

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM CỦA TỔNG CÔNG TY BƯU CHÍNH VIỆT NAM

Lê Thị Hồng Yến*

1. Sự cần thiết phải phát triển sản phẩm của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam

Phát triển một loại sản phẩm (hàng hóa/dịch vụ) nào đó là các hoạt động của chủ thể tác động đến chính sản phẩm cũng như thị trường sản phẩm (bao gồm cả bên cung và bên cầu) nhằm làm cho thị trường của sản phẩm đó được mở rộng, tăng trưởng. Chủ thể phát triển sản phẩm ở đây có thể bao gồm Nhà nước và bản thân doanh nghiệp. Nhà nước có thể sử dụng các công cụ quản lý như chiến lược, chính sách, luật pháp lệnh để tác động đến doanh nghiệp cũng như thị trường sản phẩm nhằm kích thích thị trường của sản phẩm đó tăng trưởng mở rộng.

Doanh nghiệp có thể tác động để kích thích phát triển sản phẩm theo hướng có lợi cho mình bằng các chiến lược, chính sách trong phạm vi quyền hạn và khả năng của mình. Các doanh nghiệp bưu chính tác động trực tiếp sự phát triển của sản phẩm, bao gồm việc điều chỉnh bản thân doanh nghiệp để phù hợp với môi trường bên ngoài, và tác động đến thị trường. Cùng một môi trường như nhau, nhưng có thể thấy mức độ phát triển sản phẩm của các doanh nghiệp khác nhau là rất khác nhau. Có thể nói, phát triển sản phẩm là cách thức, giải pháp mà doanh

nh nghiệp thực hiện nhằm mục tiêu tăng khối lượng sản phẩm tiêu thụ trên thị trường.

Bất kỳ doanh nghiệp nào, trong đó kể cả Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (TCT) cũng cần phải đặt mục tiêu phát triển sản phẩm trong quá trình hoạt động. Phát triển sản phẩm giúp cho TCT thực hiện được các mục tiêu sau đây:

Một là, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng và do vậy chiếm lĩnh được thị trường, mở rộng thị phần, tăng doanh thu và cuối cùng là nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hai là, nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên TCT để duy trì nhân lực giỏi, vì sau khi chia tác với viễn thông doanh thu của TCT sụt giảm lớn dẫn tới thu nhập của CBCNV giảm đáng kể. Do đó, một số chuyên viên có năng lực đã tìm các doanh nghiệp khác có thu nhập cao hơn để chuyển công tác, làm cho TCT bị chảy máu chất xám lớn.

Ba là, đáp ứng mục tiêu cân đối thu chi vào năm 2013 của TCT theo kế hoạch được phê duyệt.

Ngày nay, trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, nguy cơ xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng ngày càng cao. Để đảm bảo khả năng tồn tại và phát triển của mình,

* Lê Thị Hồng Yến, Thạc sỹ Kinh tế, Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam

TCT cần phải luôn luôn chú trọng công tác phát triển sản phẩm, chiếm lĩnh thị phần, củng cố vị thế của mình và nâng cao khả năng cạnh tranh. Ngược lại, nếu doanh nghiệp bị động, vị thế yếu khi phải cạnh tranh với các đối thủ mới có sức mạnh về công nghệ và tài chính thì kết quả thị trường sản phẩm của doanh nghiệp sẽ bị thu hẹp, doanh nghiệp lâm vào tình trạng khó khăn hơn và sớm bị đào thải ra khỏi ngành. Do vậy, phát triển sản phẩm là chính sách hàng đầu mà TCT phải quan tâm và luôn tập trung những nguồn lực nhằm thực hiện tốt nhất, và phát triển sản phẩm có thể trở thành động lực, là phương thức để doanh nghiệp tồn tại và khẳng định vị thế của mình trên thị trường.

2. Thực trạng kinh doanh dịch vụ bưu chính của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam

• Tổng công ty bưu chính Việt Nam hiện tại tổ chức kinh doanh theo 5 lĩnh vực chủ

yếu sau đây:

- Bưu chính chuyển phát: Bao gồm các dịch vụ bưu phẩm, bưu kiện, bưu chính ủy thác, chuyển phát nhanh, ...
- Tài chính bưu chính: bao gồm các dịch vụ chuyển tiền, điện hoa, tiết kiệm bưu điện, dịch vụ đại lý, thu hộ chi hộ...
- Đầu tư tài chính: bao gồm các hoạt động tài chính tại TCT BC và đầu tư tài chính tại các doanh nghiệp cổ phần, liên doanh
- Dịch vụ khác: gồm các dịch vụ bán lẻ hàng hóa, cho thuê tài sản, dịch vụ vận chuyển, quảng cáo, các hình thức đại lý khác...

Doanh thu các dịch vụ bưu chính và dịch vụ khác của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam trong giai đoạn 2007-2010 tăng trung bình 15% với chiều hướng tăng chậm. Năm 2011, doanh thu dự kiến đạt khoảng 1900 tỷ đồng, tăng gần 1,4 lần so với doanh thu năm 2008 (doanh thu năm 2008 khoảng 1395 tỷ).

Bảng 1. Sản lượng dịch vụ bưu chính, 2007 - 2010

STT	Các dịch vụ BC	Đơn vị tính	2007	2008	2009	2010
1	Bưu phẩm	chiếc/kg	236.405.747	260.923.93	286.756.376	306.485.366
2	PTN, EMS	cái/kg	11.714.930	13.311.003	14.660.026	16.126.056
3	Bưu kiện, Túi M	cái, túi/kg	2.524.909	2.788.093	2.856.156	2.936.321
4	Chuyển tiền các loại	chiếc	11.331.914	12.465.105	12.986.562	14.285.256
5	Phát hành báo chí	tờ, cuốn	429.182.23	453.650.644	485.650.566	496.363.252
6	Điện hoa	bức	86.97	95.97	98.62	107.623
7	Điện báo, fax	bức	2.997.966	2.977.966	2.954.266	2.902.209

Nguồn: Ban Kế hoạch Tổng công ty Bưu chính Việt Nam

Sản lượng các dịch vụ bưu chính và dịch vụ khác trong giai đoạn 2007-2010 tăng bình quân hàng năm 8-12% thể hiện cụ thể qua bảng dưới đây:

Nghiên cứu tình hình phát triển các dịch vụ bưu chính của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam trong thời gian qua có thể đưa ra

một số nhận xét bước đầu như sau:

- 1) Doanh thu dịch vụ bưu chính trong thời gian qua tuy có tăng trưởng, nhưng do chi phí tăng mạnh nên hàng năm vẫn bị lỗ. Lỗ chủ yếu do cung cấp các dịch vụ bưu chính truyền thống, đặc biệt là những dịch vụ do Nhà nước quy định cước như thư, báo

chí. Các dịch vụ bưu chính mới và các dịch vụ khác có lãi, tuy nhiên mức lãi còn ít và chưa đủ bù đắp cho lỗ của dịch vụ bưu chính truyền thống;

2) Thị phần của các dịch vụ bưu chính tiếp tục bị giảm do cạnh tranh ngày càng gay gắt, thương hiệu các dịch vụ bưu chính còn mờ nhạt;

3) Chất lượng dịch vụ và phục vụ còn thấp so với các nước, các đối thủ cạnh tranh nên chưa đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, đặc biệt là các doanh nghiệp;

4) Năng suất lao động khối bưu chính trong thời gian qua tăng với tốc độ khá, tuy nhiên mới chỉ bằng một nửa so với các nước trong khu vực. Lao động trình độ còn thấp, đặc biệt là còn thiếu các kiến thức và kỹ năng kinh doanh hiện đại.

Qua phân tích các dịch vụ chủ yếu của TCT bưu chính cho thấy các dịch vụ bưu chính truyền thống mang tính công ích cao, được cung cấp tới mọi vùng đất nước, mạng lưới rộng. Tuy nhiên, mức sử dụng rất thấp và giá cước cũng thấp nên các dịch vụ này luôn ở trong tình trạng lỗ. Trong thời gian tới các dịch vụ này vẫn tiếp tục phát triển để đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ công ích và tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Các dịch vụ bưu chính gia tăng giá trị như dịch vụ chuyển phát nhanh, chuyển phát hàng hóa là các dịch vụ cao cấp, phục vụ số ít khách hàng có khả năng thanh toán cao, được thực hiện bởi các vùng đông dân cư, ở thành phố thị xã... bởi dịch vụ này có khả năng kinh doanh cao hơn. Trong thời gian tới, nếu có chiến lược kinh doanh hợp lý, đây sẽ là dịch vụ kinh doanh mũi nhọn mang lại lợi nhuận lớn. Nhóm dịch vụ tài chính bưu chính đã chứng tỏ rất có tiềm năng, nhưng loại hình dịch vụ cung cấp bị bó hẹp bởi các chính sách Nhà nước. Việc tham gia kinh doanh các dịch vụ viễn thông cũng có lợi nhuận song quy mô

còn nhỏ, việc đẩy mạnh kinh doanh các dịch vụ này trong thời gian tới là rất cần thiết.

Phát triển sản phẩm mới luôn luôn là một chiến lược quan trọng giúp cho TCT Bưu chính Việt Nam phát triển và tăng trưởng. Lý thuyết cũng như thực tiễn hoạt động của TCT cho thấy có 5 trường hợp TCT cần phát triển sản phẩm mới, đó là:

- Khi sản phẩm hiện hành đã đạt đến giai đoạn chín muồi, suy thoái;

- Khi TCT muốn giảm độ mạo hiểm rủi ro nếu chỉ dựa vào một số ít sản phẩm trong danh mục sản phẩm;

- Khi TCT còn dư thừa công suất phương tiện, thiết bị đầu vào;

- Khi TCT muốn mở rộng danh mục sản phẩm để đáp ứng nhu cầu thêm của khách hàng nhằm thắt chặt mối quan hệ với khách hàng.

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy rằng việc phát triển sản phẩm mới chứa đựng nhiều mạo hiểm, rủi ro hơn do chưa xác định đầy đủ nhu cầu của khách hàng, khách hàng có chấp nhận sản phẩm mới hay không. Mặt khác, chi phí cho việc nghiên cứu, đầu tư công nghệ là rất lớn. Vì vậy, TCT cần cân nhắc các giải pháp phát triển sản phẩm để hạn chế rủi ro, tổn kém thông qua các biện pháp nghiên cứu xu hướng công nghệ để chuyển giao công nghệ tiên tiến, nghiên cứu xu hướng nhu cầu, xu hướng phát triển sản phẩm tương lai.

3. Các chiến lược phát triển sản phẩm của TCT cần thực hiện trong thời gian tới

Nhằm đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi đối với các dịch vụ bưu chính, trong thời gian tới Tổng công ty Bưu chính Việt Nam cần đi theo 4 chiến lược phát triển sản phẩm gắn liền với phát triển thị trường như sau:

a) Phát triển sản phẩm hiện tại bằng cách đẩy mạnh việc bán sản phẩm hiện tại (xâm nhập sâu hơn vào thị trường hiện tại bằng sản phẩm hiện tại).

Chiến lược này nên được áp dụng trong điều kiện thị trường hiện tại vẫn còn khả năng khai thác và TCT có thế mạnh về các nguồn lực và có chiến lược tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh thì vẫn có thể tăng doanh số, tăng thị phần. Đây là chiến lược ít rủi ro nhất, vì thị trường đã quen thuộc, dịch vụ cũng đã được thị trường chấp nhận sử dụng. Chiến lược này áp dụng đối với các dịch vụ như tài chính, bán lẻ, bưu phẩm bưu kiện, tiết kiệm bưu điện, chuyển quà qua bưu điện, quảng cáo qua thư...

TCT cần sử dụng mạnh mẽ các công cụ Marketing để đẩy mạnh việc tiêu thụ các sản phẩm hiện tại trên thị trường hiện tại. Các đối tượng khách hàng nhắm tới là các khách hàng tiềm năng, khách hàng hiện có của TCT, các khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Các công cụ Marketing, hay nói cách khác các công cụ Marketing mà TCT có thể sử dụng là:

- Tăng mức độ sử dụng sản phẩm hiện tại của khách hàng hiện tại. Các biện pháp được sử dụng là: Tăng cường quảng cáo, khuyến mãi, giảm giá; củng cố/ hoàn thiện kênh bán hàng; tăng cường công tác chăm sóc khách hàng; đảm bảo đúng chất lượng sản phẩm ... Nhờ đó, TCT làm cho khách hàng hiện tại ngày càng tin tưởng, sử dụng sản phẩm nhiều hơn và trở nên trung thành với sản phẩm của TCT.

- Tăng số lượng khách hàng mới. Các biện pháp được sử dụng thường là: Tìm kiếm khách hàng mới chưa từng sử dụng sản phẩm trên thị trường hiện tại, hoặc thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh trên thị trường hiện tại. Công tác tìm kiếm

khách hàng mới đòi hỏi TCT phải rất nỗ lực tìm kiếm thông tin để có thể tiếp cận đối tượng khách hàng này. Việc thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh đòi hỏi TCT phải nghiên cứu đầy đủ các chính sách của đối thủ, các đặc tính của nhóm khách hàng khách nhau để từ đó có các tiếp cận và đưa ra các chính sách ưu việt hơn đối thủ nhằm thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của mình.

b) Phát triển sản phẩm hiện tại bằng cách tìm kiếm các thị trường mới cho sản phẩm hiện tại (phát triển thị trường mới cho sản phẩm hiện hành).

Khi thị trường hiện tại đã bão hòa, hoặc có đối thủ cạnh tranh mạnh, TCT Bưu chính khó có thể khai thác tiếp được thị trường này với sản phẩm hiện hành. Khi đó, TCT cần chủ động tìm kiếm thị trường mới để thoát khỏi tình trạng khó khăn, mở ra hướng mới tăng doanh thu. Việc chuyển sang kinh doanh trên một thị trường mới là một điều khó khăn đối với TCT. Do vậy, công tác nghiên cứu thị trường có vai trò rất quan trọng để giảm thiểu rủi ro cho TCT. Chiến lược này áp dụng đối với các dịch vụ như : Tiếp cận đến các vùng nông thôn để triển khai các dịch vụ đã mở tại các thị xã thị trấn, thành phố.

Phát triển thị trường mới là việc TCT đưa sản phẩm hiện tại vào bán trên các thị trường mới, hay nói cách khác, là tìm thị trường mới cho sản phẩm hiện tại. Thị trường mới có thể được mở ra tại các khu vực địa lý khác kể cả ở nước ngoài, cũng như các phân khúc thị trường mục tiêu khác ngay trên cùng thị trường địa lý. Thông thường, đây là thị trường mà các đối thủ cạnh tranh chưa khai thác (Unserved market), hoặc đã có sản phẩm cung cấp nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng (Underserved market). TCT cần điều tra

nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường mới, xác định nhu cầu khách hàng chưa được đáp ứng và khả năng bán sản phẩm của TCT trên thị trường mới.

c) Phát triển sản phẩm mới cho thị trường hiện tại

Phát triển sản phẩm mới luôn luôn là một chiến lược quan trọng giúp cho TCT Bưu chính phát triển và tăng trưởng. Việc phát triển sản phẩm mới là nhằm để thay thế các sản phẩm hiện hành đã đạt đến giai đoạn chín muồi, suy thoái. Việc phát triển sản phẩm mới nhằm giúp cho TCT bù đắp lại doanh thu đã suy giảm do sản phẩm hiện hành chín muồi, suy thoái. Việc phát triển sản phẩm mới cũng giúp TCT giảm độ mạo hiểm rủi, nếu TCT có nhiều loại sản phẩm, TCT sẽ chịu ít rủi ro khi môi trường kinh doanh biến động theo chiều hướng bất lợi. Phát triển sản phẩm mới cũng giúp TCT giảm bớt các chi phí sản xuất kinh doanh, TCT có thể tận dụng các nguồn lực dư thừa để cung cấp thêm sản phẩm mới cho xã hội. Phát triển sản phẩm mới cũng góp phần mở rộng danh mục sản phẩm để đáp ứng nhu cầu thêm của khách hàng nhằm thắt chặt mối quan hệ với khách hàng.

Thuận lợi của chiến lược này là thị trường đã quen biết đối với TCT, tức là thương hiệu của TCT đã được thị trường chấp nhận. Do vậy, việc mở rộng danh mục sản phẩm của TCT có thuận lợi hơn. Tuy nhiên, việc phát triển sản phẩm mới chứa đựng nhiều mạo hiểm, rủi ro hơn do chưa xác định đầy đủ nhu cầu của khách hàng, khách hàng có chấp nhận sản phẩm mới hay không. Mặt khác, chi phí cho việc nghiên cứu, đầu tư công nghệ là rất lớn. Vì vậy, TCT cần cân nhắc các giải pháp phát triển sản phẩm để hạn chế rủi ro, tổn kém thông

qua các biện pháp nghiên cứu xu hướng công nghệ để chuyển giao công nghệ tiên tiến, nghiên cứu xu hướng nhu cầu, xu hướng phát triển sản phẩm tương lai.

TCT cần nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới và tìm cách đưa vào thị trường hiện tại nhằm đáp ứng các nhu cầu mới của thị trường. Các dịch vụ sản phẩm, dịch vụ mới có thể là:

- Sản phẩm hoàn toàn mới, chưa ở đâu có
- Sản phẩm mới được cải tiến hoàn thiện từ các sản phẩm hiện có;
- Sản phẩm mới du nhập từ nơi khác.

Trong điều kiện là nước đang phát triển đi sau, các TCT Bưu chính Việt Nam có thể du nhập rất nhiều các sản phẩm đã thành công ở nước ngoài vào thị trường Việt Nam.

Nếu sử dụng khái niệm danh mục sản phẩm (product mix) và chủng loại sản phẩm (product line) trong lý thuyết marketing, việc phát triển sản phẩm mới có thể quy về 2 nhóm sau:

- Mở rộng chủng loại sản phẩm, tức là tăng thêm chủng loại sản phẩm mới trong danh mục dịch vụ của TCT.

- Mở rộng chiều sâu của các chủng loại sản phẩm, tức là tăng thêm các sản phẩm mới trong mỗi chủng loại sản phẩm của TCT.

Như vậy, có nhiều biện pháp để phát triển sản phẩm của TCT. Để tiếp tục các hoạt động kinh doanh của TCT, sau mỗi một giai đoạn kinh doanh, TCT phải tổng kết đánh giá các hoạt động trong đó có các đánh giá về hoạt động phát triển sản phẩm. Đây là một trong những khâu quan trọng để TCT rút ra những bài học và kinh nghiệm tiếp tục tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh. TCT có thể đánh giá sự phát triển sản phẩm thông qua một số chỉ tiêu: doanh thu dịch vụ, thị phần, sản lượng,

mạng lưới phân phối, bán hàng, mức độ sử dụng sản phẩm của khách hàng hiện tại, số lượng khách hàng mới sử dụng sản phẩm hiện tại và sản phẩm mới, và một số chỉ tiêu tài chính khác.

- d) Phát triển sản phẩm mới cho thị trường mới
Nội dung chiến lược này là đưa sản phẩm

mới vào thị trường mới. Chiến lược này được TCT áp dụng khi các chiến lược khác không có thể thực thi. Tuy nhiên, đây cũng là chiến lược có độ rủi ro cao nhất, vì cả 2 yếu tố là thị trường và sản phẩm đều mới mẻ.

Các chiến lược này có thể được mô tả bằng ma trận bảng 2.

Bảng 2. Ma trận chiến lược phát triển sản phẩm mới cho thị trường mới

	Thị trường hiện tại	Thị trường mới
Sản phẩm hiện tại	Xâm nhập sâu vào thị trường	Phát triển thị trường mới
Sản phẩm mới	Phát triển sản phẩm mới	Đa dạng hóa sản phẩm mới cho thị trường mới

Như vậy, phát triển sản phẩm của TCT là ngoài việc khai thác tốt thị trường hiện tại, đưa sản phẩm hiện tại vào bán trong thị trường mới mà còn bao gồm cả việc nghiên cứu dự báo thị trường đưa ra các sản phẩm mới vào bán trong thị trường hiện tại và thị trường mới.

Cơ hội kinh doanh luôn sẵn có trên thị trường cho mọi doanh nghiệp. Để tồn tại và phát triển, Tổng công ty Bưu chính Việt Nam cần phải thường xuyên nắm bắt nhu

cầu của thị trường và đáp ứng các nhu cầu đó tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Michael E.Porter and el (1998), *Chiến lược cạnh tranh*, Hà Nội, 1998.
- Nguyễn Thị Liên Diệp (2004), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
- Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn năm 2006-2010*.