

VẬN DỤNG MA TRẬN SWOT VÀ QSPM TRONG VIỆC XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG ADSL CHO VIỄN THÔNG CẦN THƠ - HẬU GIANG ĐẾN NĂM 2015

BÙI VĂN TRỊNH VÀ PHAN THỊ TUYẾT NHUNG



Tóm tắt

Nội dung nghiên cứu tập trung phân tích thực trạng kinh doanh dịch vụ ADSL của Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang, cho thấy đây là dịch vụ của đơn vị đang chiếm thị phần lớn nhất (88%) trên địa bàn TP.Cần Thơ và cũng là dịch vụ mang lại doanh thu cao trong thời gian qua. Trên cơ sở phân tích đó, đề tài đi sâu nghiên cứu môi trường nội bộ và đã xác định được các điểm mạnh và điểm yếu bên trong đơn vị. Tiếp đến là phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài như môi trường vĩ mô và môi trường vi mô để xác định các cơ hội và nguy cơ tác động đến hoạt động kinh doanh dịch vụ ADSL của đơn vị.

Dựa trên định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT nói chung và Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang nói riêng, kết hợp với kỹ thuật phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ (SWOT) để hình thành các nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT. Qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) và bằng cách cho điểm hấp dẫn đối với lần lượt từng nhóm chiến lược, đề tài đã đưa ra những chiến lược cần thiết để thực hiện chiến lược phát triển dịch vụ ADSL cho Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang đến năm 2015, nhằm mục đích phát huy những thế mạnh của đơn vị

cũng như tận dụng những cơ hội từ bên ngoài để khai thác hết các tiềm năng hiện có, để mở rộng và phát triển thị phần, tạo thế chủ động trên thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Đặt vấn đề nghiên cứu

Ngày nay cơ cấu dân số chuyển dịch theo hướng công nghệ và tri thức hoá tạo ra nhu cầu không ngừng tăng lên đi kèm với yêu cầu về công nghệ, đặc biệt là Internet tốc độ cao với các dịch vụ như gọi điện thoại Internet, khai thác mạng ảo dùng riêng VPN, tổ chức hội thảo trực tuyến, xem video theo yêu cầu (VOD), nghe nhạc, chơi game trực tuyến v.v.. ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) chính là phương tiện giúp họ thực hiện các nhu cầu này với chi phí thấp, đó là dịch vụ áp dụng công nghệ Internet băng thông rộng, kết nối liên tục, cho phép truy cập Internet và mạng thông tin số liệu với tốc độ cao qua đường dây điện thoại.

Chúng ta hy vọng rằng trong tương lai không xa VN sẽ trở thành một quốc gia với nền kinh tế số phát triển bền vững và ngang tầm với các quốc gia khác trong khu vực cũng như trên thế giới.

Trong bài này, chúng tôi vận dụng phương pháp ma trận SWOT để hình thành chiến lược phát triển thị trường ADSL theo các nhóm SO, ST, WO,

WT và ma trận định lượng (QSPM) để lựa chọn các chiến lược phát triển thị trường ADSL khả thi cho Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang

Thông tin sơ cấp trong bài viết này được thu thập bằng hình thức điều tra, phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi với 2 nhóm đối tượng:

- Nhóm khách hàng: là các hộ gia đình có sử dụng dịch vụ điện thoại cố định của Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang trên địa bàn TP Cần Thơ (100 mẫu). Bảng câu hỏi phỏng vấn được thiết kế với 12 câu hỏi, với các thông tin cần thu thập chủ yếu từ khách hàng như về: hình thức quảng cáo, khuyến mãi được khách hàng biết đến và ưa thích; nhận xét của khách hàng về chi phí lắp đặt, cước sử dụng, chất lượng dịch vụ ADSL v.v. và công tác chăm sóc khách hàng; cuối cùng là sự quan tâm của khách hàng đến dịch vụ khi có nhu cầu sử dụng dịch vụ.

- Nhóm các chuyên gia gồm: lãnh đạo, các chuyên viên thuộc Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang (32 mẫu). Bảng câu hỏi bao gồm 10 câu hỏi với mục tiêu là xác định được các điểm mạnh và điểm yếu của đơn vị, các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, đồng thời phân loại tầm quan trọng của các yếu tố này đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Đồng thời tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS xử lý số liệu thu thập được từ bảng câu hỏi.

1. Định hướng phát triển thị trường ADSL khu vực Cần Thơ - Hậu Giang

Thực hiện theo tinh thần của Quyết định số 32/2006/QĐ -TTg ngày 07/02/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt quy hoạch phát triển viễn thông và internet VN đến 2010, và dựa vào định hướng Chiến lược phát triển công nghệ thông tin và truyền thông VN giai đoạn 2011 - 2020 của Bộ BCVT, Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang đã xây dựng định hướng phát triển cho đơn vị trong thời gian tới như sau:

- Tập trung mọi nguồn lực, tháo gỡ khó khăn để thúc đẩy sản xuất kinh doanh, duy trì mức tăng trưởng cao, quyết tâm phấn đấu hoàn thành cơ bản các chỉ tiêu kế hoạch năm năm (2010-2015).

- Tiếp tục hoàn thiện tổ chức, cơ chế quản lý theo mô hình tập đoàn một cách hiệu quả, chuẩn bị đầy đủ các nguồn lực cho cạnh tranh, giành thị phần cao đối với các dịch vụ chủ yếu. Phấn đấu tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng năng suất lao

động, đảm bảo người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cải thiện hơn.

- Duy trì và phát triển mạng viễn thông rộng khắp trên địa bàn bằng các phương tiện truyền dẫn băng rộng có công nghệ hiện đại như cáp quang, thông tin vệ tinh, viba, các hệ thống truy cập hữu tuyến và vô tuyến.

- Đẩy nhanh tốc độ phát triển thuê bao điện thoại và Internet, đến năm 2010 phấn đấu đạt mật độ điện thoại 30 máy/100 dân, nâng cao tỷ lệ sử dụng Internet trong nhân dân và tăng cường ứng dụng tin học hóa, công nghệ thông tin trên địa bàn.

- Tiếp tục duy trì, nâng cao chất lượng mạng lưới đáp ứng yêu cầu "đa dạng dịch vụ với chất lượng cao"; tăng cường công tác bảo trì, bảo dưỡng thiết bị viễn thông, đảm bảo luôn ổn định và sẵn sàng hoạt động của thiết bị, đảm bảo chất lượng thông tin trong mọi tình huống.

- Đẩy nhanh tiến độ phổ cập dịch vụ Internet, đồng thời kích thích, khơi dậy nhu cầu sử dụng các dịch vụ gia tăng giá trị của tổng đài kỹ thuật số nhằm tăng hiệu quả sử dụng thiết bị.

- Tiếp tục phát huy thành tích đã đạt được, ra sức phấn đấu hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ chính trị mà Đảng và nhân dân đã tin tưởng giao phó, đưa ngành viễn thông, công nghệ thông tin Cần Thơ - Hậu Giang trở thành một trung tâm thông tin hiện đại của vùng Đồng bằng sông Cửu Long, bắt nhịp nhanh với sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

2. Xây dựng chiến lược

2.1 Cơ sở để phát triển ma trận SWOT

Tác giả đã phân tích thực trạng tình hình kinh doanh dịch vụ ADSL của Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang từ năm 2005-2008 thông qua các yếu tố như: tình hình phát triển thuê bao của dịch vụ, thị phần và tiềm năng phát triển dịch vụ băng thông rộng trên địa bàn TP.Cần Thơ trong thời gian tới; tình hình nội bộ của đơn vị (tổ chức nguồn nhân lực, tình hình tài chính, hoạt động marketing, chất lượng dịch vụ, hoạt động nghiên cứu và phát triển, hoạt động thông tin); đồng thời thông qua việc phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, kết hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia, tác giả đã xác định được 9 điểm mạnh, 5 điểm yếu, 7 cơ hội đơn vị có thể tận dụng và 3 nguy cơ đơn vị có thể gặp phải để làm cơ sở xây dựng chiến lược như sau:

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

2.2 Ma trận SWOT

SWOT	O: Những cơ hội 1. Khu vực TTKT của ĐBSCL 2. Điều kiện khí hậu, tự nhiên thuận lợi 3. Tình hình chính trị, xã hội ổn định 4. Chính sách thu hút đầu tư 5. Sự tiến bộ của KHCN 6. Nhu cầu và mức sống của người dân ngày càng cao 7. Khách hàng ngày càng quan tâm đến chất lượng dịch vụ và công tác CSKH	T: Những nguy cơ 1. Tiềm lực của các đối thủ ngày càng mạnh 2. Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài 3. Sự phát triển của các dịch vụ thay thế
S: Những điểm mạnh 1. Đội ngũ CB kỹ thuật có trình độ cao và giàu kinh nghiệm 2. Tiềm lực tài chính 3. Hoạt động nghiên cứu và phát triển 4. Hệ thống thông tin 5. Tiềm năng thị trường ADSL 6. Công nghệ hiện đại, hệ thống phân phối rộng khắp 7. Thị phần 8. Đa dạng nhiều gói cước 9. Chất lượng dịch vụ	Các chiến lược SO (sử dụng những điểm mạnh bên trong để tận dụng những cơ hội bên ngoài) 1. Chiến lược mở rộng thị trường ($S_2, S_5, S_6, O_1, O_2, O_3, O_6$) 2. Chiến lược đổi mới công nghệ (S_2, S_6, O_4, O_5, O_7)	Các chiến lược ST (sử dụng những điểm mạnh bên trong để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những đe dọa bên ngoài) 1. Chiến lược phát triển dịch vụ với chất lượng cao ($S_3, S_5, S_7, S_9, S_6, S_1, T_2, T_3$) 2. Chiến lược tăng cường quảng cáo và khuyến mãi ($S_2, S_4, S_8, T_1, T_2, T_3$)
W: Những điểm yếu 1. Chưa có bộ phận marketing chuyên trách 2. Sự linh hoạt của tổ chức 3. Chưa có chính sách thu hút nhân tài 4. Công tác đầu tư, phát triển mạng lưới còn chậm 5. Công tác chăm sóc khách hàng	Các chiến lược WO (tận dụng những cơ hội bên ngoài để cải thiện những điểm yếu bên trong) 1. Chiến lược chăm sóc và giữ khách hàng hiện có (W_5, W_1, O_6, O_7) 2. Chiến lược mở rộng kênh phân phối (W_4, O_1, O_2, O_3, O_6)	Các chiến lược WT (là những chiến lược phòng thủ nhằm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những đe dọa từ bên ngoài) 1. Chiến lược tái cấu trúc lại tổ chức ($W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, T_1, T_2, T_3$)

3. Lựa chọn chiến lược

3.1 Cơ sở để phát triển ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng

Để lựa chọn các chiến lược khả thi có thể thay thế, ta sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM), kỹ thuật này sẽ cho thấy một cách khách quan các chiến lược thay thế nào là tốt nhất

Trên cơ sở các chiến lược được hình thành theo từng nhóm (SO, ST, WO, WT) từ ma trận SWOT và dựa vào các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài đã được xác định từ ma trận IFE (ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, được hình thành trên cơ sở phân tích thực trạng môi trường nội bộ của Viễn thông Cần Thơ - Hậu

Giang, kết hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia, có 9 điểm mạnh, 5 điểm yếu về những yếu tố bên trong của đơn vị trong quá trình hoạt động), và ma trận EFE (ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, được hình thành dựa trên kết quả phỏng vấn chuyên gia, cùng với những phân tích về các yếu tố của môi trường bên ngoài đã và đang ảnh hưởng đến hoạt động của Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang). Kết hợp với việc thảo luận nhóm để cho điểm hấp dẫn của các nhân tố cho từng chiến lược ở mỗi nhóm để xây dựng ma trận QSPM theo từng nhóm chiến lược như sau:

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

3.2 Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)

- Nhóm chiến lược SO

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Mở rộng thị trường		Đổi mới công nghệ		
		AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong						
1. Đội ngũ CB kỹ thuật có trình độ cao và giàu kinh nghiệm	3	3	9	3	9	Lợi thế
2. Tiềm lực tài chính	3	4	12	4	12	Lợi thế
3. Hoạt động nghiên cứu và phát triển	3	3	9	3	9	Lợi thế
4. Hệ thống thông tin	3	4	12	3	9	Lợi thế
5. Tiềm năng thị trường ADSL	4	4	16	2	8	Thuận lợi để mở rộng thị trường
6. Công nghệ hiện đại, hệ thống phân phối rộng khắp	4	4	16	2	8	
7. Thị phần	4	3	12	3	12	
8. Đa dạng nhiều gói cước	3	4	12	3	9	
9. Chất lượng dịch vụ	3	4	12	3	9	
10. Chưa có bộ phận marketing chuyên trách	1	1	1	2	2	Bất lợi
11. Sự linh hoạt của tổ chức	2	3	6	3	6	
12. Chưa có chính sách thu hút nhân tài	2	3	6	3	6	Bất lợi
13. Công tác đầu tư, phát triển mạng lưới còn chậm	2	1	2	1	2	Bất lợi
14. Công tác chăm sóc khách hàng	2	3	6	3	6	
Các yếu tố bên ngoài						
1. Khu vực TTKT của ĐBSCL	3	4	12	3	9	Lợi thế
2. Điều kiện khí hậu, tự nhiên thuận lợi	2	3	6	1	2	
3. Tình hình chính trị, xã hội ổn định	2	4	8	3	6	
4. Chính sách thu hút đầu tư	2	2	4	3	6	

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

5. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ	3	2	6	4	12	Thuận lợi đối mới CN
6. Nhu cầu và mức sống của người dân ngày càng cao	4	4	16	4	16	
7. Khách hàng ngày càng quan tâm đến chất lượng dịch vụ và công tác CSKH	4	2	8	4	16	
8. Lợi thế của nhà cung ứng dịch vụ	4	3	12	3	12	
9. Tiềm lực của các đối thủ ngày càng mạnh	3	1	3	1	3	Bất lợi
10. Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài	3	2	6	1	3	
11. Sự phát triển của các dịch vụ thay thế	1	2	2	1	1	
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			214		193	

Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả năm 2008

Qua phân tích ma trận QSPM đối với nhóm chiến lược SO, ta thấy chiến lược mở rộng thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là 214, còn chiến lược đổi mới công nghệ có tổng số điểm là 193. Từ kết quả trên trong giai đoạn này Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang nên có những phương án cần thiết để thực hiện chiến lược mở rộng thị trường.

- Nhóm chiến lược ST

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Phát triển dịch vụ chất lượng cao		Tăng cường quảng cáo và khuyến mãi		
		AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong						
1. Đội ngũ CB kỹ thuật có trình độ cao và giàu kinh nghiệm	3	4	12	2	6	
2. Tiềm lực tài chính	3	4	12	4	12	Lợi thế
3. Hoạt động nghiên cứu và phát triển	3	3	9	2	6	
4. Hệ thống thông tin	3	2	6	4	12	Lợi thế
5. Tiềm năng thị trường ADSL	4	2	8	3	12	Lợi thế
6. Công nghệ hiện đại, hệ thống phân phối rộng khắp	4	3	12	3	12	
7. Thị phần	4	2	8	3	12	
8. Đa dạng nhiều gói cước	3	2	6	3	9	
9. Chất lượng dịch vụ	3	3	9	3	9	
10. Chưa có bộ phận marketing chuyên trách	1	1	1	1	1	Bất lợi
11. Sự linh hoạt của tổ chức	2	2	4	3	6	

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

12. Chưa có chính sách thu hút nhân tài	2	1	2	2	4	Bất lợi
13. Công tác đầu tư, phát triển mạng lưới còn chậm	2	1	2	2	4	Bất lợi
14. Công tác chăm sóc khách hàng	2	2	4	2	4	
Các yếu tố bên ngoài						
1. Khu vực TTKT của ĐBSCL	3	3	9	4	12	Lợi thế
2. Điều kiện khí hậu, tự nhiên thuận lợi	2	2	4	3	6	
3. Tình hình chính trị, xã hội ổn định	2	3	6	4	8	
4. Chính sách thu hút đầu tư	2	4	8	2	4	Thuận lợi cho phát triển dịch vụ CLC
5. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ	3	4	12	3	9	
6. Nhu cầu và mức sống của người dân ngày càng cao	4	4	16	4	16	
7. Khách hàng ngày càng quan tâm đến chất lượng dịch vụ và công tác CSKH	4	4	16	3	12	
8. Lợi thế của nhà cung ứng dịch vụ	4	3	12	3	12	
9. Tiềm lực của các nhà ĐT ngày càng mạnh	3	2	6	2	6	Bất lợi
10. Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài	3	1	3	2	6	
11. Sự phát triển của các dịch vụ thay thế	1	1	1	2	2	
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			190		202	

Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả năm 2008

Qua phân tích ma trận QSPM đối với nhóm chiến lược ST, ta thấy chiến lược tăng cường quảng cáo và khuyến mãi có tổng số điểm hấp dẫn là 202, còn chiến lược phát triển dịch vụ với chất

lượng cao với tổng số điểm là 190. Cho thấy Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang nên đẩy mạnh thực hiện chiến lược tăng cường quảng cáo và khuyến mãi.

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

- Nhóm chiến lược WO

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Chăm sóc giữ KH hiện có		Mở rộng kênh phân phối		
		AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong						
1. Đội ngũ CB kỹ thuật có trình độ cao và giàu kinh nghiệm	3	3	9	3	9	
2. Tiềm lực tài chính	3	4	12	3	9	Lợi thế
3. Hoạt động nghiên cứu và phát triển	3	3	9	4	12	
4. Hệ thống thông tin	3	3	9	3	9	Lợi thế
5. Tiềm năng thị trường ADSL	4	4	16	3	12	Lợi thế
6. Công nghệ hiện đại, hệ thống phân phối rộng khắp	4	4	16	4	16	
7. Thị phần	4	4	16	3	12	Tạo sự trung thành của KH
8. Đa dạng nhiều gói cước	3	3	9	3	9	
9. Chất lượng dịch vụ	3	2	6	2	6	
10. Chưa có bộ phận marketing chuyên trách	1	1	1	2	2	Bất lợi
11. Sự linh hoạt của tổ chức	2	2	4	1	2	
12. Chưa có chính sách thu hút nhân tài	2	2	4	2	4	
13. Công tác đầu tư, phát triển mạng lưới còn chậm	2	2	4	1	2	
14. Công tác chăm sóc khách hàng	2	1	2	2	4	Bất lợi
Các yếu tố bên ngoài						
1. Khu vực TTKT của ĐBSCL	3	2	6	3	9	Thuận lợi để mở rộng kênh phân phối
2. Điều kiện khí hậu, tự nhiên thuận lợi	2	3	6	3	6	
3. Tình hình chính trị, xã hội ổn định	2	3	6	4	8	
4. Chính sách thu hút đầu tư	2	3	6	3	6	
5. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ	3	3	6	3	9	
6. Nhu cầu và mức sống của người dân cao	4	3	12	4	16	
7. Khách hàng ngày càng quan tâm đến chất lượng dịch vụ và công tác CSKH	4	4	16	2	8	CSKH để đáp ứng n/c
8. Lợi thế của nhà cung ứng dịch vụ	4	3	12	2	8	
9. Tiềm lực của các ĐT ngày càng mạnh	3	2	6	1	3	
10. Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài	3	2	6	1	3	
11. Sự phát triển của các dịch vụ thay thế	1	2	2	1	1	Bất lợi
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			204		185	

Qua phân tích trên, cho thấy đối với nhóm chiến lược WT thì chiến lược chăm sóc giữ khách hàng hiện có có tổng số điểm hấp dẫn là 204, còn chiến lược mở rộng kênh phân phối có tổng số điểm là 185. Từ kết quả đó Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang cần có phương án cụ thể để thực hiện chiến lược chăm sóc giữ khách hàng hiện có.

- Nhóm chiến lược WT

Đối với nhóm chiến lược WT, từ ma trận SWOT ta hình thành được một chiến lược duy nhất đó là chiến lược tái cấu trúc lại tổ chức. Qua phân tích thực trạng của đơn vị và tham khảo ý kiến của các chuyên gia thì đây là chiến lược mà đối với nội bộ đơn vị và nhất là đối với tình hình thị trường cạnh tranh như hiện nay thì Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang cần ưu tiên thực hiện chiến lược tái cấu trúc lại tổ chức nhằm khắc phục những điểm yếu bên trong để vượt qua những đe dọa, nguy cơ từ bên ngoài.

3.3 Những chiến lược được lựa chọn

Qua kết quả phân tích trên và dựa vào định hướng phát triển trong thời gian tới, Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang cần đưa ra chiến lược kinh doanh dịch vụ ADSL tổng quát như sau:

“Với tiềm năng lớn về phát triển dịch vụ ADSL trên địa bàn TP.Cần Thơ trong thời gian tới và với ưu thế là đơn vị đang dẫn đầu về thị phần dịch vụ ADSL (88%), Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang cần tập trung nguồn lực để khai thác nguồn tiềm năng này, đồng thời phải khẩn trương đề ra các phương án, kế hoạch cụ thể về công tác chăm sóc khách hàng, công tác quảng cáo khuyến mãi để có thể thu hút khách hàng mới, đồng thời tạo được lòng trung thành của khách hàng hiện có với đơn vị. Bên cạnh đó, đơn vị cũng cần tăng cường công tác đầu tư, sắp xếp lại bộ máy tổ chức cho tinh

gọn, linh hoạt, có các chính sách chế độ đãi ngộ, thu hút nhân tài v.v. để tạo được một nội lực vững mạnh, một thương hiệu, một hình ảnh thân thuộc với khách hàng v.v. có như thế Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang mới đứng vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.”.

Từ chiến lược tổng quát trên và thông qua việc phân tích ma trận QSPM cho từng nhóm chiến lược, tác giả đã đưa ra các chiến lược cụ thể để thực hiện như sau:

- (1) Chiến lược mở rộng thị trường
- (2) Chiến lược tăng cường quảng cáo và khuyến mãi
- (3) Chiến lược chăm sóc và giữ khách hàng hiện có
- (4) Chiến lược tái cấu trúc lại tổ chức

Các chiến lược còn lại không được chọn vì có tổng số điểm hấp dẫn thấp hơn, tuy nhiên Viễn thông Cần Thơ - Hậu Giang cũng cần có phương án sẵn sàng thay thế chiến lược tùy vào từng giai đoạn phát triển của đơn vị■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên Diệp & Phạm Văn Nam (2006), *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, NXB Lao động - xã hội
2. Fred R.David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê
3. Bùi Xuân Phong (2003), *Quản trị kinh doanh bưu chính viễn thông*, NXB Bưu điện
4. Đặng Nguyễn (2009), “Hai năm chuyển mình”, *Báo Bưu điện Việt Nam*, 97(1101), tr. 2-3.
5. Ủy Ban Nhân Dân TP Cần Thơ, *Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2008 TP Cần Thơ*.

