của xã hội.
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, giám sát, lắp đặt, thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống, công trình viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông.
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Viễn thông Bắc Ninh cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.3. Đặc điểm về cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của VNPT Bắc Ninh

Hiện nay, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh có tổng số 175 cán bộ công nhân viên, dưới sự điều hành của Ban giám đốc là 03 phòng ban chức năng và 10 đơn vị thành viên trực thuộc bao gồm: 09 đơn vị bán hàng và 01 Đài hỗ trợ.

➢ **Cơ cấu tổ chức Trung Tâm Kinh Doanh VNPT Bắc Ninh**



Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh

✓ ***Chức năng nhiệm vụ cơ bản của bộ máy quản lý***

- Giám đốc: Là người có quyền hạn cao nhất trong tổ chức bộ máy của Trung Tâm Kinh Doanh VNPT Bắc Ninh, có quyền và nghĩa vụ pháp lý trước pháp luật và nhà nước.

- Phòng Kế hoạch – Kế toán: Tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán theo đúng chế độ nhà nước quy định.

Xây dựng chương trình kế hoạch ngắn hạn, dài hạn, biện pháp thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh. Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, quảng cáo, tiếp thị, mở rộng kinh doanh các dịch vụ VT – CNTT.

- Phòng Tổng hợp – Nhân sự: Thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, sắp xếp CBNCNV, theo dõi, quản lý các chế độ chính sách, tiền lương cho người lao động.

Quản lý công tác văn thư, lưu trữ, lễ tân, khánh tiết và tổng hợp số liệu giúp Giám đốc.

- Phòng Điều hành – Nghiệp vụ: Quản lý và điều hành mạng thông tin trên toàn tỉnh. Kiểm tra đôn đốc việc chấp hành điều lệ, thể lệ, thủ tục nghiệp vụ, quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn kỹ thuật.

✓ ***Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị trực tiếp sản xuất***

a. Các phòng bán hàng huyện, thành phố (8 đơn vị)

- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ VT – CNTT trên địa bàn quản lý.

b. Phòng Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp

- Tổ chức kinh doanh các sản phẩm dịch vụ VT – CNTT đặc thù với khối Khách hàng doanh nghiệp, đảng ủy khối các cơ quan hành chính sự nghiệp trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

- Thực hiện các chương trình điều tra nghiên cứu thị trường, tiếp thị chăm sóc khách hàng doanh nghiệp.

c. Đài hỗ trợ khách hàng

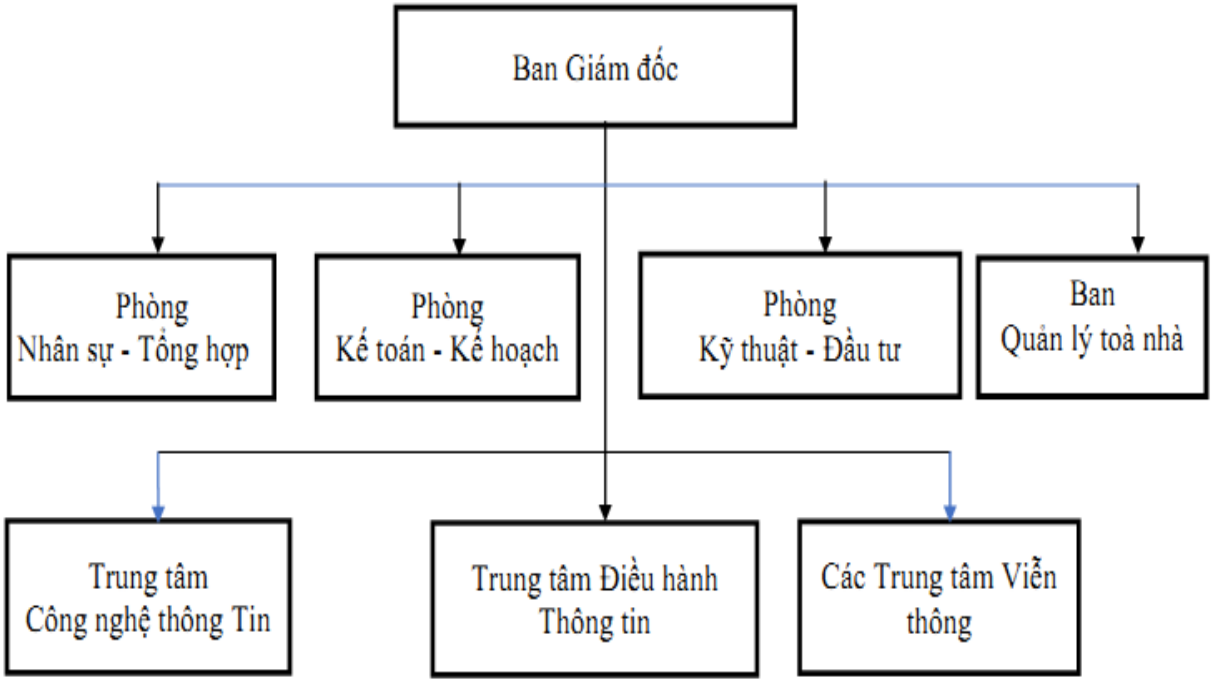
- Tư vấn, hỗ trợ, giải đáp chăm sóc khách hàng sử dụng dịch vụ VT- CNTT qua hệ thống tổng đài 119 trên địa bàn Bắc Ninh; Tiếp nhận báo hỏng, hỗ trợ gián tiếp và điều hành, giám sát các đơn vị kiểm tra, sửa chữa thuê bao sử dụng dịch vụ viễn thông.

- Điều hành, đôn đốc, giám sát các đơn vị tiếp nhận dịch vụ, thi công lắp đặt, nghiệm thu bàn giao dịch vụ với khách hàng.

➢ **Cơ Cấu Tổ Chức Viễn Thông Bắc Ninh**

Viễn thông Bắc Ninh chính thức được thành lập theo quyết định số 597/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 6/12/2007 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn BCVT Việt Nam và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập kể từ ngày 01/01/2008. Tuy nhiên, mạng lưới của Viễn thông Bắc Ninh đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của Viễn thông Bắc Ninh là Bưu điện tỉnh Bắc Ninh với bề dày lịch sử truyền thống.

Từ ngày 11/08/2015, để nâng cao hiệu quả hoạt động, Viễn thông Bắc Ninh thực hiện chuyển giao khối kinh doanh sang Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông VNPT-Vinaphone quản lý theo quyết định số 888/QĐ-TTg ngày 10/6/2014 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt phương án cơ cấu lại Tập đoàn BCVT Việt Nam giai đoạn 2014-2015.



Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Bắc Ninh

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp Viễn thông Bắc Ninh)

Chức năng nhiệm vụ chính của các đơn vị trực thuộc:

- Phòng kế toán kế hoạch có nhiệm vụ quản lý kế hoạch sản xuất kinh doanh, BSC, quản trị rủi ro; Thực hiện quản trị tài chính và đảm bảo thực thi các thủ tục, thông lệ và chuẩn mực kế toán, tài chính của Pháp luật, hướng dẫn của Tập đoàn;

- Phòng nhân sự tổng hợp có nhiệm vụ đảm bảo các hoạt động tổ chức bộ máy, nhân sự, đào tạo, lao động, tiền lương, chính sách xã hội, an toàn vệ sinh lao động; quản trị tổng hợp, thi đua, truyền thống, đối ngoại, thanh tra, pháp chế, quân sự tự vệ, an ninh, bảo vệ, đời sống, y tế, thực hiện truyền thông nội bộ.

- Phòng kỹ thuật đầu tư có nhiệm vụ qui hoạch, quản lý, khai thác, điều hành, xử lý, ứng cứu, đảm bảo chất lượng, an ninh an toàn mạng lưới trong đơn vị; Đánh giá công nghệ, quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học, sáng kiến, sáng tạo; Thực hiện công tác định mức kinh tế - kỹ thuật; Thực hiện quản lý kế hoạch vốn đầu tư xây dựng, phát triển hạ tầng kỹ thuật, mua sắm vật tư đảm bảo sản xuất kinh doanh tại đơn vị đảm bảo tuân thủ theo qui định của Pháp luật và hướng dẫn của Tập đoàn.

- Ban quản lý tòa nhà có nhiệm vụ thực hiện kinh doanh cho thuê tòa nhà 16 tầng Viễn thông Bắc Ninh; Tham mưu giúp Giám đốc tổ chức, quản lý, điều hành mọi hoạt ộng thuộc lĩnh vực hành chính, Văn phòng.

- Trung tâm Điều hành thông tin: Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Bắc Ninh; có chức năng quản lý, vận hành, khai thác mạng lõi; quản lý điều hành chất lượng mạng; đảm bảo chất lượng kỹ thuật dịch vụ VT - CNTT và truyền thông của đơn vị cung cấp trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

- Trung tâm Công nghệ thông tin: Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Bắc Ninh; có chức năng xây dựng, phát triển, cung cấp, lắp đặt, hỗ trợ kỹ thuật các dịch vụ CNTT/Giải pháp tích hợp của VNPT trên địa bàn Tỉnh Bắc Ninh và hệ thống CNTT nội bộ của VNPT.

- Các Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố, thị xã (08 đơn vị): Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Bắc Ninh; có chức năng xây dựng, quản lý, vận hành, khai thác mạng ngoại vi, mạng truy nhập; Tổ chức lắp đặt,

sửa chữa, cung cấp sản phẩm, dịch vụ VT - CNTT và truyền thông của VNPT trên địa bàn được giao quản lý.

2.1.4. Đặc điểm về các nguồn lực của VNPT Bắc Ninh

Năm 2019:

Doanh thu địa bàn đạt 43% KH năm.

Thuê bao băng rộng thực tăng đạt 104% so với cùng kỳ.

Doanh thu địa bàn: 339,97 tỷ đồng

Thuê bao thực tăng băng rộng : 21.604 thuê bao

2.1.5. Kết quả kinh doanh của VNPT Bắc Ninh

Năm 2008, năm đầu tiên thực hiện mô hình tổ chức mới sau khi chia tách Bưu chính Viễn thông trên địa bàn tỉnh, VNPT Bắc Ninh đã nhanh chóng ổn định tổ chức cán bộ, tổ chức SXKD, triển khai kịp thời các định hướng, chỉ đạo của Tập đoàn. Tập thể CBCNV đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị và hoàn thành vượt mức kế hoạch Tập đoàn giao. (Theo báo cáo số 110/BC-TK/VNPT Bắc Ninh).

Sản lượng các sản phẩm chủ yếu:

- Phát triển mới: 36.150 thuê bao, vượt 1% kế hoạch năm.
- Số thuê bao Mega VNN phát triển mới là 9.166 thuê bao nâng tổng số thuê bao hiện có trên mạng là 17.578 thuê bao.
- Thị phần ADSL: 99% (năm 2019 là 98%)
- Tổng giá tri nộp ngân sách: 8,9 tỷ đồng.
- Năng suất lao động tính trên doanh thu phát sinh là 626 triệu đồng/người/năm tăng 15% so với năm 2018

Bảng 2.1. Báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch năm 2019

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	KH 2019	TH tháng	LK năm	Tỷ lệ % Th/Kh
I	Doanh thu phát sinh tại đơn vị	Triêu đồng	211.052	22.949	228.427	108
1.1	Doanh thu kinh doanh thông thường	Triệu đồng	210.952	22.919	221.739	105
1.1.1	Kinh doanh VT -CNTT	Triêu đồng	210.352	22.893	221.372	105

1.1.1.1	Dich vụ trên mạng cố định	Triêu đồng	119.500	8.550	109.423	92
1.1.1.2	Dịch vụ di động trả sau VNP	Triêu đồng	33.500	2.842	33.797	101
1.1.1.3	Dịch vụ internet	Triêu đồng	17.500	1.941	19.453	111
1.1.1.4	Bán thẻ trả trước các dịch vụ VT	Triêu đồng	12.525	3.000	26.603	212
II	Chi phí tại đơn vị	Triêu đồng	184.128	17.017	182.928	99
	- Chi QC, Kmãi	Triêu đồng	10.638	1.944	11.386	107
	- Chi kinh doanh VT –CNTT		184.118	17.017	182.928	99

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế Toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

Từ tình hình phát triển thuê bao của VNPT Bắc Ninh ta thấy tốc độ tăng trưởng thuê bao viễn thông năm 2019 so với năm 2018, tốc độ thuê bao tăng cao nhưng tỷ lệ rời mạng cũng chiếm tỷ lệ khá cao so với thuê bao phát triển được. Đặc biệt là thuê bao cố định hữu tuyến và thuê bao di động trả sau. Từ kết quả trên cho thấy VNPT Bắc Ninh sẽ gặp vô vàn khó khăn trong cuộc chiến tranh giành thị phần với các nhà cung cấp dịch vụ khác..

2.2. Phân tích thực trạng quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh

2.2.1. Thực trạng công tác nghiên cứu và phân tích các cơ hội thị trường

Bước 1: Xác định vấn đề và mục tiêu nghiên cứu lập KH nghiên cứu

Nhu cầu thông tin mà VNPT Bắc Ninh coi là thiết yếu là thông tin về khách hàng, khu vực địa lý và các đối thủ cạnh tranh. Chi khi nắm được các thông tin về hành vi mua sắm của khách hàng như họ mua làm gì? ở đâu? mua khi nào? mua như thế nào thì VNPT Bắc Ninh mới có thể phân tích và đưa ra các chiến lược Marketing, các quyết định một cách kịp thời. Các mục tiêu nghiên cứu của VNPT Bắc Ninh gồm có:

Bảng 2.2. Mục tiêu nghiên cứu của VNPT Bắc Ninh

Các thông tin nghiên cứu	Tần suất			
	Tuần	Tháng	Quý	Năm
Nghiên cứu hành vi khách hàng	x			
Nghiên cứu sản phẩm		x		
Nghiên cứu kênh phân phối	x			
Nghiên cứu quảng cáo			x	
Nghiên cứu bán hàng	x			
Nghiên cứu cạnh tranh	x			

Nghiên cứu các yếu tố Vĩ Mô	x

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

+ Nghiên cứu khách hàng: tập trung vào việc tìm hiểu các dạng khách hàng cùng với quan điểm, thị hiếu, thái độ và phản ứng của ho,cũng như xem xét tiến trình quyết định mua hàng của họ diễn ra như thế nào...

Qua khảo sát về phiếu điều tra đối với khách hàng cho thấy VNPT là môt trong những thương hiệu được khách hàng biết tới nhiều nhất cùng với khả năng đáp ứng các nhu cầu cho doanh nghiệp (Thang điểm 4/5 với hơn 100 phiếu điều tra bình chọn). (Nguồn: Nguồn khảo sát của tác giả)

+ Nghiên cứu sản phẩm: nghiên cứu những cách sử dụng, tập quán và sự ưa chuộng của người tiêu thụ để giúp cho việc thiết kế,cải tiến sản phẩm. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm, kết cấu chi phí và giá thành sản phẩm, các yếu tố ảnh hưởng đến việc định giá và điều chỉnh giá cả,...

+ Nghiên cứu phân phối: tập trung tìm hiểu và phân tích hệ thống phân phối hiện tại trên thị trường, cấu trúc kênh phân phối, các loại trung gian và các phương thức phân phối sản phẩm,...

+ Nghiên cứu quảng cáo**:** phân tích mức độ đạt được mục tiêu đề ra của các chương trình quảng cáo, phân tích tác động của quảng cáo đến sự nhận thức, suy nghĩ, tình cảm và thái độ của khách hàng, hiệu quả sử dụng của loại phương tiện quảng cáo đối với VNPT và sản phẩm của VNPT,...

+ Nghiên cứu bán hàng: nhằm đánh giá hoạt động của lực lượng bán hàng, mà nội dung chủ yếu tập trung vào việc so sánh khối lượng bán thực tế với kế hoạch; phân tích việc bán hàng theo sản phẩm, theo lãnh thổ, theo phân đoạn thị trường, theo cửa hàng và theo nhân viên bán hàng; xác định thị phần của VNPT; phân tích lợi nhuận theo sản phẩm,...

+ Nghiên cứu cạnh tranh: dựa trên cơ sở tìm hiểu mục tiêu, chiến lược, hoạt động của đối thủ cạnh tranh nhằm tạo ra một lợi thế cạnh tranh mạnh nhất có thể có trong những điều kiện cụ thể của các nguồn lực của Chi nhánh, cũng như trong điều kiện của môi trường cạnh tranh luôn biến động trên địa bàn.

+ Nghiên cứu các yếu tố Vĩ Mô (dự báo xu hướng thay đổi và phát triển): đánh giá toàn diện ảnh hưởng của các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội đến khách hàng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của Chi nhánh. Những thay đổi về thị

hiếu khách hàng, về công nghệ sản xuất, sự xuất hiện của các vật liệu mới...

Bước 2: Quy trình thu thập thông tin Marketing

Bảng 2.3 Quy trình thu thập thông tin marketing

Các kênh thu thập thông tin của VNPT Bắc Ninh gồm có:

Nguồn thông tin	**Các loại thông tin**					
	Thông tin về sản phẩm của đối thủ (cho KH)	Hiệu quả kênh phân phối hiện có	Hành vi khách hàng	Biến động về khách hàng	Doanh thu tiêu dùng của khách hàng	Kết quả các chương trình Marketing
Số liệu phân tích từ Tập đoàn VNPT			x	x	x	x
Số liệu phân tích của VNPT Bắc Ninh	x	x	x			x
Thông tin từ Kênh phân phối	x		x	x		
Thông tin từ nhân viên VNPT Bắc Ninh		x	x			
Thông tin từ nhân viên đối thủ	x		x	x		
Nguồn thông tin thu thập từ các kênh thông tin xã hội khác	x		x			x

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế Toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

- **Hệ thống báo cáo Nội bộ**

+ *Số liệu phân tích từ Tập đoàn VNPT:* Cung cấp các số liệu phân tích một cách tổng thể về hành vi tiêu dùng của khách hàng đang sử dụng dịch vụ.Các số liệu thống kê, phân tích về từ Công ty: tỷ trọng doanh thu sản phẩm, hệ số khách hàng rời mạng, thị phần, phần tích nhu cầu khách hàng qua CRM, tăng trưởng khách hàng đến từng xã. MobiFone là một trong những doanh nghiệp đầu tiên tại Việt Nam quan tâm và triển khai đến dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (icloud), tiếp theo đó là cập nhật những thông tin của xu hướng IoT (Internet vạn vật) và cuộc cách mạng 4.0.

+ *Số liệu phân tích của VNPT Bắc Ninh:* phân tích các số liệu chi tiết về các hoạt động của kênh, hành vi khách hàng để. Các số liệu thường phân tích: phân tích

lượng hàng tiêu thụ trên kênh chi tiết tới từng thành viên kênh, phân tích số liệu hoạt động đến từng thuê bao, chất lượng các chương trình triển khai tại Chi nhánh, hệ thống báo cáo bán hàng như hóa đơn, đơn hàng.

- **Tình báo marketing**

+ Huy động và huấn luyện lực lượng bán hàng phát hiện và cung cấp nhanh những thông tin về diễn biến của tình tình thị trường, khách hàng theo những mẫu báo cáo cho trước và phân loại những thông tin nào thì cần gửi.

+ Nói chuyện với những nhiên viên cũ và những người đang làm việc cho họ, các đại lý, những người phân phối, những người cung ứng và các đại lý vận tải của họ,...

- **Một số kênh thông tin tham khảo**

+ Tham khảo thông qua nghiên cứu sẵn có của các kênh thông tin xã hội: như các báo đài, các kênh thông tin có uy tín (ICT News, Finance Brand…) hoặc qua Facebook (Fanpage bán hàng, các diễn đàn công nghệ), OTT.

Bước 3: Xử lý và phân tích thông tin đã thu thập

+ Quá trình xử lý dữ liệu tại VNPT Bắc Ninh bao gồm việc chuẩn bị dữ liệu cho phân tích và quá trình phân tích dữ liệu.

Hệ thống lại dữ liệu: phân loại các dữ liệu thu thập được là theo nguồn nào, đáp ứng được những nhu cầu gì, thông tin nào là cần thiết, thông tin nào là loại bỏ.

+ Sau quá trình chuẩn bị về thông tin, các dữ liệu bắt đầu được các đơn vị chuyên môn về marketing thực hiện thống kê, tổng hợp lại thành các bảng biểu theo các bước đã vạch ra trong kế hoạch. Số liệu được phân tích được so sánh rất kỹ với các mốc thời gian nhất định.

+ Sau khi số liệu được phân tích xong thì các đơn vị chuyên môn như Tổ Bán hàng hoặc tổ KHDN sẽ tiếp tục thực hiện thêm một công đoạn nữa là đối chiếu số liệu với các số liệu báo cáo từ tập đoàn VNPT để đảm bảo các số liệu đã ăn khớp, thông tin là chính xác, đảm bảo độ trung thực cao. Bộ phận TCHC của VNPT Bắc Ninh sẽ hỗ trợ việc đối soát các thông tin này để đảm bảo tính khách quan.

Bước 4: Báo cáo kết quả nghiên cứu

+ Tùy vào quy mô điều tra của từng đợt nghiên cứu mà có cách thức báo cáo kết quả khác nhau:

Đối với các đợt điều tra thông tin nhanh về tính hình đối thủ, phản ứng của khách hàng một số loại sản phẩm mới trên thị trường để Lãnh đạo VNPT Bắc Ninh và Lãnh đạo tập đoàn có nhưng điều chỉnh kịp thời thì các thông tin được tổng hợp rất ngắn gọn thông qua Email hoặc các kênh thông tin nội bộ khác như Viber, Zalo…

+ Còn nếu cuộc nghiên cứu có quy mô lớn và báo cáo theo định kỳ như tháng, quý hoặc năm thì kết quả sẽ được được trình bày trong các báo cáo được viết chu đáo theo mẫu của tập đoàn. Khi viết báo cáo như vậy thì các nội dung báo cáo được kiểm soát chi tiết, đầy đủ và tập trung vào đúng vấn đề mà mà Lãnh đạo Tập đoàn và Lãnh đạo VNPT Bắc Ninh đang quan tâm. Trình tự báo cáo được thực hiện một cách chi tiết, đầy đủ.

2.2.2. Thực trạng công tác lựa chọn thị trường mục tiêu của VNPT Bắc Ninh

Bảng 2.4. Số liệu thị phần của các nhà mạng trên địa bàn

Đối tác	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SLTB (TB)	Tỷ lệ (%)	SLTB (TB)	Tỷ lệ (%)	SLTB (TB)	Tỷ lệ (%)
Vietnamobile	5.921	0,6	2.864	0,3	2.826	0,3
Viettel	658.393	71,3	689.363	70,2	604.006	72,7
Gmobile	1.527	0,2	1.320	0,1	1.359	0,2
SFone	1.000	0,1	500	0,1	-	0,0
MobiFone	115.756	12,5	137.058	13,9	92.039	11,1
Vinaphone	140.802	15,2	151.454	15,4	130.115	15,7
Tổng	**923.399**	**100,0%**	**982.558**	**100,0**	**830.345**	**100,0**

(Nguồn: Phòng Tổng Hợp – Nhân Sự - TTKD VNPT Bắc Ninh)

Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

Quá trình cung cấp các dịch vụ viễn thông không phải là quá trình mua đứt bán đoạn mà là cả một quá trình cung cấp dịch vụ, các tiện ích cho khách hàng trong thời gian sử dụng dịch vụ. Quy trình bán hàng có thể được tính là kết thúc khi khách hàng đó chấm dứt hợp động sử dụng dịch vụ với nhà mạng.

a. Phân đoạn theo hình thức hoạt động

Cùng với sự phát triển kinh tế của cả nước, Bắc Ninh được đánh giá là một trong những tỉnh có tốc độ tăng trưởng kinh tế tương đối nhanh và cao. Nền kinh tế Bắc Ninh đang đổi thay từng ngày. Cơ cấu kinh tế đang dần chuyển dịch theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Người nông dân bước đầu quan tâm đến sản xuất hàng hoá, đảm bảo an ninh lương thực. Công nghiệp, dịch vụ có bước phát triển tốt. Công nghiệp địa phương tuy còn phải đối mặt với nhiều khó khăn, nhưng vẫn đạt được những thành tích đáng khích lệ.

b. Phân đoạn thị trường theo vùng, địa lý

Bắc Ninh là một tỉnh giáp Thủ đô Hà Nội, nằm trong trục tam giác các khu công nghiệp lớn: Hà Nội – Hải Phòng – Quảng Ninh, có các đường giao thông lớn quan trọng chạy qua, nối liền tỉnh với các trung tâm kinh tế, thương mại và văn hoá của miền Bắc. Đây là những điều kiện thuận lợi để phát triển kinh tế - văn hoá - xã hội với các tỉnh.

Trong những năm qua, tình hình kinh tế xã hội trên địa bàn tỉnh đã có bước phát triển tích cực. Bắc Ninh được biết đến như một điểm sáng về phát triển công nghiệp (với 15 khu công nghiệp được thủ tướng chính phủ phê duyệt, ...), mức sống người dân ngày càng được nâng cao, nhu cầu khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông rất lớn. Các doanh nghiệp Viễn thông tại Bắc Ninh kinh doanh tất cả các dịch vụ từ dịch vụ cơ bản đến dịch vụ GTGT. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp này mới chủ yếu tập trung kinh doanh một số các dich vụ có khả năng đem lại lợi nhuận và nhu cầu sử dụng lớn ở những đoạn thị trường lợi nhuận như khu vực thành phố Bắc Ninh, trung tâm các huyện, thị xã. Riêng VNPT Bắc Ninh dựa vào lợi thế kinh nghiệm lâu năm của mình đã phục vụ hầu hết các nhu cầu của khách hàng trên địa bàn tỉnh từ khu vực trung tâm đến nông thôn với các dịch vụ như thoại cố định, di động, ADSL, ...

Trong thị trường canh tranh, các nhà cung cấp rất quan tâm đến hoạt động của các đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp đua nhau đưa ra các chương trình khuyến mãi, các chiến dich truyền thông, tặng quà, hỗ trợ giá, ... nhằm để lại tiếng vang lớn trong dư luận công chúng và lôi kéo khách hàng.

Với mục tiêu phấn đấu đến năm 2025, Bắc Ninh cơ bản là tỉnh công nghiệp, có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, đời sống người dân cải thiện rõ nét, cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ thì trong tương lai không xa, nhu cầu của khách hàng sử dụng dịch vụ nói chung và dịch vụ Viễn thông nói riêng

không chỉ dừng lại ở mức dịch vụ hiện nay, mà chắc chắn họ đòi hỏi các dịch vụ sẽ phong phú, đa dạng, tiện lợi, chất lượng cao với mức giá hợp lý hơn. Điều này càng hứa hẹn một sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ trên thị trường Viễn thông Bắc Ninh trong tương lai.

Lựa chọn thị trường mục tiêu

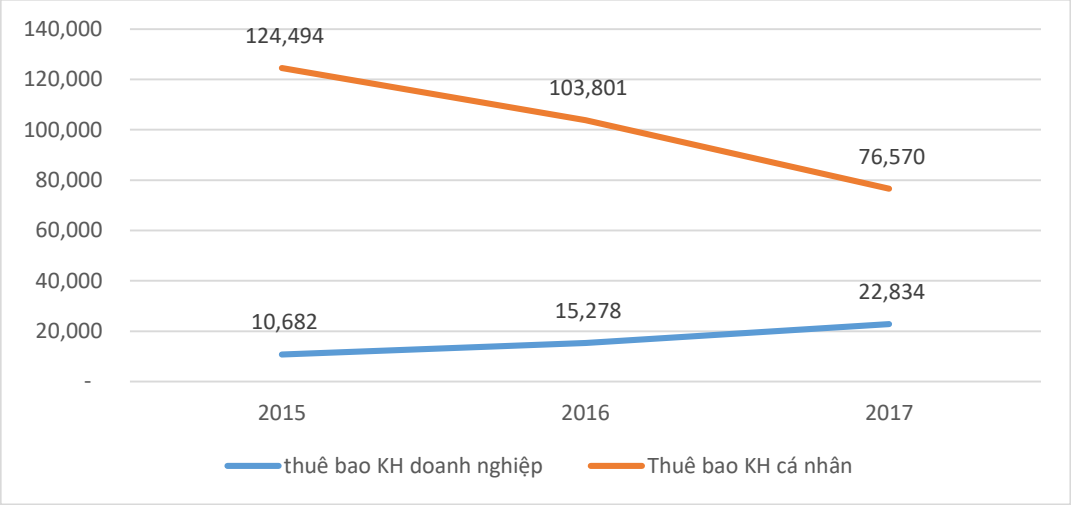
Với các tiêu chi phí phân đoạn thị trường rõ ràng và đơn giản như vậy thì việc lựa chọn thị trường mục tiêu của VNPT tỉnh Bắc Ninh xác định thị trường mục tiêu với đơn vị là các khách hàng đã gắn bó lâu năm với Viễn thông, là các cơ quan và các cấp chính quyền phục vụ Đảng Nhà nước, đặc biệt khách hàng tại các khu công nghiệp.

Bảng 2.5. Số lượng thuê bao phát sinh cước của từng thị trường

Đơn vị tính: thuê bao

STT	Thành phố/Huyện	KHDN			KHCN		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	TP Bắc Ninh	385	684	15.328	21.919	22.879	12.685
2	H. Yên Phong	480	712	539	863	13.844	9.667
3	H. Quế Võ	429	402	216	10.322	8.213	6.185
4	H. Tiên Du	168	181	574	7.075	6.058	4.547
5	H. Gia Bình	1.113	1.264	1.145	13.051	10.747	8.290
6	H. Lương Tài	1.144	1.419	1.231	19.152	11.400	8.271
7	H. Từ Sơn	433	500	711	6.846	6.677	6.003
8	H. Thuận Thành	2.328	3.003	2.421	16.671	12.348	8.406
	Tổng	**10.682**	**15.278**	**22.834**	**124.494**	**103.801**	**76.570**

(Nguồn: Phòng Tổng Hợp – Nhân Sự - TTKD VNPT Bắc Ninh)



Hình 2.3 Biểu đồ tốc độ phát triển thuê bao của từng thị trường

(Nguồn: Phòng Tổng Hợp – Nhân Sự - TTKD VNPT Bắc Ninh)

2.2.3. Thực trạng các chính sách Marketing của VNPT Bắc Ninh

➢ ***Quyết định về sản phẩm***

Đặc thù của ngành viễn thông là việc mang lại giá trị sử dụng các sản phẩm dịch vụ trong một thời gian dài về sau chứ không phải là giao dịch mua đứt bán đoạn nên việc xây dựng chiến lược về sản phẩm của ngành là tương đối phức tạp. Việc xây dựng các chính sách cho sản phẩm không phải do doanh nghiệp có thể tự định đoạt mà có sự kiểm soát chặt chẽ của các cơ quan chức năng như Bộ Thông tin truyền thông, bộ Công thương… Việc xây dựng chính sách dành cho sản phẩm sẽ do Tập đoàn VNPT quyết định dựa trên đề xuất của các VNPT khu vực sao đó báo cáo xin phê duyệt của các Bộ, Ban ngành liên quan. Tuy nhiên, những người làm marketing của Tập đoàn và các VNPT khu vực sẽ chịu trách nhiệm trong việc định hướng việc xây dựng sao cho phù hợp với nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu.….

Các sản phẩm chủ lực hiện nay của VNPT Bắc Ninh

✓ *Các sản phẩm VT*: Di động Vinaphone, Cáp quang FiberVnn, điện thoại cố định, Truyền hình MYTV, Mytvnet, TSL, Kênh thuêriêng,…

✓ *Các sản phẩm CNTT*: IVAN (phần mềm quản lý BHXH), CA (chữ ký số), HIS (phần mềm quản lý bệnh viện), Vnedu (phần mềm quản lý giáo dục)…

✓ *Các giải pháp về VT-CNTT* cho các hộ gia đình và Doanh nghiệp

Để tăng cường tính cạnh tranh cho các sản phẩm/dịch vụ, VNPT Bắc Ninh rất tập trung vào việc nghiên cứu nhu cầu, mong muốn của khách hàng. Từ nhưng kết quả nghiên cứu thu được, VNPT Bắc Ninh có thể đưa ra các các đề xuất gợi ý cho các bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) của Tập đoàn thiết kế các tính năng phù hợp với đặc thù khách hàng địa bàn VNPT khu vực.

Theo phiếu điều tra đánh giá khách hàng về sản phẩm dịch vụ thì VNPT đang ngang bằng vị thế với đối thủ là Viettel, cao hơn so với các nhà mạng khác với mức điểm là 3.5/5 theo tổng 200 phiếu bầu(Nguồn: Nguồn khảo sát của tác giả)

- *Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm*: VNPT Bắc Ninh luôn chú trọng đến công tác xây nghiên cứu, phát triển đa dạng các sản phẩm để phục vụ nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng. Tính đến thời điểm hiện tại thì VNPT Bắc Ninh có khoảng hơn 180 gói cước, dịch vụ khác nhau mang lại các tiện ích cho khách hàng. Dựa trên sản phẩm dịch vụ sẵn có, VNPT Bắc Ninh sẽ lựa chọn ra các sản phẩm trọng tâm để tập trung tư vấn cho khách hàng theo các đối tượng khách hàng đã được phân đoạn. Tùy theo tình hình thực tế trên thị trường như nhu cầu của khách hàng, chính sách của đối thủ thì VNPT Bắc Ninh sẽ có được sự chủ động đề xuất các sản phẩm phù hợp hơn với địa bàn như. Có rất nhiều sản phẩm được coi là tiên phong trong các nhà mạng trên địa bàn Bắc Ninh. Với chiến lược như vậy thì VNPT Bắc Ninh sẽ có thể đáp ứng được rất nhiều nhu cầu của khách hàng trong quá trình bán hàng và sử dụng dịch vụ về sau.

- *Chất lượng dịch vụ*: Chất lượng dịch vụ là một trong hai yếu tố quan trọng nhất tác động đến ý định hành vi, nó sẽ có tác động mạnh nhất lên hành vi của người tiêu dùng bên cạnh yếu tố hình ảnh của doanh nghiệp. Đây là yếu tố sống còn đối với nhà mạng trong việc giữ chân khách hàng giúp duy trì và gia tăng doanh thu sử dụng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ bao gồm hai yếu tố thành phần là chất lượng dịch vụ cơ bản và chất lượng dịch vụ gia tăng.

Về yếu tố chất lượng dịch vụ cơ bản: VNPT Bắc Ninh luôn đưa ra các cam kết về chất lượng dịch vụ để đảm bảo lòng tin với khách hàng. Chỉ cần chất lượng dịch vụ không được đảm bảo thì nguy cơ khách hàng rời mạng sẽ rất cao. Trong quá trình sử dụng dịch vụ, chỉ cần khách hàng có phản ánh về các sự cố, lỗi kỹ thuật thì sẽ có đơn vị tiếp nhận và khắc phục ngay để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

Đề cao chất lượng chăm sóc khách hàng: VNPT Bắc Ninh là đơn vị cung cấp trực tiếp các sản phẩm tới tay khách hàng, là đơn vị giao tiếp thường xuyên nên

Ban Lãnh đạo Chi nhánh đề cao tầm quan trọng của chất lượng công tác chăm sóc khách hàng. Bộ phận Marketing chi nhánh luôn nhận thức được chăm sóc khách hàng chính là yếu tố giữ chân khách hàng để duy trì và gia tăng doanh thu về sau. Tiêu chí này hiện đã được áp dụng để đánh giá chỉ tiêu KPI của một số đơn vị đặc thù.

- ***Nhãn hiệu*:** Trước khi hoàn thiện sản phẩm để đưa ra thị trường, Tập đoàn sẽ cho phép các VNPT khu vực tự đề xuất nhãn hiện riêng cho sản phẩm. Mục tiêu của Tập đoàn là đặt tên gọi, thiết logo, hình hành và Slogan cho các sản phẩm phù hợp với đặc thù thị trường nhưng vẫn nhấn mạnh được đặc tính của sản phẩm. Các đơn vị sẽ nghiên cứu kỹ các sản phẩm của đối thủ trên thị trường để đề xuất các slogan vừa dễ nhớ, vừa phân biệt với sản phẩm đối thủ, vừa thể hiện giá trị sản phẩm đến với khách hàng mục tiêu một cách cụ thể.

- ***Đề xuất về chính sách về phát triển các Quyết định về giá***

Vơi sự tiến bộ của công nghệ, việc hình thành và phát triển của nhiều nhà mạng mới nên giá thành các sản phẩm viễn thông ngày càng được điều chỉnh theo hướng có lợi cho người tiêu dùng. So với thời gian trước đây thì các thiết bị di động ngày càng hiện đại nhưng mức lại không quá cao, mức cước dịch vụ được điều chỉnh giảm đến một nửa đối với các dịch vụ cơ bản chứ chưa nói đến các sản phẩm đặc trưng. Mức cước của các dịch vụ viễn thông tại Việt Nam đang ở mức tương đồng, thậm chí là rẻ hơn so với mức cước bình quân tại các nước trong khu vực Đông Nam Á. Do đó chiến lược về giá của các dịch vụ sản phẩm cũng là một trong các yếu tố được Tông Công ty xây dựng trong chính sách sản phẩm ngay từ đầu. Việc định giá của Tổng Công ty sẽ căn cứ theo các yếu tố bên trong và bên ngoài.

Bảng 2.6. Các yếu tố quyết định giá của dịch vụ viễn thông

Yếu tố bên trong	Yếu tố bên ngoài
- Chi phí thực tế: đảo bảo quy định về đầu tư vốn của doanh nghiệp nhà nước; - Mục tiêu chênh lệch thu chi để đảm bảo lợi nhuận, mức đóng góp cho Ngân sách Nhà nước; - Định hướng về mở rộng quy mô: kênh phân phối, nhân sự	- Khung giá theo Quy định của các cấp chính quyền quản lý (Bộ Thông tin và Truyền thông, bộ Công Thương, bộ Tài Chính) - Chính sách về giá của đối thủ: đảm bảo nguyên tắc thấp hơn hoặc bằng đối thủ; - Khả năng chi trả của khách hàng theo từng phân khúc thị trường.

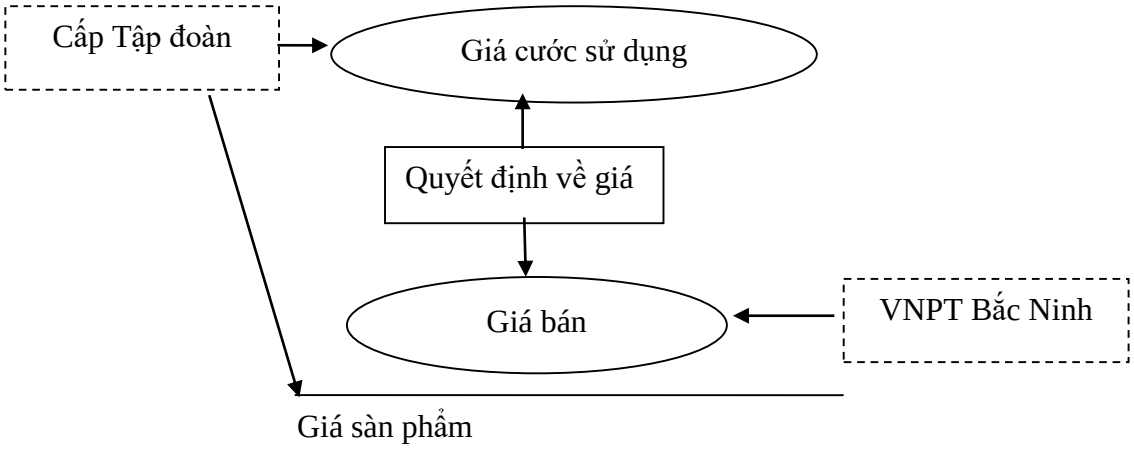
(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kế Toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

Ví dụ:

+ Theo chính sách về viễn thông tại Việt Nam thì người nghe không phải trả cước phí nhận cuộc gọi như nhiều nước trên Thế Giới.

+ Cước phí kết nối sang mạng khác hiện tại được áp dụng từ 400-440 đồng/phút thoại

Việc định giá bán các sản phẩm, dịch vụ tại VNPT Bắc Ninh bao gồm các loại như sau:



Hình 2.4: Sơ đồ Quy trình quyết định về Giá của VNPT Bắc Ninh

(Nguồn: Tổ bán hàng và kênh phân phối của VNPT Bắc Ninh)

- Giá cước sử dụng dịch vụ: Cước đấu nối, hòa mạng, cước thuê bao, cước chuyền quyền sử dụng, cước mua gói… Phần giá cước này là cố định và được công bố đại chúng tới khách khách hàng thông qua các trang web chính thức và niêm yết tại cửa hàng. VNPT tỉnh Bắc Ninh phải thực hiện theo đúng quy định, không thể can thiệp điều chỉnh về giá đối với các sản phẩm dịch vụ này. Hệ thống sẽ tự động tính toán cước sử dụng cho khách hàng. Phần doanh thu từ giá cước sử dụng này sẽ được đánh giá bằng chỉ tiêu doanh thu thông tin để phản ánh thực tế mức tiêu dùng của khách hàng cho từng khoản mục như Thoại, SMS, Data, GTGT, Đa dịch vụ… Trong phần giá cước dịch sử dụng dịch vụ thì khách hàng có thể lựa chọn thể hình thức mua sản phẩm trọn gói (theo tháng, theo năm) hoặc tiêu dùng theo mức phát sinh.

- Giá bán: Phí mua sim, phí thay sim, phí chuyển quyền, giá bán thiết bị, phí chuyển đổi gói cước, thẻ cao, thẻ điện tử, thiết bị đầu cuối... Đây như là các sản phẩm hỗ trợ cho quá trình tiếp mạng và duy trì dịch vụ của khách hàng… Doanh thu từ việc cung cấp các sản phẩm này sẽ được đánh giá bằng chỉ tiêu doanh thu

bán hàng.

➢ ***Kênh phân phối dịch vụ của VNPT Bắc Ninh***

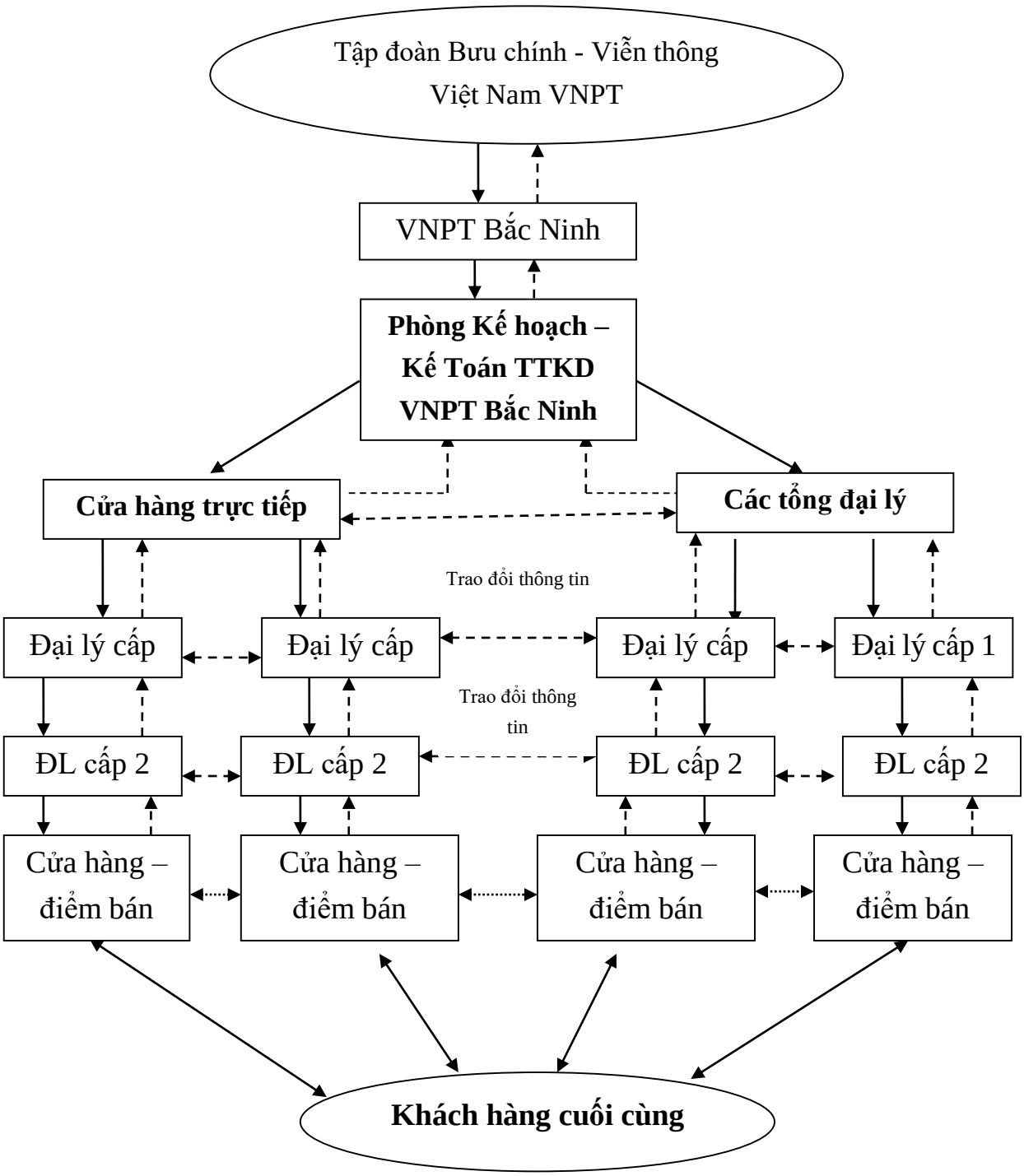
a. Kết cấu kênh

Tính đến cuối 2019, VNPT Bắc Ninh đã phát triển được hệ thống kênh phân phối sản phẩm dich vụ rộng khắp trên địa bàn tỉnh thông qua mang lưới gồm hàng chục điểm giao dịch khách hàng, hơn 300 cộng tác viên được phát triển rộng khắp tới từng thôn xóm để phát triển và nhận lắp đặt thuê bao tại nhà cho khách hàng.

- Hệ thống các điểm giao dịch được đặt tại trung tâm của các huyện, thành phố trong toàn tỉnh (8 trung tâm).

- VNPT Bắc Ninh cũng thường xuyên tổ chức tiến hành tập huấn cho các điểm giao dịch trong phạm vi toàn tỉnh, yêu cầu các điểm triển khai đăng ký thông tin cho khách hàng đúng thời gian quy định và hàng tuần có đánh giá, rút kinh nghiệm, khắc phục các tồn tại báo cáo lên VNPT Bắc Ninhtrước khi triển khai bước tiếp theo.

- Các thiết bị dùng cho sử dụng dịch vụ được bày bán tại các quầy giao dịch, các điểm đại lý, điểm bưu điện văn hoá xã.



Hình 2.5 : Sơ đồ phân phối dịch vụ di động của TTKD VNPT Bắc Ninh

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kế Toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

Ghi chú

Nét liền: Mối quan hệ trực tiếp.

Nét đứt: Mối quan hệ qua lại.

Liên tục đầu tư, triển khai dịch vụ, sản phẩm, công nghệ mới chất lượng cao, VNPT Bắc Ninh cũng là đơn vị tiên phong trong việc triển khai, phát huy, mở rộng các kênh bán hàng, nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người sử dụng dịch vụ.

Việc triển khai kênh bán hàng toàn quốc qua tổng đài 18001166, mở thêm các điểm giao dịch, phát triển nhiều đại lý bán hàng, cộng tác viên nhằm cung cấp dịch vụ đến tận địa chỉ đã giúp doanh nghiệp có thêm kênh tiếp cận hiệu quả với khách hàng, góp phần nâng cao thị phần dịch vụ.

Các điểm giao dịch của VNPT Bắc Ninh đều được trang bị hiện đại, hình ảnh nhận dạng thương hiệu VNPT nổi bật từ xa, cùng đội ngũ các giao dịch viên giỏi về trình độ nghiệp vụ, tận tình chu đáo, sẵn sàng phục vụ khách hàng. Các dịch vụ được cung cấp tại điểm giao dịch là: Điện thoại cố định, di động VinaPhone, các dịch vụ giá trị gia tăng của VinaPhone, Internet MegaVNN, Internet cáp quang FiberVNN, MyTV, Metronet ...

Cửa hàng: Hiện tại thì chính sách hoa hồng của cửa hàng giống với đại lý. Mỗi cửa hàng có tối thiểu 4 người. Với nhiệm vụ như: chăm sóc khách hàng, phát triển thuê bao, dịch vụ sau bán hàng… Những cửa hàng này có trách nhiệm xử lý những vấn đề phát sinh trong quá trình sử dụng dịch vụ hoặc nhu cầu lắp đặt dịch vụ của khách hàng đồng thời là điểm thu cước điện thoại trả sau hoặc internet…

b. Các hình thức bán hàng

- Hình thức bán lẻ: Tại các trung tâm giao dịch của các đại lý trực tiếp bán các sản phẩm, dich vụ Viễn thông cho khách hàng. Nhân viên giao dịch vừa trực tiếp bán hàng, vừa giới thiệu cho khách hàng biết các dịch vụ mà VNPT Bắc Ninh cung cấp, gợi mở nhu cầu, tư vấn cho khách hàng những dịch vụ phù hợp với họ trong các trường hợp cụ thể. Đây là đội ngũ quan trọng trong kinh doanh, làm cho khách hàng gắn bó và sử dụng dich vụ của VNPT, đội ngũ đại diện cho hình ảnh của doanh nghiệp.

- Hình thức bán buôn: VNPT Bắc Ninh áp dụng hình thức bán hàng với số lượng lớn với những mức chiết khấu quy định tạm gọi là bán buôn. Cụ thể như: Bán thẻ điện thoại, bộ KIT, máy điện thoại di động.

- Hình thức bán hàng tại nhà: áp dung cho tất cả các khách hàng có nhu cầu, thường là những khách hàng quen, khách hàng lớn.

➢ ***Thực trạng chính sách xúc tiến thương mại***

Với đặc điểm là doanh nghiệp nhà nước hạch toán phụ thuộc nên toán bộ kinh phí cho công tác xúc tiến là do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông giao xuống căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và thực tế sản xuất của VNPT Bắc Ninh.

Trong những năm qua ngành Bưu điện, nay là VNPT Bắc Ninh đã xây dựng mục tiêu chiến lược của Ngành là "Tất cả vì khách hàng". Với chủ trương đó, VNPT Bắc Ninh đã xây dựng các biện phát triển khai cụ thể như.

a. Kênh sản xuất

- Nhân viên tuyến đầu: Nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của nhân viên tuyến đầu trong việc đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị, VNPT Bắc Ninh đã bước đầu quan tâm đến việc đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng các bộ phận nhân viên ở trung tâm chăm sóc khách hàng, trung tâm Viễn thông các huyện, làm nòng cốt để hướng dẫn đội ngũ nhân viên tuyến dưới. Các nhân viên ở bộ phận kỹ thuật, lắp ráp, sửa chữa tại nhà khách hàng, ngoài việc phải hiểu rõ sản phẩm, dịch vụ của đơn vị thì cũng đã dần dần được tham gia các khóa đào tạo về kiến thức, kỹ năng tư vấn, thuyết phục khách hàng, giúp họ hiểu rõ được các lợi ích, công dụng của các dịch vụ Viễn thông khác nhau, tư vấn họ sử dụng các dịch vụ mới tiện ích hơn, …

Tuy nhiên, còn một lượng lớn nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng ở các trung tâm trên, nhân viên giao dịch ở các đại lý, các điểm giao dịch chưa qua một lớp đào tạo. Việc truyền đạt nội dung các kiến thức khóa học đến các tuyến nhân viên cấp dưới vẫn chưa thực sự hiểu quả. Các khóa đào tạo chưa nhiều và chưa mở rộng quy mô cũng như hình thức. Điều này dẫn đến tình trạng các trưởng bộ phận thì giỏi, tiếp thu, học tập đầy đủ các kỹ năng nhưng không áp dụng vào thực tiễn, còn các nhân viên cấp dưới là những người trực tiếp tiếp xúc khách hàng thì lại yếu kém hoặc còn thiếu kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nên gây rất nhiều khó khăn trong công tác bán hàng và ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng.

- Các điểm phục vụ đã bước đầu được đầu tư như: Xây dựng trung tâm dịch vụ khách hàng mới, có sự sửa sang, đổi mới bước đầu cơ sở vật chất các điểm giao dich trung tâm,… Song còn nhiều đại lý, điểm giao dịch còn thiếu thốn cơ sơ vật chất, chưa được đầu tư đúng mức: Nơi giao dịch nhỏ, biển quảng cáo không có hoặc đã hỏng nhiều, treo không hợp lý, đồng phục chưa có, chưa thể hiện được đặc trưng đại lý của VNPT.

b. Kênh marketing

✓ *Quảng cáo*

Quảng cáo là phương tiện truyền thông đại chúng mà doanh nghiêp phải trả tiền để truyền tải những thông nhằm nhắc nhở, thuyết phục khách hàng về dịch vụ và chính nhà cung cấp dịch vụ.

VNPT Bắc Ninh luôn đặt ra mục tiêu là hoạt động xúc tiến quảng cáo phải làm cho khách hàng biết, hiểu, thích, chuộng, tin, sử dụng dịch vụ. Hiện nay, VNPT Bắc Ninh sử dụng rất nhiều phương tiện quảng cáo:

- Lập website riêng của mình để đăng tải, cập nhật thông tin mới hàng ngày, thông tin mới nhất về sản phẩm dịch vụ cũng như hoạt động của VNPT Bắc Ninhcho mọi khách hàng: http://www.vnptbacninh.com.vn

- Thường xuyên có các chương trình quảng cáo trên các tạp chí chuyên ngành, tạp chí xã hội, kênh truyền hình, phát thanh của địa phương để thông tin đến khách hàng: Báo Bắc Ninh, đài tuyền hình Bắc Ninh, đài truyền hình các địa phương, …

- In ấn các tờ rơi hướng dẫn khách hàng sử dụng chi tiết các dịch vụ. Trưng bày các biển, các băng rôn quảng cáo mỗi đợt khuyến mãi, khai trương dịch vụ mới.

- Quảng cáo các dịch vụ trên báo chí trung ương và địa phương.

- Hàng tháng VNPT Bắc Ninh gửi thư mời, thư giới thiệu khi có dịch vụ mới đến cho các khách hàng là những khách hàng lớn.

Tuy nhiên, các biển quảng cáo cho thương hiệu của VNPT, của VNPT Bắc Ninh chưa được chuẩn hoá về kích cỡ, dẫn đến tình trạng trung tâm Viễn thông huyện này làm biển quảng cáo quá to hoặc quá nhỏ so với biển quảng cáo của trung tâm Viễn thông huyện khác. Nội dung hình ảnh của các biển quảng cáo cũng chưa gây được nhiều sự chú ý và gây ấn tượng sâu trong tâm chí người xem.

Một số chương trình quảng cáo chưa thể hiện tính chuyên nghiệp, không theo kịp thị trường, hình thức quảng cáo còn thiếu sự đa dạng. Việc đầu tư về tài lực và vật lực của đơn vị vào các hoạt động này còn thấp, đặc biệt đến nay vẫn chưa có được các đối tác tin cậy cho các hoạt động quảng cáo, khuyếch trương, thông tin cộng đồng, dẫn đến chất lượng các hoạt động này chưa đạt được hiệu quả như mong muốn.

Hình 2.6: Vinaphone đặt biển quảng cáo trên cao tốc pháp Vân

✓ *Khuyến mãi*

Ngoài quảng cáo, bán hàng và quan hệ công chúng, khuyến mãi bao gồm các hoạt động kích thích khách hàng mua sản phẩm và các trung gian nỗ lực bán hàng trong các giai đoạn ngắn hạn.

Công ty luôn có hình thức khuyến khích khách hàng hòa mạng trả sau mới hoặc chuyển đổi từ trả trước sang trả sau với nhiều khuyến mại hấp dẫn như: tặng 100.000đ cước phát sinh mỗi tháng hoặc giảm 50% cước gọi nội mạng và phí dịch vu imuzik trong 12 tháng đầu tiên từ ngày hòa mạng, chương trình tặng số đẹp miễn phí với cam kết của khách hàng về cước phát sinh và thời gian sử dụng. Ngoài ra những khách hàng trả sau còn được sử dụng nhiều dịch vụ giá trị gia tăng không dành cho thuê bao trả trước như dịch vụ chặn cuộc gọi Call Blocking, dịch vụ chuyển vùng quốc tế… và được tham gia vào những chương trình chăm sóc khách hàng đặc biệt như: khách hàng thân thiết, tặng quà nhân ngày sinh nhật, tặng thẻ mua sắm và được chuyển cuộc gọi vào line Vip khi gọi lên tổng đài chăm sóc khách hàng của VNPT Bắc Ninh.

Vào các dịp lễ tết, khi khai trương sản phẩm mới thì VNPT Bắc Ninh tổ chức chương trình khuyến mãi lớn cho khách hàng như: Giám giá cước, tặng quà, sử dụng

miễn phí dịch vụ, tư vấn sư dụng dịch vụ. Các hoạt động này đã có tác động tích cực đến khách hàng, khách hàng ngày càng gắn bó với các dịch vụ của đơn vị.

Hình 2.7. Chương trình khuyến mại mừng quốc khánh của TTKD VNPT Bắc Ninh

✓ *Bán hàng trực tiếp*

Bán hàng trực tiếp là một yếu tố quan trọng trong chiến lược truyền thông hỗn hợp. Qua bán hàng cá nhân có thể xây dựng mối quan hệ thân thiện, lâu dài giữa khách hàng và doanh nghiệp. Nó cho phép người bán nhận được thông tin phản hồi từ khách hàng, và do vậy có thể phản ứng linh hoạt đáp ứng các nhu cầu khác nhau của khách hàng, tiết kiệm thời gian cho họ.

Những năm trước đây, ngành dịch vụ Bưu chính Viễn thông mang tính độc quyền nên hoạt động bán hàng trực tiếp hầu như không được triển khai, chú tâm đến. Ngày nay, với sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt thì VNPT nói chung và VNPT Bắc Ninh nói riêng coi bán hàng trực tiếp là công cụ hữu hiệu lôi kéo khách hàng, cạnh tranh với các đối thủ khác. Cụ thể như:

- Cung cấp các sản phẩm dịch vụ với chất lượng tốt nhất. Lắp đặt điện thoại với thời gian nhanh nhất, đơn giản hoá khâu làm thủ tục để thuận lợi cho khách hàng, ưu tiên những khách hàng lớn, khách hàng đặc biệt.

- Nhận nhu cầu lắp đặt, bán hàng hoá tại nhà khách hàng để giảm bớt thủ tục cho khách hàng, do đó sản phẩm dịch vụ của đơn vị được nâng cao chất lượng so với những năm trước nhằm nâng cao tính cạnh tranh.

- Đặc biệt VNPT Bắc Ninh có đội ngũ cộng tác viên hoạt động hiệu quả và tích cực rộng khắp tại toàn địa bàn tỉnh.

✓ *Marketing trực tiếp*

VNPT Bắc Ninh đã và đang phát triển hình thức marketing trực tiếp: Gửi thư trực tiếp đến khách hàng (thư có địa chỉ) đến khách hàng lớn, kèm theo các quảng cáo, giới thiệu dịch vụ mới đến khách hàng.

Ngoài ra,VNPT Bắc Ninh cũng tổ chức các cuộc thi tìm hiểu, quảng cáo dịch vụ đến khách hàng thông qua các tờ rơi đính kèm hóa đơn thu cước, nhằm giới thiệu dịch vụ đến khách hàng .

Với hình thức marketing trực tiếp này đã ban đầu đem lại hiệu quả cao trong công tác truyền thông tới khách hàng, thuyết phục mua dịch vụ, nâng cao hiệu quả bán hàng.

✓ *Quan hệ công chúng*

Quan hệ công chúng là một công cụ xúc tiến gián tiếp nhằm mục đích xây dựng một hình ảnh tốt đẹp trong con mắt công chúng về doanh nghiệp và dịch vụ của nó. Vì đặc thù của dịch vụ mang tính vô hình và đánh giá về nó mang nhiều tính chủ quan. Do vậy, quan hệ công chúng có vai trò quan trọng vì nó thúc đẩy hình thức thông tin truyền miệng về doanh nghiệp và dịch vụ.

Nhận thấy vai trò ngày càng quan trọng của hoạt động quan hệ công chúng, VNPT Bắc Ninh đã và đang nghiên cứu tổ chức nhiều hoạt động để người dân Bắc Ninh tiếp cận được tất cả các dịch vụ.

- Thường xuyên có các hoạt động tài trợ cho các hoạt động văn hoá, thể thao, các hoạt động từ thiện được tổ chức tại địa phương: “Sân chơi đất học Kinh Bắc”, “Hội thi tin học trẻ không chuyên”.

- Tổ chức tham gia hội trợ triển lãm của tỉnh để giới thiệu, quảng cáo các sản phẩm dịch vụ.

➢ ***Thực trạng chính sách chăm sóc khách hàng***

Cung cấp thông tin về dịch vụ tới khách hàng: để phục vụ cho việc sử dụng và quản lý tài khoản của khách hàng, hiện tại VNPT Bắc Ninh đang đưa ra các thông tin hướng dẫn về cách sử dụng điện thoại, vùng phủ sóng, hệ thống cửa hàng, đại lý của VNPT Bắc Ninh trên địa bàn, thông tin về cách hòa mạng, giá cước và cách tính cước… Ngoài ra VNPT Bắc Ninh còn đưa ra bảng công bố về chất lượng dịch vụ di động như sau:

Bảng 2.7: Chất lượng di động của VNPT Bắc Ninh

Một số chỉ tiêu cơ bản	Tiêu chuẩn TCN 68-186:2006	Tiêu chuẩn đo kiểm mạng VNPT Bắc Ninh
Tỷ lệ cuộc gọi được thiết lập thành công.	Từ ≥ 92%	98,59%
Tỷ lệ cuộc gọi bị rơi.	≤ 5%	0,54%
Chất lượng thoại (điểm chất lượng thoại trung bình).	≥ 3 điểm	3,507 điểm
Khiếu nại của khách hàng về chất lượng dịch vụ (số khiếu nại/100 khách hàng/3 tháng).	≤ 0,25	0,015
Tỷ lệ cuộc gọi tới dịch vụ hỗ trợ khách hàng chiếm mạch thành công và nhận được tín hiệu trả lời của điện thoại viên trong vòng 60 giây.	≥ 80%	83,14%

(Nguồn: Phòng Tổng Hợp – Nhân Sự - TTKD VNPT Bắc Ninh)

Dịch vụ chăm sóc khách hàng sau khi bán. Sản xuất cung ứng dịch vụ điện thoại di động là một ngành kỹ thuật đặc biệt vì vậy vai trò công tác hỗ trợ và chăm sóc khách hàng vô cùng quan trọng, nhất là hỗ trợ thông tin cho khách hàng đang sử dụng dịch vụ di động của công ty. Các hoạt động chăm sóc khách hàng của dịch vụ di động đang được triển khai rất hiệu qua:

Chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Đây là dịch vụ thuê ngoài, song vẫn được VNPT Bắc Ninh quan tâm và cung cấp dich vụ chăm sóc khách hàng qua các

đầu số: 18001166, 800126, 35800116, 35800119, 18001260, 18001091, 9191,9192, 18001255…

Để thuận lợi cho công tác chăm sóc khách hàng, VNPT Bắc Ninh đã xây dựng một hệ thống dữ liệu khách hàng khá đầy đủ và tiện lợi. Đây là nơi lưu giữ các thông tin liên quan đến khách hàng như số CMT, ngày tháng năm sinh, địa chỉ, ... Các thông tin này luôn được theo dõi, cập nhật chính xác. Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố tự cập nhật và xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng của đơn vị, cuối tuần, tháng các trung tâm gửi giữ liệu về trung tâm dịch vụ khách hàng để so sánh với dữ liệu của tổng đài gốc và cập nhật tính cước, cập nhật file danh bạ.

Xác định công tác chăm sóc khách hàng là công tác mũi nhọn và khách hàng là yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nên VNPT Bắc Ninh đã tập trung xây dựng chính sách bán hàng đối với khách hàng mới, khách hàng lớn và khách hàng tiềm năng đặc biệt là khách hàng tại các khu công nghiệp, khu vực trọng điểm của tỉnh. VNPT Bắc Ninh đã triển khai nhiều hình thức chăm sóc khách hàng để giành thị phần như: Tổ chức hội nghị khách hàng, tổ chức các chiến dịch bảo dưỡng chăm sóc máy điện thoại đến 100% thuê bao, xây dựng cơ chế bán hàng linh động áp dụng cho tất cả CBCNV cùng tham gia, bên cạnh đó VNPT Bắc Ninh tập trung mạnh vào công tác tiếp thị như: Xây dựng nhiều kênh bán hàng theo chiều sâu, nỗ lực rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng cơ chế đặc biệt cho khách hàng lâu năm, ... Công tác truyền thông quảng cáo, khuyến mãi được thực hiện rộng rãi nhằm đem lại lợi ích cho khách hàng, đồng thời quảng bá và nhận diện thương hiệu của VNPT. Hiện nay, VNPT Bắc Ninh có hàng chục điểm giao dịch khách hàng và hơn 300 cộng tác viên được phát triển rộng khắp tới từng thôn xóm để phát triển và nhận lắp đặt thuê bao tại nhà cho khách hàng.

Cùng với việc đầu tư trang thiết bị kỹ thuật, xây dựng cơ sở hạ tầng mạng lưới phuc vụ khách hàng như đang xây dựng trung tâm chăm sóc khách hàng mới, thì VNPT Bắc Ninh đã thực hiện cải tiến quy trình, đơn giản thủ tục (thực hiện chủ trương ký kết hợp đồng sử dụng dịch vụ tại nhà), tạo mọi điều kiện phục vụ khách hàng ngày càng thuận tiện hơn, tốt hơn.

Để các đơn vị thống nhất trong việc quản lý và thực hiện công tác chăm sóc khách hàng có hiệu quả, VNPT Bắc Ninh đã đưa ra một số quy định, chính sách cụ thể về công tác chăm sóc khách hàng như sau: Theo QĐ 06/TT/KHKD/18/02/2018.

a. Xác định khách hàng

❖ *Khách hàng đặc biệt*

Tỉnh uỷ, Huyện uỷ, Thị uỷ, Đảng uỷ khối cơ quan dân chính đảng, Đảng uỷ khối cơ quan doanh nghiệp; UBND tỉnh, huyện, thị xã, thị trấn; HĐND, MTTQ tỉnh, huyện, thành phố, thị xã, các Sở, ban nghành (khách hàng này không phân biệt doanh thu).

❖ *Khách hàng là doanh nghiệp đặc biệt*

- Khách hàng tại khu công nghiêp, khu chế xuất, khu công nghệ cao, đô thị mới, toà nhà văn phòng, khu tổ hợp chức năng, ...

- Ngân hàng nhà nước, hệ thống ngân hàng thương mại, hệ thống xăng dầu, ...

❖ *Khách hàng lớn:* (Căn cứ vào mức độ sử dụng dịch vụ VT-CNTT bình quân doanh thu/tháng).

- Khách hàng có mức độ sử dụng các dịch vụ VT- CNTT bình quân /tháng: Từ 700.000 đồng/tháng trở lên.

- Khách hàng là các đại lý Internet công cộng sử dụng VT-CNTT của VNPT Bắc Ninh .

❖ *Khách hàng trung thành*

- Khách hàng có thời gian sử dụng dịch vụ từ 5 năm trở lên.

b. Các chính sách chăm sóc khách hàng

❖ *Tặng quà*: Tổ chức thăm hỏi, tặng quà cho khách hàng, đặc biệt chú trọng các ngày thành lập / truyền thống của đơn vị, ngày sinh nhật của khách hàng (mỗi năm không quá 02 lần).

- Áp dụng đối với khách hàng đặc biệt, khách hàng là doanh nghiệp đặc biệt và khách hàng lớn sử dụng dịch vụ VT- CNTT.

- Mức giá trị quà tặng/01 khách hàng (đã bao gồm cả thuế GTGT) như sau:

❖ *Tặng máy G-Phone kèm số/khách hàng, miễn cước lắp đặt và cước thuê bao.*

- Áp dụng đối với các khách hàng là doanh nghiệp đặc biệt và khách hàng lớn sử dụng dịch vụ VT- CNTT.

❖ *Thay máy cũ đổi máy mới (hiện thị số) khi khách hàng có yêu cầu*

- Áp dụng với tất cả các khách hàng là khách hàng đặc biệt**,** khách hàng là doanh nghiệp đặc biệt, khách hàng lớn sử dụng dịch vụ VT-CNTT, khách hàng trung thành.

- Giá trị máy mới không vượt quá 200.000 đồng (đã bao gồm cả thuế GTGT).

- Điều kiện:

+ Trong quá trình xử lý, sửa chữa khi các thuê bao điện thoại mất liên lạc, nếu nguyên nhân do máy điện thoại hỏng, trong trường hợp không thể khắc phục, sửa chữa hoặc đã sửa chữa quá 02 lần trong khoảng thời gian không quá 03 tháng, khách hàng sẽ được VNPT Bắc Ninh thay thế máy điện thoại cũ (nếu máy điện thoại của khách hàng đã hết thời hạn bảo hành) bằng máy điện thoại mới để đảm bảo thông tin liên lạc của khách hàng đước thông suốt.

+ Khi đổi máy mới cho khách hàng bắt buộc phải thu hồi máy cũ.

❖ *Cung cấp dịch vụ hiện thị số:*

- Khách hàng sẽ đước tặng 100% cước sử dụng dịch vụ hiển thị số khi khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ.

- Áp dụng cho các khách hàng khách hàng đặc biệt**,** khách hàng là doanh nghiệp đặc biệt, khách hàng lớn sử dụng dịch vụ VT - CNTT.

❖ *Chiết khấu thanh toán*

- Quy định về khách hàng được hưởng chiết khấu thanh toán: Các khách hàng thanh toán trước thời hạn quy định.

- Số tiền làm cơ sở tính tỷ lệ chiết khấu thanh toán: Là số tiền thanh toán trước thời hạn cam kết trong hợp đồng cung cấp dịch vụ VT - CNTT.

- Tỷ lệ chiết khấu thanh toán: Căn cứ vào lãi suất tiền gửi cùng kỳ hạn bình quân trên thị trường liên ngân hàng để quy định, nhưng tối đa không vượt quá lãi suất tiền gửi trên thị trường liên ngân hàng.

- Thời gian làm cơ sở chiết khấu thanh toán: Là khoảng thời gian kể từ thời điểm khách hàng thanh toán trước thời hạn quy định ghi trong hợp đồng cung cấp dịch vụ VT – CNTT với khách hàng.

Bảng 2.8 Chính sách chăm sóc khách hàng

STT	Mức doanh thu bình quân/tháng	Giá trị quà tặng sinh nhật (VNĐ)	Giá trị quà tặng ngày thành lập đơn vị (VNĐ)
I	**KH lớn**		
1	Từ 700.000 đồng đến 1 triệu đồng	200.000	
2	Trên 1 triệu đồng đến 3 triệu đống	300.000	
3	Trên 3 triệu đồng đến 5 triệu đồng	500.000	500.000
4	Từ 5 triệu đồng trở lên	700.000	1.000.000
II	**KH đặc biệt/ DN đặc biệt**	1.000.000	1.000.000

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế Toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

Ngoài ra theo khảo sát phiếu điều tra của khách hàng thì VNPT đang là đơn vị được đánh giá cao nhất về chiến lược chăm sóc khách hàng: Chiếm tổng điểm 4/5 với 90/200 phiếu, Viettel là 70/200 còn các nhà mạng khác là 40/200 phiếu bầu. (Nguồn: Nguồn khảo sát của tác giả

➢ ***Chính sách bồi dưỡng nhân tài của VNPT Bắc Ninh***

Như chúng ta đã biết, con người là yếu tố quyết định, đặc biệt là nhân viên tuyến đầu, mọi hành vi cử chỉ, lời nói, trang phục của họ đều ảnh hưởng đến tâm lý khách hàng. Kiến thức, kỹ năng, thái độ của họ đều ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ. Do vậy, yếu tố con người, quản lý con người phải được chú trọng đặc biệt. Thấy được tầm quan trọng và vị trí của nhân tố con người đến sự sống còn của dịch vụ nói riêng và của VNPT Bắc Ninh nói chung, VNPT Bắc Ninh đã đặc biệt chú trọng đến yếu tố nhân lực trong đơn vị. Con người chính là yếu tố tạo nên sức mạnh và nét văn hóa đặc trưng cho mỗi công ty.

a. Mục tiêu của VNPT Bắc Ninh về nguồn nhân lực.

Mục tiêu trước mắt là đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao chuyên ngành quản trị, Viễn thông, công nghệ thông tin và các nhóm ngành khác có liên quan.

b. Cơ cấu nhân lực "mềm".

Để phục vụ tốt hơn nhu cầu khách hàng, VNPT Bắc Ninh sử dụng đa dạng các hình thức quản lý nguồn nhân lực. Cùng với việc quản lý linh hoạt nguồn nhân

lực bằng các biện pháp linh hoạt có tính ngắn hạn, VNPT Bắc Ninh cũng quan tâm đến các biện pháp quản lý linh hoạt có tính dài hạn. Đó là việc sử dụng chiến lược cơ cấu nhóm nhân lực mềm, linh hoạt chuyển dịch lao động từ khu vực thừa sang khu vực thiếu, tăng giảm lao động linh hoạt. Hiện nay, lực lượng lao động của đơn vị chia làm hai loại: Loại cốt lõi và loại phụ trợ. Loại cốt lõi chính là nhân viên chính thức của đơn vị, có độ an toàn nghề nghiệp cao, được đào tạo đa kỹ năng, được hưởng chế độ đãi ngộ tốt, nhưng phải sẵn sàng chuyển đổi công việc khi có nhu cầu. Ngoài ra, VNPT Bắc Ninh còn sử dụng đội ngũ cộng tác viên đông đảo, lao động theo giờ và kiểu đại lý tạm thời.

c. Nội dung quản lý nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh

Nội dung của quản lý nguồn nhân lực rất đa dạng nhưng ở đây tác giả chỉ xét ba nội dung: Cơ chế đãi ngộ, cơ chế quản lý và kiểm tra nhân viên.

❖ *Cơ chế đãi ngộ*

Với mục tiêu động viên nhân viên làm việc tốt, đáp ứng nhiệm vụ được đặt ra, VNPT Bắc Ninh sử dụng hai cơ chế đãi ngộ: Bằng tiền và không bằng tiền.

- Chế độ đãi ngộ không bằng tiền mang lại cho người lao động nhiều lợi ích như:

+ VNPT Bắc Ninh có tổ chức công đoàn, có vai trò chăm lo đời sống của toàn thể CNCNV trong toàn đơn vị.

+ Chế độ bảo hiểm xã hội, y tế: Hàng năm, VNPT Bắc Ninh đều tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho toàn thể CBCNV trong cơ quan. Từ đó tổng hợp, phân loại sức khoẻ người lao động, bố trí lại công việc cho phù hợp, phát hiện người lao động mang bệnh để điều trị kịp thời.

+ Hàng năm công ty tổ chức các chuyến du lịch miễn phí cho cán bộ, công nhân viên vào các dịp hè hay lễ tết.

+ Có chế độ nghỉ lễ tết, nghỉ thai sản hợp lý.

+ Tặng giấy khen, bằng khen cho các danh hiệu lao động tốt để động viên kịp thời CBCNV làm việc phát huy hết khả năng của mình phục vụ vì lợi ích của công ty.

+ Thực hiện tốt công tác chăm lo, bồi dưỡng thế hệ trẻ. Kịp thời động viên các con cháu là con của CBCNV đạt kết quả cao trong học tập.

- Chế độ đãi ngộ bằng tiền, đây là phần chủ yếu của chính sách đãi ngộ. Hiện nay, VNPT Bắc Ninh đang trả lương cho CBCNV như sau:

+ Đối với lao động phụ trợ, cộng tác viên hay lao động làm hợp đồng, … VNPT Bắc Ninh trả lương theo kết quả làm việc, cộng với phần trăm hoa hồng như là phần đánh giá nỗ lực làm việc của nhân viên. Điều này khuyến khích người lao động quan tâm hơn đến công việc của mình.

+ Đối với lao động cốt lõi, VNPT Bắc Ninh áp dụng hình thức trả lương cố định cộng với phần lợi nhuận của đơn vị dưới dạng tiền thuởng, và hàng năm lại được tăng lương.

❖ *Quản lý, kiểm tra nhân viên*

VNPT Bắc Ninh thường xuyên tiến hành các đợt kiểm tra trình độ của các nhân viên, cũng như thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên để có những điều chỉnh nhằm tạo thiện cảm đối với khách hàng của đơn vị. Bên cạnh việc khen thưởng định kỳ nhằm tuyên dương những cá nhân có thành tích xuất sắc, VNPT Bắc Ninh còn tiến hành kỷ luật theo quy định của đơn vị với các cá nhân, tập thể vi phạm.

d. Chế độ tuyển dụng và đào tạo tại VNPT Bắc Ninh

- Hiện nay, VNPT Bắc Ninh đang sử dụng hình thức tuyển dụng thông thường qua 3 giai đoạn:

+ Thi viết về kiến thức xã hội và kiến thức chuyên môn.

+ Sau đó, các ứng viên đạt yêu cầu sẽ tiếp tục giai đoạn thử việc để thể hiện khả năng và năng lực của mình. Thời gian thử việc là 03 tháng.

+ Sau 03 tháng, lựa chọn các ứng viên làm việc chính thức tại đơn vị.

Hình 2.8. Thông tin đăng tuyển nhân sự của TTKD VNPT Bắc Ninh

Hình thức tuyển dụng này đã sàng lọc, lựa chọn kỹ càng các ứng viên đạt yêu cầu về kiến thức và kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

Tuy nhiên, không phải tât cả các khâu, các giai đoạn đều được thực hiện một cách chuẩn chỉ, vẫn còn hiện tình trạng nể nang, làm việc không đúng nguyên tắc, làm ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ CBCNV của đơn vi.

- Đào tạo: Công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho người lao động. Đơn vị đã tổ chức các lớp tập huấn, bồi dưỡng, các lớp học ngắn hạn, dài hạn cho hàng trăm lượt người tham gia. Đồng thời tiến hành thi để kiểm tra trình độ của nhân viên, tổ chức các cuộc thi để có sự điều chỉnh hợp lý. Cử cán bộ có năng lực tham gia dự các lớp chuyên môn để có kiến thức phục vụ công việc. Tuy nhiên, các lớp tập huấn, các cuộc thi trên chưa được tổ chức một cách thường xuyên, định kỳ nên hiệu quả đem lại chưa cao

2.2.4. Xây dựng các chương trình Marketing tại VNPT Bắc Ninh

- Các trương chình khuyến mãi

- Chương trình khuyến mãi "MegaVNN đón chào năm học mơí", với quay số trúng thưởng và khuyến mãi cho các khách hàng lớn.

- Khuyến mãi chào mừng 64 năm ngày thành lập ngành bưu điện và quốc khánh mồng 2-9 với thuê bao điện thoại phát triển mới.

- Chương trình gọi nhiều trúng lớn với VNPT Bắc Ninh, với tổng giá trị giải thưởng lên đến trên 100 triệu đồng.

Đối với các trung gian trong kênh phân phối như đại lý, bưu điện,VNPT Bắc Ninh sử dụng các hình thức khuyễn mãi nhằm xây dựng lòng trung thành của trung gian, kích thích họ làm việc hiệu quả hơn:

- Tăng tỷ lệ hoa hồng trong một thời gian ngắn

- Tổ chức các cuộc thi bán hàng nhằm khuyến khích các nhân viên nỗ lực bán hàng như: Hội thi kỹ năng tiếp thị bán hàng năm 2019 vào ngày 15/2/2020.

Tuy nhiên, VNPT Bắc Ninh chưa tập trung vào khuyến mại các dịch vụ mang tính cạnh tranh cao. Chưa có nhiều chiêu thức tiếp thị, khuyến mãi hấp dẫn. Thực tế vẫn còn một số dịch vụ khuyến mại nhưng thực chất khách hàng không được hưởng giá trị khuyến mại.

Hình 2.9. Chương trình bán hàng trực tiếp của TTKD VNPT Bắc Ninh

- Xây dựng các gói Combo sản phẩm**:** kết hợp giữa các sản phẩm, thiết bị, tiện ích để tạo ra nhiều lợi ích cho khách hàng trong cùng một gói sản phẩm. Ví dụ: gói Combo viễn thông có khuyến mại thoại + Data + SMS, gói Combo viễn thông + truyền hình, Combo sim + thiết bị đầu cuối.

Ví dụ: Gói VD89 của Vinafone

Hình 2.10. Hình ảnh minh hoạ sản phẩm của VinaPhone

Các trương trình chăm sóc khách hàng

- Hàng năm VNPT Bắc Ninh đều mở hội nghị khách hàng để nắm bắt thông tin phản hồi trực tiếp, từ đó khắc phục những tồn tại trong hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, đối tượng tập trung trong hoạt động quan hệ công chúng của VNPT Bắc Ninh chưa rộng và chưa sâu, các công cụ sử dụng chưa đa dạng và chưa chú trọng đến hiệu quả đạt được của các hoạt động.

Hình 2.11. Hội nghị khách hàng doanh nghiệp của VNPT Bắc Ninh

Hình 2.12: Tặng quà khách hàng là doanh nghiệp chiến lược

2.2.5. Thực trạng tổ chức thực hiện và kiểm tra các hoạt động Marketing tại VNPT Bắc Ninh

- ***Thực trạng tổ chức thực hiện***

Bảng 2.9. Tổng hợp các chương trình triển khai theo quý

Các chương trình	2017				2018				2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
BH trực tiếp		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
BH theo sự kiện thể thao		x	x			x				x		x
BH Lễ hội	x				x				x			
BH sinh viên			x			x				x		
Khuyến khích KPP		x	x			x	x			x	x	

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế toán– TTKD VNPT Bắc Ninh)

Một số chương trình được tổ chức triển khai một cách thường xuyên như chương trình bán hàng trực tiếp, chương trình khuyến khích kênh phân phối nhập hàng. Một số chương trình không được triển khai liên tục nhưng được tổ chức thường kỳ theo năm theo một chu kỳ nhất định như chương trình bán hàng cho học sinh-sinh viên, chương trình bán hàng lễ hội. Nhiều chương trình sẽ được tổ chức theo các sự kiện văn hóa, thể thao của từng năm như chương trình bán hàng các dịp lễ hội, bán hàng tại các hội chợ xúc tiến thương mại của tỉnh. Các chương trình này.

Bảng 2.10. Kết quả thực hiện các chương trình Marketing theo từng kênh

Kênh bán hàng	Thuê bao mới			Doanh thu bán hàng (triệu đồng)			Doanh thu thông tin (triệu đồng)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Kênh trung tâm giao dịch	5.040	5.880	4.704	180	212	198	161	220	230
Các chương trình tư vấn trực tiếp	14.400	18.000	10.440	7.976	8.460	6.213	691	900	574
Bán hàng trên kênh phân phối	60.480	75.600	43.848	45.972	54.424	3.421	51.210	48.240	33.744

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế toán– TTKD VNPT Bắc Ninh)

Từ các kế hoạch cụ thể đã được nghiên cứu và Ban lãnh đạo VNPT Bắc Ninh

đưa ra để hoàn thiện công tác quản trị marketing, bộ phận marketing của VNPT Bắc Ninh có trách nhiệm cụ thể hóa những kế hoạch đó bằng việc nghiên cứu phân tích các cơ hội marketing, phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu, xây dựng các chương trình marketing về sản phẩm, giá cả, phân phối, xúc tiến thương mại cho phù hợp với từng đoạn thị trường.

Trước tiên bộ phận marketing sẽ có bảng kế hoạch chi tiết để thực hiện bao gồm: Nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện và chịu trách nhiệm, yêu cầu kết quả đạt được... Dựa vào đó phân bổ nguồn lực cho hợp lý, phối hợp nội bộ phòng kinh doanh và phối hợp với các phòng ban khác như phòng sản xuất để theo dõi, đôn đốc quá trình thực hiện. Chi tiết các nội dung mà bộ phận Marketing tại VNPT Bắc Ninh thường chuẩn bị:

+ Lựa chọn ra các địa điểm sẽ triển khai với kỳ vọng đạt được sự thu hút lớn nhất. Ví dụ: địa điểm tại các chợ đông người, tuyến đường trọng điểm, Căng tin doanh nghiệp…

+ Lựa chọn đối tượng khách hàng cần hướng tới: Nêu rõ đối tượng mà chương trình hướng tới trả lời cho câu hỏi “ai?”.

+ Hoàn thiện bảng kế hoạch chi tiết để phân công nhiệm vụ, mô tả công việc tới từng bộ phận và cá nhân. Việc này sẽ giúp cho các đơn vị nắm được câu trả lời cho câu hỏi “như thế nào?”

+ Kiểm tra về nguồn lực tài chính: trong phần kế hoạch hành động chi tiết đã xây dựng, bộ phận Marketing sẽ xây dựng cả về kế hoạch chi tiết phân bổ tới từng quy trình, hạng mục, từng đơn vị triển khai. Nguồn tài chính vừa phải đảm bảo không vượt quá phần chi phí được tập đoàn phân bổ nên các bộ phận marketing phải thảo luận rất kỹ với bộ phận tài chính kế toán của VNPT tỉnh.

+ Chuẩn bị hàng hóa, vật phẩm hỗ trợ bán hàng (câu hỏi “cái gì?”): nguồn hàng hóa phải được nhập bổ sung đầy đủ trước khi triển khai chương trình. Nếu hàng hóa là không đủ thì VNPT Bắc Ninh cũng sẽ phải tính toán để nghiên cứu phân bổ nguồn hàng tạm thời cho các đơn vị để hạn chế tối đa các yếu tố bất lợi.

+ Chuẩn bị nguồn lực con người: Các bộ phận trực tiếp thực hiện các chương trình marketing thường là các VNPT khu vực nên việc rà soát lại nguồn lực con người của các đơn vị là cực kỳ quan trọng. Nếu số lượng người của từng tổ, từng vùng không đủ thì VNPT tỉnh sẽ điều động các nhân sự từ các bộ phận tương đương để hỗ trợ. Đối với các chương trình thực hiện qua các đối tác trung gian Marketing thì VNPT Bắc Ninh sẽ kiểm soát rất kỹ số lượng nhân sự theo đúng yêu cầu của tập

đoàn. Khi nhân sự đầy đủ thì lãnh đạo các đơn vị sẽ đề xuất việc sắp xếp vị trí của các nhân sự như chia đội, phân ca trực…

+ Thời gian triển khai: xác định thời điểm cần tiếp xúc với khách hàng tốt nhất. Ví dụ: khách hàng là công nhân công ty thường tan tầm vào khi nào? Ngày nghỉ là ngày nào?...

+ Đào tạo kỹ năng: chỉ ra được cho các thành viên triển khai về mục tiêu chương trình, cách thực hiện, kỹ năng tư vấn, kỹ năng tiếp xúc khách hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng…

-Thiết kế các động lực thúc đẩy

+ Tổ chức các chương trình thi đua bằng các giải thưởng có giá trị;

+ Chỉ ra các cơ hội thăng tiến mà người lao động có thể nhận được;

+ Đánh giá, khen thưởng các cá nhân có kết quả Kinh doanh tốt đối với từng chương tình hoặc từng giai đoạn cụ thể;

+ Đề xuất bổ nhiệm các nhân sự xuất sắc phụ trách các vị trí quan trọng: trưởng nhóm kinh doanh, cửa hàng trưởng…

- ***Phát triển nguồn lực con người***

Việc phát triển động lực cho người được VNPT Bắc Ninh cực kỳ quan tâm. Điều này được thể hiện qua các nội dung:

- ✓ Thường xuyên tổ chức đánh giá để loại bỏ nhân sự yếu kém,
- ✓ Tuyển dụng bổ sung nhân sự tại các vị trí còn thiếu định biên,
- ✓ Đề xuất các cán bộ nhân sự tham gia các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng của Công ty,
- ✓ Xây dựng và quy hoạch đội ngũ cán bộ nguồn, cán bộ kế cận

- ***Thiết lập bầu không khí và nền văn hoá của doanh nghiệp***

VNPT Bắc Ninh thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể, phong trào đoàn thi đua để tạo ra cơ hội giao lưu, gặp gỡ, thi đua giữa các cá nhân trong đơn vị:

- ✓ Giao lưu thể thao, liên hoan văn nghệ ngày 08/3, 20/10.
- ✓ Tổ chức du xuân, du hè.
- ✓ Phát động thi đua các bài viết về VNPT, về tấm gương tiêu biểu của VNPT Bắc Ninh.

Kiểm tra việc thực hiện Marketing

- *Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch theo năm*

Mục đích việc kiểm tra việc thực hiện kế hoạch năm của VNPT Bắc Ninh là nhằm xác định xem trên thực tế các chỉ tiêu đặt ra có hoàn thành hay không. Việc kiểm tra này không chỉ được thực hiện theo năm mà hiện đã được theo dõi đến từng tuần từng tháng đến từng đơn vị quận huyện, từng cá nhân. Các chỉ tiêu và đối tượng thường được VNPT Bắc Ninh kiểm tra đối với thực hiện kế hoạch năm bao gồm:

- Phân tích khả năng tiêu thụ chung trên từng huyện cả về doanh số và sản lượng tiêu thụ, phân tích việc thực hiện các chương trình có đúng kịch bản đã xây dựng hay không. Phân tích hiệu quả từ doanh thu mang lại của mỗi chương trình có đảm bảo cân bằng với mức chi phí chưa? Phân tích nguyên nhân thực hiện tốt hoặc kém của từng đơn vị để tiến hành họp rút kinh nghiệm.

- Công tác phân tích thị phần: Việc phân tích thị phần được thực hiện theo tháng nhưng chưa chi tiết được đến từng quận huyện, chủ yếu các phân tích thị phần và nghiên cứu về vị thế cạnh tranh của Công ty dựa trên số liệu thuê bao chứ chưa phân tích theo số lượng khách hàng hoạt động thực sự (có phát sinh doanh thu trong tháng). Do đó, thông tin chưa thực sự bao quát và chính xác, số liệu biến động lên xuống không theo quy luật.

- *Kiểm tra khả năng sinh lời*

VNPT Bắc Ninh thường tiến hành kiểm tra khả năng sinh lời theo các đối tượng sau:

- Khả năng sinh lời của từng sản phẩm, dịch vụ khác nhau: Dựa trên các báo cáo của tập đoàn theo từng tháng, từng quý, bộ phận marketing tổng kết và đánh giá khả năng sinh lời của sản phẩm theo chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận và số lượng sản phẩm tiêu thụ. Trong ngắn hạn, những đánh giá về khả năng sinh lời của từng mặt hàng giúp Chi nhánh lập kế hoạch sản xuất cho thời gian tới, còn trong dài hạn, những đánh giá này giúp Chi nhánh xây dựng và lựa chọn thị trường mục tiêu của mình.

- Khả năng sinh lời trên từng thị trường và địa bàn khác nhau: Dựa trên những thông tin này, bộ phận marketing đánh giá và đề xuất các biện pháp để chú trọng phát triển các thị trường có khả năng sinh lời cao hơn, đồng thời tìm ra nguyên nhân chậm phát triển của các khu vực có doanh số thấp.

- Khả năng sinh lời của từng kênh phân phối: thông qua các số liệu thống kê từ bán hàng, bộ phận marketing sẽ đánh giá tính hiệu quả của các kênh phân phối đang có để đưa ra những quyết định việc chú trọng phát triển kênh phân phối qua các cửa hàng đại lý, hay qua các công ty trung gian hay cửa hàng giao dịch chính

thức... Tổng hợp các nguồn thông tin đánh giá từ các số liệu thực tế thu được từ doanh thu, lợi nhuận, số lượng sản phẩm tiêu thụ, kết hợp với kết quả của việc nghiên cứu thị trường và những đánh giá chiến lược của ban giám đốc, bộ phận marketing đưa ra những đánh giá tổng quan về khả năng sinh lời và đề ra những phương hướng cho hoạt động marketing tại VNPT Bắc Ninh trong tương lai.

2.2.6 Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh

- **Các yếu tố bên trong**

+ *Định hướng kinh doanh của doanh của VNPT Bắc Ninh*

VNPT Bắc Ninh xác định thị trường mục tiêu với đơn vị là các khách hàng đã gắn bó lâu năm với Viễn thông, là các cơ quan và các cấp chính quyền phục vụ Đảng Nhà nước, đặc biệt khách hàng tại các khu công nghiệp. Định hướng kinh doanh trong tương lai là các sản phẩm có *"xu thế về công nghệ"* :

- Thông tin di động phát triển lên công nghệ 4G, 5G... Phát triển theo hướng ứng dụng công nghệ truy nhập vô tuyến băng rộng, cung cấp kết hợp các dịch vụ cho các thiết bị viễn thông và tin học.

- Mạng ngoại vi phát triển theo hướng cáp quang hóa. Tính đến nay, các doanh nghiệp như Viettel và FPT thực hiện cáp quang hóa đến thuê bao, cụm thuê bao.

- Ranh giới giữa công nghệ thông tin, viễn thông và truyền thông mờ nhạt dần, một thiết bị có thể kết nối với nhiều lĩnh vực khác nhau...

- Xu thế hội tụ về dịch vụ sẽ phát triển theo các xu thế: Các dịch vụ mới phù hợp với xu hướng hội tụ công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, phát thanh truyền hình và xu hướng hội tụ giữa cố định với di động như Internet băng rộng, thông tin di động thế hệ mới, dịch vụ giá trị gia tăng… sẽ phát triển mạnh.

- Toàn cầu hóa cũng đem lại khả năng về vốn và công nghệ để Việt Nam có thể bứt phá trong tương lai.

+ *Nguồn nhân lực và cơ cấu tổ chức*

Bảng 2.11: Số lượng lao động và trình độ chuyên môn của VNPT Bắc Ninh

Trình độ	Số người	Tỷ lệ %

Trên đại học	20	5%
Đại học	130	32,5%
Cao đẳng	58	14,5%
Trung cấp	42	10,5%
Sơ cấp	150	37,5%
Tổng số	**400**	

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Nhân sự – TTKD VNPT Bắc Ninh)

Thời gian gần đây, nhân lực trong ngành viễn thông đã có những bước tăng lên đáng kể về chất lượng và đạt được những tiến bộ đáng ghi nhận. Trình độ nhân lực trong lĩnh vực viễn thông đang ngày một tăng lên, tỷ lệ CB - CNV có trình độ đại học khoảng 32,5% trong tổng số lao động, số lao động này chủ yếu là lãnh đạo các bộ phận, kế toán, tin học, chuyên viên quản lý các phòng, ban của VNPT Bắc Ninh..

Tuy nhiên, bên cạnh những tiến bộ, đội ngũ nhân lực viễn thông của VNPT Bắc Ninh vẫn còn một số hạn chế. Trình độ ngoại ngữ của các kỹ sư viễn thông và công nghệ thông tin còn kém, chỉ khoảng 10-15% các kỹ sư mới ra trường có trình độ chuyên môn và ngoại ngữ đạt yêu cầu tuyển dụng của các doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực thực hiện marketing cũng hạn chế. Do kế thừa nguồn lực cũ và chưa kịp phát triển thay đổi trong điều kiện mới, VNPT Bắc Ninh chưa thực sự có đội ngũ marketing chuyên nghiệp. Một số người có kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông nhưng không có kiến thức marketing, họ chỉ làm theo kinh nghiệm và sự áp đặt từ trên xuống, một số người trẻ có kiến thức marketing nhưng chưa chuyên sâu và chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông.

+ *Nguồn tài chính*

Từ các kế hoạch cụ thể đã được nghiên cứu và Ban lãnh đạo VNPT Bắc Ninh đưa ra để hoàn thiện công tác quản trị marketing, bộ phận marketing của VNPT Bắc Ninh có trách nhiệm cụ thể hóa những kế hoạch đó bằng việc nghiên cứu phân tích các cơ hội marketing, phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu, xây dựng các chương trình marketing về sản phẩm, giá cả, phân phối, xúc tiến thương mại cho phù hợp với từng đoạn thị trường. Nguồn tài chính vừa phải đảm bảo không vượt quá phần chi phí được tập đoàn phân bổ nên các bộ phận marketing phải thảo luận rất kỹ với bộ phận tài chính kế toán của VNPT tỉnh.

Thực tế, ngân quỹ marketing không nhiều. Ngân sách dành cho marketing trung bình khoảng 3% doanh thu của mỗi dịch vụ. Ngân sách hạn hẹp này được thực hiện và phân bổ cho nhiều lĩnh vực khác nhau theo mỗi thời điểm khác nhau nhưng phần lớn chi phí này nhằm để phát triển dịch vụ di động và internet băng thông rộng.

Ngân sách marketing chủ yếu dành để thực hiện những hoạt động quảng cáo trên radio. Quảng cáo trên radio được nhân lực phòng Phát triển thị trường sử dụng để thuê diễn viên (chi phí khá lớn) và viết kịch bản cũng như phát sóng.

Ngân sách marketing trên website chiếm tỷ lệ không đáng kể do việc doanh nghiệp sử dụng những website nội bộ của tập đoàn VNPT. Chi phí này chủ yếu cho chi phí thuê tên miền và host. Ngân sách marketing trên truyền hình như tài trợ các chương trình và hoạt động công tác xã hội thường diễn ra vào cuối năm hoặc theo chương trình hoạt động cộng đồng. Ngân sách PR viết bài được thực hiện theo quý.

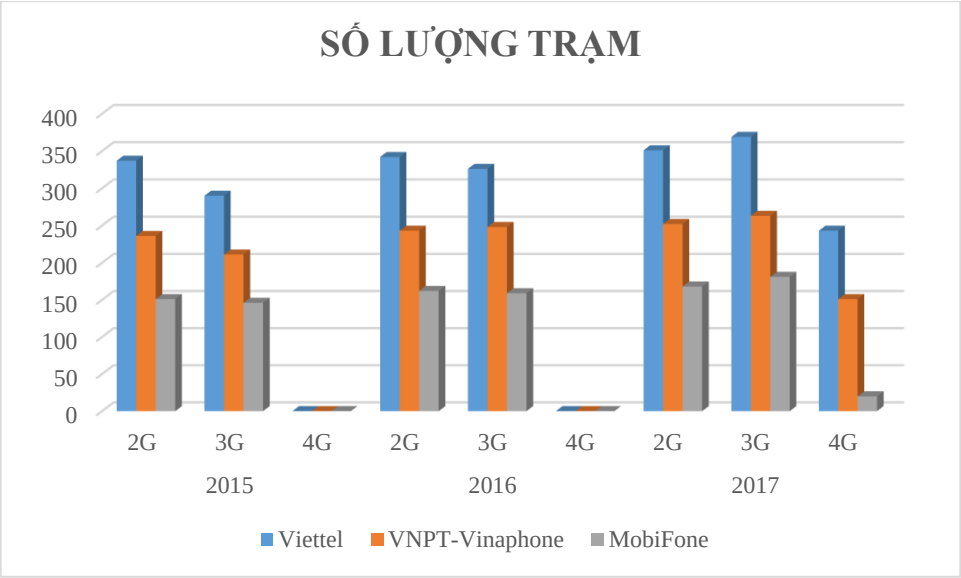
Còn những chi phí khác như giảm giá, khuyến mại, chăm sóc khách hàng được thực hiện thường xuyên theo tháng và những phát sinh trong quá trình thao tác nghiệp vụ của mỗi bộ phận.

+ Cơ sở vật chất

Hình 2.13. Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh

VNPT Bắc Ninh vẫn tập trung đầu tư cho cơ sở hạ tầng, đầu tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh nên lượng thuê bao hoạt động thực vẫn được duy trì mang lại doanh thu ổn định. Việc triển khai các công nghệ mới sẽ giúp nâng cao khả năng

vận hành quản trị công việc như theo dõi chất lượng mạng lưới, tin học hỗ trợ công tác báo cáo quản lý, công nghệ. Tại VNPT Bắc Ninh, công tác marketing được triển khai gắn liền với các tiến bộ kỹ thuật trong công tác đánh giá theo dõi chất lượng sản phẩm, nghiên cứu hành vi khách hàng cũ và mới, cảnh báo các dấu hiệu bất thường. Hàng năm, VNPT Bắc Ninh còn chủ động đưa ra các ý tưởng, các đề xuất, các sáng kiến kinh nghiệm với kỳ vọng nâng cao được năng suất, hiệu quả của các chương trình.



Hình 2.14. Số trạm viễn thông của các nhà mạng trên địa bàn VNPT Bắc Ninh

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp – Viễn thông Bắc Ninh)

Bảng 2.12 Mức độ ảnh hưởng của một số yếu tố bên trong tới quản trị marketing của doanh nghiệp

STT	Nhóm yếu tố	Mức độ ảnh hưởng				Điểm TB	Xếp hạng
		4	3	2	1		
1	Định hướng kinh doanh	39	26	10	5	3.24	4
2	Nguồn nhân lực	40	27	11	2	3.31	2
3	Cơ sở vật chất	37	22	16	5	3.14	5
4	Cơ cấu tổ chức	40	28	8	4	3.30	3
5	Nguồn tài chính	43	30	6	1	3.44	1

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế Toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

Yếu tố bên ngoài

+ *Khách hàng*

Tổng doanh thu của VNPT Bắc Ninh tăng giảm không điều qua các năm. Cùng với đó là tỷ trọng doanh thu từng khoản mục có biến động theo hướng tỷ trọng doanh thu thoại và SMS liên tục giảm nhưng tỷ trọng doanh thu Data và GTGT liên tục tăng. Kết quả này chứng tỏ việc đưa ra quyết định mua của các đối tượng khách hàng này là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình quản trị Marketing

+ *Đối thủ cạnh tranh*

Các đối thủ cạnh tranh của VNPT Bắc Ninh đang khai thác tốt các cơ hội từ các khó khăn, tồn tại của VNPT Bắc Ninh nên có thể củng cố được thị trường và phát triển thị phần khách hàng. Các hoạt động Marketing quan trọng mà các nhà mạng đối thủ đang tập trung khai thác như tăng cường mức hỗ trợ kênh, điều chỉnh chính sách lương cho nhân viên, tăng cường tuyển Công tác viên. Các sản phẩm ra sau của các nhà mạng này cũng áp dụng các chính sách giống hệt sản phẩm của VNPT Bắc Ninh để tạo ưu thế cạnh tranh. Ví dụ: gói C90 - Mobifone, V90 – Viettel giống V89 – Vinafone ưu đãi giống hệt về khuyến mại Data, thoại.

+ *Chính sách của nhà nước*

Đây là một trong các yếu tố cực kỳ ảnh hưởng tới các nhà mạng hiện tại. Ví dụ: Theo báo cáo về doanh thu, thuê bao hoạt động của tất cả các nhà mạng đều bị suy giảm mạnh khi Chính phủ yêu cầu bộ Thông tin và Truyền thông xiết chặt các quy định về quản lý thuê bao trả trước như: chuẩn hóa thông tin thuê bao trả trước (Thông tư 04/BTTT-2012, NĐ 49/2017-NĐCP), quy định về mức khuyến mại cho khách hàng nạp tiền trả trước…

+ *Kinh tế chính trị xã hội*

Các khu vực có kinh tế phát triển như các khu công nghiệp, các đặc khu kinh tế thì nhu cầu sử dụng của khách hàng là rất cao, khách hàng thường có sử dụng các loại sản phẩm VIP như các sản phẩm thuê bao trả sau. Theo số liệu phân tích qua 3 năm liên tiếp thì doanh thu từ các thuê bao trả sau liên tục tăng dù doanh thu thông tin giảm.

+ *Công nghệ kỹ thuật*: theo số liệu báo cáo của VNPT Bắc Ninh thì tỷ số liệu thuê bao hoạt động tuyệt đối là giảm nhưng tỷ trọng khách hàng sử dụng thiết bị 3G lại tăng qua các năm. Nhu cầu khách hàng sử dụng công nghệ tăng kéo theo tỷ trọng

doanh thu Data và GTGT tăng cao.

+ *Trung gian Marketing*: Do việc lựa chọn các trung gian Marketing trên địa bàn tỉnh là không quá khó khăn nên có rất nhiều phương án lựa chọn đối tác trong quá trình triển khai các hoạt động marketing. Chi cần khả năng tài chính được đảm bảo thì các trung gian marketing có thể đảm bảo thực hiện được tốt các yêu cầu được VNPT Bắc Ninh đề ra.

+ *Môi trường nhân khẩu*: với địa bàn tỉnh diện tích nhỏ có giao thông thuận tiện, dân cư sinh sống tập trung, cơ cấu giới tính và độ tuổi ổn định nên VNPT Bắc Ninh có thể chủ động đưa ra được các quyết định về việc triển khai các hoạt động marketing. Một chút khó khăn với yếu tố môi trường nhân khẩu mà VNPT Bắc Ninh gặp phải trong quá trình triển khai các hoạt động marketing là quá trình di dân cơ học vào các dịp lễ, Tết.

+ *Nhà cung ứng:* hầu hết các nhà cung ứng là các đơn vị được Tập đoàn đánh giá năng lực để lựa chọn ấn định cho Chi nhánh. Tuy không thể tự đưa ra quyết định về lựa chọn nhà cung ứng nhưng với sự chủ động trong quá trình quản trị của mình thì VNPT Bắc Ninh có thể lường trước, kiểm soát được hầu hết các khó khăn do các nhà cung ứng mang lại.

+ *Môi trường tự nhiên:* việc triển khai các hoạt động marketing không gặp quá nhiều cản trở. Việc lựa chọn địa điểm để đặt các cửa hàng hoặc các vị trí bán hàng là tương đối thuận lợi.

Bảng 2.13. Mức độ ảnh hưởng của một số yếu tố bên ngoài tới quản trị marketing của doanh nghiệp

STT	Nhóm yếu tố	Mức độ ảnh hưởng				Điểm TB	Xếp hạng
		4	3	2	1		
1	Môi trường nhân khẩu	39	26	10	5	3.24	7
2	Môi trường kinh tế	40	27	11	2	3.31	4
3	Môi trường tự nhiên	37	22	16	5	3.14	9
4	Công nghệ kỹ thuật	40	28	8	4	3.30	5
5	Môi trường chính trị	43	30	6	1	3.44	2
6	Những nhà cung ứng	36	27	11	6	3.16	8
7	Trung gian Marketing	42	23	10	5	3.28	6
8	Khách hàng	49	25	5	1	3.53	1
9	Đối thủ cạnh tranh	43	28	7	1	3.43	3

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế toán – TTKD VNPT Bắc Ninh)

2.3. Đánh giá chung về quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh

2.3.1 Những thành tựu đã đạt được

✓ *Nhận thức của cán bộ VNPT Bắc Ninh về marketing*

Trước đây, với quan điểm mình là nhà cung cấp độc quyền, khách hàng phụ thuộc hoàn toàn vào doanh nghiệp. Một bộ phận không nhỏ CBCNV ngành Viễn thông luôn tỏ ra hách dịch, cửa quyền với khách hàng. Nhưng từ khi kinh doanh dich vụ Viễn thông mang tính cạnh tranh khốc liệt đã dần dần thay đổi nhận thức và quan điểm của CBCNV ngành Viễn thông.

Nhìn chung nhận thức của CBCNV về marketing trong những năm gần đây đã có rất nhiều tiến bộ. Các đồng chí cán bộ lãnh đạo chủ chốt của VNPT Bắc Ninh đã có sự quan tâm chỉ đạo sâu sắc hơn về các hoạt động marketing. CBCNV làm công tác quản lý và trực tiếp kinh doanh cũng đã có những chuyển biến sâu sắc hơn trong nhận thức và hành động, thấy rõ được tầm quan trọng của các hoạt động marketing đối với doanh nghiệp. Chính vì vậy hoạt động marketing của VNPT Bắc Ninh đã bước đầu thu được những kết quả nhất định, góp phần thực hiện thắng lợi các mục tiêu sản xuất kinh doanh chung của VNPT Bắc Ninh.

✓ *Bộ máy chuyên trách marketing của VNPT Bắc Ninh*

Như đã trình bày, thực trạng mô hình bộ máy chuyên trách marketing của VNPT Bắc Ninh tương đối phù hợp, đáp ứng được những đòi hỏi của tình hình thực tế, tình hình phát triển kinh doanh của đơn vị. Mô hình bộ máy tổ chức này đã có sự thống nhất trong quản lý từ khối văn phòng cho đến các trung tâm Viễn thông các huyện. Khối văn phòng là đầu não marketing của đơn vị, theo dõi, tổng hợp các hoạt động marketing của toàn bộ các trung tâm, từ đó đề ra các chính sách marketing phù hợp cho toàn đơn vị. Tại mỗi trung tâm đều có một người chuyên trách chỉ đạo, triển khai công tác marketing của đơn vị theo sự chỉ đạo, hướng dẫn của khối văn phòng.

✓ *Chính sách phân phối*

VNPT Bắc Ninh đã xây dựng được một bộ phận chuyên trách về kênh phân phối và thực hiện các quy chế, chính sách hỗ trợ thông tin, đầu tư cơ sở hạ vật chất, chính sách hoa hồng, quảng cáo cho kênh phân phối phù hợp với từng thị trường và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài ra, VNPT Bắc Ninh đã triển khai áp dụng nhiều hình thức bán hàng phong phú, đa dạng theo yêu cầu, mong muốn của khách hàng.

Như vậy, VNPT Bắc Ninh đã xây dựng được một hệ thống kênh phân phối bền vững, làm việc hiệu quả, rút ngắn bán kính phục vụ bình quân đáp ứng yêu cầu nhanh chóng, tiện lợi của khách hàng, góp phần thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

✓ *Chính sách xúc tiến hỗn hợp*

VNPT Bắc Ninh đã triển khai thực hiện các chương trình quảng cáo, khuyến mãi với nội dung và hình thức phong phú, đa dạng thu hút được sự chú ý của mọi người dân trên địa bàn tỉnh, làm cho khách hàng đến với VNPT Bắc Ninh ngày càng tăng và càng gắn bó với doanh nghiệp.

Các hình thức marketing trực tiếp, bán hàng trực tiếp đã dần dần được mở rộng, tạo thuận lợi và thu hút đối với khách hàng, đem lại sự hài lòng cho khách hàng và đem lai hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hoạt động quan hệ công chúng của doanh nghiệp được người dân và chính quyền các cấp đánh giá cao, làm cho uy tín của doanh nghiệp càng nâng lên trong tâm trí khách hàng.

Theo điều tra từ kết quả khảo sát cũng chỉ ra hệ thống phân phối của VNPT Bắc Ninh hơn hẳn đối thủ là Viettel và các đối thủ khác (VNPT chiếm 120 phiếu điểm trung bình 4 trên tổng số 200 phiếu đối với phiếu khách hàng), (Nguồn: Nguồn khảo sát cảu tác giả).

✓ *Chính sách chăm sóc khách hàng*

Khái niệm “chăm sóc khách hàng” gần như không còn trở nên xa lạ đối với CBCNV VNPT Bắc Ninh. VNPT Bắc Ninh đã xây dựng được một bộ máy chăm sóc khách hàng tương đối thống nhất và hoàn chỉnh đáp ứng yêu cầu phục vụ tốt nhất những mong đợi của khách hàng.

Hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng luôn cập nhật và điều chỉnh kịp thời, các quy trình thủ tục ngày càng dơn giản tạo sự thuận tiện cho cả khách hàng cũng như đội ngũ chăm sóc khách hàng.

VNPT Bắc Ninh đã tổ chức nhiều nội dung chăm sóc khách hàng phong phú nhằm thiết lập mối quan hệ lâu dài với khách hàng mới, duy trì mối quan hệ trung thành với khách hàng cũ và gia tăng lương khách hàng sử dụng dịch vụ của đơn vị.

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

- **Tồn Tại**

✓ *Chính sách phân phối*

Mặc dù VNPT Bắc Ninh đã đa dạng hoá hình thức bán hàng, song mới chỉ chú trọng tới việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ ở hình thức bán lẻ, cung cấp dịch vụ tại các cửa hàng thuộc hệ thống trung tâm Viễn thông huyện, các đại lý mà chưa đầu tư xứng đáng cho việc phát triển hình thức bán hàng tại địa chỉ khách hàng, một hình thức hiệu quả cao trong phương thức bán hàng.

Hệ thống cộng tác viên đã phát triển tương đối rộng song họ chưa được đào tạo bài bản, chỉ một phần trong lực lượng ấy nắm được những kiến thức cơ bản mang tính đặc thù của dich vụ. Do đó, hiệu quả hoạt động của hệ thống cộng tác viên chưa cao, chưa thực sự tạo được sức mạnh toàn diện trong việc giới thiệu dịch vụ đến khách hàng.

✓ *Chính sách xúc tiến hỗn hợp*

VNPT Bắc Ninh chưa có sự chuyên nghiệp hoá trong khâu xây dựng và thiết kế chương trình quảng cáo, chưa có chiến lược quảng cáo tiếp thị dài hạn hoặc chưa nghiên cứu kỹ tâm lý tiêu dùng của người dân nên nhiều chương trình còn mang tính đại trà. Hơn thế, tần suất thực hiện các chương trình quảng cáo, khuyến mãi còn ít, chưa trọng tâm nên chưa thực sự đọng lại trong tâm tưởng khách hàng về hình ảnh và dịch vụ của đơn vị. Do đó gây ra sự lãng phí mà không mang lại kết quả như mong muốn.

Chưa có sự đánh giá, kiểm tra sát sao việc thực hiện các nội dung quảng cáo, khuyến mãi tại các trung tâm viễn thông, chưa rút được kinh nghiệm. Do đó nhiêu chương trình về sau đi theo lối mòn cũ, gây ra sự lãng phí thời gian, công sức, tiền của.

Bên cạnh đó cơ chế tài chính chịu nhiều ràng buộc, không linh hoạt, không đáp ứng được nhu cầu phát sinh trong hoạt động quảng cáo, khuyến mại, tiếp thị.

✓ *Chính sách chăm sóc khách hàng*

Bên cạnh những cán bộ thực sự có thái độ tích cực về công tác chăm sóc khách hàng thì vẫn còn tồn tại những bộ phận, cán bộ chưa thực sự coi trọng công tác này. Đó là những người công tác ở các vị trí thường xuyên tiếp xúc với khách

hàng như giao dịch viên, điện thoại viên, nhân viên dây máy ... Họ vẫn chưa xác định được vị trí của khách hàng nằm ở đâu, chưa nhận thức hết được tầm quan trọng của công tác chăm sóc khách hàng. Khách hàng vẫn còn kêu ca, phàn nàn về phong cách phục vụ của những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Các công nhân lắp máy không có khả năng giới thiệu về dịch vụ Viễn thông khi khách hàng có nhu cầu tìm hiểu.

Nhân viên thực hiện ký hợp đồng hoặc tham gia trả lời khiếu nại không nắm chắc toàn bộ quy trình cung cấp dịch vụ, ...

Công tác xây dựng quản lý hồ sơ dữ liệu thuê bao và khách hàng, việc cập nhật dữ liệu khách hàng của một số trung tâm Viễn thông còn thiếu chính xác, thiếu thông tin nên gây khó khăn cho đài 108 khi tra cứu, không nhập dữ liệu cho các thuê bao tạm dừng nên đã xảy ra sự khiếu nại của khách hàng khi gọi lên 1080.

- **Nguyên nhân**

- ***Nguyên nhân khách quan***

Bên cạnh những nguyên nhân xuất phát từ bản thân Tập đoàn nhưng tồn tại mà Tập đoàn đang phải đối mặt có phần xuất phát từ những nguyên nhân bên ngoài mà cụ thể là từ phía Nhà nước

Thứ nhất, sự ưu tiên phát triển không đồng đều giữa các nhà Mạng viễn thông gây kìm hãm sự phát triển của các đơn vị. VNPT Bắc Ninh là thường xuyên phải gồng mình lên để có tăng trưởng doanh thu mà vẫn phải tiết kiệm chi phí để đảm bảo mức lợi nhuận hàng năm. Với những hạn chế như vậy thì VNPT Bắc Ninh đang dần trở thành đơn vị tụt hậu phía sau các nhà mạng đối thủ được đầu tư bài bản.

Thứ hai, các quy định và chính sách của Nhà nước còn rườm rà, điển hình là các thủ tục xin phép liên quan tới hoạt động đầu tư, đấu thầu làm hạn chế quá trình khai thác và sử dụng dịch vụ.

Thứ ba, việc can thiệp quá sâu từ các đơn vị chủ quản của VNPT Bắc Ninh làm cho việc đưa ra các quyết định sản xuất kinh doanh thiếu khách quan, minh bạch.

- ***Nguyên nhân chủ quan***

Thứ nhất, nhân lực cho hoạt động quản trị marketing chưa được chú trọng và đầu tư thỏa đáng. VNPT Bắc Ninh chưa có một phòng riêng biệt thực hiện chức năng marketing, nhân sự của bộ phận này không nhiều nhưng thường xuyên phải

kiêm nhiệm rất nhiều mảng việc chuyên môn khác. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay, việc có một bộ phận chuyên thực hiện các công việc liên quan đến thị trường, lập kế hoạch, hoạch định và tổ chức thực hiện các chiến lược phục vụ cho công tác sản xuất là vô cùng cần thiết.

Chính sách lương còn bị hạn chế do nguồn chi phí phân bổ hàng năm để đảm bảo chênh lệch thu chi. Nhân viên đã quen với việc thay đổi quy chế lương nên không muốn thực hiện các nhiệm vụ một cách dài hơi vì sợ có thể lại có thay đổi trong tương lai.

Cán bộ, nhân viên còn chưa nhận thức rõ về vai trò của hoạt động nghiên cứu thị trường, cũng như chức năng và nhiệm vụ của nó, từ đó dẫn đến việc tổ chức xác định mục tiêu cho những hoạt động này còn chưa phù hợp. Thông tin thu thập được thường không tập trung và độ tin cậy không cao, chưa thu tập được các thông tin cần thiết và cập nhật về thị trường, các biện động rất phức tạp của tình hình thị trường, tâm lý và sự thay đổi trong phong cách tiêu dùng trên thị trường.

Công tác đào tạo để nâng cao về trình độ nghiệp vụ cho cán bộ nghiệp vụ, cũng như nâng cao hiểu biết chung về các kiến thức marketing chưa được quan tâm đúng mức.

Thứ hai, vấn đề tài chính còn gặp nhiều khó khăn vì phải đợi phân nguồn từ tập đoàn nên việc phân bổ tài chính cho các hoạt động marketing còn hạn chế.

Thứ ba, việc nhận thức vai trò của công tác quản trị marketing trong Tập đoàn còn chưa sâu sắc, công tác quản trị marketing còn chưa được ban lãnh đạo quan tâm đúng mức.

Thứ tư, về thực chất VNPT Bắc Ninh chỉ là một khâu trung gian để đưa sản phẩm của tập đoàn đến tay khách hàng nên VNPT Bắc Ninh không được chủ động về tài chính, không được chủ động về chiến lược hoặc không chủ động được về sản phẩm. Các chương trình được giao về có phù hợp với địa bàn hay không thì VNPT Bắc Ninh tỉnh vẫn phải triển khai.

Thứ năm, do yêu cầu phải triển khai quá nhiều lĩnh vực mới trong cùng một thời điểm (Truyền hình, phân phối bán lẻ thiết bị, giải pháp công nghệ thông tin) nên nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên chưa thể đáp ứng. Kinh nghiệm triển khai kinh doanh mỗi mặt hàng là khác nhau nên không tránh khỏi khó khăn trong quá trình triển khai, chi nhánh hầu như phải vừa làm vừa mò.

Từ những nguyên nhân chính là do nhân lực mỏng, tài chính còn khó khăn và nhận thức chưa đủ về tầm quan trọng của công tác quản trị Marketing, thì các

nguyên nhân dưới đây được coi là nguyên nhân kéo theo:

Đội ngũ nhân sự không quá nhiệt tình để triển khai các chương trình marketing như: hình ảnh cửa hàng xuống cấp, hiệu quả bán hàng kém, nhân viên chạy chỉ tiêu ảo.Thuê bao rời mạng cao do chưa được chăm sóc kịp thời.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MARKTING TẠI VNPT BẮC NINH

3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển kinh doanh của VNPT Bắc Ninh

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Để phát triển thị trường và mở rộng thị trường kinh doanh trong những năm tới, đáp ứng yêu cầu của thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế và mở cửa cạnh tranh của VT - CNTT của nước ta, mục tiêu của VNPT Bắc Ninh những năm tiếp theo là:

- Tận dụng mọi thời cơ thuận lợi, tranh thủ sự giúp đỡ của Tập đoàn, lãnh đạo địa phương và các ngành các cấp, vượt qua thử thách của cơ chế thị trường. Tập trung khai thác tốt các dịch vụ truyền thống, tiếp tục mở thêm nhiều dịch vụ mới và các dịch vụ GTGT để tạo sự hấp dẫn cho khách hàng và tăng doanh thu.

- Xây dựng chiến lược kinh doanh của VNPT Bắc Ninh trong khuôn khổ phù hợp với chiến lược kinh doanh chung của VNPT

3.1.2. Định hướng phát triển

Nhu cầu tiêu dùng các dịch vụ của người dân ngày càng đa dạng, vì thế mà muốn phát triển, VNPT Bắc Ninh phải có phương hướng hoạt động kinh doanh nhằm thoả mãn một cách tốt nhất các nhu cầu của khách hàng. Để thực hiện được mục tiêu này, trong thời gian tới VNPT Bắc Ninh chú trọng thực hiện tốt mục tiêu phát triển hoạt động marketing gồm những vấn đề sau:

-VNPT Bắc Ninh tiếp tục hoạt động nghiên cứu thị trường nhằm xác định nhu cầu tiêu dùng các dịch vụ, phát hiện những nhu cầu, đòi hỏi của khách hàng đối với các dịch vụ hiện có để có các biện pháp điều chỉnh nâng cao chất lượng phục vụ đảm bảo giữ vững thị phần khách hàng hiện có.

- Tiếp tục triển khai thực hiện tốt các quy định, quy trình về nghiệp vụ kinh doanh chung và chăm sóc khách hàng.

- Có kế hoạch cụ thể cho các hoạt động xúc tiến hỗn hợp theo từng lĩnh vực Viễn thông để chủ động triển khai có hiệu quả.

- Triển khai các hoạt động xúc tiến hỗn hợp mang tính đồng bộ, mang tính truyền thống chung của ngành, phù hợp với khả năng chất lượng dịch vụ cung cấp của doanh nghiệp. Đồng thời, đơn vị cũng xem xét đến tính hiệu quả thiết thực của các chương trình.

- Tăng cường nâng cao chất lượng các dịch vụ, chất lượng phục vụ tạo sự thoải mái, vui vẻ đối với khách hàng với mục tiêu quan trọng là giữ khách hàng trung thành sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, giữ vững thị phần các dịch vụ hiện có và chiếm ưu thế thị phần các dịch vụ mới.

- Tiếp tục hoàn thiện bộ máy tiếp thị bán hàng, phát triển các kênh bán hàng, các điểm giao dịch, đại lý, cửa hàng, các lực lượng, phương tiện bán hàng. Đặc biệt,

VNPT Bắc Ninh chú trọng phát triển hình thức bán hàng trực tiếp để sẵn sàng cung cấp dich vụ hiện tại một cách tốt nhất cho khách hàng.

- Tích cực tuyên truyền giáo dục vận động nâng cao nhận thức của cán bộ, công nhân viên về môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực Viễn thông, và nâng cao trình độ tay nghề của CBCNV để đáp ứng tốt yêu cầu của công việc.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh

3.2.1 Hoàn thiện công tác nghiên cứu Marketing tại VNPT Bắc Ninh

Việc thu thập thông tin khách hàng có liên quan đến các thông tin cá nhân là vấn đề hết sức nhạy cảm. Do đó, VNPT Bắc Ninh cần tổ chức đào tạo đội ngũ nhân viên có kiến thức về tiếp thị, bán hàng bài bản và kỹ năng giao tiếp tốt, đồng thời phải phân loại đối tượng khách hàng để có các biện pháp, hình thức thu thập cho phù hợp, tránh gây sự khó chịu, phiền hà cho khách hàng. Cụ thể như sau:

- Đối với khách hàng hiện có: Tổ chức điều tra, thu thập thông tin bằng mẫu phiếu có sẵn, để làm giảm sự phiền hà cho khách hàng, có thể kết hợp với đợt bảo dưỡng thiết bị đầu cuối tại nhà khách hàng, nhân viên bảo dưỡng sẽ kết hợp lấy thông tin của khách hàng. Đối với khách hàng là cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp thông qua hệ thống văn phòng để khai thác thông tin. Hoặc tổ chức hội nghị khách hàng kết hợp với việc thu thập thông tin khách hàng qua mẫu in sẵn.

- Đối với khách hàng mới, việc thu thập thông tin khách hàng khi nhân viên đến lắp đặt thiết bị đầu cuối và hoà mạng tại địa chỉ khách hàng, tư vấn cho khách hàng về các tiện ích đối với các dịch vụ mà mình đang cung cấp, các dịch vụ trong tương lai gần sẽ cung cấp.

- Đối với khách hàng tiềm năng:

+ Đối với khách hàng đã từng sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp: Cần phân công nhân viên tiếp thị chuyên nghiệp đến tận địa chỉ khách hàng tiếp thị, vận động khách hàng quay lại sử dụng dịch vụ, kết hợp với việc thu thập thông tin, đối với khách hàng này, cần lấy thêm các thông tin về nguyên nhân, lý do khách hàng ngừng sử dụng dịch vụ.

+ Đối với khách hàng chưa từng sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp: Kết hợp các đợt khuyến mãi, tiếp thị tại nhà hoặc tại các điểm giao dịch của doanh nghiệp để thu thập thông tin.

3.2.2 Hoàn thiện các chính sách Marketing tại VNPT Bắc Ninh

- ***Hoàn thiện chính sách phân phối***

Hoàn thiện chính sách kênh phân phối giữ vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu chính sách kênh phân phối không đủ tốt cũng có nghĩa là sản phẩm của doanh nghiệp đến tay khách hàng khó khăn hay chi phí của doanh nghiệp về việc phân phối sản phẩm dịch vụ quá lớn. Chính sách kênh phân phối không hoàn hảo có nghĩa là khách hàng không biết hết được giá trị thực sự của sản phẩm, dịch vụ và nhiều khi khách hàng không biết đến sự tồn tại của sản phẩm, dich vụ.

Giải pháp hoàn thiện chính sách phân phối đưa ra ở đây nhằm mục tiêu hoàn thiện công tác phân phối sản phẩm, dịch vụ sao cho hiệu quả nhất, chi phí thấp nhất và dẫn dắt khách hàng biết, hiểu, mua sản phẩm của doanh nghiệp. Các giải pháp đưa ra bao gồm:

VNPT Bắc Ninh có lợi thế là mạng lưới, cơ sở hạ tầng rộng khắp trên địa bàn tỉnh nên có khả năng phát triển các dịch vụ tại thị trường, nhất là thị trường nông thôn khi mà các đối thủ canh tranh vẫn đang tìm ngắm những thị trường trung tâm thành phố, thị trấn; khi mà giá các dịch vụ ngày càng giảm thì khă năng tiêu dùng sản phẩm dịch vụ càng cao. Hơn nữa trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh các khu công nghiệp đang phát triển ngày càng nhiều.

Không ngừng đầu tư trang thiết bị phục vụ công tác kinh doanh, quảng cáo cho các đại lý, điểm giao dịch, cửa hàng cộng tác viên, đặc biệt là ở các huyện, xã nhằm tuyên truyền và phục vụ khách hàng tốt hơn. Đặc biệt cần có quy chuẩn biển hiệu quảng cáo, băng rôn, … sao cho đạt được hiệu quả quảng cáo.

Bối dưỡng, đào tạo hỗ trợ thông tin cho kênh phân phối nhiều hơn nữa, đặc biệt là đội ngũ cộng tác viên. Cần thiết lập những mối quan hệ tốt hay kênh phân phối hỗ trợ riêng từ phía nhà cung cấp dịch vụ. Việc chuẩn hoá là đương nhiên, tuy nhiên cũng cần chăm sóc chính đội ngũ này và phải quan tâm nhiều đến những cộng tác viên có vị trí quan trọng làm việc chưa hiệu quả như mong muốn nhằm mục đích cho thấy họ được tin tưởng, trọng dụng, tạo cho họ động lực làm việc.

Xem xét chế độ đãi ngộ cho cộng tác viên như chính tiền lương mà đơn vị trả cho CBCNV mình quản lý hoặc tương xứng với mặt bằng chung của thị trường. Thù lao hợp lý, kích thích được sự hăng say, cống hiến của họ trong việc bán và giới thiệu sản phẩm của đơn vị mình. Ở nội dung này mục tiêu là khuyến khích

những người làm tốt bằng chiết khấu hoa hồng theo doanh thu, theo sản phẩm, dịhc vụ cung cấp cho khách hàng, ... nhằm thúc đẩy các kênh phân phối làm việc hiệu quả hơn.

Đa dạng các hình thức bán hàng tại: Đầu tư phát triển mạnh hình thức bán hàng tại nhà, tiến tới thực hiện phương châm: "doanh nghiệp chủ động tìm đến khách hàng".

- ***Cải thiện và nâng cao chất lượng hoạt động chính sách xúc tiến hỗn hợp***

Giải pháp hoàn thiện chính sách xúc tiến hỗn hợp nhằm kết hợp một cách phù hợp và khoa học các kênh truyền thông mà doanh nghiệp dùng để thông tin với thị trường mục tiêu, đồng thời phát phát huy được hết hiệu quả của các kênh truyền thông tránh lãng phí thời gian, tiền bạc, công sức mà không đem lại hiệu quả. Nội dung của giải pháp bao gồm:

Chú trọng và thường xuyên tổ chức đào tạo về kiến thức và kỹ năng xúc tiến cho nhân viên khai thác ở tuyến đầu trong các trung tâm giao dịch khách hàng, các điểm phục vụ, đại lý, … và kể cả đội ngũ các nhân viên khai thác tuyến đầu rất đông đảo như công nhân dây máy, nhân viên thu cước, ... về kỹ năng giới thiệu dịch vụ, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tư vấn, thuyết phục khách hàng, ... đặc biệt là nghệ thuật hiểu tâm lý khách hàng. Mục đích là để họ trở thành nhân viên marketing bán chuyên nghiệp. Từ đó, họ mới có thể giới thiệu, thuyết phục khách mua dịch vụ phù hợp.

- ***Cải thiện và nâng cao chính sách chăm sóc khách hàng***

a. *Hoàn thiện công tác tổ chức bộ máy và quản trị nguồn nhân lực phục vụ công tác chăm sóc khách hàng*

✓ *Về mô hình tổ chức*

Tổ chức bộ máy chăm sóc khách hàng đóng vai trò quyết định trong công tác quản lý và điều hành các hoạt động chăm sóc khách hàng, nâng cao vị thế uy tín của VNPT Bắc Ninhvới khách hàng. Để bộ máy hoạt động hiệu quả, năng động thì cần phải tổ chức bộ máy theo hướng gọn nhẹ, linh hoạt. Do đó, VNPT Bắc Ninh có thể áp dụng một số biện pháp sau:

- Phân công, bố trí nhân lực cho phòng Kế hoạch - Kinh doanh giữ vai trò chủ đạo, là nơi có nhiệm vụ quản lý toàn diện, chịu trách nhiệm về mọi mặt chăm sóc khách hàng. Có phân công cụ thể cho từng chuyên viên, chịu trách nhiệm tham

mưu cho lãnh đạo VNPT Bắc Ninh về các kế hoạch, chương trình, nội dung của hoạt động chăm sóc khách hàng trong toàn đơn vị.

- Tổ chức các tổ, nhóm, cá nhân chăm sóc khách hàng ở các đơn vị trực thuộc. Quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phương thức hoạt động, trách nhiệm của từng bộ phận, từng khâu, từng vị trí, từng người trong đó giao trách nhiệm, giao quyền tự chủ để họ thực hiện nhiệm vụ được phân công và xử lý các tình huống cho linh hoạt.

- Hàng tháng, hàng quý có tổ chức xem xét, đánh giá thực trạng của bộ máy này để có những biện pháp chấn chỉnh và hoàn thiện. Công tác này có ý nghĩa quan trọng, nhờ đó có thể kiểm tra được hiệu quả hoạt động của từng khâu, từng bộ phận.

✓ *Về nhân lực*

Công tác chăm sóc khách hàng được thực hiện chủ yếu thông qua tác động trực tiếp từ con người hay nói cách khác con người là nhân tố quyết định trực tiếp đến kết quả của hoạt động chăm sóc khách hàng. Yếu tố con người, ý thức, chất lượng đội ngũ CBCNV có ý nghĩa rất quan trọng đối với công tác chăm sóc khách hàng của đơn vị.

Muốn CBCNV nhận thức đúng đắn về công tác hoạt động chăm sóc khách hàng thì trước hết đội ngũ CBCNV phải có tư duy, quan điểm đúng đắn về công tác chăm sóc khách hàng, phải có phẩm chất đạo đức, năng lực trình độ chuyên môn.... Vì vậy, để đội ngũ chăm sóc khách hàng có thể đáp ứng được những yêu cầu trên, VNPT Bắc Ninhcó thể áp dụng những giải pháp sau:

- Trước hết, phải nâng cao hơn nữa ý thức của CBCNV về công tác phục vụ chăm sóc khách hàng để mọi người đều chủ động làm tốt phần việc của mình, có ý thức đầy đủ về tầm quan trọng của khách hàng đối với sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp. Những khái niệm về marketing, chăm sóc khách hàng, chính sách hậu mãi, chính sạch chiết khấu thương mại ,....

- Đồng thời VNPT Bắc Ninh cần mời các đơn vị đào tao hoặc các công ty tư vấn về lĩnh vực chăm sóc khách hàng và marketing dịch vụ về mở lớp tập huấn chuyên đề về các lĩnh vực trên. Nội dung tập huấn cần làm rõ cho học viên hiểu được vai trò quan trọng của công tác chăm sóc khách hàng đối với doanh nghiệp, khẳng định nhiệm vụ chăm sóc khách hàng là của toàn thể CBCNV của VNPT Bắc Ninh từ quản lý đến trực tiếp sản xuất.

- Hàng năm VNPT Bắc Ninh có tổ chức nhiều cuộc thi nhưng chưa có cuộc thi nào chuyên về công tác chăm sóc khách hàng. Vì vậy, VNPT Bắc Ninh nên tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về nghiệp vụ chăm sóc khách hàng, về công tác marketing các dịch vụ VT - CNTT do VNPT Bắc Ninh cung cấp. Đồng thời phát động phong trào thi đua cải tiến quy trình chăm sóc khách hàng, đề xuất các sáng kiến, giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng của đơn vị. Thông qua các cuộc thi và hoạt động phong trào đó, giúp CBCNV tìm hiểu sâu hơn, kỹ hơn và nâng cao nhận thức đối vỡi công tác chăm sóc khách hàng của đơn vị.

b. Hoàn thiện công tác quản lý dữ liệu khách hàng

✓ *Tổ chức điều tra thu thập thông tin khách hàng*

Ngoài thông tin thông thường, với các khách hàng lớn, cần lưu giữ thêm các thông tin khác như: Tinh hình khiếu nại và giải quyết khiếu nại, thông tin về người tham mưu, quyết định, thanh toán việc sử dụng dịch vụ, đặc điểm ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, tiêu chuẩn thiết bị kỹ thuật mạng lưới của khách hàng, ... Để từ đó thông qua mối quan hệ thân thiết để thường xuyên tìm hiểu, lắng nghe những ý kiến của khách hàng. Khi khách hàng có khiếu nại cần ưu tiên tìm biện pháp giải quyết kịp thời. Ưu tiên trong cung cấp dịch vụ, đáp ứng ngay khi khách hàng có nhu cầu và miễn phí một số dịch vụ cộng thêm cho khách hàng.

Ngoài ra, VNPT Bắc Ninh cần đầu tư, trang cấp mới cho các trung tâm Viễn thông và trung tâm Dich vụ khách hàng một chương trình, phần mềm quản lý dữ liệu khách hàng chuyên dụng, đồng bộ.

✓ *Cập nhật dữ liệu và khai thác thông tin khách hàng*

Việc thu thập thông tin khách hàng cần được cập nhật thường xuyên. Phải giao cho các trung tâm Viễn thông huyện, thành phố là đơn vị chủ quản khách hàng trên địa bàn chịu trách nhiệm thu thập thông tin và cập nhật dữ liệu khách hàng. Tùy theo số lượng khách hàng mà các trung tâm phân công một nhân viên hoặc một bộ phận chuyên trách cập nhật và theo dõi, kịp thời xử lý và các vấn đề phát sinh.

Hàng tháng các trung tâm Viễn thông có trách nhiệm kết xuất báo cáo thông tin khách hàng gửi về trung tâm Dich vụ khách hàng để cập nhật và quản lý dữ liệu khách hàng của toàn VNPT Bắc Ninh.

Trung tâm Dich vụ khách hàng hàng tháng, hàng quý lập báo cáo về biến động khách hàng, có phân tích các nguyên nhân gây ra biến động, báo cáo gửi về

phòng Kế hoạch - Kinh doanh, qua đó phân tích các nguyên nhân để kịp thời đề ra các biện pháp, kế hoạch bán hàng, tiếp thị, quảng cáo, chăm sóc khách hàng phù hợp với thực tiễn sản xuất kinh doanh của từng khu vực, từng giai đoạn.

Công tác xây dựng và cập nhật dữ liệu khách hàng đòi hỏi phải thường xuyên và liên tục; phải có kế hoạch triển khai thực hiện một cách bài bản và khoa học; cần có đầu mối thực hiện là phòng kế hoạch kinh doanh chỉ đạo, biên soạn mẫu phiếu thu thập thông tin khách hàng; trung tâm dịch vụ khách hàng chủ trì, phối hợp với các trung tâm Viễn thông các huyện, thành phố tổ chức thực hiện việc thu thập thông tin và cập nhật. Việc làm này ban đầu sẽ phát sinh chi phí lớn nhưng chi phí này được coi là đầu tư vào chiến lược knh doanh dài hạn của VNPT Bắc Ninh.

c. Nâng cao công tác hỗ trợ khách hàng

✓ *Đối với trung tâm Dịch vụ khách hàng*

- Đài 108 cần xậy một bộ phận chuyên trách trong việc xây dựng và biên tập các nội dung thông tin kinh tế, xã hội vị hiện tại mỗi điện thoại viên phải kiêm nhiệm vừa thưa máy vừa phải làm công tác cập nhật và thu thập thông tin nên ảnh hưởng không nhỏ tới năng suất sản lượng và chất lượng phục vụ của từng điện thoại viên. Mỗi ca trực phải bố trí từ một đến hai người chuyên giải đáp khiếu nại và các câu hỏi khó của khách hàng

- Đối với bộ phận tiếp nhận và giải quyết khiếu nại: Cần bố trí lao động hợp lý, có hiêu biết về quy trình cung cấp dịch vụ, quy trình kết nối, hiểu biết về các dịch vụ của VNPT cung cấp để có thể rút ngắn thời gian trả lời khiếu nại

✓ *Đối với các trung tâm Viễn thông huyện, thành phố*

Ngoài việc phân công nhân viên chuyên trách về chăm sóc khách hàng, cần phải tổ chức lực lượng thường trực xử lý sự cố hàng ngày cho khách hàng. Thường xuyên tổ chức tập huấn, đào tạo kỹ năng cho lực lượng bán chuyên trách là công nhân kỹ thuật, công nhân dây máy nắm rõ giá cước, các dịch vụ do VNPT Bắc Ninh cung cấp, phải từng bước đào tạo kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp với khách hàng để thường xuyên hỗ trợ, tư vấn cho khách hàng về cách sử dụng, lựa chọn dịch vụ phù hợp với nhu cầu dịch vụ Viễn thông của khách hàng.

d. *Công tác xây dựng kế hoạch chăm sóc khách hàng*

Một trong những nguyên nhân làm cho công tác chăm sóc khách hàng của VNPT Bắc Ninh chưa được hiệu quả đó là việc xây dựng kế hoạch chưa hợp lý cả về nội dung cũng như thời điểm do thiếu thông tin và còn mang tính chủ quan. Để khắc phục tình trạng này, trong công tác xây dựng kế hoạch và chương trình chăm sóc khách hàng trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của VNPT Bắc Ninh, ngoài việc cần tổng hợp, phân tích thông tin của cơ sở dữ liệu khách hàng, VNPT Bắc Ninh cần phải tổ chức điếu tra, nghiên cứu thị trường và đối thủ cạnh tranh trên địa bàn tỉnh.

- ***Hoàn thiện chính sách con người***

Con người bao giờ cũng nằm ở vị trí trung tâm cho tất cả các hoạt động của doanh nghiệp. Con người là nhân tố trực tiếp tác động đến hiệu quả của doanh nghiệp. Nhân tố con người quan trọng như vậy, khi xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp vững vàng trong cạnh tranh, vượt qua mọi khó khăn để phát triển.

a. Công tác tuyển chọn, đào tạo, thi nâng bậc

Trước hết đơn vị phải xây dựng được quy chế tuyển dụng lao động riêng cho từng lĩnh vực: Căn cứ vào nội dung yêu cầu công việc cụ thể để tuyển chọn người chứ không nên tuyển dụng rùi mới đào tạo lại. Tránh tình trang nể nang trong tuyển dụng lao động, tuyển chọn những người kém năng lực vào bộ máy. Có thể áp dụng hình thức thi tuyển với các tiêu thức cụ thể cho từng vị trí công việc cấn tuyển: chuyên viên chăm sóc khách hàng, chuyên viên tiếp thị, nhân viên chăm sóc khách hàng, ... Cụ thể như sau:

+ Đối với cán bộ kỹ thuật: Lao động kỹ thuật cần phải được thường xuyên đào tạo và đào tạo lại để thích ứng với công nghệ mới, từ đó làm chủ được công nghệ, kỹ thuật hiện đại đủ sức đảm đương vận hành, khai thác mạng lưới an toàn. Với những lao động kỹ thuật cần lấy năng suất, hiệu quả làm thước đo kết quả lao động.

+ Đối với công nhân khai thác: Giao dịch viên, thu ngân viên... Đây là bộ phận lao động trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, là người quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp. Do vậy, lực lượng này ngoài yêu cầu đào tạo kỹ năng về khai thác nghiệp vụ, sử dụng thành thạo công nghệ, khi tuyển dụng mới đòi hỏi phải có chứng chỉ đã qua đào tạo về ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp, chăm sóc khách hàng.

- Đi đôi với công tác tuyển dụng phải chú trọng công tác đào tạo, đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ cũng như kiến thức kinh doanh cho cán bộ công nhân viên trong bộ máy marketing. Đơn vị cần tiến hành điều tra đội ngũ CBCNV trong bộ máy có theo tiêu thức: Lứa tuổi, trình độ, văn hoá, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, sở trường, sức khoẻ để có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo lại, bố trí lại lao động cho hợp lý, tránh tình trạng bố trí nhân lực cảm tính chủ quan, nhằm phát huy tối đa năng lực của mỗi CBCNV.

- Sửa đổi lại hình thức thi nâng bậc hiện nay: Tất cả CBCNV trong bộ máy thực hiện thị nâng bậc lương bằng hình thức thi chuyên môn. Bằng cách này thì nhân viên vừa được trao dồi kiến thức, vừa học hỏi được thêm kiến thức, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện tốt hơn nhiệm vụ của mình.

b. Có cơ chế đãi ngộ hợp lý cho từng vị trí nhân viên trong đơn vị xứng đáng với trình độ, sự cống hiến của họ cho hoạt động của công ty.

- Hình thức thưởng cho hiệu quả làm việc cao nên phong phú. đa dạng hơn không chỉ bằng tiến như: Tăng bậc, chức vụ,...

- Tăng cường cơ chế đãi ngộ bằng tiền hơn nữa cho đội ngũ cộng tác viên tương xứng với mức thị trường hoặc cao hơn, nhằm tạo động lực cho họ làm việc có hiệu quả.

c. Tăng cường công tác giáo dục nâng cao nhận thức, ý thức của CBCNV đơn vị trong bối cảnh hội nhập, canh tranh.

- Tổ chức các buổi sinh hoạt tập thể của các ban để các CBCNV có thể truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho nhau trong công việc, để lãnh đạo đơn vị truyền đạt những thực tế về tình hình cạnh tranh trên trường, về khách hàng, về hoạt động của đối thủ cạnh tranh, vị thế của doanh nghiệp, những nguy cơ mà doanh nghiệp có thể gặp phải,.... Từ đó, CBCNV trong bộ máy có thể nhận thức được trách nhiệm, nhiệm vụ trong lĩnh vực của mình cần làm để góp phần thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

- Tổ chức, phối hợp các lớp học, các khoá đào tạo nghiệp vụ marketing, kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng, … một cách thường xuyên hơn nữa, và làm cho moi người thấy rõ được trách nhiệm học tập, trau dồi kiến thức của mình, thấy rõ được nguy cơ tụt hậu của doanh nghiệp khi không thực hiện tốt các hoạt động marketing, chăm sóc khách hàng.

- Tổ chức các chuyến giao lưu, học hỏi kinh nghiệm cho các cán bộ chủ chốt ở các bộ phận trong đơn vị với các Viễn thông tỉnh bạn để bổ sung kinh nghiệm, kiến thức, tránh những sai phạm khi doanh nghiệp kinh doan dịch vụ tương tự ở địa bàn tỉnh.

- Tổ chức các hình thức thi đua trong ban về hiệu quả công việc như tổ chức thi đua giữa các ban marketing của trung tâm Viễn thông các huyện về phát phát triển thuê bao ADSL trong tháng, hoặc quý; lôi kéo lượng khách hàng rời mạng, ... và có hình thức khen thưởng động viên thiết thực như khen thưởng bằng tiền, tổ chức tham quan du lịch cho trung tâm nào đạt hiệu quả cao.

- Hàng năm tổ chức các hội thi về các kỹ năng như kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng bán hàng, .. và những cuộc thi kỹ năng này không chỉ giới hạn trong đội ngũ CBCNV bộ máy marketing mà nên mở rộng ra cả những bộ phận khác để mọi người thông qua đó có thể học hỏi nhau, nâng cao kỹ năng, đồng thời rút ra kinh nghiệm để phục vụ khách hàng tốt hơn.

d. Sử dụng nguồn lực

Để sử dụng nguồn lực một cách hợp lý và có hiệu quả, VNPT Bắc Ninh cần phải thực hiện một số công việc như sau:

- Đánh giá chất lượng nhân lực: Hàng năm, VNPT Bắc Ninh cần thực hiện việc đánh giá chất lượng nhân lực mà mình quản lý. Từ đó có quyết định sử dụng nhân lực hợp lý.

- Lập kế hoạch các nguồn lực: Khi lập kế hoạch các nguồn lực, VNPT Bắc Ninh cần tính toán tổng số và cơ cầu nguồn nhân lực ở các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp gắn liền với các chiến lược, chương trình hoạt động phát triển của doanh nghiệp. Các nhu cầu cần đáp ứng, phương thức đào tạo, kinh phí cần có.

- Cần phải sử dụng các biện pháp quản lý một cách phù hợp để có được các nhân viên tích cực và tận tụy với doanh nghiệp

3.2.3 Hoàn thiện các chương trình Marketing

✓ *Quảng cáo, khuyến mãi*

Đối với VNPT Bắc Ninh là đơn vị phụ thuộc, không ban hành chính sách cũng như điều chỉnh chính sách quảng cáo, khuyến mãi. Chính vì thế, khâu triển khai chính sách quảng cáo và khuyến mãi đến khách hàng sao cho phát huy hết hiệu quả

của chương trình cấp trên ban hành là công việc phải được quan tâm. Để thực hiện được mục tiêu này thì VNPT Bắc Ninh có thể áp dụng một số biện pháp sau:

- Quảng cáo

+ Xây dựng kế hoạch cụ thể cho công tác quảng cáo: Mục đích của quảng cáo, thời gian quảng cáo, nội dung và hình thức quảng cáo, chi phí quảng cáo cho từng đợt. Đồng thời phải tổng kết, đánh giá hiệu quả của công tác quảng cáo, rút kinh nghiệm để lựa chọn ra được hình thức, nội dung quảng cáo phù hợp cho từng thời điểm. Một kế hoạch quảng cáo bao gồm các giai đoạn sau:

➢ *Bước một*: Xác định được mức độ nhận thức của khách hàng về dịch vụ của VNPT Bắc Ninh và bản thân đơn vị. Điều này có thể thực hiện được thông qua nghiên cứu marketing.

➢ *Bước hai*: Xác định nguyên nhân dẫn đến những cảm nhận đó đối với khách hàng. Tức là VNPT Bắc Ninh xem sản phẩm, dịch vụ của mình như thế nào, hình ảnh của đơn vị như thế nào, đem lại những cảm nhận gì cho khách hàng mà khách hàng lại có cảm nhận như vậy.

➢ *Bước ba:* Từ những dữ liệu thu thập được về cảm nhận của khách hàng cũng như những nguyên nhân dẫn tới cảm nhận đó, VNPT Bắc Ninh phải thiết lập mục tiêu của mình về thị phần, về nhận biết của khách hàng, ...

➢ *Bước bốn:* VNPT Bắc Ninh phải hoạch định chiến lược quảng cáo và chiến thuật thực hiện.

➢ *Bước năm*: Tổng kết kết quả đạt được, đánh giá và tìm ra sự chênh lệch giữa mục tiêu và thực hiện, từ đó rút ra bài học. Đây là cơ sở của các chương trình truyền thông tiếp theo.

+ Đa dạng hóa các phương tiện quảng cáo hơn nữa: Quảng cáo qua báo chí, tạp chí, truyền hình, truyền thanh, quảng cáo ngoài trời, quảng cáo quá cảnh, quảng cáo qua thư trực tiếp. Tuy nhiên, song song với việc đa dạng các hình thức quảng cáo thì VNPT Bắc Ninh cũng phải lựa chọn các phương tiện phù hợp với từng dịch vụ, từng giai đoạn, từng thị trường khách hàng, đặc biệt phải đảm bảo tiêu chuẩn định lượng và định tính của các phương tiện quảng cáo.

➢ Tiêu chuẩn định lượng bao gồm: Phạm vi hoạt động, tần số phát và chi phí trên một ngàn người được tiếp cận.

➢ Tiêu chuẩn định tính bao gồm: Sự phù hợp giữa đối tượng nhận tin và phương thức quảng cáo, sự phù hợp giữa chiến lược của thông điệp và phương tiện quảng cáo, khả năng tác động của quảng cáo, cơ hội tạo khả năng tiếp thu quảng cáo, hiệu quả của tần số tích lũy.

- *Khuyến mãi*

Việc khuyến mại trở nên hữu hiệu nhất khi nó kết hợp cùng với quảng cáo. Do vậy khi có chương trình khuyến mại của các dịch vụ VT - CNTT thì VNPT Bắc Ninh nên kết hợp với quảng cáo trên các phương tiện đại chúng thì đem lại hiệu quả cao. Mỗi chương trình khuyến mại đều có những mục tiêu riêng.

+ Đối với người tiêu dùng là thúc đẩy khách hàng sử dụng nhiều dịch vụ hơn với lưu lượng cao hơn và với những dịch vụ mới thì khuyến khích khách hàng dùng thử, thu hút khách hàng đang dùng của các hãng cạnh tranh.

+ Đối với người bán lẻ: Chương trình khuyến mại có tác dụng đối với các đại lý là khi doanh nghiệp muốn thúc đẩy phát triển một dịch vụ, ở một thị trường nào đó.

+ Người bán hàng: Mục tiêu khuyến khích các nhân viên, đại lý ủng hộ các dịch vụ mới ra đời, những dịch vụ đang có cạnh tranh, khích thích họ bán hàng nhiều trong những giờ thấp điểm.

Vì vậy, VNPT Bắc Ninh nên áp dụng các biện pháp sau để tăng cường hiệu quả của công tác khuyến mãi. Cụ thể là:

+ Xây dựng trinh tự cụ thể cho việc thực hiện chương trình khuyến mãi để từ đó làm căn cứ cho việc triển khai thực hiện trong từng trường hợp cụ thể bao gồm các bước sau:

➢ *Bước một*: Xác định mục tiêu khuyến mãi. Tức là xác định đoạn thị trường mục tiêu mà chương trình khuyến mãi muốn hướng tới để thực hiện

➢ *Bước hai*: Lựa chọn công cụ xúc tiến. Các mục tiêu xúc tiến là cơ sở để lựa chọn công cụ khuyến mãi thích hợp nhất. Chi phí, hiệu quả đạt được của mỗ công cụ cần được đánh giá

➢ *Bước ba*: Lập kế hoạch chương trình khuyến mãi. Bao gồm: Xác định địa điểm thực hiện khuyến mãi: Lựa chọn địa điểm khuyến mãi sao cho phù hợp với đoạn thị trường mà chương trình khuyến mãi muốn hướng tới. Thời gian khuyến mãi: Đó là khoảng thời gian quy định trong các quyết định ban hành chương trình

khuyến mãi. Xác định lực lượng tham gia khuyến mãi: Cần phải tính toán chi tiết sao cho hợp lý về mặt con người, tiết kiệm nhân lực, chi phí, thời gian mà vẫn đạt hiệu quả mong muốn.Vấn đề quan trọng nữa là quy mô mức độ khuyến mãi và ngân sách khuyến mãi

➢ *Bước bốn*: Thử nghiệm. Thử nghiệm trên quy mô nhỏ nhằm phát hiện ra những vấn đề tiềm ẩn gây tốn kém để khắc phục.

➢ *Bước năm*: Tổng kết, đánh giá hiệu quả khuyến mãi so với chí phi bỏ ra như thế nào của chương trình khuyến mãi thí điểm.

➢ *Bước sáu*: Rút kinh nghiệm và nhân rộng chương trình khuyến mãi sao cho đạt hiệu quả.

➢ *Bước bảy*: Tổng kết kết quả cuối cùng của chương trình khuyến mãi, rút kinh nghiệm cho những chương trình tiếp theo. Ở đây cần phải đánh giá kết quả so với mục tiêu đề ra.

+ Đa dạng hơn nữa các hình thức khuyên mãi để thu hút khách hàng, kích thích thị trường đáp ứng mạnh hơn và mau chóng hơn.

➢ Các hoạt động nhằm cổ động thương mại nên áp dụng như: Trợ cấp máy cho khách hàng, giảm giá khi khách hàng sử dụng dịch vụ, quà tặng cho khách hàng, giao doanh số cho các đại lý, các điểm giao dịch để họ có mục tiêu phấn đấu …

➢ Cổ động nhân viên bán hàng: Bằng nhiều hình thức như tiền thưởng, lập các phong trào thi đua, đặt doanh số bán. Trong kinh doanh dịch vụ thì cần có quỹ thưởng cho nhân viên bán hàng tốt, nhân viên giao dịch giỏi, tổ chức các đợt thi đua để khuấy động phong trào.

➢ Ngoài ra còn có một số công cụ khuyến mại là: Loại "tạo ưu quyền cho khách hàng" chúng kèm một thông tin với một món quà gì đó.

➢ *Bán hàng trực tiếp và marketing trực tiếp*

- *Bán hàng trực tiếp*

+ VNPT Bắc Ninh cần xây dựng một quy trình bán hàng một cách chuyên nghiệp và hiệu quả của riêng đơn vị mình, phù hợp với khách hàng và đặc điểm nơi đơn vị hoạt động. Từ đó tổ chức đào tạo cho tất cả CBCNV dù là người trực tiếp bán hàng hay không trực tiếp bán hàng. Nhiệm vụ bán hàng thường thông qua các giai đoạn bán hàng sau:

➢ *Giai đoạn một*: Tìm khách hàng mới. Mục đích của giai đoạn này là xác định danh sách các khách hàng tương lai. Có thể tìm kiếm từ các thông tin lưu trữ khách hàng cũ, khách hàng hiện tại, từ các tạp chí, Internet, danh bạ điện thoại.

➢ *Giai đoạn h*ai: Chuẩn bị khi tiếp xúc. Mục đích của giai đoạn này là thu thập thông tin càng nhiều càng tốt về khách hàng tương lai trước khi tiếp xúc trực tiếp, nhằm nắm được các nhu cầu của họ. Đối với khách hàng doanh nghiệp cần hiểu rõ các thành viên tham gia vào "đơn vị ra quyết định"

➢ *Giai đoạn ba*: Trình bày bán hàng: Đây là giai đoạn tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nhằm giới thiệu dịch vụ.

➢ *Giai đoạn bốn*: Xử lý những từ chối mua của khách hàng. Nhiệm vụ của giai đoạn này là ứng xử, giải quyết những từ chối mua của khách hàng.

➢ *Giai đoạn năm*: Kết thúc bán. Đến đây, người bán hàng cần lựa chọn thời điểm phù hợp để kết thúc quá trình bán và nhận được đơn đặt hàng.

➢ *Giai đoan sáu*: Theo dõi và tiếp tục quan tâm. Đây là giai đoạn dễ bị bỏ quên, nhưng có ý nghĩa quan trọng nhằm đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và giữ được khách hàng lâu dài.

- Tăng cường đầu tư tài chính, nhân lực cho hoạt động bán hàng trực tiếp để phát triển hơn nữa hình thức này như tăng cường đội ngũ cộng tác viên và có chính sách khuyến khích xứng đáng; khuyến khích nhân viên trong đơn vị cùng tham gia hoạt động cung cấp dịch vụ cho khách hàng ở mọi lúc, mọi nơi, đồng thời cũng có chế độ khen thưởng kịp thời cho những nhân viên này, …

- *Marketing trực tiếp*

+ Đa dạng hơn các hình thức marketing trực tiếp như: Telemarketing, thư trực tiếp, …

+ Đầu tư nhiều hơn về tài chính cho hình thức này.

+ Cần đánh giá sát sao hơn nữa kết quả đạt được so với chi phí bỏ ra.

✓ *Quan hệ công chúng*

- Hoạt động quan hệ công chúng của VNPT Bắc Ninhkhông chỉ dừng lại ở việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng hiện tại và tiềm năng mà còn phải mở rộng hơn nữa đến các nhóm công chúng khác. Đó là:

+ Các trung gian trong kênh phân phối (đại lý). Cần thuyết phục họ tin tưởng, gắn bó với đơn vị, có thể dùng các ấn phẩm nội bộ, các bài báo trên các tạp chí.

+ Các nhà cung cấp, các nhân viên của doanh nghiệp, cộng đồng tài chính.

+ Các cộng đồng tại địa phương. VNPT Bắc Ninh cần xây dựng hình ảnh bản thân như là một "hàng xóm thân thiện" đối với cộng đồng địa phương nơi mà đơn vị cung cấp dịch vụ thông qua các hoạt động từ thiện, tài trợ cho các sự kiện văn hóa, xã hội, thể thao, văn hóa, giáo dục,... địa phương.

- Đa dạng hóa hơn nữa các công cụ dùng cho quan hệ công chúng như giáo dục và đào tạo, triển lãm,... và cần đánh giá hiệu quả cũng như so sánh kết quả đạt được với chi phí bỏ ra của các hoạt động công chúng.

3.2.4. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing tại VNPT Bắc Ninh

- *Kiểm tra chiến lược*

Trên thực tế, việc kiểm tra chiến lược chưa được Tập đoàn quan tâm, nguyên nhân sâu xa là do công tác quản trị marketing chưa được chú trọng thoả đáng, bộ máy quản lý, bộ phận chuyên môn còn thiếu người. Việc kiểm tra chiến lược sẽ được các đơn vị cấp cao hơn như Tập đoàn VNPT hỗ trợ thực hiện để đảm bảo tính khách quan và chính xác.

- *Đánh giá chất lượng thực hiện công việc*

+ Xây dựng bộ chỉ tiêu đánh giá chất lượng cộng việc của nhân sự

+ Sử dụng các hệ thống báo cáo kiểm soát tự động để đảm bảo tính chính xác, khách quan.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Đối với Nhà nước

- Bộ Thông tin Truyền thông cần hoàn thiện chính sách kinh tế đối ngoại nhằm mở rộng quan hệ kinh tế với các nước trên thế giới, tạo điều kiện Viễn thông nước nhà phát triển. Xây dựng các hoạt động xúc tiến thương mại giúp cho các nhà Mạng có cơ hội được tiếp cận với các Khoa học, Công nghệ mới.

- Bộ Thông tin Truyền thông có chính sách phát triển dịch vụ tại các vùng nông thôn, miền núi cũng như khuyến khích các nhà khai thác tham gia vào thị trường này. Bộ Thông tin truyền thông cần đưa ra các chính sách kiểm soát chặt chẽ hơn đối với các hoạt động cạnh tranh của các nhà Mạng có tầm ảnh hưởng lớn tới

thị trường, tạo ra sự công bằng cho hoạt động cạnh tranh.

- Tập đoàn VNPT cần tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện chiến lược Marketing. Chính sách phải góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ, đáp ứng yêu cầu CNH - HĐH, hội nhập kinh tế quốc tế.

3.3.2. Đối với tập đoàn VNPT

Các Viễn thông tỉnh là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn, tuân thủ mọi quy đinh, quy chế và hoàn thành các kế hoạch hàng năm do Tập đoàn gửi xuống. Trong khi cạnh tranh gay gắt buộc các doanh nghiệp phải nâng cao lợi thế trên thị trường để đảm bảo các Viễn thông tỉnh hoàn thành chỉ tiêu được giao thì cần phải kiến nghị lên Tập đoàn một số nội dùng sau nhằm đạt được hiệu quả hoạt động marketing của Tập đoàn nói chung và của VNPT Bắc Ninh nói riêng.

- Tập đoàn nên tiếp tục quảng bá thương hiệu, nâng cao hình ảnh và uy tín của VNPT trên thị trường thông qua các hoạt động quảng cáo, truyền thông, hoạt động xã hội và quan trọng thông qua chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ. Từ đó tạo ra nhiều lợi thế cho các Viễn thông tỉnh trong quá trình hoạt động kinh doanh.

- Tập đoàn cần làm tốt công tác nghiên cứu thị trường để có chính sách marketing, chính sách kinh doanh tối ưu trên cở sở nghiên cứu chung thị trường Viễn thông để từ đó giao xuống các Viễn thông tỉnh để áp dụng hợp lý với tình hình địa phương. Do đó, Tập đoàn đến tất cả các đơn vị thành viên việc xây dựng mạng số liệu nội bộ và hệ thống thông tin thị trường, thông tin về khách hàng là hết sức cần thiết.

- Việc giao chỉ tiêu, kế hoạch xuống các Viễn thông tỉnh phải có căn cứ xác đáng, đồng thời cần có sự kiểm soát chặt chẽ các nguồn lực giao phó cho các đơn vị tránh tình trạng không cần cũng xin, chưa hết vẫn nhận: Chi phí khuyến mãi, quảng cáo phải sử dụng có hiệu quả và kinh tế.

+ Tháo gỡ các cơ chế tài chính cho hoạt động quảng cáo khuyến mại.

+ Xây dựng chiến lược quảng cáo cho từng dịch vụ, và cho VNPT.

+ Xây dựng các quy định về hoạt động quảng cáo khuyến mại cho Tập đoàn và cho các đơn vị thành viên.

+ Chọn đối tác quảng cáo chuyên nghiệp, nhiều kinh nghiệm để hợp tác lâu dài với VNPT.

- Quy định cụ thể về các nguyên tắc quản lý tài sản cố định, công tác đầu tư hạ tầng, thiết bị trong hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động marketing nói riêng để tránh lãng phí không cần thiết, để các đơn vị sử dụng tối đa hiệu quả các tài sản, thiết bị do Tập đoàn phân cấp cũng như do chính đơn vị mua sắm. Điều đó còn hạn chế được tình trạng không cần cũng xin, không dùng cũng nhận.

- Có chính sách hỗ trợ đào tạo nhân lực tại các Viễn thông tỉnh nhưng cần có biện pháp đi kèm để hạn chế đào tạo tràn lan, tốn tiền mà không hiệu quả vì đã có Tập đoàn lo. Đồng thời giám sát chặt chẽ hơn nữa khâu tuyển dụng nguồn lực của các Viễn thông tỉnh vì con người là yếu tố quan trọng nhất, ảnh hưởng đến hình ảnh và lợi nhuận của doanh nghiệp. Do vậy cần có quy chế chung cho cả Tập đoàn. Do vậy, việc tổ chức một đợt hướng dẫn, tập huấn đối với tất cả các đơn vị trên toàn Tổng Công ty về công tác tiếp thị bán hàng, chăm sóc khách hàng lớn, nghiên cứu thị trường… để các đơn vị có thể triển khai các hoạt động tại bộ phận tiếp thị bán hàng đạt hiệu quả cao nhất là cần thiết và nên tổ chức sớm.

KẾT LUẬN

1. Qua nghiên cứu cơ sở lý luận và thực thực tiễn thì quản trị marketing của DN nói chung và DN bưu chính viễn thông nói riêng bao gồm các nội dung cơ bản sau :

Nghiên cứu đã hệ thống hóa được một số vấn đề lý luận và thực tiễn về khái niệm quản trị marketing, vai trò của quản trị marketing với doanh nghiệp và quy trình quản trị marketing trong doanh nghiệp.

2. Phân tích thực trạng về quản trị marketing của VNPT Bắc Ninh cho thấy có những mặt mạnh song cũng tồn tại nhiều hạn chế mà doanh nghiệp cần khắc phục.

3. Trên cơ sở phân tích thực trạng và định hướng của DN trong thời gian tới, luận văn đưa ra các nhóm giải pháp sau: 1) Hoàn thiện chính sách phân phối 2) Cải thiện và nâng cao chất lượng hoạt động chính sách xúc tiến hỗn hợp 3) Cải thiện và nâng cao chính sách chăm sóc khách hàng 4) Hoàn thiện chính sách con người.

Do điều kiện thời gian và năng lực có hạn. Luận văn chưa thật sự khái quát hết được tổng thể nội dung của vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và bổ sung. Tác giả mong nhận được ý kiến tham gia của các nhà khoa học, các nhà quản

trị, các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện và được được áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện công tác *Quản trị marketing tại VNPT Bắc Ninh.*

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Thông tin và Truyền thông (2016). Quyết định số 846/QĐ-BTTTT ngày 23/05/2016 sửa đổi Quyết định số 1178/QĐ-BTTTT của Bộ trưởng TT&TT về việc phê duyệt Đề án chuyển mạng giữ nguyên số thuê bao tại Việt Nam.
2. Bộ thông tin và Truyền thông (2019). White Book 2019 – Công nghệ Thông tin và Truyền thông Việt Nam 2019, nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
3. Chu Tiến Đạt (2014). Luận án tiến sĩ "Hành vi người tiêu dùng và chiến lược Marketing hỗn hợp của các doanh nghiệp viễn thông di động tại Việt Nam", Trường đại học Kinh tế Quốc Dân".
4. Luận văn Thạc sỹ của Lã Công Huấn (2014). đã nghiên cứu đề tài "Một số giải pháp chiến lược kinh doanh cho Công ty Thông tin Di Động MobiFone đến năm 2020", trường Đại học Bách Khoa Hà Nội".
5. Nguyễn Hằng Nga (2015). Luận văn thạc sĩ "Chăm sóc khách hàng tại tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam – Chi nhánh Bắc Ninh", Trường Đại học Quốc gia Hà Nội".
6. Nguyễn Hữu Thụy (2018). Luận văn thạc sĩ "Hoàn thiện hoạt động Marketing

hỗn hợp của trung tâm kinh doanh VNPT – Hà Nội đối với dịch vụ FiberVNN", Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông".

7. Nguyễn Bách Khoa (2005). Giáo trình Marketing thương mại, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
8. Nguyễn Thượng Thái (2007). Bài giảng Marketing dịch vụ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
9. Phạm Việt Ngọc (2013). Luận văn thạc sĩ "Phát triển kinh doanh dịch vụ băng rộng tại VNPT Bắc Ninh", Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông".
10. Tổng quan trị trường Viễn Thông Việt Nam: *http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/tai-chinh-doanh-nghiep/thi-truong-vien-thong-viet-nam-co-hoi-va-thach-thuc-doi-voi-doanh-nghiep-104946.html*
11. Trần Minh Đạo (2006). Marketing căn bản. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
12. Tổng công ty Bưu Chính Viễn thông Việt Nam (2003). Qui định nghiệp vụ CSKH, Nhà xuất bản Bưu Điện, Hà Nội.
13. Số liệu tổng hợp, báo cáo tổng kết của các doanh nghiệp viễn thông từ các báo: Thời báo Kinh tế Sài Gòn, Lao Động, Dân trí, VietnamNET, ICTNews...;
14. Vũ Thị Tuyết (2013). Bài giảng môn Quản trị marketing.
15. Michael Porter (2008). Lợi thế cạnh tranh quốc gia, Nhà xuất bản Trẻ, Hà Nội.
16. Philip Kotler, Marketing căn bản, Tài liệu dịch 2006, NXB Thống kê, Hà Nội.
17. Philip Kotler and Gary Armstrong (2004). Những nguyên lý tiếp thị, Nhà xuất bản thống kê, Hồ Chí Minh.
18. Philip Kotler – dịch giả Võ Trọng Hùng (2011). Quản trị marketing. Nhà xuất bản Thống kê.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUẢN TRỊ MARKETING CỦA VNPT BẮC NINH

Để đánh giá công tác quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh, kính mong cá canh, chị cho biết ý kiến đánh giá về một số vấn đề sau:

Phần 1: Thông tin cá nhân

- Họ và tên:…… …….
- Nghề nghiệp:…….....

1. *Giới tính:*

□ Nam □Nữ

2. *Độ tuổi*

□Từ 20-25 tuổi □Từ 30-40 tuổi

□Từ 25-30 tuổi □Trên 40 tuổi

3. *Kính nghiệm trong ngành viễn thông*

□ Chưa có kinh nghiệm □ Từ 01 năm đến 03 năm

□ Từ 06 tháng đến 01 năm □ Từ 03 năm trở lên

4. *Vị trí công tác hiện tại*:

□ Chuyên viên kinh doanh □ Giao dịch viên

□ Nhân viên bán hàng □ Nhân viên khách hàng doanh nghiệp

□ Nhân viên hỗ trợ văn phòng □ Đại lý, điểm bán

Phần 2: Ý kiến của nhân viên

Dưới đây là các phát biểu về những vấn đề liên quan đến công tác quản trị Marketing tại VNPT Bắc Ninh, xin anh, chị cho biết đánh giá của anh chị về hiệu quả hoạt động của quá trình quản trị tại Chi nhánh qua các phát biểu bằng cách đánh dấu X) vào các ô thích hợp từ 1 đến 4 dưới đây theo qui ước:

1.Không ảnh hưởng	*2. Ít ảnh hưởng*	*3.Ảnh hưởng*	*4. Rất ảnh hưởng*

A. Môi trường Vĩ Mô

STT	**Phátbiểu**	**Mức độ đánh giá**			
		1	**2**	**3**	**4**
	Môi trường nhân khẩu				
1	Mật độ dân cư trên địa bàn				
2	Cơ cấu độ tuổi của người dân				
3	Mức độ di dân cơ học				
	Môi trường kinh tế				
4	Thu nhập của người dân				
5	Cơ cấu ngành kinh tế				
6	Chu kỳ kinh doanh				
	Môi trường tự nhiên				
7	Địa hình tự nhiên				
8	Giao thông vận tải				
9	Thời tiết				
	Công nghệ kỹ thuật				
10	Tiến bộ công nghệ				
11	Đầu tư cho công nghệ				
	Môi trường chính trị				

12	Sự ổn định về chính trị				
13	Can thiệp của các chủ thể quản lý vỹ mô				

b. Môi trường Vi mô

STT	Phátbiểu	Mức độ đánh giá			
		1	2	3	4
	Các yếu tố bên trong doanh nghiêp				
	Tài chính				
1	Cơ cấu phân bổ				
2	Tài chính sẵn sàng				
	Nhân sự				
3	Tuyển dụng nhân sự đầu vào				
4	Đào tạo nhân lực				
5	Khuyến khích, tạo động lực				
6	Thu nhập cá nhân				
	Công nghệ				
7	Công nghệ độc quyền				
8	Đa dạng công nghệ				
9	Đáp ứng xu hướng công nghệ chung				
	Những nhà cung ứng				
10	Nhiều nhà cung ứng				
11	Tiềm lực của nhà cung ứng				
	Trung gian Marketing				
12	Tiềm lực, độ chuyên nghiệp				
13	Số lượng thành viên				
	Khách hang				
14	Nhu cầu của khách hàng				
15	Hành vi của khách hàng				

16	Mật độ khách hàng				
	Đối thủ cạnh tranh				
17	Đối thủ trực tiếp				
18	Sản phẩm thay thế				
19	Cạnh tranh nội bộ				

Anh chị cho điểm và vui lòng đóng góp ý kiến (nếu có)

.....

.....

.....

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC !

Phụ lục 2: Bảng điều tra thực trạng marketing tại VNPT Bắc Ninh

(Bản điều tra nội bộ)

(thang điểm từ 0 – 5)

1. Anh chị đánh giá thế nào về khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường dịch vụ?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Tình hình cập nhật thông tin thị trường			

2. Các vấn đề thương hiệu?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Khả năng nhận dạng thương hiệu			

3. Đánh giá về thị trường mục tiêu so với các nhà cung cấp dịch vụ khác?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Xác định thị trường mục tiêu			

4. Đánh giá định vị thị trường ?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Định vị thị trường			

5. Đánh giá về 7P?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
So sánh 7P			

6. Anh chị nghĩ sao hệ thống thông tin marketing của doanh nghiệp?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Hệ thống thông tin marketing			

Phụ lục 3 Tổng hợp kết quả điều tra thực trạng marketing tại VNPT Bắc Ninh

(Bản điều tra nội bộ)

(thang điểm từ 0 – 5)

Họ và tên: …….

Bộ phận: …….

Tiêu chí	Chỉ tiêu	VNPT Bắc Ninh	Viettel	Các đối thủ khác
Phân tích thời cơ chiến lược marketing	1. Nhận thức về marketing	2,5	4	4
	2. Tình hình cập nhật thông tin	3,5	4	3
	3. Mức độ nhận biết thương hiệu khách hàng	3,5	4	2,5
	4. Áp dụng công nghệ	4	3,5	2
Chiến lược marketing mục tiêu	1. Phân đoạn thị trường	3	3,5	1
	2. Xác định và lựa chọn thị trường mục tiêu	2,5	4	2
	3. Định vị thị trường	3	3,5	2
Chiến lược marketing mix	1. Sản phẩm dịch vụ	4	4,5	3
	2. Định giá dịch vụ	4,5	4,5	2
	3. Hệ thống phân phối	4	3,5	3
	4. Xúc tiến thương mại	3,5	3	2
Nguồn lực cho marketing	1. Tổ chức	3,5	4	3
	2. Nhân lực	3	3	4
	3. Tài chính	4	4	2
	4. Hệ thống thông tin	2	4	2,5

Phụ lục 4: Bảng điều tra thực trạng marketing tại VNPT Bắc Ninh

(Bản điều tra khách hàng)

Họ và tên: …….

Địa chỉ: …….

1. Anh chị đánh giá thế nào về khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường dịch vụ?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
1			
2			
3			

2. Những khiếu nại có được VNPT Bắc Ninh giải quyết thỏa đáng không?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Thông tin và khiếu nại có được giải quyết			

3. Thương hiệu của VNPT Bắc Ninh so với các nhà cung cấp dịch vụ khác?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
1			
2			

4. Đánh giá về chăm sóc khách hàng

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
1			
2			

5. Đánh giá về sản phẩm dịch vụ?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Dịch vụ và hệ thống phân phối			

6. Anh chị nghĩ sao về giá cả dịch vụ?

	VNPT Bắc Ninh	**Viettel**	**Các đối thủ khác**
Giá dịch vụ và xúc tiến			

Phụ lục 5: Tổng hợp kết quả điều tra thực trạng marketing tại VNPT Bắc Ninh

(Bản điều tra khách hàng)

Họ và tên: …….

Địa chỉ: …….

Nội dung	Chỉ tiêu	VNPT Bắc Ninh	Viettel	Các đối thủ khác
Phân tích thời cơ chiến lược marketing	1. DN có đáp ứng được nhu cầu thị trường	3	3,5	1,5
	2. Thông tin và khiếu nại có được giải quyết	3,5	3,5	3
	3. So sánh mức độ nhận biết thương hiệu	4	3,5	3
Chiến lược marketing mục tiêu	1. Chăm sóc khách hàng	4	3	2
	2. So sánh vị trí thương hiệu	4	4	3
Chiến lược marketing mix	1. Sản phẩm dịch vụ	3,5	3,5	3
	2. Định giá dịch vụ	3	3	4
	3. Hệ thống phân phối	3,5	3	2
	4. Xúc tiến thương mại	4	4	4,5
Marketing	1. Lực lượng nhân sự	3	3	4
	2. Hỗ trợ khách hàng	3	3	3,5
	3. Thông tin phản hồi	3,5	3,5	3,5