

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lưu Tuấn Nghĩa

**PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY
CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN – CÔNG TY CỔ PHẦN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lưu Tuấn Nghĩa

**PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY
CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN – CÔNG TY CỔ PHẦN**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. TRẦN THỊ THẬP

HÀ NỘI – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan luận văn là công trình nghiên cứu độc lập với sự giúp đỡ của giáo viên hướng dẫn. Các số liệu, kết quả nghiên cứu là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn đều có nguồn gốc rõ ràng.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Lưu Tuấn Nghĩa

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, em xin cảm ơn Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Khoa Đào tạo Sau đại học, các thầy cô giáo của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tạo điều kiện và trực tiếp giảng dạy, giúp đỡ em hoàn thành chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Trần Thị Thập, cô đã dành nhiều thời gian, tâm huyết hướng dẫn tận tình và đóng góp các ý kiến quý báu để em hoàn thiện luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn tới Ban lãnh đạo, anh chị em đồng nghiệp tại Tổng công ty Chuyển phát nhanh Bưu Điện – Công ty CP đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp thông tin để em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng, em muốn bày tỏ sự biết ơn đối với gia đình, người thân, bạn bè đã luôn bên cạnh khích lệ, động viên, giúp đỡ em trong suốt thời gian học tập và hoàn thiện luận văn.

Em xin chân thành cảm ơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC CÁC BẢNG	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP	5
1.1. Tổng quan về thị trường	5
1.1.1. Khái niệm thị trường.....	5
1.1.2. Marketing mục tiêu và phân đoạn thị trường trong marketing mục tiêu của doanh nghiệp	5
1.2. Phát triển thị trường.....	7
1.2.1. Khái niệm về phát triển thị trường.....	7
1.2.2. Các chiến lược, nội dung và công cụ phát triển thị trường của doanh nghiệp.....	8
1.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thị trường của doanh nghiệp.....	19
1.3.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	19
1.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	22
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN – CÔNG TY CỔ PHẦN HIỆN NAY	25
2.1. Giới thiệu Tổng công ty CPN Bưu điện – Công ty CP (Tổng công ty)	25
2.1.1. Thông tin chung về doanh nghiệp	25
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	26
2.1.3. Các nguồn lực cơ bản	31
2.1.4. Một số kết quả kinh doanh giai đoạn 2016 - 2020	33
2.2. Thực trạng phát triển thị trường của Tổng công ty trong giai đoạn hiện nay	36
2.2.1. Khái quát về thị trường của Tổng công ty	36

2.2.2. Các hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty	40
2.3. Những nhân tố ảnh hưởng tới phát triển thị trường của Tổng công ty	54
2.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	54
2.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	57
2.4. Đánh giá chung về phát triển thị trường của Tổng công ty	59
2.4.1. Những mặt đã đạt được.....	59
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	60
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN - CÔNG TY CỔ PHẦN.....	64
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng công ty chuyển phát nhanh Bưu điện	64
3.1.1. Một số kết quả dự báo thị trường.....	64
3.1.2. Định hướng phát triển của Tổng công ty	65
3.1.3. Mục tiêu kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn từ nay đến năm 2025.	65
3.2. Một số giải pháp phát triển thị trường của Tổng công ty	65
3.2.1. Đề xuất hướng chiến lược phát triển thị trường	65
3.2.2. Giải pháp về nội dung phát triển thị trường.....	68
3.2.3. Giải pháp đối với các nguồn lực để phát triển thị trường.....	81
3.3. Kiến nghị	84
KẾT LUẬN	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO	87
PHỤ LỤC	89
BẢN CAM ĐOAN VỀ KIỂM TRA MỨC ĐỘ TƯƠNG ĐỒNG.....	91

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải thích
CIC	Trung tâm Thông tin Tín dụng Quốc gia Việt Nam- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
BCTC	Báo cáo tài chính
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTW	Ngân hàng Trung ương
TCTD	Tổ chức tín dụng
TTTD	Thông tin tín dụng
XHTD	Xếp hạng tín dụng
DN	Doanh nghiệp
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTV	Hội đồng thành viên
HSKH	Hồ sơ khách hàng

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ	32
Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2020	35
Bảng 2.3. Chỉ tiêu thời gian toàn trình dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước	40
Bảng 2.4. Giá cước dịch vụ EMS trong nước	45
Bảng 2.5. Giá cước dịch vụ Phát hàng thu tiền trong nước	46
Bảng 2.6. Tỷ trọng doanh thu qua các kênh phân phối giai đoạn 2016 - 2020 (ước đạt).....	48
Bảng 2.7. Số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bưu chính giai đoạn 2011 – 2019	55

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Các bước của Marketing mục tiêu (S-T-P)	6
Hình 1.2. Kênh phân phối trong thị trường tiêu dùng.....	16
Hình 1.3. Cấu trúc các kênh phân phối trong thị trường công nghiệp.....	16
Hình 1.4. Yếu tố con người, quy trình và bằng chứng vật chất trong marketing dịch vụ.....	19
Hình 2.1. Mô hình tổ chức của Tổng công ty CPN Bưu điện.....	27
Hình 2.2. Danh mục dịch vụ CPN EMS của công ty.....	36
Hình 2.3. Kết quả tra cứu giá cước dịch vụ trên website.....	44
Hình 2.4. Giao diện tra cứu vận đơn trên website của Tổng công ty	44
Hình 2.5. Cấu trúc kênh phân phối của Tổng công ty	47
Hình 2.6. Một trong số những quảng cáo của Tổng công ty.....	49
Hình 2.7. Hình ảnh của nhân viên cung ứng dịch vụ EMS.....	51
Hình 2.8. Sử dụng các bằng chứng hữu hình trong truyền thông của Tổng công ty	54
Hình 3.1. Ma trận sản phẩm – thị trường của Ansoff	66
Hình 3.2. Đề xuất qui hoạch danh mục sản phẩm dịch vụ theo tốc độ chuyển phát	74
Hình 3.3. Đề xuất hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối	68

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tổng công ty Chuyển phát nhanh Bưu điện – Công ty cổ phần (sau đây viết tắt là Tổng công ty CPN Bưu điện hoặc Tổng công ty) được thành lập ngày 24/01/2005 theo Quyết định phê duyệt Đề án số 29/QĐ-ĐABC-HĐQT của Hội đồng quản lý Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Tổng công ty CPN Bưu điện có chức năng chủ quản dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước, EMS quốc tế của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (VNPOST), làm đại lý kinh doanh các dịch vụ chuyển phát nhanh quốc tế khác, kinh doanh dịch vụ vận chuyển, giao nhận hàng hóa, kho vận... và các dịch vụ khác.

Từ những ngày đầu thành lập và đặc biệt là giai đoạn từ năm 2017 đến nay, Tổng công ty CPN Bưu điện gặp rất nhiều khó khăn, thách thức với áp lực to lớn là phải thoát ra khỏi cơ chế cũ, năng động làm mới mình ở một thị trường ngày càng trở nên cạnh tranh hơn. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày càng nhiều biến động đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và Tổng công ty CPN Bưu điện nói riêng phải không ngừng đổi mới về mọi mặt để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển ổn định. Cùng với quá trình đổi mới tổ chức, quản lý, hiện đại hóa công nghệ, Tổng công ty CPN Bưu điện đã rất quan tâm tăng cường ứng dụng các chương trình, công cụ marketing nhằm cung cấp các dịch vụ chất lượng cao đáp ứng nhu cầu thị trường và không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Hiện nay Tổng công ty đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh mạnh mẽ bởi các doanh nghiệp khác trên thị trường, trong đó có những đối thủ cạnh tranh rất mạnh, có vốn đầu tư nước ngoài và năng lực quản trị hiệu quả. Việc bảo vệ và phát triển thị trường của Tổng công ty trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Vì những lý do trên đây, tôi đã chọn đề tài “**Phát triển thị trường của Tổng Công ty CPN Bưu Điện – Công ty cổ phần**” để làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Quản trị Kinh doanh của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Để thực hiện đề tài này, tôi đã nghiên cứu một số công trình khoa học là luận văn, đề tài nghiên cứu khoa học, bài viết đăng trên các tạp chí chuyên ngành có liên quan đến phát triển thị trường và kinh doanh dịch vụ bưu chính, chuyển phát, cụ thể là:

- Nguyễn Sơn Lâm, Luận văn “Phát triển thị trường của Công ty cổ phần Dược phẩm Trang Minh Hà Nội”, ĐH Quốc gia Hà Nội, 2018.
- Lê Thị Hà, Luận văn “Phát triển thị trường đối với dịch vụ tài chính bưu chính của Tổng Công ty Bưu Điện Việt Nam”, Học viện công nghệ BCVT, 2013.
- Hoàng Thị Hồng Lưu, Luận văn “Nâng cao chất lượng dịch vụ chuyển phát nhanh tại Bưu điện tỉnh Quảng Trị”, ĐH Kinh tế Huế, 2018.
- Phạm Hải Quỳnh, Luận văn “Thương hiệu dịch vụ chuyển phát nhanh (CPN) của công ty cổ phần chuyển phát nhanh bưu điện – VNPOST”, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2017.
- Phạm Thị Minh Duyên, “Một số giải pháp phát triển dịch vụ chuyển phát nhanh tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu điện”, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2014.
- Trần Thị Hòa, “Phát triển dịch vụ bưu chính của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”, Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội - số 27, 2011.

Nhìn chung các công trình khoa học trên đã góp phần giải quyết các vấn đề có liên quan đến thị trường và phát triển thị trường của doanh nghiệp, nhưng cho đến nay chưa có công trình khoa học nào nghiên cứu sâu về phát triển thị trường của Tổng công ty Chuyển phát nhanh Bưu điện – Công ty Cổ phần, đây là đề tài hoàn toàn mới, không trùng lặp với các đề tài khoa học mà tôi đã biết.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu là đề xuất các giải pháp có đủ cơ sở khoa học cả về lý thuyết và thực tiễn phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện trong thời gian tới.

Trên cơ sở đó, ba mục tiêu nghiên cứu cụ thể đã được đặt ra như sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển thị trường của doanh nghiệp.
- Tổng hợp, phân tích thực trạng phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện, đánh giá những mặt đã đạt được, những điểm hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất các giải pháp phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện.

Phạm vi nghiên cứu: đề tài giới hạn nghiên cứu hoạt động phát triển thị trường dịch vụ chuyển phát nhanh EMS với các khách hàng có địa chỉ gửi trong nước (có nhu cầu chuyển phát nhanh trong nước và chuyển phát nhanh ra nước ngoài), nghiên cứu thực trạng trong giai đoạn từ năm 2017 đến nay, giải pháp đề xuất cho giai đoạn đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, tôi sử dụng các phương pháp khác nhau trong nghiên cứu khoa học, cụ thể là:

- Phương pháp nghiên cứu lý thuyết (hay còn gọi là nghiên cứu tại bàn – desk review) để tổng hợp cơ sở lý luận về phát triển thị trường của doanh nghiệp.
- Để tiếp cận thực tế, tôi thực hiện các phương pháp nghiên cứu sau:
 - Phương pháp quan sát (quan sát không tham dự) dựa vào vị trí công tác tại Tổng công ty CPN Bưu điện.
 - Phương pháp tổng hợp tài liệu: thu thập các dữ liệu thứ cấp về thị trường chuyển phát nhanh và về hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện.
 - Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu cá nhân về thực trạng phát triển thị trường, thực hiện đối với 05 cán bộ lãnh đạo, chuyên viên của Tổng công ty về thực trạng phát triển thị trường của Tổng công ty trong giai đoạn hiện nay. Dàn ý phỏng vấn xin tham khảo Phụ lục.

Từ những thông tin thu thập được sẽ dùng phương pháp tổng hợp, thống kê, phân tích, so sánh để đánh giá và đề xuất giải pháp phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện trong thời gian tới.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về phát triển thị trường của doanh nghiệp;

Chương 2. Thực trạng thị trường và phát triển thị trường của Tổng công ty Chuyển phát nhanh Bưu điện – Công ty CP;

Chương 3. Giải pháp phát triển thị trường của Tổng công ty Chuyển phát nhanh Bưu điện – Công ty CP trong thời gian tới.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về thị trường

1.1.1. *Khái niệm thị trường*

Theo Kotler P và Armstrong G (2012) : “Thị trường (market) bao gồm tất cả các khách hàng hiện tại và tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu hay mong muốn đó”. Quy mô của thị trường phụ thuộc vào một số người có nhu cầu và có những tài nguyên được người khác quan tâm, và sẵn sàng đem lại những tài nguyên đó để đổi lấy cái mà họ mong muốn.

Trên đây là khái niệm thị trường theo quan điểm marketing, được tiếp cận khác so với các quan điểm trong lĩnh vực khác. Nếu như quan điểm quản lý kinh tế cho rằng thị trường là nơi mà người mua và người bán gặp nhau để trao đổi hàng hóa thì những người làm marketing lại coi người bán hợp thành ngành sản xuất, coi người mua hợp thành thị trường. Người làm marketing nói về thị trường về mặt nhu cầu (vd: thị trường thực phẩm thường ngày), thị trường sản phẩm (vd: thị trường giày dép), thị trường nhân khẩu (vd: thị trường người trẻ tuổi) và thị trường địa lý (vd: miền Bắc, Hà Nội...).

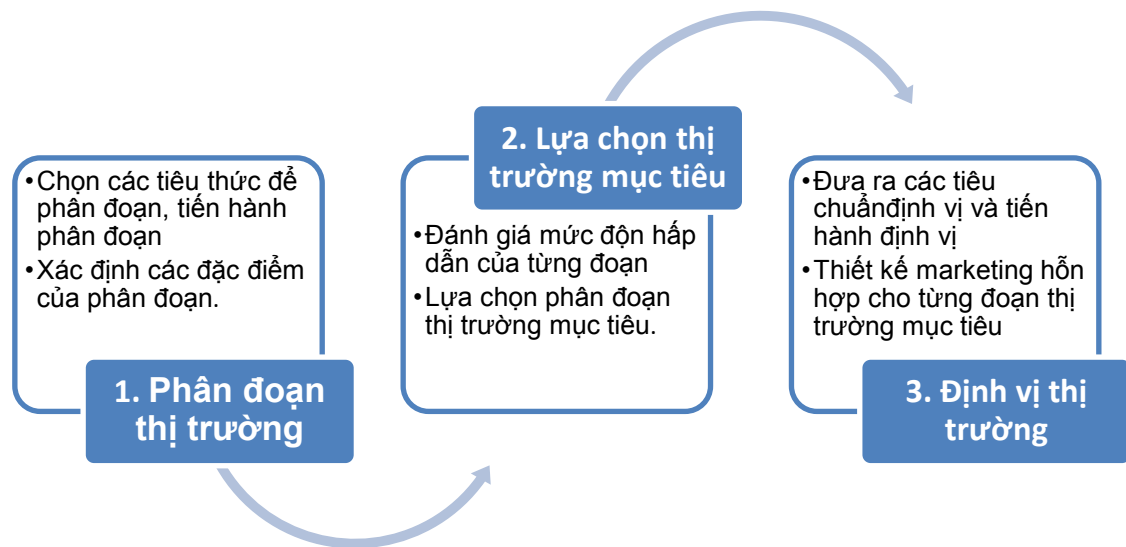
1.1.2. *Marketing mục tiêu và phân đoạn thị trường trong marketing mục tiêu của doanh nghiệp*

Theo lý thuyết marketing mục tiêu, doanh nghiệp cần phân chia thị trường tổng thể thành các đoạn thị trường và lựa chọn một hoặc một vài đoạn thị trường mà doanh nghiệp có khả năng phục vụ tốt nhất, đồng thời nghiên cứu và soạn thảo các chương trình marketing phù hợp với đoạn thị trường đã lựa chọn.

Thực chất của marketing mục tiêu chính là việc tập trung nỗ lực marketing đúng thị trường, xây dựng cho doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp một

hình ảnh riêng rõ nét, gây ấn tượng nhất quán trên thị trường đã chọn với nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp nhằm khai thác thị trường một cách có hiệu quả nhất và có khả năng cạnh tranh.

Để thực hiện marketing mục tiêu, doanh nghiệp phải trải qua ba bước cơ bản, gồm: Phân đoạn thị trường; Lựa chọn thị trường mục tiêu; Định vị (gọi tắt là S-T-P: Segmentation; Targeting; Positioning) như trong hình 1.1. dưới đây.



Hình 1.1. Các bước của Marketing mục tiêu (S-T-P)

(Dẫn theo Trần Minh Đạo, 2013)

a. Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là quá trình phân chia thị trường (khách hàng) thành các nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu, tính cách, hành vi.

Thực chất phân đoạn thị trường là việc chia thị trường tổng thể thành các nhóm khách hàng có cùng những đặc tính chung (nhu cầu, ước muốn, thói quen mua hàng, sức mua, phản ứng giống nhau trước cùng một kích thích marketing). Để hoạt động marketing có hiệu quả thì phải có những chương trình marketing riêng cho mỗi đoạn thị trường đó.

Kết quả của phân đoạn thị trường của doanh nghiệp là các đoạn (khúc) thị trường khác nhau. Đoạn thị trường được hiểu là một nhóm (tập hợp) người tiêu dùng có cùng phản ứng như nhau đối với cùng tập hợp các kích thích marketing của

doanh nghiệp.

b. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Để xác định thị trường mục tiêu, doanh nghiệp cần đánh giá quy mô của từng phân đoạn cũng như các đặc tính phù hợp của từng phân đoạn thị trường đối với khả năng marketing của doanh nghiệp. doanh nghiệp có thể chọn lựa để tham gia vào một hay nhiều phân đoạn thị trường nhất định nào đó. Việc lựa chọn phân đoạn để thâm nhập trước phải đảm bảo tính hấp dẫn về quy mô, cơ cấu và phù hợp với khả năng marketing của doanh nghiệp.

c. Định vị thị trường

Doanh nghiệp cũng cần phải tiến hành định vị thị trường để xác định các lợi thế cạnh tranh về sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh nhằm xây dựng chiến lược marketing có khả năng tạo ra nhiều lợi thế hơn cho doanh nghiệp trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng cũng như mong muốn của khách hàng. Để định vị thị trường chính xác, doanh nghiệp cần xác định vị trí của nhãn hiệu của sản phẩm so với các nhãn hiệu cạnh tranh nghĩa là tạo ra sự đánh giá, nhìn nhận và phân biệt rõ ràng khách hàng về nhãn hiệu của doanh nghiệp, những lợi thế của sản phẩm trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng so với sản phẩm cạnh tranh.

1.2. Phát triển thị trường

1.2.1. Khái niệm về phát triển thị trường

Đối với mỗi loại hàng hóa đều có một lượng nhu cầu nhất định, song không phải doanh nghiệp nào cũng chiếm được toàn bộ nhu cầu đó mà chỉ chiếm được một phần nhất định gọi là thị phần của doanh nghiệp và thị phần này cũng luôn biến đổi. Để đảm bảo hoạt động có hiệu quả thì doanh nghiệp phải kinh doanh có lợi nhuận trên cơ sở tăng khả năng tiêu thụ được sản phẩm, tức là chiếm được nhiều thị phần trên thị trường đó. Muốn vậy cách tốt nhất để đạt được điều đó là doanh nghiệp phải phát triển thị trường.

Theo Kotler và Armstrong (2006): “Phát triển thị trường là tổng hợp các cách thức, biện pháp của doanh nghiệp để đưa khối lượng sản phẩm tiêu thụ trên thị trường đạt mức tối đa”

Phát triển thị trường sản phẩm của doanh nghiệp ngoài việc đưa sản phẩm hiện tại vào bán trong thị trường mới còn bao gồm cả việc khai thác tốt thị trường hiện tại để đáp ứng được nhu cầu khách hàng từ đó gia tăng và mở rộng thị phần.

1.2.2. Các chiến lược, nội dung và công cụ phát triển thị trường của doanh nghiệp

Phát triển thị trường là một trong những yếu tố không thể thiếu được trong các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Phát triển thị trường nhằm tìm kiếm và nắm bắt cơ hội hấp dẫn trên thị trường. Có rất nhiều loại cơ hội trên thị trường nhưng chỉ những cơ hội phù hợp với nguồn lực và mục tiêu của doanh nghiệp mới được gọi là cơ hội hấp dẫn. Các doanh nghiệp hoạt động trong cơ chế thị trường nói chung chỉ quan tâm đến những cơ hội hấp dẫn.

a. Các chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược phát triển thị trường là phương thức tăng trưởng bằng con đường đưa những sản phẩm hoặc dịch vụ mà tổ chức đang sản xuất, kinh doanh vào thị trường mới, hay nói cách khác là tìm những người tiêu dùng mới ở các thị trường hiện chưa xâm nhập. Chiến lược này được áp dụng khi các doanh nghiệp có đủ nguồn lực để mở rộng quy mô sản xuất, đang có hệ thống phân phối và hoạt động marketing có hiệu quả. Chiến lược này có hiệu quả khi các thị trường mới mà doanh nghiệp sẽ tham gia chưa bão hoà.

Các loại chiến lược và nội dung phát triển thị trường của doanh nghiệp bao gồm:

- Chiến lược thâm nhập / xâm nhập thị trường

Xâm nhập thị trường là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp tìm cách tăng việc bán sản phẩm hiện tại trên thị trường hiện tại thông qua các nỗ lực marketing. Doanh nghiệp triển khai chiến lược này khi theo đuổi các mục tiêu sau:

- Khuyến khích khách hàng hiện có mua nhiều sản phẩm hơn.
- Khuyến khích những người chưa từng sử dụng sẽ sử dụng sản phẩm của công ty.
- Lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh về phía mình.

Chiến lược xâm nhập thị trường được áp dụng khi có các điều kiện sau:

- Thị trường hiện tại của công ty chưa bão hòa.
- Thị phần của đối thủ cạnh tranh giảm do doanh số của toàn ngành gia tăng.
- Có mối tương quan giữa doanh thu và chi phí marketing.
- Việc tăng kinh tế theo quy mô đem lại các lợi thế cạnh tranh cốt lõi.

Ưu điểm của chiến lược này là tạo được năng lực cạnh tranh lớn hơn do sự chuyên môn hoá và am hiểu thị trường, chi phí thấp do không cần có sự thay đổi nào về sản phẩm và về việc nghiên cứu thị trường. Hạn chế của chiến lược này là doanh nghiệp sẽ gặp phải rủi ro khi thị trường biến động mạnh về nhu cầu, hay khi vấp phải sự cạnh tranh gay gắt từ đối thủ cạnh tranh nếu sản phẩm của công ty không có gì thay đổi.

- Chiến lược phát triển sản phẩm

Theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm, công ty hướng tới việc gia tăng bán các sản phẩm mới cho thị trường hiện có. Sản phẩm mới có thể là mới hoàn toàn hoặc sản phẩm cải tiến.

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chiến lược phát triển sản phẩm nhằm đáp ứng những thay đổi nhu cầu và mong muốn của khách hàng cũng như đáp ứng nhu cầu của những phân đoạn thị trường đặc biệt, hoặc áp dụng để thích ứng với những chào hàng mới của đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược phát triển sản phẩm được áp dụng trong các trường hợp sau:

- Sản phẩm, dịch vụ của công ty đang trong giai đoạn chín muồi của chu kỳ sống.
- Đối thủ cạnh tranh đưa ra các sản phẩm nổi trội hơn với mức giá tương đương.
- Ưu điểm của chiến lược này ở khả năng thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng, tạo sự khác biệt hóa về sản phẩm của công ty, nâng cao sức cạnh tranh. Tuy vậy, chiến lược này cũng có những hạn chế đó là nó đòi hỏi chi phí lớn để nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dễ gặp phải rủi ro khi sản phẩm mới không phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Chiến lược phát triển thị trường

Phát triển thị trường là chiến lược mà theo đó công ty tăng cường bán sản phẩm hiện tại cho thị trường mới. Thị trường mới có thể là mới về địa lý hoặc phân đoạn mới.

Công ty theo đuổi mục tiêu tìm kiếm năng lực cộng sinh khi áp dụng chiến lược phát triển thị trường. Chiến lược này được áp dụng trong các tình huống sau:

- Công ty đã có thị phần lớn và có trình độ quản lý tốt.
- Những sản phẩm hiện có của công ty có khả năng tiêu thụ ổn định và chắc chắn trên thị trường.

Ưu điểm của chiến lược này là tạo điều kiện cho công ty tăng mức độ bao phủ thị trường bằng những sản phẩm hiện tại mà không tốn chi phí gắn với sản phẩm, tăng tính kinh tế nhờ lợi thế về quy mô. Hạn chế của chiến lược này là công ty có thể tốn chi phí cho việc nghiên cứu thị trường, xây dựng hệ thống phân phối trên các đoạn thị trường mới, ngoài ra công ty có thể gặp rủi ro lớn nếu không được đoạn thị trường mới chấp nhận.

- Chiến lược đa dạng hóa

Theo đuổi chiến lược đa dạng hóa, công ty mở rộng hoạt động kinh doanh của công ty bằng cách phát triển và cung cấp những sản phẩm mới cho thị trường mới. Mục tiêu là nhằm tăng khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường mới.

Chiến lược đa dạng hóa được áp dụng khi sản phẩm của công ty bị ế ẩm do nhu cầu của thị trường giảm hoặc do cạnh tranh tăng, hay khi một số sản phẩm hiện tại của công ty đang rơi vào giai đoạn suy thoái hoặc tiêu thụ sản phẩm có tính thời vụ trong năm.

Ưu điểm của chiến lược này là doanh nghiệp có thể tìm kiếm năng lực cộng sinh và tăng sức mạnh thị trường so với đối thủ cạnh tranh.

Hạn chế của chiến lược này là doanh nghiệp có thể gặp rủi ro cao do thiếu kinh nghiệm cũng như sự hiểu biết về một lĩnh vực kinh doanh mới tại khu vực thị trường mới.

b. Các công cụ để phát triển thị trường

Các công cụ để phát triển thị trường của doanh nghiệp là các công cụ

marketing hỗn hợp, theo định nghĩa về marketing hỗn hợp sau: “Marketing hỗn hợp là một phối thức có định hướng các biến số hay công cụ marketing mà một doanh nghiệp sử dụng nhằm tạo ra phản ứng mong muốn trên thị trường mục tiêu”. Ở đây, mục tiêu phát triển thị trường cũng là một trong những mục tiêu marketing của doanh nghiệp (Trần Thị Thập & Nguyễn Thị Hoàng Yến, 2013).

Về cơ bản, các công cụ marketing hỗn hợp bao gồm (4Ps): sản phẩm (Product), giá (Price), phân phối (Place) và xúc tiến hỗn hợp (Promotion). Trong lĩnh vực dịch vụ, các công ty có thể bổ sung ba công cụ nữa, đó là: yếu tố con người trong cung ứng dịch vụ (Person), quy trình cung ứng dịch vụ (Process) và việc sử dụng các bằng chứng vật chất (Physical invidence). Tổng quan lại marketing hỗn hợp trong dịch vụ thường gồm 7 biến số (7Ps).

- Sản phẩm

Khái niệm:

Sản phẩm theo quan điểm của marketing là mọi thứ có thể đưa ra thị trường để thu hút sự chú ý, tiếp nhận, sử dụng, hoặc tiêu thụ và có khả năng thỏa mãn một nhu cầu, mong muốn nào đó. Sản phẩm là một yếu tố quan trọng trong đề xuất thị trường nói chung.

Các cấp độ sản phẩm:

Trong quá trình lập kế hoạch phát triển sản phẩm chào bán ra trên thị trường, các doanh nghiệp cần quan tâm đến các cấp độ giá trị mà một sản phẩm có thể mang lại cho khách hàng. Tháp giá trị khách hàng (Customer value hierarchy) gồm 5 cấp độ, cụ thể như sau:

Cấp độ nền tảng là các lợi ích cốt lõi mà khách hàng thực sự mua. Doanh nghiệp cần nhìn nhận sản phẩm của mình dưới góc độ lợi ích cung cấp cho khách hàng.

Sản phẩm cơ bản: các lợi ích cốt lõi được đáp ứng bằng những sản phẩm cơ bản. Ví dụ để cung cấp một dịch vụ nghỉ qua đêm, sản phẩm cơ bản cần thể hiện ra ngoài bao gồm phòng ốc, giường, nhà vệ sinh...

Sản phẩm mong đợi: những lợi ích và trạng thái mà người mua mong đợi khi mua sản phẩm.

Sản phẩm mở rộng: những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp vượt quá sự kỳ vọng của khách hàng.

Sản phẩm tiềm năng: bao gồm những yếu tố mở rộng hay biến đổi mà một sản phẩm có thể giới thiệu trong tương lai hoặc trong những trường hợp cá biệt. Để triển khai cấp độ sản phẩm tiềm năng, doanh nghiệp tìm kiếm cách thức mới để làm hài lòng khách hàng và tạo ra giá trị khác biệt cho lời chào hàng của mình.

- **Giá**

Chiến lược giá của một doanh nghiệp bao gồm toàn bộ các quyết định về giá mà người làm marketing phải soạn thảo và tổ chức thực hiện để đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp theo đuổi. Nó chứa đựng nhiều vấn đề và phức tạp hơn là việc xác định một mức giá.

Chiến lược giá thực chất là việc xác định mục tiêu và định hướng cho các mức giá bán sản phẩm của doanh nghiệp trong dài hạn. Trong những điều kiện và giai đoạn khác nhau, doanh nghiệp lựa chọn các chiến lược giá khác nhau.

Các chiến lược định giá đối với sản phẩm mới

- Giá “hót váng”: Theo chiến lược này công ty đặt giá cao nhất có thể cho các đoạn thị trường sẵn sàng chấp nhận sản phẩm mới. Khi mức tiêu thụ giảm xuống thì công ty lại giảm giá để thu hút thêm khách hàng ở đoạn thị trường thấp hơn.

- Định giá thâm nhập thị trường: Mục tiêu của công ty là giành càng nhiều thị phần càng tốt để chiếm thế áp đảo đối phương nhờ đạt được lợi thế “hiệu quả theo quy mô”. Do đó công ty đặt giá thấp để thu hút khách hàng. Điều kiện thực hiện chiến lược này là thị trường nhạy cảm về giá.

Các chiến lược giá cho hỗn hợp sản phẩm

Chiến lược định giá một sản phẩm thường phải thay đổi khi sản phẩm là một phần trong hỗn hợp sản phẩm. Lúc này, công ty tìm kiếm một tập hợp giá có khả năng tối đa hóa lợi nhuận của công ty trên toàn bộ danh mục sản phẩm. Việc định giá rất khó vì các sản phẩm khác nhau lại có nhu cầu thị trường và các chi phí liên quan đến nhau nhưng lại đứng trước những áp lực cạnh tranh khác nhau.

Có 5 tình huống có thể áp dụng cho hỗn hợp sản phẩm, bao gồm:

- Định giá dòng sản phẩm: Doanh nghiệp ấn định mức giá giữa những sản phẩm khác nhau trong một dòng sản phẩm dựa trên sự chênh lệch về chi phí giữa những sản phẩm đó, đánh giá của khách hàng đối với các tính năng và giá của đối thủ cạnh tranh. Các bước giá nên tính đến sự chênh lệch về chi phí giữa những sản phẩm trong cùng dòng, nhưng quan trọng hơn cần tính đến sự khác nhau trong nhận thức của người tiêu dùng đối với giá trị của các tính năng khác nhau.

- Định giá sản phẩm tùy chọn: Nhiều công ty sử dụng chiến lược định giá sản phẩm tùy chọn, mục đích là để bán những sản phẩm tùy chọn hoặc phụ kiện đi kèm sản phẩm chính. Ô tô của các hãng ô tô cao cấp đã cho phép khách hàng lựa chọn các sản phẩm theo ý mình (đa phần là nội thất xe) trên cơ sở một khung và máy xe thống nhất. Giá bán đến người sử dụng được tính khác biệt với từng khách hàng trên cơ sở các lựa chọn của họ.

- Định giá sản phẩm bắt buộc: Những sản phẩm buộc phải sử dụng với một sản phẩm chính nào đó thường được sử dụng cách định giá này. Thông thường các doanh nghiệp thường định giá sản phẩm chính thấp và cộng lãi cao vào sản phẩm đi kèm. Tuy nhiên, để tìm ra một mức cân bằng hợp lý giữa giá của sản phẩm chính và sản phẩm đi kèm có thể rất phức tạp. Đối với dịch vụ, phương pháp định giá này còn được gọi là định giá hai phần, bao gồm phí dịch vụ cố định và phí theo tỷ lệ sử dụng biến đổi.

- Định giá sản phẩm phụ: Việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ thường tạo ra các sản phẩm phụ. Nếu phụ phẩm không có giá trị mà việc tiêu thụ chúng tốn kém thì việc sản phẩm chính sẽ bị ảnh hưởng. Sử dụng chiến lược này, doanh nghiệp tìm kiếm một thị trường cho những phụ phẩm này để giảm chi phí xử lý chúng và tăng sức cạnh tranh cho sản phẩm chính.

- Định giá gói sản phẩm: Người bán thường kết hợp một số sản phẩm lại để bán với giá giảm. Các gói tích hợp Internet, ti vi, điện thoại của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, hay các “combo” bao gồm nước giặt, nước xả, dầu gội, dầu tắm là biểu hiện của việc định giá gói sản phẩm.

Các chiến lược điều chỉnh giá

Các doanh nghiệp thường điều chỉnh giá cơ sở cho phù hợp với từng đối tượng khách hàng khác nhau và từng hoàn cảnh khác nhau. Về cơ bản có các tình huống điều chỉnh giá nêu dưới đây:

- Định giá chiết khấu và trợ cấp giá
- Định giá phân biệt / phân đoạn
- Định giá khuyến mãi
- Định giá theo khu vực địa lý

Chủ động thay đổi giá

Sau khi phát triển cấu trúc và chiến lược định giá, doanh nghiệp thường đối mặt với những tình huống khi phải đưa ra những sách kiến về thay đổi giá (tăng giá hoặc giảm giá) hoặc phản ứng lại với những thay đổi giá của các đối thủ. Ngoài ra, doanh nghiệp phải dự đoán cả phản ứng có thể xảy ra đối với người tiêu dùng. Công ty có thể chủ động giảm giá hoặc chủ động tăng giá.

• Phân phối

Phân phối là tập hợp hoạt động của các tổ chức, cá nhân phụ thuộc lẫn nhau giúp cho sản phẩm sẵn sàng đáp ứng nhu cầu sử dụng hoặc tiêu thụ của người tiêu dùng hoặc tổ chức khác.

Các quyết định về phân phối là những quyết định hết sức quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy sản phẩm từ người sản xuất đến người mua cuối cùng. Trong quá trình chuyển từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng thì sản phẩm có thể đi qua các trung gian phân phối nằm trên kênh.

Kênh phân phối thực hiện việc chuyển sản phẩm từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Hệ thống phân phối khác phục những khác biệt về không gian, thời gian, quyền sở hữu hàng hóa giữa hàng hóa và dịch vụ với người sử dụng chúng.

Để đáp ứng yêu cầu trong phân phối cho người sử dụng, đồng thời đạt mục tiêu phân phối của từng thành viên, các thành viên trong kênh thực hiện những chức năng sau:

- Thông tin: thu thập thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, những thành viên và những lực lượng khác nhau trong môi trường marketing để lập chiến lược phân phối.

- Xúc tiến khuếch trương: soạn thảo và truyền thông tin về hàng hóa nhằm thu hút khách hàng.

- Thương lượng: thỏa thuận về giá cả, điều kiện thanh toán và một số điều kiện phân phối khác, đồng thời phân chia trách nhiệm và quyền lợi trong kênh để có thể thực hiện việc chuyển giao quyền sở hữu hay sử dụng sản phẩm.

- Phân phối vật chất: thực việc vận chuyển, bảo quản, dự trữ hàng hóa.

- Thiết lập các mối quan hệ: tạo dựng và duy trì các mối liên hệ với các khách hàng tiềm năng.

- Hoàn thiện sản phẩm: làm cho sản phẩm đáp ứng yêu cầu của người mua như phân loại, đóng gói, chia nhỏ hàng hóa.

- Tài trợ: huy động và phân bổ vốn cần thiết để thanh toán các chi phí cần thiết trong kênh.

- San sẻ rủi ro: chia sẻ rủi ro liên quan tới hoạt động của kênh.

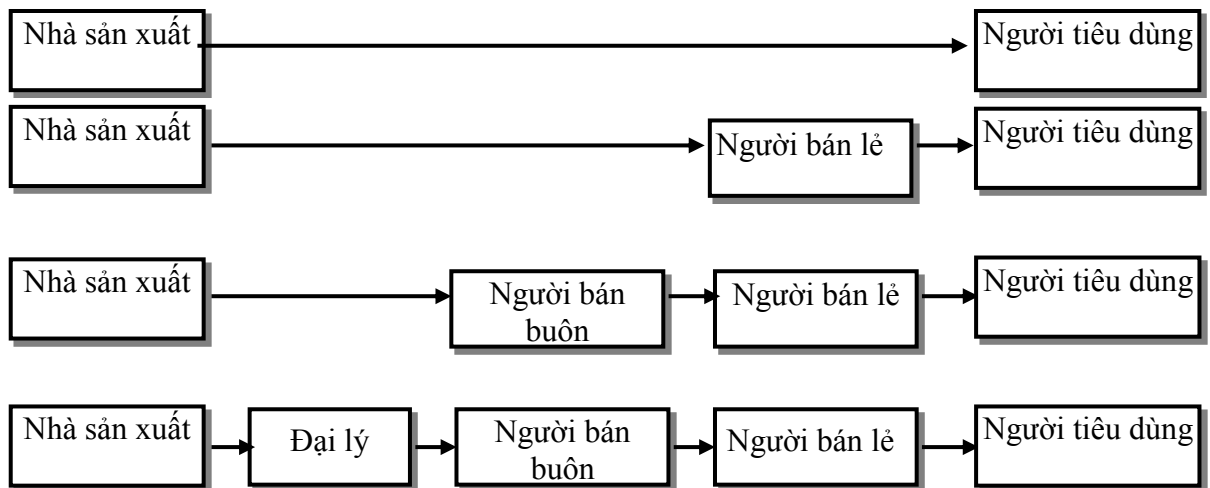
Các chức năng này là khách quan và cần phải thực hiện để hoàn thành quá trình lưu thông và tiêu thụ sản phẩm. Vấn đề là ai sẽ thực hiện chức năng đó để đạt năng suất và hiệu quả phân phối cao nhất. Nguyên tắc để phân chia chức năng giữa các thành viên trong kênh là dựa trên cơ sở chuyên môn hóa và phân công lao động. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn tự mình phân phối hay phân phối thông qua trung gian. Số lượng trung gian được sử dụng trong kênh phân phối tạo nên các cấp độ của kênh.

- Kênh cấp 0: Hay còn gọi là phân phối trực tiếp. Nhà sản xuất trực tiếp phân phối đến người sử dụng cuối cùng. Hình thức này thường xuất hiện trong thị trường tổ chức (công nghiệp) khi số lượng khách hàng nhỏ, giá trị các đơn hàng lớn, và các sản phẩm/dịch vụ thường có tính chất kỹ thuật phức tạp. Trong thị trường tiêu dùng, bán hàng đến tận nhà, bán hàng qua thư, bán hàng trực tuyến đều là các hình thức phân phối trực tiếp.

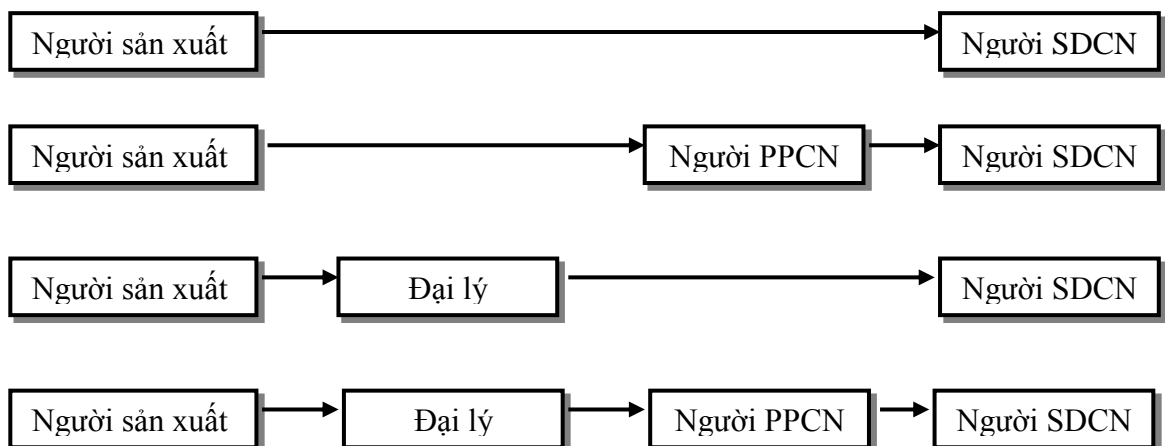
- Kênh cấp 1: Bao gồm một cấp trung gian, ví dụ như người bán lẻ trong thị trường tiêu dùng hay nhà phân phối công nghiệp trong thị trường công nghiệp.

- Kênh cấp 2,3: Bao gồm nhiều hơn một cấp trung gian, có thể là hai hay ba cấp trung gian. Trong thị trường tiêu dùng có thể tồn tại các đại lý, những nhà bán buôn, và những người bán lẻ. Trong thị trường công nghiệp, bên cạnh những nhà phân phối công nghiệp còn có những đại diện của nhà sản xuất.

Có sự khác biệt giữa kiểu loại kênh phân phối giữa thị trường tiêu dùng và thị trường công nghiệp. Hình 1.2. và 1.3.



Hình 1.2. Kênh phân phối trong thị trường tiêu dùng
(Kotler P, Armstrong G, 2006)



Hình 1.3. Cấu trúc các kênh phân phối trong thị trường công nghiệp

Các chữ viết tắt:

- Người PPCN: Người phân phối công nghiệp
- người SDCN: Người sử dụng công nghiệp

(Kotler P, Armstrong G, 2006)

- Xúc tiến hỗn hợp

Xúc tiến hỗn hợp (Promotion) là tập hợp các công cụ của doanh nghiệp để giao tiếp với khách hàng và các nhóm có liên quan khác nhằm truyền tải một thông điệp về giá trị sao cho thuyết phục và xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Nói cách khác, đây là hoạt động truyền tin về sản phẩm và bản thân doanh nghiệp tới khách hàng nhằm thuyết phục họ tin tưởng và mua sản phẩm. Do vậy, người ta còn gọi các hoạt động xúc tiến hỗn hợp là các hoạt động truyền thông Marketing (Marketing communication).

Xúc tiến hỗn hợp có các mục đích cơ bản là *thông báo, thuyết phục và nhắc nhở* đối tượng nhận tin. Qua các nội dung thông điệp, doanh nghiệp thông báo cho khách hàng về sự có mặt của sản phẩm trên thị trường, thuyết phục họ về các ưu việt của sản phẩm so với các sản phẩm cạnh tranh, và nhắc nhở họ nhớ đến sản phẩm khi có nhu cầu.

Xúc tiến là một thành tố quan trọng hỗ trợ đắc lực cho các công cụ Marketing hỗn hợp khác. Các chiến lược và chiến thuật cho các công cụ Marketing hỗn hợp khác được xây dựng hoàn hảo sẽ giúp cho việc giảm bớt hoạt động xúc tiến. Tuy nhiên, có rất ít các sản phẩm, đặc biệt là các sản phẩm được cung cấp trong môi trường cạnh tranh lại có thể bỏ qua được vai trò của xúc tiến. Thông qua chiến lược xúc tiến hỗn hợp, doanh nghiệp thông tin cho khách hàng tiềm năng biết được những lợi thế của sản phẩm. Do vậy, chiến lược xúc tiến giúp doanh nghiệp tăng doanh số của các sản phẩm hiện tại, tạo ra sự nhận biết và ưa thích của khách hàng đối với sản phẩm mới, và xây dựng một hình ảnh tốt đẹp về doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo chiều ngược lại, doanh nghiệp phải xem xét kết hợp chiến lược xúc tiến với các thành tố khác của Marketing hỗn hợp để tạo ra hiệu quả truyền thông.

Xúc tiến hỗn hợp là một thành tố trong Marketing hỗn hợp nhằm tác động

vào thị trường mục tiêu, nhưng bản thân xúc tiến lại là một hỗn hợp gồm các thành tố sau đây:

- *Quảng cáo* (Advertisement): Mọi hình thức giới thiệu và quảng bá phi cá nhân về ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ nhằm thuyết phục khách hàng hành động. Quảng cáo được thực hiện theo yêu cầu của doanh nghiệp và doanh nghiệp phải trả khoản phí tổn quảng cáo.

- *Xúc tiến bán / Khuyến mại* (Sale promotion): Các biện pháp ngắn hạn, hỗ trợ cho quảng cáo và bán hàng nhằm khuyến khích khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp, đồng thời khuyến mại cũng kích thích các nhân viên trong công ty và thành viên khác trong kênh phân phối tích cực bán hàng (được gọi là khuyến mãi thương mại - Trade promotion).

- *Bán hàng cá nhân* (Personal selling): Là việc lực lượng bán hàng của doanh nghiệp tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nhằm mục đích bán hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

- *Quan hệ công chúng* (Public Relation): Là việc xây dựng mối quan hệ tốt với các nhóm công chúng khác nhau của doanh nghiệp bằng cách giành lấy thiện cảm từ họ, xây dựng một hình ảnh doanh nghiệp tích cực, xử lý những tin đồn, câu chuyện và sự kiện bất lợi cho doanh nghiệp. Quan hệ với công chúng được thực hiện dưới nhiều hình thức như bản tin, báo cáo hàng năm của công ty, các hoạt động tài trợ, từ thiện, vận động hành lang...

- *Marketing trực tiếp* (Direct Marketing): Những mối liên hệ trực tiếp với khách hàng mục tiêu đã được lựa chọn cẩn thận để có thể vừa thu được phản ứng tức thời vừa nuôi dưỡng mối quan hệ lâu dài với họ.

Trong mỗi thành tố của xúc tiến nêu trên, người ta lại sử dụng nhiều công cụ khác nhau để truyền thông, tác động đến các đối tượng khác nhau. Ví dụ: Quảng cáo có thể là quảng cáo trên truyền hình, trên ấn phẩm in ấn. Có nhiều hình thức khuyến mại như tặng quà, quay xổ số, phiếu giảm giá...

Ba chữ P còn lại được thể hiện trong hình dưới đây:



Hình 1.4. Yếu tố con người, quy trình và bằng chứng vật chất trong marketing dịch vụ
(Học viên tổng hợp)

1.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thị trường của doanh nghiệp

1.3.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

a. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Chiến lược phát triển của doanh nghiệp là cơ sở quan trọng để phát triển thị trường cho sản phẩm của doanh nghiệp đó. Chiến lược phát triển doanh nghiệp sẽ đảm bảo cho hoạt động phát triển thị trường thực hiện theo một định hướng nhất định, tạo thế chủ động cho doanh nghiệp trong cạnh tranh. Tuy nhiên, chiến lược phát triển doanh nghiệp phải căn cứ trên cơ sở dự báo nhu cầu của thị trường mới đạt hiệu quả. Khi có một chiến lược phát triển hợp lý, doanh nghiệp sẽ có khả năng huy động và khai thác tối đa nguồn lực, lợi thế cạnh tranh để đạt được các mục tiêu đặt ra, trong đó có mục tiêu phát triển thị trường.

b. Quy mô vốn và tình hình tài chính

Vốn là một trong những yếu tố đầu vào quan trọng nhất của bất kỳ doanh nghiệp nào, vốn là cơ sở để tiến hành các hoạt động kinh doanh. Vốn chi phối toàn bộ các chức năng và quyết định quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Vốn là điều kiện cần để đổi mới công nghệ, trang thiết bị, cơ sở hạ tầng và là điều kiện để đảm bảo hoạt động kinh doanh, đồng thời đảm bảo quyền lợi của khách hàng khi có những rủi ro nhất định có thể xảy ra trong kinh doanh.

Khi doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nhiều rủi ro, thì bên cạnh khả năng tổ chức và hoạt động có hiệu quả, tình hình tài chính lành mạnh, quy mô vốn tự có của doanh nghiệp là cơ sở niềm tin cho khách hàng. Đồng thời, trong quá trình hội nhập quốc tế, mở cửa thì vốn tự có thực sự là một vấn đề quan trọng trong việc phát triển sản phẩm, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu.

c. Cơ sở vật chất kỹ thuật – công nghệ

Đối với mọi doanh nghiệp, việc đầu tư đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị là việc làm việc là hết sức quan trọng đảm bảo hoạt động kinh doanh và khả năng tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành. Đối với doanh nghiệp có hàm lượng công nghệ cao như viễn thông thì điều này cần có ý nghĩa to lớn, vì công nghệ có ảnh hưởng quyết định đối với việc mở rộng dịch vụ, chất lượng dịch vụ và phương thức phân phối dịch vụ đến khách hàng vì những lý do sau đây:

- Nâng cấp cơ sở vật chất và công nghệ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ (nâng cấp hệ thống máy tính, đường truyền, các phần mềm quản lý dịch vụ, khách hàng...) bởi chất lượng dịch vụ được thể hiện ngay khi trong quá trình giao tiếp giữa nhân viên và khách hàng, thông qua môi trường giao tiếp, tốc độ cung cấp dịch vụ nhanh, ổn định, đảm bảo an toàn, chính xác tuyệt đối.

- Đổi mới công nghệ là cơ sở về mặt kỹ thuật cho sự ra đời của nhiều dịch vụ mới, tiên tiến, hiện đại. Cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp chính là một phần hình ảnh của đơn vị cung cấp dịch vụ. Từ đó có thể thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ.

- Đảm bảo thuận tiện cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ mọi nơi, mọi lúc trên phạm vi thế giới, thông qua hệ thống máy tính, di động...

- Đảm bảo khả năng liên kết giữa các loại hình dịch vụ, giữa các tổ chức kinh tế, cá nhân khác nhau mà không lệ thuộc vào vị trí địa lý.

d. Mô hình tổ chức và cơ chế tổ chức, quản lý

Một mô hình tổ chức đi kèm với một cơ chế tổ chức quản lý tốt là cơ sở tạo nên sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng giữa các cá nhân, các phòng ban, giúp cho hoạt động thông suốt, hiệu quả, phát huy tính sáng tạo của từng cá nhân. Đây không phải là yếu tố trực tiếp tác động tới sự phát triển thị trường dịch vụ nhưng là một yếu tố tác động gián tiếp quan trọng.

e. Hoạt động marketing

Hoạt động của marketing ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển thị trường dịch vụ, vì:

Nghiên cứu thị trường nhằm tìm kiếm cơ hội hấp dẫn trên thị trường phù hợp với nguồn lực và mục tiêu của doanh nghiệp, nắm bắt được sự thay đổi nhu cầu của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ, tìm ra cách thức đóng gói dịch vụ thích hợp đáp ứng với nhu cầu của khách hàng.

Tổ chức quản lý dịch vụ của doanh nghiệp, nghĩa là doanh nghiệp cần phải xem dịch vụ có khả năng phát triển ở thị trường nào, khu vực nào và dịch vụ đó thích hợp với đối tượng khách hàng nào nhằm xây dựng chính sách thích hợp khai thác và kiểm soát dịch vụ.

g. Chất lượng nguồn nhân lực

Mỗi nhân tố thuộc về doanh nghiệp hay môi trường hoạt động của doanh nghiệp đều có những tác động nhất định tới sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi quan điểm đều đồng ý rằng yếu tố nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Sự phát triển của dịch vụ càng chịu ảnh hưởng to lớn của yếu tố này. Nguồn nhân lực có thể được chia thành bộ phận lãnh đạo, các phòng ban quản lý (bộ phận hỗ trợ), các bộ phận tác nghiệp. Mỗi bộ phận đều có những chức năng, vai trò riêng đối với sự phát triển dịch vụ.

- **Đội ngũ nhân viên:** hoạt động sản xuất, cung cấp và tiêu dùng một dịch vụ diễn ra đồng thời với quá trình giao tiếp giữa nhân viên và khách hàng. Thái độ, trình độ của nhân viên là hai biểu hiện của chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản quyết định chất lượng dịch vụ, bên cạnh những yếu tố khác như công nghệ, cơ sở vật chất,... Thái độ kém văn minh, thiếu nhiệt tình sẽ khiến khách hàng bỏ đi; còn trình độ của nhân viên sẽ tác động tới sự an toàn, chính xác của các giao dịch.

- **Đội ngũ cán bộ quản lý:** Đây là những nhân sự chủ chốt, đóng vai trò quan trọng trong việc đề ra các chiến lược kinh doanh nói chung và chiến lược phát triển thị trường nói riêng. Vị trí này đòi hỏi người quản lý phải nhanh nhạy trước sự biến động hàng ngày của môi trường kinh doanh, tìm ra những hướng đi mới, quyết định danh mục các dịch vụ mới, mức độ đầu tư cho các dịch vụ hiện tại để đạt kết quả kinh doanh ngày càng tốt hơn.

1.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Bao gồm những yếu tố mà không một doanh nghiệp nào có thể kiểm soát được, song lại tác động mạnh mẽ tới hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chỉ có thể bám sát những thay đổi về mặt chính sách, sự biến động của các yếu tố về mặt xã hội, chính trị, kinh tế, để có sự điều chỉnh phù hợp.

a. Môi trường pháp lý

Mọi ngành, lĩnh vực, hoạt động kinh doanh đều cần có cơ sở một môi trường pháp lý đồng bộ, đầy đủ, rõ ràng làm cơ sở cho sự phát triển. Hoạt động kinh doanh dịch vụ cũng không phải ngoại lệ. Bởi vì, không một doanh nghiệp nào có thể thực hiện cung cấp các sản phẩm dịch vụ mới nằm ngoài khuôn khổ luật pháp cho dù đó là dịch vụ đáp ứng tốt sự đòi hỏi của nền kinh tế, của khách hàng.

Ngoài ảnh hưởng của hệ thống luật pháp, sự phát triển thị trường dịch vụ còn phụ thuộc vào các chính sách như chính sách tiền tệ và các công cụ của chính sách tiền tệ, chính sách giá cả...

b. Môi trường kinh tế

Tiền tệ ổn định, sự phát triển bền vững của nền kinh tế là hai nhân tố chính tác động trực tiếp tới sự phát triển thị trường dịch vụ.

- Tiền tệ ổn định là tiền đề, là điều kiện cơ bản cho phát triển thị trường. Người dân sẽ rút tiền mặt và tiêu dùng ồ ạt khi đồng tiền bị mất giá nhanh chóng và khó phát triển các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt.

- Sự phát triển của nền kinh tế: Cũng như các sản phẩm khác, thị trường dịch vụ chắc chắn không thể phát triển trong điều kiện một nền kinh tế kém phát triển, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp yếu kém thu nhập dân cư thấp.

Thu nhập của người dân là một trong những nhân tố tác động trực tiếp đến quyết định sử dụng dịch vụ, thông thường những cá nhân và gia đình có thu nhập càng cao thì khả năng sử dụng dịch vụ càng nhiều. Vì những người có thu nhập cao thường yêu cầu những dịch vụ kèm theo cao hơn.

c. Môi trường xã hội

- Nhận thức về vai trò của dịch vụ: khả năng tiếp cận và sử dụng dịch vụ của công chúng (khả năng diễn đạt chính xác, rõ ràng, đầy đủ, sự am hiểu về trình tự xử lý các dịch vụ, sự tích cực chủ động trong quá trình sử dụng dịch vụ), cũng như sự nhận thức được những tiện ích của dịch vụ. Nếu người dân ít hiểu biết về lợi ích của dịch vụ, họ sẽ không thấy được sự cần thiết và hấp dẫn đăng ký sử dụng dịch vụ.

- Độ tuổi của người tiêu dùng: những người lớn tuổi thường ít chấp nhận rủi ro và ít am hiểu về vấn đề công nghệ. Trong khi đó, những người trong độ tuổi từ 18 đến 45 rất dễ dàng chấp nhận sử dụng các dịch vụ mới bởi vì ở độ tuổi này, họ khá “nhạy” đối với những sự thay đổi của công nghệ mới và năng động trong việc tìm kiếm những ứng dụng mới phục vụ cho cuộc sống của mình. Vì vậy, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ cần chủ động tiếp cận với đối tượng này sẽ có nhiều cơ hội trong việc phát triển thị trường cho các dịch vụ của mình trong tương lai.

d. Sự phát triển của khoa học công nghệ

Sự phát triển của khoa học công nghệ là cơ sở cho việc hiện đại hoá công nghệ trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông. Do vậy, doanh nghiệp cần luôn đổi mới công nghệ vì đi kèm với đổi mới công nghệ là việc ra đời của các dịch vụ mới. Từ đó làm tăng khả năng cạnh tranh cho chính doanh nghiệp.

e. Môi trường cạnh tranh và hội nhập

- Cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế sẽ đem lại nhiều cơ hội như: mở rộng thị trường, học hỏi những kinh nghiệm quản lý, kế thừa những thành tựu khoa học công nghệ thông tin và truyền thông. Tuy nhiên, bên cạnh những cơ hội là những nguy cơ mà hệ thống các doanh nghiệp phải đối đầu, đó là: sau hội nhập, cạnh tranh sẽ càng trở nên khốc liệt giữa các doanh nghiệp cùng kinh doanh trên một thị trường.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN – CÔNG TY CỔ PHẦN HIỆN NAY

2.1. Giới thiệu Tổng công ty CPN Bưu điện – Công ty CP (Tổng công ty)

2.1.1. Thông tin chung về doanh nghiệp

- Tên giao dịch: Tổng công ty chuyên phát nhanh Bưu Điện – Công ty Cổ phần

- Tên giao dịch quốc tế: EMS
- Trụ sở chính: 1 Tân Xuân, Xuân Đình, Từ Liêm, TP Hà Nội
- Email: Nghiepvu@ems.com.vn ; Website: www.ems.com.vn
- Cơ chế hoạt động:

Ngày 24/01/2005 Công ty cổ phần chuyên phát nhanh Bưu Điện được thành lập theo Quyết định phê duyệt Đề án số 29/QĐ-ĐABC-HĐQT của Hội đồng quản lý Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Ngày 20/07/2017 Công ty đổi tên từ Công ty Cổ phần Chuyên phát nhanh Bưu điện thành Tổng Công ty Chuyên phát nhanh Bưu Điện - Công ty Cổ phần.

- Vốn điều lệ: 91.591 tỷ đồng.
- Tổng nhân sự trên toàn mạng lưới: 3.354 người (thời điểm 01/8/2018)
- Ngành nghề kinh doanh chính:
 - 1) Kinh doanh các dịch vụ chuyên phát nhanh trong nước và quốc tế:
Dịch vụ chuyên phát nhanh EMS, dịch vụ chuyên phát nhanh trong ngày, dịch vụ chuyên phát nhanh hàng nặng, hàng cồng kềnh và các sản phẩm khác.
 - 2) Kinh doanh các dịch vụ vận chuyển, giao nhận hàng hoá kho vận.
 - 3) Kinh doanh vật tư, thiết bị bưu chính viễn thông.
 - 4) Cho thuê văn phòng.

- 5) Thực hiện các hoạt động đầu tư tài chính.
- 6) Đại lý cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông.
- 7) Hoạt động của đại lý bảo hiểm.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Tổng công ty được tổ chức theo mô hình công ty cổ phần, đứng đầu là Đại hội đồng cổ đông; Ban kiểm soát; Hội đồng quản trị; Ban Tổng giám đốc.

Đội ngũ nhân viên của Tổng công ty đang dần được trẻ hóa với trình độ chuyên môn cao và tinh thần làm việc nghiêm túc đáp ứng được những đòi hỏi phức tạp của công việc đã không ngừng đóng góp để công ty ngày một phát triển và thành công hơn. Trong đó trình độ đại học và sau đại học chiếm tới 90%.

Mô hình cơ cấu tổ chức của Tổng công ty được thể hiện trong hình 2.1 dưới đây:

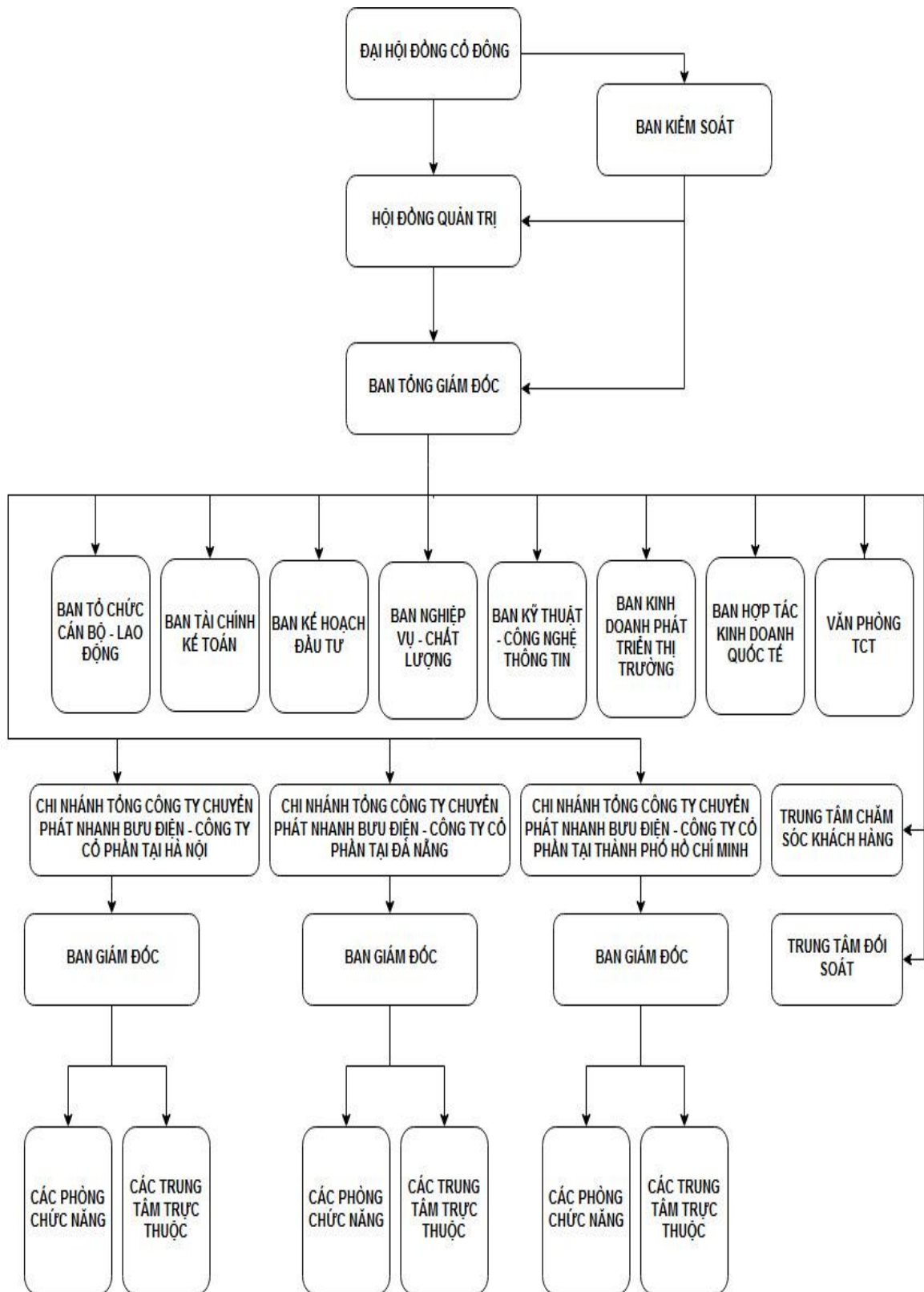
a. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận:

Đại hội đồng cổ đông

Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết hoặc người được cổ đông có quyền biểu quyết ủy quyền, là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Tổng công ty. Đại hội đồng cổ đông họp ít nhất mỗi năm một lần. Đại hội đồng cổ đông quyết định những vấn đề được Luật pháp và Điều lệ Tổng công ty quy định.

Ban kiểm soát

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 03 thành viên để thực hiện giám sát Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc trong việc quản lý và điều hành Tổng công ty, kiểm soát, giám sát (đặc biệt về tài chính), đảm bảo hoạt động Tổng công ty theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ, Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông.



Hình 2.1. Mô hình tổ chức của Tổng công ty CPN Bưu điện

(Nguồn: Ban Tổ chức Cán bộ - Lao động)

Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan có đầy đủ quyền hạn để thực hiện tất cả các quyền nhân danh Tổng công ty, trừ những thẩm quyền thuộc Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị gồm 05 người, do Đại hội đồng cổ đông bầu hoặc miễn nhiệm. Vai trò của Hội đồng quản trị là xác định các chiến lược, kế hoạch và các mục tiêu hoạt động trên cơ sở các mục tiêu chiến lược được Đại hội đồng cổ đông thông qua.

Ban Tổng Giám đốc

Tổng Giám đốc: Tổng Giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông về điều hành và quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty với các nhiệm vụ chính sau:

- Tổ chức điều hành, quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty theo nghị quyết, quyết định của HĐQT, nghị quyết của ĐHĐCĐ, Điều lệ Tổng công ty và tuân thủ pháp luật;
- Báo cáo trước HĐQT về tình hình hoạt động, kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, cung cấp đầy đủ kịp thời thông tin, tài liệu về hoạt động của Tổng công ty theo yêu cầu của Ban Kiểm soát;
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong Tổng công ty, trừ những chức danh do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức;
- Đề xuất những biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động và quản lý của Tổng công ty;
- Thực hiện các nghị quyết của HĐQT và ĐHĐCĐ, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Tổng công ty đã được HĐQT và ĐHĐCĐ thông qua;
- Các trách nhiệm khác theo quy định của pháp luật, điều lệ, nghị quyết của HĐQT, quy chế của Tổng công ty.

Phó Tổng Giám đốc: Phó Tổng Giám đốc là người giúp cho Tổng Giám đốc điều hành Tổng công ty theo phân công và ủy quyền của Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về các nhiệm vụ được phân công và giao quyền. Hiện tại Tổng công ty có 04 Phó Tổng Giám đốc.

Các phòng ban chức năng

Ban Kế hoạch đầu tư: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện: Nghiên cứu, xây dựng chiến lược và triển khai hướng dẫn kế hoạch SXKD hàng năm; tổng hợp phân tích và theo dõi, đánh giá tình hình kết quả SXKD toàn Tổng công ty; thực hiện công tác định mức kinh tế kỹ thuật; theo dõi, quản lý các hoạt động đảm bảo mặt bằng, cơ sở vật chất kỹ thuật cho các đơn vị trong Tổng công ty. Xây dựng kế hoạch, phương án và thực hiện các công tác đầu tư, quản lý vật tư tiền vốn; tổ chức quản lý điều hành và hướng dẫn thực hiện công tác đầu tư xây dựng cơ bản của Tổng công ty.

Ban Tài chính kế toán: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện: Triển khai và thực hiện có hệ thống công tác quản lý tài chính, kế toán, thống kê của Tổng công ty theo quy định của Luật Kế toán, Luật Thống kê và các quy định hiện hành của Nhà nước và của Tổng công ty.

Ban Tổ chức cán bộ - Lao động: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện: thiết lập và phát triển tổ chức; quản lý và phát triển nguồn nhân lực; quản lý và tổ chức thực hiện công tác tổ chức cán bộ, lao động tiền lương, tổng hợp, pháp chế, thi đua truyền thống và văn thư lưu trữ của Tổng công ty.

Ban Kinh doanh phát triển thị trường: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện: tổ chức, xây dựng, quản lý và thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, công tác quảng cáo tiếp thị, chăm sóc khách hàng và xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh của Tổng công ty.

Ban Nghiệp vụ - Chất lượng: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện: quản lý các vấn đề liên quan đến lĩnh vực thể lệ, nghiệp vụ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Ban Kỹ thuật - Công nghệ thông tin: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện: quản lý, triển khai, thực hiện một cách có hệ thống mạng máy tính và các ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Nghiên cứu, phân tích, đề xuất

định hướng công nghệ, kỹ thuật mới ứng dụng trong lĩnh vực chuyển phát nhanh.

Ban Hợp tác kinh doanh quốc tế: Là đơn vị có chức năng tham mưu, giúp Tổng Giám đốc Tổng công ty quản lý, điều hành về các lĩnh vực: Hợp tác quốc tế, công tác đối ngoại với các đối tác nước ngoài, các hợp đồng hợp tác trực tiếp với nước ngoài.

Văn phòng Tổng công ty: Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện các công tác tổng hợp, văn thư lưu trữ, thi đua khen thưởng, hành chính, quản trị để đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Trung tâm Chăm sóc khách hàng: Chịu trách nhiệm tiếp nhận thông tin và giải quyết khiếu nại của khách hàng gọi đến Tổng đài; quản lý, lưu giữ và khai thác toàn bộ các E1 của đơn vị phát chuyển sang; hàng tuần báo cáo các thông tin cần thiết cho Tổng Giám đốc Tổng công ty và thông tin cho các đơn vị khác có liên quan để giải quyết công việc nhanh chóng, kịp thời; thực hiện các yêu cầu khác của Tổng Giám đốc giao cho.

Trung tâm Đối soát: Chịu trách nhiệm quản lý, điều hành lĩnh vực khai thác, đối soát dịch vụ chuyển phát nhanh trong nước và quốc tế; đối soát hoạt động vận chuyển trên toàn mạng lưới của Tổng công ty và thực hiện các nhiệm vụ đối soát khác được giao; thực hiện các yêu cầu khác của Tổng Giám đốc giao cho.

Chi nhánh Tổng công ty tại Hà Nội: Trụ sở chi nhánh: Km số 1, đường Võ Văn Kiệt, xã Kim Chung, huyện Đông Anh, TP. Hà Nội. Chi nhánh Hà Nội hoạt động dưới hình thức là đơn vị trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện.

Chi nhánh Tổng công ty tại TP Hồ Chí Minh: Trụ sở chi nhánh: Số 36 Bis, Ba Vì, Phường 4, Quận Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh. Chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh hoạt động dưới hình thức là đơn vị trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện.

Chi nhánh Tổng công ty tại TP Đà Nẵng: Trụ sở chi nhánh: Số 686 Nguyễn Hữu Thọ, quận Cẩm Lệ, Tp. Đà Nẵng. Chi nhánh Tp. Đà Nẵng hoạt động dưới hình

thức là đơn vị trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện.

2.1.3. Các nguồn lực cơ bản

a. Nguồn nhân lực

Từ năm 2017 đến 2019 Tổng công ty có số lượng lao động có kinh nghiệm giảm do một số lao động nghỉ chế độ hưu trí, một số lao động chuyển công tác đi nơi khác; tăng về số lượng lao động trẻ.

Cơ cấu lao động của Tổng công ty giai đoạn 2017 – 2019 được tổng hợp trong bảng 2.1. dưới đây:

Trong khoảng thời gian từ năm 2017- 2019 có thể thấy rằng các cấp bậc đại học và trên đại học trình độ đều tăng lên về mặt số lượng, trong khi đó số lượng lao động có trình độ từ cao đẳng trở xuống lại giảm, do số lượng lao động có nhu cầu tăng. Nếu xét về mặt tỷ trọng (% trên tổng số cán bộ công nhân viên) thì xu hướng phát triển chung về trình độ học vấn thể hiện một số đặc trưng chủ yếu sau đây:

- Trình độ đội ngũ lao động, tính đến năm 2019 CBCNV có trình độ trên đại học là 03 người chiếm 0,38%, đại học 249 người chiếm 31,24%, cao đẳng, trung cấp 233 người chiếm 29,23 %, công nhân 312 người chiếm 39,15 %.

- Đơn vị luôn tạo điều kiện cho CBCNV được đi học tại các trường của ngành. Hiện đang có 01 CBCNV đang theo học hoàn thiện đại học, 03 CBCNV đang theo học đại học tại chức tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

- Đơn vị luôn quan tâm tổ chức cho nhiều lượt CBCNV được đi học tập bồi dưỡng tập huấn nghiệp vụ, triển khai dịch vụ mới, triển khai các phần mềm ứng dụng tại Tổng công ty, các trường của ngành.

- Ngoài số lượng lao động đã nêu trên tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh tại đơn vị còn có một số lao động hợp đồng ngắn hạn.

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ ¹

Trình độ	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Trên đại học		0,00	1	0,13	3	0,38
Đại học	173	25,71	226	30,46	249	31,24
Cao đẳng, trung cấp	196	29,12	222	29,92	233	29,23
Công nhân	304	45,17	293	39,49	312	39,15
Tổng số	673	100	742	100	797	100

(Nguồn: Ban Tổ chức Cán bộ - Lao động)

b. Nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất

Tổng công ty có mạng lưới giao dịch, khai thác và vận chuyển quy mô lớn toàn quốc, cụ thể như sau:

Mạng lưới giao dịch của Tổng công ty rộng khắp trên 63 tỉnh thành (bao gồm giao dịch của chi nhánh và đại lý).

Tổng công ty có 04 trung tâm khai thác vùng tại Hà Nội, Tp HCM, Đà Nẵng, Bình Định.

Đội ngũ vận chuyển gồm hàng trăm ô tô chuyên dụng và hàng nghìn ô tô của các đại lý tham gia vận chuyển bưu gửi.

c. Nguồn lực vô hình

Thương hiệu dịch vụ: thương hiệu EMS đã được nhiều khách hàng biết đến tại Việt Nam, đồng thời EMS cũng là thương hiệu dịch vụ quốc tế, là một phần dịch vụ do bưu chính các nước thuộc Liên minh bưu chính thế giới triển khai cung ứng ra thị trường. Tổng công ty đã xây dựng và chuẩn hóa bộ nhận diện thương hiệu EMS, giúp cho việc chuẩn hóa các ấn phẩm truyền thông liên quan đến dịch vụ.

Quan hệ hợp tác kinh doanh: Tổng công ty có sẵn mối quan hệ hợp tác với

¹ Ghi chú: lao động thuộc diện lao động hợp đồng dài hạn.

Bưu điện tỉnh, Bưu chính các nước, các doanh nghiệp kinh doanh TMĐT và các Hãng chuyển phát nhanh quốc tế.

2.1.4. Một số kết quả kinh doanh giai đoạn 2016 - 2020

Tổng hợp từ Báo cáo tình hình kinh doanh của Tổng công ty hàng năm cho thấy:

Nhìn chung, tốc độ tăng trưởng kinh doanh thể hiện trong các chỉ tiêu tài chính của Tổng công ty trong giai đoạn 2016 – 2020 tương đối ổn định và cao hơn nhiều so với giai đoạn 2011-2015. Tổng lợi nhuận trước thuế dự kiến đạt 295,4 tỷ đồng tăng 131,5 tỷ đồng so với giai đoạn 2011-2015, chiếm tỷ trọng 64,3% tổng lợi nhuận trước thuế cả giai đoạn 2011-2020; tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn dự kiến đạt 15,3%. Tỷ lệ cổ tức tiếp tục được duy trì ở mức 10% (trừ năm 2017 và 2018 là 12%). Trong đó:

Năm 2017, các chỉ tiêu tài chính và tốc độ tăng trưởng các chỉ tiêu tài chính đều sự biến động lớn so với năm 2016; đặc biệt là chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế. Nguyên nhân là do Tổng công ty đặt mục tiêu đạt mức lợi nhuận trước thuế từ 50 tỷ đồng trở lên để đảm bảo chỉ tiêu về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với công ty cổ phần có vốn góp chi phối của Nhà nước theo đúng quy định tại Nghị định 53/2016/NĐ-CP của Chính phủ. Bên cạnh đó, Tổng công ty còn thực hiện điều chỉnh tăng lợi nhuận trước thuế do được điều chỉnh giảm chi phí thuế nhà thầu nước ngoài phải nộp năm 2016 và 2017 đối với khoản doanh thu cước đầu mà Bưu chính nước ngoài được hưởng theo kết luận của Tổng cục thuế và Kiểm toán Nhà nước trong năm 2018 với số tiền hơn 9 tỷ đồng.

Năm 2018, lợi nhuận trước thuế giảm nhẹ chỉ đạt 61,6 tỷ đồng, bằng 98,3% so với số thực hiện năm 2017 là do trong kết quả của năm 2017 có khoản điều chỉnh tăng lợi nhuận như đã nêu ở trên. Theo đó, các chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế, nộp NSNN hay tỷ suất lợi nhuận năm 2018 đều giảm nhẹ hoặc tăng trưởng không cao so với năm 2017.

Ngay từ đầu năm 2020, tình hình kinh doanh đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch covid19, đặc biệt là sự sụt giảm nghiêm trọng về doanh thu của các dịch vụ có

tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu cao như dịch vụ EMS quốc tế đến và dịch vụ đại lý nước ngoài; đồng thời chi phí sản xuất kinh doanh liên tục tăng nhất là chi phí vận chuyển hàng không đã làm cho việc cân đối thu chi tài chính của Tổng công ty gặp rất nhiều khó khăn. Tuy nhiên, để đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động, Tổng công ty vẫn đặt mục tiêu đạt chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế là 66,7 tỷ đồng, tương đương lợi nhuận thực hiện năm 2019. Mặc dù vậy do doanh thu vẫn dự kiến tăng trưởng ở mức 14,1% nên chỉ tiêu nộp NSNN vẫn tăng ở mức 8,2%, tương đương đạt 80 tỷ đồng.

Trong giai đoạn này, mặc dù doanh thu, lợi nhuận liên tục có mức tăng trưởng cao nhưng Tổng công ty chưa có nhiều dự án đầu tư xây dựng quy và mở rộng cơ sở hạ tầng quy mô lớn; vì vậy Tổng công ty vẫn duy trì quy mô vốn điều lệ ở mức 91,59 tỷ đồng. Vốn chủ sở hữu hàng năm tăng nhẹ là do việc bổ sung nguồn quỹ đầu tư phát triển từ lợi nhuận sau thuế sau khi đã thực hiện nghĩa vụ với Nhà nước, với cổ đông và đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Do đó, chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu trong giai đoạn này rất cao, đạt từ 20,2% - 31,6%, tăng 71,8% so với tỷ lệ bình quân chung giai đoạn 2011-2015. Điều này cũng chứng tỏ Tổng công ty sử dụng nguồn vốn ngày càng hiệu quả.

Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016 - 2020 được tổng hợp trong bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2020

Đơn vị tính: Tỷ đồng

TT	CHỈ TIÊU	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Tỷ lệ tăng trưởng bq gđ 2016-2020	Tỷ lệ tăng trưởng bq gđ 2011-2020	Số liệu bq gđ 2016-2020	Số liệu bq gđ 2011-2020
		TH	Tăng trưởng %	TH	Tăng trưởng %	TH	Tăng trưởng %	TH	Tăng trưởng %	TH	Tăng trưởng %				
1	Tổng doanh thu	930,4	125,3	1.243,4	133,7	1.517,2	122,0	1.805,3	119,0	2.060,0	114,1	22,0	21,3		
2	Tổng chi phí	892,6	125,1	1.180,7	132,3	1.455,5	123,3	1.738,7	119,5	1.993,3	114,6	22,2	21,8		
3	Lợi nhuận trước thuế	37,8	130,1	62,7	165,9	61,6	98,3	66,6	108,1	66,7	100,1	15,3	11,5		
4	Chi phí thuế TNDN	7,7	117,5	12,3	159,3	12,7	103,7	13,4	105,0	13,4	100,2	14,8	5,2		
5	Lợi nhuận sau thuế	30,1	133,7	50,4	167,6	48,9	96,9	53,2	108,9	53,3	100,1	15,4	13,8		
6	Nộp NSNN	41,9	134,8	57,9	138,1	51,2	88,3	74,0	144,5	80,0	108,2	17,5	9,8		
7	Tỷ lệ cổ tức	10,0%		12,0%		12,0%		10,0%		10,0%				10,8%	10,9%
8	Vốn chủ sở hữu	179,0	105,4	205,4	114,8%	218,5	106,3	224,8	102,9	230,0	102,3	6,5	4,7		
9	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Vốn CSH (*)	20,2%		32,5%		30,5%		31,6%		30,2%				29,01%	22,59%

Ghi chú: (*) $Vốn\ chủ\ sở\ hữu\ dùng\ để\ tính\ Tỷ\ suất\ lợi\ nhuận = Nguồn\ vốn\ chủ\ sở\ hữu - Lợi\ nhuận\ sau\ thuế\ chưa\ phân\ phối.$

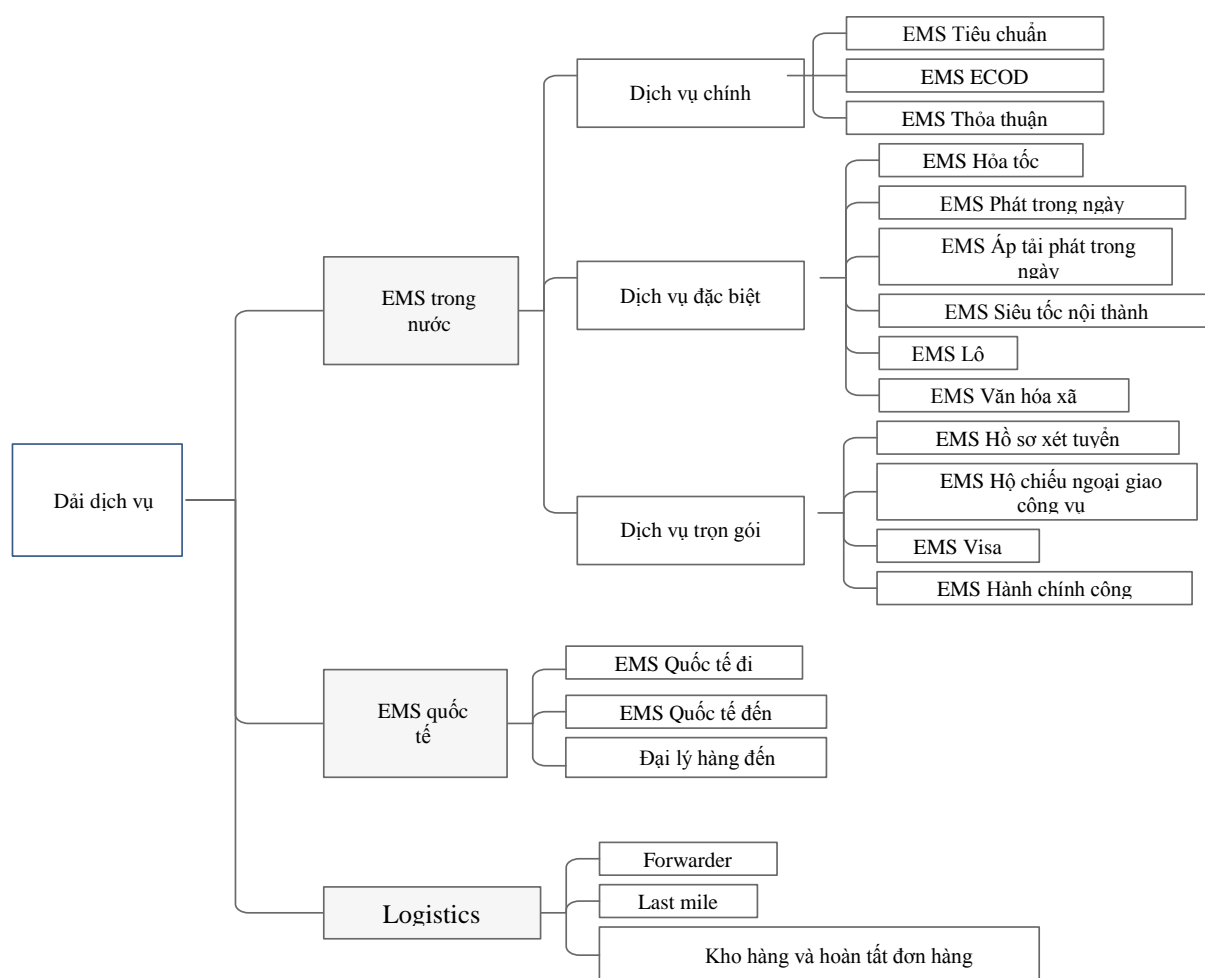
(Nguồn: Tổng công ty CPN Bưu điện)

2.2. Thực trạng phát triển thị trường của Tổng công ty trong giai đoạn hiện nay

2.2.1. Khái quát về thị trường của Tổng công ty

a. Mô tả về sản phẩm – dịch vụ Chuyển phát nhanh EMS

Các sản phẩm dịch vụ CPN EMS của Công ty được tổng hợp trong danh mục sau. Hình 2.2.



Hình 2.2. Danh mục dịch vụ CPN EMS của công ty

(Nguồn: Văn phòng Tổng công ty CP CPN Bru điện)

- **Dịch vụ EMS trong nước**

Dịch vụ EMS trong nước được xác định là dịch vụ cốt lõi của Tổng công ty.

Việc sáp nhập dịch vụ VE từ năm 2013 đến nay đã giúp cho dịch vụ EMS tăng quy mô và tăng lợi thế cạnh tranh và đạt được tốc độ tăng trưởng bình quân rất cao. Theo đó, tại thời điểm năm 2011, quy mô doanh thu dịch vụ EMS trong nước là 235,77 tỷ đồng, đến năm 2015 quy mô doanh thu đã vượt mốc 1.000 tỷ đồng (1.129,15 tỷ đồng), gấp 4,79 lần so với năm 2011; đến năm 2020 dự kiến quy mô doanh thu dịch vụ EMS trong nước đạt mốc gần 4.000 tỷ đồng (3.935,82 tỷ đồng), gấp 3,48% so với năm 2015. Tốc độ tăng trưởng bình quân dịch vụ EMS trong nước giai đoạn 2011-2015 là 47,93%/năm; giai đoạn 2016-2020 là 2,93%/năm.

Trong dải sản phẩm dịch vụ EMS trong nước, năm 2018 Tổng công ty đã triển khai dịch vụ ECOD tiết kiệm để đáp ứng nhu cầu bùng nổ của thị trường dịch vụ chuyển phát TMĐT với gói dịch vụ tích hợp cước chuyển phát và cước thu hộ COD. Trong năm 2019, doanh thu dịch vụ ECOD tiết kiệm ước đạt trên 200 tỷ đồng.

- **Dịch vụ đặc biệt**

Trong giai đoạn 2021-2030, Tổng công ty tiếp tục mở rộng phạm vi cung cấp các dịch vụ đặc biệt để đáp ứng nhu cầu dịch vụ chuyển phát chất lượng cao và đa dạng của thị trường, khách hàng như: dịch vụ Áp tải phát trong ngày, Phát trong ngày, Phát hỏa tốc. Đồng thời đã hủy bỏ dịch vụ phát trước 09 giờ do chất lượng dịch vụ không đảm bảo và hành trình vận chuyển tương tự như dịch vụ hỏa tốc

- **Dịch vụ cộng thêm**

Các dịch vụ cộng thêm trong nước khá đa dạng, về cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu của đa số khách hàng. Trong giai đoạn 2010-2015, Tổng công ty đã ban hành các dịch vụ cộng thêm cơ bản đi kèm dịch vụ EMS trong nước như báo phát, phát tận tay, rút bưu gửi...

Giai đoạn 2018-2019, Tổng công ty liên tục ban hành các dịch vụ cộng thêm như: khai giá, EMS VUN, EMS thực phẩm, EMS cây cảnh phục vụ cho các khách hàng có yêu cầu gửi các mặt hàng giá trị cao, hàng đặc biệt như đồ điện tử, đồ ăn, hoa phong lan... và các dịch vụ phục vụ nhóm khách hàng TMĐT như: dịch vụ

phát đồng kiểm, Thu phí cho xem hàng, Phát hàng một phần, Đổi trả hàng...

- **Dịch vụ EMS Quốc tế**

Dịch vụ EMS quốc tế đi được cung cấp dựa trên quan hệ hợp tác đa phương giữa Bưu chính Việt Nam với Bưu chính các nước trong liên minh Bưu chính thế giới UPU nói chung và với các nước thành viên Hiệp hội EMS quốc tế nói riêng. Riêng đối với một số hướng chuyển đi quốc tế, có sản lượng thấp, Tổng công ty EMS lựa chọn phương thức đóng chuyển qua dịch vụ VNquick Post để đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Dịch vụ EMS quốc tế đến và dịch vụ đại lý hàng về những năm qua đã đạt được tốc độ tăng trưởng doanh thu đáng kể nhờ sự hợp tác chặt chẽ giữa EMS Việt Nam với các đối tác trong và ngoài bưu chính cũng như chất lượng dịch ngày một nâng cao của EMS Việt Nam.

Doanh thu EMS quốc tế đến tăng trưởng bình quân giai đoạn 2016 - 2020 đạt -4,08%, chiếm 40,44% trên tổng doanh thu EMS quốc tế, tương đương 34,76% tổng doanh thu dịch vụ quốc tế. Riêng năm 2020 doanh thu EMS quốc tế đến giảm 18,87% do ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid-19, các năm còn lại trong giai đoạn này đều tăng trưởng ở mức hai con số.

Doanh thu dịch vụ đại lý nước ngoài tăng trưởng bình quân giai đoạn 2016-2020 đạt 11,38%, cao hơn sơ với gian đoạn 2011-2015 (7,3%), tương đương 14,05% tổng doanh thu dịch vụ quốc tế.

b. Mô tả chung về thị trường dịch vụ bưu chính mà công ty tham gia cạnh tranh

Năm 2020, theo đánh giá của Bộ TT-TT, cạnh tranh trong lĩnh vực bưu chính diễn ra mạnh mẽ, khốc liệt hơn nhiều so với lĩnh vực viễn thông. Bởi lẽ, lĩnh vực viễn thông chủ yếu cạnh tranh giữa ba nhà mạng lớn là VinaPhone, MobiFone và Viettel, trong khi lĩnh vực bưu chính xuất hiện khoảng 300 doanh nghiệp được cấp phép cung cấp dịch vụ, trong đó có 2 doanh nghiệp lớn là Bưu điện Việt Nam (VNPost) và Tổng Công ty CP Bưu chính Viettel (Viettel Post). Chưa kể hàng loạt doanh nghiệp bưu chính không phép và rất nhiều nhà xe hoạt động bưu chính

chuyển phát không phép.

Với tốc độ phát triển 20 - 30%/năm, theo tính toán, ngành bưu chính, chuyển phát sẽ cán đích doanh thu 10 tỷ USD vào năm 2030. Đặc biệt, sự phát triển của thương mại điện tử với quy mô thị trường ước đạt 33 tỷ USD vào năm 2025 đang mở ra cơ hội rất lớn cho bưu chính, chuyển phát. Cơ hội đó dành cho 435 doanh nghiệp trong ngành. Nhưng để chiến thắng, giành thị phần, thì ngay từ bây giờ, các doanh nghiệp phải đổi mới, “lột xác” và bước đầu tiên sẽ là chuyển đổi số.

c. Mô tả về thị trường mục tiêu của công ty

Tổng công ty xác định thị trường mục tiêu theo khu vực địa lý và theo đặc điểm khách hàng.

Các thị trường mục tiêu theo khu vực địa lý bao gồm:

Trong nước: 30 Tỉnh/TP trọng điểm gồm Hà Nội, HCM, Đồng Nai, Bình Dương, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh, Thái Nguyên, Hải Phòng, ghệ An, Nam Định, Thanh Hóa, Đà Nẵng, Hải Dương, Lâm Đồng, Phú Thọ, Yên Bái, Dắc Lắc, An Giang, Quảng Ninh, Cần Thơ, Quảng Trị, Hưng yên, Hà Nam, Vũng Tàu, Thái Bình, Đồng Tháp, Ninh Bình, Thừa Thiên Huế, Long An, Khánh Hòa

Quốc tế: Tập trung vào 10 thị trường lớn về xuất khẩu và thị trường lớn của EMS về chuyển phát để phát triển dịch vụ gồm Anh, Pháp, Đức, Mỹ, Trung quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Đài Loan, Hồng Kong, Thái Lan. Tuy vậy trong thực tế hiện nay 5 thị trường lớn chiếm trên 85% trên tổng doanh thu dịch vụ quốc tế gồm Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Châu Âu và Mỹ. Đối với dịch vụ quốc tế đi, do không cạnh tranh được về giá và chất lượng dịch vụ đi quốc tế với các công ty chuyển phát nhanh quốc tế như Fedex, DHL, TNT, UPS... Vì vậy, nhóm khách hàng mục tiêu của dịch vụ EMS quốc tế là khách hàng hàng lẻ, sử dụng dịch vụ tại các bưu cục cung cấp dịch vụ của các BDT trên toàn mạng lưới. Tốc độ tăng trưởng hình quân trong giai đoạn 2011-2020 là 10,64%% (tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2011-2015 là 5,58%; tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2016-2020 là 15,45%).

Thị trường mục tiêu theo đặc điểm khách hàng bao gồm:

Đối với dịch vụ trong nước: khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp,

các ngân hàng có nhu cầu gửi thư, tài liệu gói nhỏ; Khách hàng TMĐT có nhu cầu gửi hàng hóa.

Đối với dịch vụ quốc tế: các khách hàng cá nhân có nhu cầu gửi hàng quà biếu; các khách hàng doanh nghiệp có nhu cầu gửi tài liệu, hàng mẫu, hồ sơ du học; các khách hàng tại KCN, khu chế xuất có nhu cầu gửi hàng mẫu dịch.

2.2.2. Các hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty

a. Phát triển thị trường qua yếu tố sản phẩm (Product)

Sản phẩm và danh mục sản phẩm chuyên phát nhanh trong nước và quốc tế (đã được mô tả tại mục 2.2.1 trên đây) của Tổng công ty là rất đa dạng và phong phú, đáp ứng nhu cầu của cả tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước.

Đối với dịch vụ gia tăng giá trị mà cụ thể là dịch vụ sau bán hàng, Tổng công ty đã chính thức áp dụng hình thức chăm sóc khách hàng đa kênh từ tháng 8/2018. Giải pháp này đã mang lại hiệu quả rõ rệt trong việc kiểm soát, giúp cho việc xử lý các yêu cầu của khách hàng dễ dàng, nhanh chóng, nâng cao năng suất, chất lượng thực hiện công việc.

Đối với công tác giải quyết khiếu nại, Tổng công ty luôn giữ vai trò đầu mối của chủ dịch vụ EMS trên toàn mạng lưới, đảm bảo giải quyết nhanh chóng, hợp lý các trường hợp khiếu nại của khách hàng và hoàn thành tốt các chỉ tiêu của Hiệp Hội bưu chính thế giới về dịch vụ EMS quốc tế.

Đối với chất lượng dịch vụ, thể hiện cụ thể qua chỉ tiêu thời gian toàn trình dịch vụ được Tổng công ty cam kết với khách hàng, được đăng tải công khai trên website của Tổng công ty như trong bảng sau (Ví dụ đối với dịch vụ trong nước)).

Bảng 2.3. Chỉ tiêu thời gian toàn trình dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước

TT	Từ	Khu vực	Đến										
			HN	HCM	ĐN	Khu vực							
						1	2	3	4	5	6	7	8
1	An Giang	5	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+1,5	J+2,5	J+2,5
2	Bà Rịa Vũng Tàu	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
3	Bạc	5	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+2	J+2,5	J+2,5

TT	Tư	Khu vực	Đến										
			HN	HCM	ĐN	Khu vực							
						1	2	3	4	5	6	7	8
	Liêu												
4	Bắc Giang	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2
5	Bắc Ninh	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2
6	Bến Tre	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
7	Bình Duong	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
8	Bình Định	4	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5
9	Bình Phước	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5
10	Bình Thuận	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5
11	Cà Mau	5	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+1,5	J+2,5	J+2,5
12	Cần Thơ	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+1,5	J+2,5	J+2,5
13	Đà Nẵng	ĐN	J+1	J+1	J+0,5	J+1,5	J+1,5	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2,5
14	Đắc Lắc	6	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+2	J+2,5
15	Đắk Nông	6	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+1	J+2	J+2,5
16	Đồng Nai	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
17	Đồng Tháp	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2,5	J+2,5
18	Gia Lai	4	J+2	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+2	J+2,5
19	Hà Nam	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
20	Hà Nội	HN	J+0,5	J+1	J+1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+1,5
21	Hà Tĩnh	7	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5	J+2,5	J+2,5	J+2,5	J+1	J+2,5
22	Hải Duong	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
23	Hải Phòng	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
24	Hậu Giang	2	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5
25	Hoà Bình	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
26	Hưng Yên	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
27	TP HCM	HCM	J+1	J+0,5	J+1	J+1,5	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1	J+1	J+1,5	J+2,5
28	Khánh Hoà	2	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5
29	Kiên Giang	5	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+2	J+2,5	J+2,5
30	Kon tum	4	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J + 2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
31	Lạng Sơn	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
32	Lâm Đồng	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5

TT	Tư	Khu vực	Đến										
			HN	HCM	ĐN	Khu vực							
						1	2	3	4	5	6	7	8
33	Long An	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
34	Nam Định	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
35	Nghệ An	7	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+1	J+2,5
36	Ninh Bình	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+1,5	J+2,5
37	Ninh Thuận	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+1,5	J+2,5	J+2,5
38	Phú Thọ	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
39	Phú Yên	2	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
40	Quảng Bình	7	J+1,5	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+1,5	J+1	J+2,5
41	Quảng Nam	3	J+1,5	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2,5
42	Quảng Ngãi	3	J+1,5	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2,5
43	Quảng Ninh	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
44	Quảng Trị	3	J+1,5	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+1,5	J+2,5
45	Sóc Trăng	5	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+1,5	J+2	J+1	J+2	J+2,5	J+2,5
46	Tây Ninh	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
47	Thái Bình	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
48	Thái Nguyên	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
49	Thanh Hoá	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+1	J+2,5
50	Thừa Thiên Huế	3	J+1,5	J+1,5	J+1	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+2,5
51	Tiền Giang	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
52	Trà Vinh	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
53	Tuyên Quang	8	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
54	Vĩnh Long	2	J+1,5	J+1	J+1,5	J+2	J+1,5	J+2	J+2	J+1,5	J+2	J+2,5	J+2,5
55	Vĩnh Phúc	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
56	Yên Bái	1	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
57	Cao Bằng	8	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
58	Bắc Kạn	8	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5
59	Điện Biên	8	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5	J+3	J+2,5	J+2	J+2,5	J+2,5
60	Hà Giang	8	J+1	J+1,5	J+1,5	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2	J+2,5

TT	Tứ	Khu vực	Đến										
			HN	HCM	ĐN	Khu vực							
						1	2	3	4	5	6	7	8
61	Lai Châu	8	J+2,5	J+3	J+3	J+3	J+3,5	J+3,5	J+3,5	J+3,5	J+3	J+3,5	J+3,5
62	Sơn La	8	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5	J+3	J+2,5	J+2	J+2,5	J+2,5
63	Lào Cai	8	J+1,5	J+2	J+2	J+2	J+2,5	J+2,5	J+3	J+2,5	J+2	J+2,5	J+2,5

Chỉ tiêu thời gian EMS đến trung tâm tỉnh/TP: Đơn vị tính: ngày, trong đó J là ngày chấp nhận

Ghi chú:

Đối với các tỉnh có trao đổi liên kề, chỉ tiêu thời gian là: J+1.

Khu vực tính chỉ tiêu thời gian:

- KV1: Bắc Giang, Bắc Ninh, Hà Nam, Hà Tây, Hải Dương, Hải Phòng, Hoà Bình, Hưng Yên, Nam Định, Ninh Bình, Phú Thọ, Quảng Ninh, Thái Bình, Thái Nguyên, Thanh Hoá, Vĩnh Phúc, Lạng Sơn, Yên Bái.
- KV2: Bà Rịa-Vũng Tàu, Bến Tre, Bình Dương, Bình Phước, Bình Thuận, Đồng Nai, Đồng Tháp, Khánh Hoà, Lâm Đồng, Long An, Ninh Thuận, Phú Yên, Vĩnh Long, Tây Ninh, Tiền Giang, Trà Vinh, Cần Thơ, Hậu Giang.
- KV3: Thừa Thiên Huế, Quảng Trị, Quảng Ngãi, Quảng Nam.
- KV4: Gia Lai, Kon Tum, Bình Định.
- KV5: An Giang, Bạc Liêu, Cà Mau, Sóc Trăng, Kiên Giang.
- KV6: Đắk Lắk, Đắk Nông.
- KV7: Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình.
- KV8: Tuyên Quang, Bắc Kạn, Cao Bằng, Điện Biên, Hà Giang, Lai Châu, Lào Cai, Sơn La.

Chỉ tiêu thời gian toàn trình dịch vụ EMS trong nước đến trung tâm tỉnh/TP được tính bắt đầu từ khi nhận tại địa chỉ nhận gửi thuộc địa bàn trung tâm tỉnh, thành phố và kết thúc đến khi phát lần đầu tại địa chỉ phát thuộc địa bàn trung tâm tỉnh, thành phố.

(nguồn: Ban Nghiệp vụ - Chất lượng Tổng công ty)

Về tiện ích dịch vụ, Tổng công ty triển khai rất nhiều tiện ích dịch vụ cho khách hàng. Cụ thể như sau:

- Dịch vụ tra cứu giá cước phải trả dựa trên trọng lượng gửi, khu vực gửi đi, nhận đến ngay trên website của Tổng công ty. Điều này mang lại sự thuận tiện cho khách hàng. Hình 2.3.

EMS trong nước:

Khối lượng(gram)	:	500
Vùng xa	:	<input checked="" type="checkbox"/>
Gửi từ	:	HA NOI
Phát tại	:	KIEN GIANG

Cước chuyển phát từ HA NOI đến KIEN GIANG : 45.059,00 đ VND (Đã bao gồm PPXD và VAT)

Tính cước EMS Trong nước

Hình 2.3. Kết quả tra cứu giá cước dịch vụ trên website

(nguồn: https://ems.com.vn/Charging_Dosmetic.aspx)

- Dịch vụ tra cứu tình trạng hàng gửi thông qua tính năng tra cứu vận đơn.

Hình 2.4.

TRA CỨU VẬN ĐƠN

Vận đơn gồm 13 ký tự chữ và số
(Ví dụ: EB125966888VN)

EB125966888VN

Tìm kiếm

Tra cứu nhiều vận đơn.
Tính cước

Hình 2.4. Giao diện tra cứu vận đơn trên website của Tổng công ty

(nguồn: <https://ems.com.vn/TrackTrace.aspx>)

b. Phát triển thị trường qua yếu tố giá (Price)

Giá cước dịch vụ được Tổng công ty tính toán và công bố, áp dụng riêng đối với:

- Cước EMS trong nước
- Cước EMS quốc tế
- Cước EMS Hồ sơ xét tuyển
- Cước EMS Visa

- Cước EMS thỏa thuận
- Cước dịch vụ COD
- Cước EMS hồ sơ và hộ chiếu công vụ.

Ví dụ đối với giá cước EMS trong nước, giá cước được xác định dựa trên nấc khối lượng và vùng tính cước. Ví dụ giá cước hiện hành dịch vụ EMS trong nước như trong bảng dưới đây.

Bảng 2.4. Giá cước dịch vụ EMS trong nước

Nấc khối lượng	Mức cước (VNĐ)				
	EMS nội tỉnh	EMS Liên tỉnh			
		Vùng 1	Vùng 2		Vùng 3
			Đà Nẵng đi Hà Nội, TP. HCM và ngược lại	Hà Nội đi TP.HCM và ngược lại	
Đến 50gr	8.000	8.500	9.500	9.500	10.000
Trên 50gr - 100gr		12.500	13.500	13.500	14.000
Trên 100gr - 250gr	10.000	16.500	21.500	22.000	23.000
Trên 250gr - 500gr	12.500	23.500	28.000	28.600	29.900
Trên 500gr - 1000gr	15.000	33.000	40.900	41.800	43.700
Trên 1000gr - 1500gr	18.000	40.000	52.800	53.900	56.400
Trên 1500gr - 2000gr	21.000	48.500	59.500	63.500	67.500
Mỗi nấc 500gr tiếp theo	1.600	3.800	9.000	10.000	11.000

Ghi chú: Giá chưa bao gồm các loại phụ phí và thuế giá trị gia tăng 10%

(Nguồn: Quyết định số: 2495/QĐ - KDTT ngày 18/3/2019

của Tổng Giám đốc Tổng Công ty Chuyển phát nhanh Bưu điện – CTCP)

Đối với dịch vụ EMS phục vụ khách hàng Thương mại Điện tử, dịch vụ thu hộ tiền hàng (COD: phát hàng thu tiền) sẽ được áp dụng, theo biểu giá sau đây.

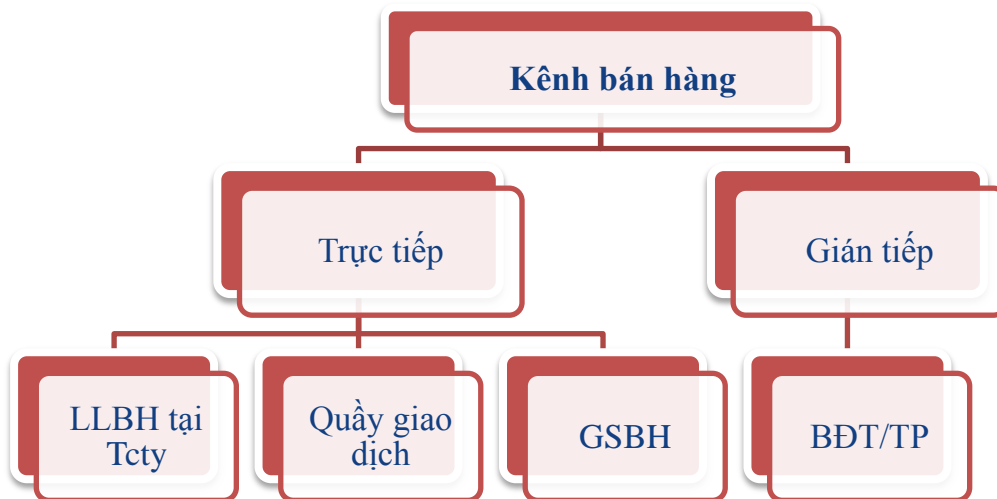
Bảng 2.5. Giá cước dịch vụ Phát hàng thu tiền trong nước

(Áp dụng từ ngày 01/06/2013)	
Giá đã bao gồm thuế giá trị gia tăng 10%	
Cước COD theo lô (Gửi nhiều bưu gửi từ một địa chỉ đến cùng một địa chỉ nhận): 1% số tiền nhờ thu, tối thiểu 15.000 đồng/lô	
Cước COD trong các trường hợp khác:	
Nấc tiền thu hộ - chi hộ	Mức cước (đồng)
Đến 300.000 đồng	13000
Trên 300.000 đến 600.000 đồng	15000
Trên 600.000 đến 1 triệu	17000
Trên 1 triệu	1.2% nhân với số tiền thu hộ, tối thiểu 18.000
Cước các dịch vụ cộng thêm của dịch vụ COD	
Loại dịch vụ	Mức cước (đồng)
1. Cước chuyển khoản	10.000 +phí chuyển tiền của ngân hàng tương đương
2. Cước phát tại địa chỉ	0,1 % số tiền nhờ thu, tối thiểu thu 10.000, tối đa thu 100.000
3. Hủy dịch vụ thu hộ - chi hộ COD: áp dụng cho trường hợp khách hàng là người yêu cầu	10.000/ tổng số tiền nhờ thu
Hoàn trả khách hàng cước các dịch vụ chưa sử dụng (Cước thu hộ - chi hộ và cước các dịch vụ cộng thêm khác) nếu có	
Thu phí phục vụ	

(Nguồn: Ban Kinh doanh – Tiếp thị)

c. Phát triển thị trường qua hệ thống kênh phân phối (Place)

Hiện nay kênh phân phối của Tổng công ty được thực hiện theo mô hình như trong hình dưới đây:



Hình 2.5. Cấu trúc kênh phân phối của Tổng công ty

(Tác giả tổng hợp)

Kênh phân phối trực tiếp

Lực lượng bán hàng trực tiếp

Giai đoạn 2011-2016: lực lượng bán hàng tại Tổng công ty còn mỏng, toàn Tổng công ty chỉ có 10-16 nhân viên kinh doanh / nhân viên bán hàng. Lực lượng bán hàng cũng chưa được chia theo từng dịch vụ và không có chỉ tiêu KPI cho từng người để quản lý hoạt động bán hàng một cách hiệu quả.

Giai đoạn 2017-2020: cuối năm 2017, cùng với việc thành lập chi nhánh Hà Nội, Tổng công ty đã tăng cường bổ sung lực lượng bán hàng tại các chi nhánh. Từ cuối năm 2017 đến nay lực lượng bán hàng không ngừng gia tăng, đến cuối năm 2019, Tổng công ty đã có 120 nhân viên bán hàng.

Bưu cục cung cấp dịch vụ EMS của Tổng công ty

Trong giai đoạn 2011-2018, đặc biệt là trong năm 2018, thực hiện chủ trương của Tổng công ty Bưu điện Việt Nam về việc mở rộng số lượng bưu cục để tăng độ phủ tại địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng và TP. HCM, đến cuối năm 2018, Tổng công ty EMS đã có 35 bưu cục cung cấp dịch vụ, trong đó chủ yếu là các bưu cục khách hàng lẻ.

Đến năm 2019, sau khi đánh giá hiệu quả hoạt động của các bưu cục khách hàng lẻ, Tổng công ty EMS nhận thấy việc mở các bưu cục để chỉ cung cấp dịch vụ EMS cho các khách hàng lẻ không hiệu quả do chi phí thuê mặt bằng và tiền lương nhân viên lớn, vì vậy, Tổng công ty đã quy hoạch lại hệ thống các bưu cục, đóng cửa các bưu cục nhỏ lẻ, tập trung đầu tư mở rộng các bưu cục khách hàng lớn. Đến cuối năm 2019, số lượng bưu cục cung cấp dịch vụ giảm xuống còn 27 bưu cục.

Kênh phân phối gián tiếp – Các Bưu điện tỉnh/thành phố

Với vai trò là chủ dịch vụ, Tổng công ty đã triển khai nhiều chương trình thúc đẩy kinh doanh với nhiều hình thức đã tạo động lực để các Bưu điện tỉnh / thành phố phát triển kinh doanh. Đặc biệt là từ năm 2018, Tổng công ty đã triển khai lực lượng giám sát bán hàng mạng lưới cắm chốt tại một số Bưu điện tỉnh / thành phố trọng điểm để hỗ trợ các đơn vị này phát triển kinh doanh dịch vụ EMS. Tính đến thời điểm hiện nay, Tổng công ty đã triển khai lực lượng giám sát bán hàng tại 10 Bưu điện tỉnh / thành phố trọng điểm.

Tỷ trọng doanh thu phát sinh qua các kênh phân phối trong giai đoạn 2016 – (ước đạt) 2020 tổng hợp trong bảng dưới đây:

Bảng 2.6. Tỷ trọng doanh thu qua các kênh phân phối giai đoạn 2016 - 2020
(ước đạt)

TT	Năm	Doanh thu (tr đồng)	Tỷ trọng (%)
	Tổng doanh thu phát sinh	3.414.754	100
I	Tại Bưu điện tỉnh	2.934.010	86
II	Tại Tổng công ty	480.744	14
1	<i>Lực lượng bán hàng</i>	137.296	4
2	<i>Trung tâm dịch vụ khách hàng</i>	343.448	10

(Tác giả tổng hợp từ Báo cáo tài chính Tổng công ty các năm 2016 đến T7.2020)

d. Phát triển thị trường qua các hoạt động xúc tiến thương mại / truyền thông marketing (Promotion)

Thông điệp truyền thông tổng thể

Thông điệp truyền thông tổng thể của Tổng công ty sử dụng khẩu hiệu 8 chữ của ngành Bưu điện trước đây, gồm: “Nhanh chóng – Chính xác – An toàn - Tiện lợi”.

Hoạt động quảng cáo

Nhìn chung các hoạt động quảng cáo dịch vụ chưa được quan tâm chú trọng, kể cả quảng cáo điện tử và quảng cáo truyền thống. Một số hình thức trưng bày cơ bản được Tổng công ty thực hiện như: bảng hiệu gian hàng, tờ rơi giới thiệu dịch vụ, quảng cáo qua phương tiện giao thông.... Các hình thức quảng cáo điện tử, trực tuyến chưa được quan tâm triển khai.



Hình 2.6. Một trong số những quảng cáo của Tổng công ty

Chuẩn hóa thương hiệu dịch vụ EMS

Tổng công ty đã xây dựng và chuẩn hóa bộ nhận diện thương hiệu EMS, giúp cho việc chuẩn hóa các ấn phẩm truyền thông liên quan đến dịch vụ. Mặt khác, từ năm 2018 đã thay đổi phương thức truyền thông từ offline sang online qua kênh Facebook, Zalo bên cạnh việc vẫn tiếp tục in ấn các ấn phẩm quảng cáo dịch vụ (tờ rơi, poster, standy, cầm nang dịch vụ, quà tặng KH...).

Hoạt động khuyến mại

Tổng công ty đã triển khai nhiều chương trình khuyến mại thúc đẩy doanh thu dịch vụ như: giảm cước dịch vụ, tặng quà khuyến mại hoặc bốc thăm trúng thưởng... Các chương trình khuyến mại được triển khai phù hợp với kế hoạch kinh doanh và kế hoạch chi phí hàng năm.

Hoạt động quan hệ công chúng

Tổng công ty đã tham gia các giải thưởng uy tín trong và ngoài nước và đạt giải cao (Sao vàng đất Việt, Sao khuê, Các giải thưởng về chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng của Hiệp hội EMS...), tạo hiệu ứng truyền thông tốt, hiệu quả, năng cao uy tín và giá trị thương hiệu. Đồng thời, phối hợp, tổ chức và truyền thông thương hiệu hiệu quả tại các sự kiện đối ngoại để tăng độ phủ và uy tín thương hiệu (đồng hàng cùng VECOM tại các sự kiện do VECOM tổ chức, hợp tác với Bộ Công thương tại một số sự kiện lớn liên quan đến dịch vụ).

Cung cấp thông tin hỗ trợ kỹ thuật nghiệp vụ cho khách hàng

Tổng công ty thường xuyên cập nhật các thông tin hỗ trợ cho khách hàng sử dụng dịch vụ, bao gồm các thông tin sau:

- Phạm vi không phát bưu gửi EMS tại các nước
- Lịch nghỉ lễ của các nước
- Cách gói bọc
- Thời hạn lưu giữ bưu gửi EMS
- Quy định về khiếu nại bồi thường
- Vật cấm gửi và gửi có điều kiện
- Chỉ tiêu thời gian toàn trình...

e. Phát triển thị trường qua đội ngũ nhân viên cung ứng dịch vụ (Person)

Nhìn chung lực lượng lao động của Tổng công ty làm công việc tiếp xúc với khách hàng có thái độ giao tiếp tốt, chu đáo và tận tình. Trong quá trình làm việc, người lao động được trang bị quần áo, trang thiết bị bảo hộ, phương tiện đi lại... tạo nên hình ảnh nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, tạo niềm tin từ phía khách hàng. Để duy trì hình ảnh đẹp trong con mắt của khách hàng, Tổng công ty thường xuyên

tổ chức những hoạt động nội bộ như tổ chức các cuộc thi ảnh, ghi nhận những khoảnh khắc đẹp trong giao tiếp với khách hàng, tạo nên không khí làm việc thi đua sôi nổi. Hình 2.7.



Hình 2.7. Hình ảnh của nhân viên cung ứng dịch vụ EMS

(nguồn: Ban Phát triển Kinh doanh – Mạng lưới)

f. Phát triển thị trường qua quy trình cung ứng dịch vụ (Process)

Cho đến nay, dịch vụ CPN EMS của Tổng công ty được đánh giá là có tốc độ chuyển phát nhanh, có quy trình cung ứng dịch vụ tiêu chuẩn và có tính đáp ứng nhanh với khách hàng. Quy trình quy trình cung ứng dịch vụ EMS được triển khai qua 4 khâu cơ bản như sau:

Chấp nhận / Nhận gửi

Về quy trình nghiệp vụ tại công đoạn chấp nhận, Tổng công ty thường xuyên thực hiện các biện pháp cải tiến theo định hướng chuẩn hóa tổ chức sản xuất bằng việc triển khai hệ thống điều tin thu gom tại địa chỉ (Pack and Send và Ding Dong) và phần mềm hỗ trợ khách hàng tự tạo đơn (Merchantsite), đơn giản hóa thủ tục nhận gửi, giảm tác nghiệp gắn ấn phẩm E1 đi kèm bưu gửi, quy hoạch việc sử dụng băng keo đặc thù để cắt giảm chi phí nhưng vẫn đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Khai thác

Khai thác trong nước:

Cùng với sự phát triển của dịch vụ EMS, các Trung tâm khai thác vùng đã

được đầu tư, mở rộng diện tích; tách riêng sản khai thác liên tỉnh và nội tỉnh tại Hà Nội, HCM để đảm bảo mặt bằng lưu thoát hàng hóa và chuyên môn hóa tác nghiệp khai thác, chia chọn. Bên cạnh đó, Tổng công ty thường xuyên thực hiện rà soát và cải tiến tổ chức sản xuất tại các Trung tâm khai thác vùng; bố trí mặt bằng khoa học, hợp lý; quy hoạch lại hướng chuyển dịch vụ EMS trên toàn mạng lưới để đảm bảo việc lưu thoát hàng hóa. Công tác kiểm tra, giám sát chất lượng được thực hiện thường xuyên và đã triển khai hệ thống đo kiểm KPI chi tiết nên tỷ lệ bưu gửi EMS không khớp chuyển tại công đoạn khai thác ở mức thấp (<2%).

Khai thác quốc tế:

Hai Trung tâm khai thác quốc tế được tổ chức tại Hà Nội, TP. HCM và đã thực hiện việc bố trí mặt bằng tổ chức sản xuất khoa học, phân chia các khu vực làm việc (kho, kiểm hóa, máy soi, hải quan), sử dụng hệ thống biển hiệu chỉ dẫn cũng như ứng dụng xe lồng và các công cụ dụng cụ khác tại các Trung tâm khai thác quốc tế để đảm bảo lưu thoát hàng hóa cũng như đáp ứng các yêu cầu, quy định của Nhà nước, Hải quan đối với địa điểm kiểm quan, xuất nhập khẩu hàng hóa bưu chính.

Về hướng chuyển dịch vụ quốc tế đi, Tổng công ty đã thực hiện ký hợp đồng với nhiều hãng hàng không quốc tế để đa dạng hóa các phương án đóng chuyển và bổ sung việc vận chuyển bằng hình thức vận đơn hàng không MAWB vào năm 2020 để đảm bảo duy trì dịch vụ EMS quốc tế đi trong mùa dịch. Bên cạnh đó, còn phối hợp với các đơn vị chuyển phát nhanh khác như UPS và DHL (để đóng chuyển bưu gửi EMS với các hướng có sản lượng thấp và chất lượng phát kém để đảm bảo uy tín thương hiệu, chất lượng chung của dịch vụ.

Vận chuyển

Tổng công ty thường xuyên rà soát và đa dạng hóa hình thức cũng như đối tác vận chuyển để tối ưu hóa mạng vận chuyển, nâng cao chất lượng dịch vụ. Cụ thể như triển khai các tuyến vận chuyển xe nguyên chuyến EMS, bổ sung các tuyến vận chuyển xã hội bên cạnh xe chuyên ngành, đường tàu; thực hiện ký kết hợp đồng mua tải cứng đối với các chuyến bay thuộc khung giờ vàng với Việt Nam Airline,

thuê máy bay nguyên chuyển trong mùa dịch Covid19, mở rộng các đối tác hàng không bao gồm Vietnam Airlines, VietJet, Jestar, Bamboo để tăng cường năng lực vận chuyển, rút ngắn chỉ tiêu thời gian toàn trình dịch vụ EMS.

Phát

Từ năm 2013, sau khi thực hiện sáp nhập dịch vụ EMS và VExpress, Tổng công ty và Buu điện TP. Hà Nội, TP. HCM, Đà Nẵng đã thực hiện phân chia địa bàn phát giữa các đơn vị. Cụ thể: Tổng công ty thực hiện phát 4 quận nội thành tại Hà Nội; 4 quận nội thành tại TP. HCM và một phần của 3 quận nội thành tại Đà Nẵng. Đồng thời, đảm nhiệm việc phát các dịch vụ có yêu cầu chất lượng cao, chỉ tiêu phát rút ngắn như dịch vụ EMS Hỏa tốc, EMS Phát trong ngày.

Mặt khác, để nâng cao chất lượng khâu phát, Tổng công ty đã triển khai phát bưu gửi bằng thiết bị smartphone và thường xuyên thực hiện kiểm tra, kiểm soát chất lượng khâu phát thông qua việc triển khai phần mềm đo kiểm KPI riêng biệt bên cạnh hệ thống đo kiểm chung của Tổng công ty nên chất lượng phát của Tổng công ty luôn đạt kết quả cao và thuộc nhóm đứng đầu mạng lưới.

g. Phát triển thị trường qua các bằng chứng hữu hình

Trong quá trình cung cấp dịch vụ, Tổng công ty luôn cố gắng hạn chế tác động tiêu cực của tính vô hình của dịch vụ mà luôn tăng cường các hình ảnh, sử dụng các bằng chứng cụ thể để thuyết phục khách hàng.

Các hình ảnh về hệ thống nhà xưởng, quầy giao dịch khang trang, trang thiết bị khai thác hiện đại, phương tiện vận chuyển chuyên nghiệp luôn được quan tâm truyền thông.



Hình 2.8. Sử dụng các bằng chứng hữu hình trong truyền thông của Tổng công ty

2.3. Những nhân tố ảnh hưởng tới phát triển thị trường của Tổng công ty

2.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

a. Môi trường kinh tế - xã hội

Tình hình kinh tế Việt Nam được Ngân hàng Thế giới nhận định rằng từ một trong những quốc gia nghèo nhất trên thế giới trở thành quốc gia thu nhập trung bình thấp. Từ 2002 đến 2018, GDP đầu người tăng 2,7 lần, đạt trên 2.700 USD năm 2019, với hơn 45 triệu người thoát nghèo. Tỷ lệ nghèo giảm mạnh từ hơn 70% xuống còn dưới 6% (3,2 USD/ngày theo sức mua ngang giá). Đại bộ phận người

nghèo ở Việt Nam là dân tộc thiểu số, chiếm 86%.

Năm 2019, kinh tế Việt Nam tiếp tục cho thấy nền tảng mạnh mẽ và khả năng chống chịu cao, nhờ nhu cầu trong nước và sản xuất định hướng xuất khẩu vẫn ở mức cao. Số liệu sơ bộ cho thấy GDP thực tăng khoảng 7% trong năm 2019, gần với tỉ lệ tăng trưởng năm 2018 và Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ tăng trưởng cao nhất trong khu vực.

b. Cạnh tranh trên thị trường dịch vụ chuyển phát nhanh

Quy mô thị trường chuyển phát liên tục tăng qua các năm, giai đoạn năm 2011 đến 2016 tốc độ tăng trưởng khá ổn định trung bình khoảng 13% tuy nhiên đến giai đoạn năm 2017 và 2018 do tác động tích cực cuộc cách mạng 4.0 và sự phát triển ngành TMĐT nên tốc độ với tốc độ tăng trưởng thị trường chuyển phát tăng trưởng có bước đột phá năm 2017 là 63% và 2018 là 55% với doanh thu năm 2018 là 1.034 triệu USD và dự kiến hết năm 2020 đạt 1.488 triệu USD (Nguồn: Ban Kinh doanh)

Theo số liệu của Bộ Thông tin và Truyền thông, năm 2019, tổng doanh thu của các doanh nghiệp ngành bưu chính đạt khoảng 47.100 tỷ đồng (khoảng 2 tỷ USD), tăng 22% so với năm 2018; tổng thu doanh dịch vụ bưu chính ước đạt 30.000 tỷ đồng (1,3 tỷ USD), tăng 27% so với 2018. Bảng 2.7.

Toàn thị trường hiện có 435 doanh nghiệp hoạt động, trong đó, 95% là doanh nghiệp tư nhân. Riêng 5 doanh nghiệp có vốn nhà nước (Vietnam Post, Viettel Post, EMS, SPT, Nasco Express) dù chỉ chiếm 1% số doanh nghiệp, nhưng đang nắm trong tay trên 60% thị phần doanh thu dịch vụ bưu chính.

Bảng 2.7. Số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bưu chính giai đoạn

2011 – 2019

TT	Phân loại	ĐVT	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019
1	Số doanh nghiệp được cấp phép	DN	38	63	82	91	216	278	350	379
2	Số doanh nghiệp được xác nhận	DN	40	56	83	86	210	287	367	404

	thông báo hoạt động bưu chính									
3	Tổng số DN được cấp phép và xác nhận TBHĐBC	DN	50	79	110	120	248	315	410	435
4	Quy mô doanh số	Tr.US D	246	274	317	359	409	667	1.034	1.400
5	Tốc độ tăng trưởng	%		11,2	16,8	13,5	64,9	63,1	55,0	35,4

(Nguồn: Sách trắng CNTT và Truyền thông, 2019)

c. Môi trường Pháp luật

- Hiệp định CPTPP (TPP11): Hiệp định Đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) được chính thức ký kết vào tháng 3/2018 bởi 11 nước thành viên còn lại của TPP (không bao gồm Hoa Kỳ), đã được 7 nước thành viên phê chuẩn, bao gồm Australia, Canada, Nhật Bản, Mexico, Singapore, New Zealand, Việt Nam và đã chính thức có hiệu lực vào ngày 30/12/2018. CPTPP có hiệu lực tại Việt Nam từ ngày 14/1/2019. Với Hiệp định này, thị trường chuyển phát hàng Thương mại đi Nhật Bản, Úc, Canada và ngược lại sẽ có điều kiện phát triển mạnh, đặc biệt đây cũng là các nước mà Việt Nam có kim ngạch xuất khẩu đi cao nhất.

- Hiệp định EVFTA: Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU (EVFTA) là một FTA thế hệ mới giữa Việt Nam và 28 nước thành viên EU. EVFTA được ký kết ngày 30/6/2019 và được Quốc hội Việt Nam phê chuẩn vào ngày 8/6/2020. Đối với EVFTA, sau khi được phê chuẩn, Hiệp định này sẽ có hiệu lực kể từ ngày 1/8/2020. Đây là cú hích giúp Việt Nam phục hồi kinh tế sau đại dịch COVID19. Đối với xuất khẩu của Việt Nam, ngay khi hiệp định có hiệu lực, gần 100% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang EU sẽ được xóa bỏ thuế nhập khẩu sau một lộ trình ngắn. Điều đó mở ra cơ hội mới cho thị trường chuyển phát sang EU và ngược lại, các nước tiềm năng cho thị trường này như tại các thị trường có giá trị xuất khẩu đạt trên 1 tỷ USD trong năm 2019 là Hà Lan (6,88 tỷ USD), Đức (6,56 tỷ USD),

Pháp (3,76 tỷ USD), Italia (3,44 tỷ USD), Tây Ban Nha (2,72 tỷ USD), Bỉ.

- Hiệp định RCEP (ASEAN+6): Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP) giữa ASEAN và 6 đối tác đã có FTA với ASEAN là Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Ấn Độ, Australia và New Zealand bắt đầu đàm phán từ ngày 9/5/2013. Tháng 11/2019, các nước thành viên đã cơ bản hoàn tất đàm phán văn kiện RCEP. Hiệp định bao gồm những đối tác xuất khẩu lớn của Việt Nam, hứa hẹn sẽ mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp trong nước. Hiệp định cũng được đánh giá là hiệp định thương mại tự do lớn nhất thế giới, bao trùm một thị trường khổng lồ có quy mô 24,8 nghìn tỷ USD và hơn 2,3 tỷ người.

Bên cạnh những hiệp định quốc tế, thị trường chuyển phát nhanh cũng vấp phải rào cản hết sức to lớn đó là việc thắt chặt các chính sách thuế tại Việt Nam có thể thông qua sàn TMĐT, thông qua đơn vị chuyển phát, ngân hàng... Theo đó, nhà nước có thể sẽ quản lý chặt chẽ hơn vấn đề nộp thuế của các cá nhân, doanh nghiệp kinh doanh TMĐT. Trường hợp việc kiểm soát dòng tiền được thực hiện chặt chẽ qua ngân hàng thì đây cũng sẽ là rào cản để phát triển thanh toán trực tuyến khi đó dịch vụ phát hàng thu tiền sẽ vẫn có cơ hội phát triển nhưng dưới hình thức khác... Bên cạnh đó, việc đấu tranh gian lận thương mại trước tình trạng hàng lậu, hàng giả tràn lan sẽ được thắt chặt, đây cũng là rào cản lớn để các khách hàng cá nhân bán hàng TMĐT phát triển nhưng cũng là cơ hội để cho thị trường TMĐT quốc tế, nơi các sản phẩm có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng hơn gia nhập thị trường Việt Nam.

2.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

a. Chiến lược phát triển của Tổng công ty

Chiến lược phát triển của Tổng công ty sẽ đảm bảo cho hoạt động phát triển thị trường thực hiện theo một định hướng nhất định, tạo thế chủ động cho Tổng công ty trong cạnh tranh. Tổng công ty đề ra định hướng chiến lược phát triển trong thời gian tới như sau:

- Phát triển ổn định và bền vững trên cơ sở đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức kinh doanh, coi yếu tố con người là trung tâm, ứng dụng công nghệ thông tin là yếu tố sống còn để phát triển doanh nghiệp.

- Phát triển hạ tầng cung cấp dịch vụ song song với việc xây dựng và triển khai chiến lược chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất kinh doanh để nâng cao năng lực phục vụ và thực hiện cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt nhất.

- Cân đối hài hòa mục tiêu phát triển kinh doanh, nâng cao đời sống CBCNV gắn với việc thực hiện trách nhiệm xã hội, đề cao trách nhiệm với cộng đồng.

b. Quy mô vốn và tình hình tài chính

Vốn là một trong những yếu tố đầu vào quan trọng nhất của bất kỳ doanh nghiệp nào, vốn là cơ sở để tiến hành các hoạt động kinh doanh.

Quy mô vốn chủ sở hữu của Tổng công ty tăng dần qua các năm. Tính đến tháng 6.2020 Tổng công ty có 230 tỷ đồng vốn chủ sở hữu. Trong giai đoạn 2016 – 2020 hàng năm vốn chủ sở hữu tăng trung bình 6,5% / năm.

c Mô hình tổ chức và cơ chế tổ chức, quản lý

Hiện nay tham gia cung ứng dịch vụ chuyển phát nhanh có sự tham gia của Tổng công ty và các Bưu điện tỉnh / TP dưới sự điều hành chung của Tổng công ty Tổng công ty.

e. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực. Hiện nay, lực lượng lao động tại Tổng công ty đã được trẻ hóa, cách thức làm việc và văn hóa phục vụ khách hàng được nâng cao. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại cách thức làm việc theo thói quen cũ chưa chuyên nghiệp dẫn tới kéo dài thời gian cung cấp dịch vụ và khách hàng có cái nhìn thiếu thiện cảm, đánh giá thấp chất lượng dịch vụ.

Công tác đào tạo, nâng cao tay nghề và kỹ năng mềm CBCNV. Tổng công ty đã thực hiện thường xuyên, kịp thời theo các chương trình đào tạo bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá trình độ nhân viên về chuyên môn nghiệp vụ. Điều này khiến cho Tổng công ty phát hiện được những nhân viên làm việc tốt để kịp thời động viên, khen thưởng, tạo động lực cho cả các nhân viên khác.

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng. Hiện nay, hoạt động bán hàng và phát triển thị trường phụ thuộc rất nhiều vào mô hình tổ chức bán hàng. Với mô hình tổ

chức bán hàng như hiện nay là theo sản phẩm và khu vực địa lý đối với những địa bàn Hà Nội, TP Hồ Chí Minh và Đà Nẵng – nơi Tổng công ty đặt chi nhánh, còn lại là tổ chức bán hàng qua trung gian đại lý là các bưu điện tỉnh. Lực lượng bán hàng chủ động tại BDT/TP còn mỏng, chưa chuyên trách bán hàng dịch vụ EMS, nhân viên bán hàng ngại bán vì khó, dịch vụ qua nhiều công đoạn, khó cam kết với khách hàng, dễ bị khiếu nại. Lực lượng bán hàng tại BDT chỉ tập trung bán các dịch vụ khác như bảo hiểm, phân phối truyền thông... dẫn đến tình trạng khi đối thủ cạnh tranh mở rộng thị trường thì ảnh hưởng nghiêm trọng đến thị phần dịch vụ EMS do khách hàng dịch chuyển sang dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

2.4. Đánh giá chung về phát triển thị trường của Tổng công ty

2.4.1. Những mặt đã đạt được

Hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện trong thời gian qua đã có những kết quả đáng khích lệ như sau:

Dải sản phẩm dịch vụ phong phú. Có rất nhiều dịch vụ cơ bản và gia tăng giá trị được phát triển trong những năm qua tạo cho khách hàng nhiều lựa chọn.

Chất lượng dịch vụ ngày càng được nâng cao. Tổng công ty đã thường xuyên thực hiện việc rà soát và đa dạng hóa hình thức cũng như đối tác vận chuyển để tối ưu hóa mạng vận chuyển, nâng cao chất lượng dịch vụ. Cụ thể như triển khai các tuyến vận chuyển xe nguyên chuyến EMS, bổ sung các tuyến vận chuyển xã hội bên cạnh xe chuyên ngành, đường tàu; thực hiện ký kết hợp đồng mua tải cứng đối với các chuyến bay thuộc khung giờ vàng với Việt Nam Airline, thuê máy bay nguyên chuyến trong mùa dịch Covid19, mở rộng các đối tác hàng không bao gồm Vietnam Airlines, VietJet, Jestar, Bamboo để tăng cường năng lực vận chuyển, rút ngắn chỉ tiêu thời gian toàn trình dịch vụ EMS.

Quy trình dịch vụ được cải thiện. Tại công đoạn chấp nhận, đã thực hiện các biện pháp cải tiến theo định hướng chuẩn hóa tổ chức sản xuất bằng việc triển khai hệ thống điều tin thu gom tại địa chỉ (Pack and Send và Ding Dong) và phần mềm hỗ trợ khách hàng tự tạo đơn Merchantsite, đơn giản hóa thủ tục nhận gửi, giảm tác nghiệp gắn ấn phẩm E1 đi kèm bưu gửi, quy hoạch việc sử dụng băng keo đặc thù

để cắt giảm chi phí nhưng vẫn đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Tổng công ty đã xây dựng và chuẩn hóa bộ nhận diện thương hiệu EMS, giúp cho việc chuẩn hóa các ấn phẩm truyền thông liên quan đến dịch vụ. Phương thức truyền thông đã có bước chuyển biết mạnh mẽ từ offline sang online. Bên cạnh việc vẫn tiếp tục in ấn các ấn phẩm quảng cáo dịch vụ (tờ rơi, poster, standy, cầm nang dịch vụ, quà tặng khách hàng...) thì hoạt động truyền thông qua Facebook, Zalo đã được triển khai đồng loạt.

Tổng công ty đã triển khai nhiều chương trình khuyến mại thúc đẩy doanh thu dịch vụ như: giảm cước dịch vụ, tặng quà khuyến mại hoặc bốc thăm trúng thưởng... Các chương trình khuyến mại được triển khai phù hợp với kế hoạch kinh doanh và kế hoạch chi phí hàng năm.

Tổng công ty đã đạt được các giải thưởng uy tín trong và ngoài nước và đạt giải cao (Sao vàng đất Việt, Sao khuê, Các giải thưởng về chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng của Hiệp hội EMS...), tạo hiệu ứng truyền thông tốt, hiệu quả, nâng cao uy tín và giá trị thương hiệu.

Đồng thời, phối hợp, tổ chức và truyền thông thương hiệu hiệu quả tại các sự kiện đối ngoại để tăng độ phủ và uy tín thương hiệu (đồng hàng cùng VECOM tại các sự kiện do VECOM tổ chức, hợp tác với Bộ Công thương tại một số sự kiện lớn liên quan đến dịch vụ).

Lực lượng bán hàng đã được hoàn thiện về cơ cấu tổ chức và tăng về số lượng. Hiện nay lực lượng bán hàng đã được chia theo từng dịch vụ và áp dụng chỉ tiêu KPI cho từng nhân viên để quản lý hoạt động bán hàng một cách hiệu quả. Từ cuối năm 2017 đến nay LLBH không ngừng gia tăng, đến cuối năm 2019, Tổng công ty đã có 120 nhân viên bán hàng.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đáng khích lệ nêu trên, hoạt động phát triển thị trường đối với dịch vụ Chuyển phát nhanh EMS của Tổng công ty còn bộc lộ một số hạn chế cần khắc phục trong thời gian tới như sau:

Thứ nhất, chưa quy hoạch được dải sản phẩm, dịch vụ linh hoạt đáp ứng nhu

cầu của khách hàng lớn, đặc biệt là nhóm khách hàng TMĐT. Hiện tại các dịch vụ EMS mới đáp ứng được nhu cầu vận chuyển hàng hóa thông thường, chưa đáp ứng được nhu cầu chuyển phát hàng thực phẩm tươi sống, hàng đông lạnh trong khi nhiều hãng chuyển phát có mặt trên thị trường đã phát triển dịch vụ này như Nasco, Viettelpost, Sagawa...

Thứ hai, các dịch vụ cộng thêm có quy trình còn phức tạp, chưa đa dạng, chưa linh hoạt nhất là chưa đáp ứng được yêu cầu đối với khách hàng TMĐT như phát một phần bưu gửi, đổi trả hàng, hướng dẫn sử dụng sản phẩm hoặc các dịch vụ dành cho khách hàng truyền thống như thư ký, hồ sơ thầu. Bao bì dịch vụ chưa được chuẩn hóa, đặc biệt là đối với hàng hóa đến 2kg dẫn đến tốn kém các chi phí nguyên vật liệu gói bọc và chưa tạo được hình ảnh thương hiệu chuyên nghiệp.

Thứ ba, các dịch vụ mới ra đời (như dịch vụ E-COD) mặc dù vừa triển khai nhưng chưa tạo được sức hấp dẫn trên thị trường, dịch vụ trở nên na ná các dịch vụ khác trong cùng Tổng công ty do chính sách giá không hấp dẫn và chất lượng dịch vụ không cao hơn so với các dịch vụ bưu kiện thông thường.

Thứ tư, giá cước EMS trong nước mới chỉ phù hợp với khách hàng truyền thống. Đối với giá cước dành cho khách hàng TMĐT không cạnh tranh do cước thu hộ cao, khó lấy được khách hàng của các đối thủ, đặc biệt là của các đối thủ cạnh tranh có phân khúc khách hàng tập trung vào khách hàng TMĐT; cách tính cước dịch vụ phức tạp do phải tính thêm phụ phí xăng dầu, phụ phí vùng xa, cước thu hộ...; cơ cấu bảng cước theo vùng không phù hợp với nhu cầu thị trường...

Thứ năm, chất lượng dịch vụ EMS trong nước không ổn định và đồng đều, đặc biệt là khâu phát, tỷ lệ phát thấp tại những địa bàn trọng điểm có sản lượng phát lớn là một trong những nguyên nhân ảnh hưởng nghiêm trọng đến niềm tin của khách hàng vào hình ảnh dịch vụ

Thứ sáu, hoạt động xúc tiến / truyền thông marketing chưa được quan tâm đúng mức và nhiều hình thức xúc tiến không hiệu quả. Các chương trình khuyến mại còn nghèo nàn về hình thức và chưa mang tầm quy mô lớn, hình thức khuyến mại chưa linh hoạt đối với khách hàng. Các chương trình xúc tiến cho thành viên

kênh phân phối là các BĐT/TP chưa tạo động lực khuyến khích đến lực lượng khuyến khích bán hàng. Chưa chú trọng đầu tư vào việc quảng bá thương hiệu dịch vụ trên các phương tiện truyền thông như báo chí, truyền hình, pano tấm lớn...; chưa xây dựng được các kênh truyền thông hướng tới việc mang lại trải nghiệm khác biệt cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ. Hoạt động quảng cáo còn một số hạn chế do nền tảng công nghệ thông tin và nguồn chi phí chưa tương xứng với quy mô phát triển dịch vụ và xu hướng truyền thông hiện đại.

Nhân viên giải quyết khiếu nại còn chưa đạt được trình độ chuyên sâu về nghiệp vụ và kỹ năng chăm sóc khách hàng nên khi xử lý các trường hợp khách hàng khó tính hay khiếu nại còn gặp thiếu sót.

Việc chăm sóc sau bán hàng tại BĐT/TP cũng còn nhiều vấn đề bất cập. Lực lượng bán hàng dịch vụ EMS tại BĐT/TP thường xuyên thiếu và phải kiêm nhiệm rất nhiều dịch vụ khác của bưu điện vì vậy không thể chăm sóc khách hàng một cách thường xuyên.

Nguyên nhân của hạn chế

Những hạn chế trong công tác phát triển thị trường đối với dịch vụ CPN của Tổng công ty xuất phát từ một số nguyên nhân cơ bản sau đây:

Hoạt động phát triển sản phẩm chưa thực sự hiệu quả. Do nhiều yếu tố khác nhau, một phần do lịch sử để lại và do mối quan hệ phối hợp cùng mạng lưới khai thác bưu chính của Tổng công ty nên có rất nhiều dịch vụ dịch vụ cùng cung ứng ra trên thị trường.

Các dịch vụ EMS quốc tế đi được cung cấp dựa trên quan hệ hợp tác đa phương với Bưu chính các nước nên không tạo được lợi thế cạnh tranh về giá cước và về chất lượng dịch vụ, do đó không đáp ứng được yêu cầu của nhóm khách hàng doanh nghiệp mà chủ yếu tập trung vào phân khúc khách hàng cá nhân, khách hàng lẻ, vì vậy khó đạt được sự bứt phá về tăng trưởng doanh thu. Bên cạnh đó, các hãng chuyển phát nhanh quốc tế như OCS, Fedex, UPS... lần lượt chấm dứt hợp đồng đại lý với Tổng công ty để thành lập công ty cổ phần có vốn đầu tư nước ngoài.

Thiếu kinh phí cho các chương trình marketing kích cầu. Hiện nay do giá

vốn dịch vụ thu về từ các BĐT/TP hiện tại đang rất thấp khiến cho Tổng công ty khó khăn trong việc triển khai các hình thức khuyến mại giảm giá linh hoạt cho khách hàng.

Công tác quản trị nhân sự, đặc biệt là công tác tạo động lực cho người lao động chưa mang lại hiệu quả.

Cơ chế khuyến khích thành viên kênh phân phối mà cụ thể là khuyến khích, tạo động lực cho các Bưu điện tỉnh / TP tích cực phát triển thị trường cho dịch vụ CPN EMS còn đang nhiều bất cập. Các Bưu điện tỉnh / TP dưới vai trò đại lý dịch vụ lại đang phải cung cấp quá nhiều các dịch vụ khác nhau, trong đó dịch vụ EMS được đánh giá là phức tạp, quy trình thực hiện tốn thời gian, mức độ rủi ro cao nếu bị mất bưu gửi... nhưng lại có mức hoa hồng ăn chia thấp. Điều này khiến cho phát triển thị trường của Tổng công ty đã khó nay lại càng khó hơn.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN – CÔNG TY CỔ PHẦN

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển

3.1.1. Một số kết quả dự báo thị trường

Ngày 15/05/2020 chính phủ đã ban hành Quyết định số 645/QĐ-TTg phê duyệt kế hoạch tổng thể phát triển thương mại điện tử quốc gia giai đoạn 2021-2025 với mục tiêu đến năm 2025 có 55% dân số tham gia mua sắm trực tuyến với giá trị mua hàng hóa và dịch vụ trực tuyến đạt trung bình 600 USD/người/năm và doanh số TMĐT B2C (tính cho cả hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng trực tuyến) tăng 25%/năm, đạt 35 tỷ USD. Cùng với sự tác động hiệp định CPTPP và EVFTA thị trường chuyển phát gia đoạn 2021-2030 sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ với tốc độ tăng trưởng dự kiến 20%/năm và đạt doanh thu 3,7 tỷ USD vào năm 2025 và đạt 9,2 tỷ USD vào năm 2030.

Theo nhận định của Ban Kinh doanh – Phát triển Thị trường thuộc Tổng công ty, với sự phát triển mạnh mẽ các đơn vị chuyển phát công nghệ và các công ty mới tham gia thị trường chuyển phát Việt Nam, thị phần dịch vụ chuyển phát sẽ có sự thay đổi đáng kể trong giai đoạn 2021-2030. Thị phần của các doanh nghiệp lớn truyền thống như VNPost, Viettel, DHL, EMS sẽ có xu hướng giảm tuy nhiên vẫn nắm giữ tỷ trọng lớn chi phối thị trường. Thị phần các công ty công nghệ và sàn TMĐT như GHKT, GHN, Lazada, J&T, Tiki vẫn có sự tăng trưởng tốt trong giai đoạn này. Thị phần các công ty chuyển phát nhỏ lẻ truyền thống sẽ giảm hoặc bị thôn tóm bởi các ông lớn nên thị phần sẽ có xu hướng giảm. Các công ty chuyển phát sử dụng nguồn lực xã hội tiếp tục phát triển mạnh, tham gia vào công đoạn chuyển phát liên tỉnh do đây cũng là xu thế tất yếu.

3.1.2. Định hướng phát triển của Tổng công ty

Giai đoạn 2021 đến 2025, Tổng công ty định hướng phát triển như sau:

- Vị trí số một thị trường trong nước về dịch vụ chuyển phát nhanh truyền thống và hậu cần TMĐT.
- Top 5 thị trường chuyển phát nhanh quốc tế từ Việt Nam đi các nước và từ các nước về Việt Nam. Đứng đầu các doanh nghiệp chuyển phát nhanh trong nước về thị trường chuyển phát nhanh quốc tế.
- Ghi tên vào danh sách các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Logistics hàng đầu tại Việt Nam.

3.1.3. Mục tiêu kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn từ nay đến năm 2025.

Tổng công ty xác định mục tiêu kinh doanh của Tổng công ty đến năm 2025 như sau:

- Doanh thu dịch vụ EMS phát sinh trên toàn mạng lưới: **8.972 tỷ đồng**, trong đó:
 - + Doanh thu dịch vụ EMS phát sinh tại các BĐT/TP: **7.695 tỷ đồng**.
 - + Doanh thu phát sinh tại Tổng công ty EMS: **1.277 tỷ đồng**.
- Tổng doanh thu ghi nhận tại Tổng công ty EMS: **5.000 tỷ đồng**, trong đó:
 - + Doanh thu giá vốn dịch vụ EMS phát sinh tại các BĐT/TP: **3.047 tỷ đồng**.
 - + Doanh thu dịch vụ EMS phát sinh tại Tổng công ty EMS: **1.953 tỷ đồng**.
- Tổng lợi nhuận trước thuế: 100 tỷ đồng.

3.2. Một số giải pháp phát triển thị trường của Tổng công ty

3.2.1. Đề xuất hướng chiến lược phát triển thị trường

Tổng công ty có thể sử dụng ma trận “Sản phẩm – Thị trường” của Ansoff để vạch ra các chiến lược phát triển thị trường trong thời gian tới. Ma trận này có hai biến số là *sản phẩm* và *thị trường* với hai giá trị là giá trị hiện tại và giá trị mới của hai biến số này:

	Thị trường hiện tại	Thị trường mới
Sản phẩm hiện tại	Xâm nhập thị trường	Mở rộng thị trường
Sản phẩm mới	Phát triển dịch vụ	Đa dạng hóa

Hình 3.1. Ma trận sản phẩm – thị trường của Ansoff

Chiến lược xâm nhập thị trường

Thực hiện chiến lược này Tổng công ty có thể thúc đẩy khách hàng sử dụng thêm các dịch vụ hiện tại cho thị trường hiện tại. Về nguyên tắc, Tổng công ty có ba cách tiếp cận như sau:

Thứ nhất, khuyến khích khách hàng hiện tại sử dụng dịch vụ thường xuyên hơn, nhiều hơn.

Thứ hai, lôi kéo khách hàng của các đối thủ cạnh tranh chuyển sang sử dụng dịch vụ của Tổng công ty, hoặc thuyết phục khách hàng đã dời bỏ sử dụng dịch vụ của Tổng công ty quay trở lại sử dụng dịch vụ.

Thứ ba, khuyến khích những người chưa sử dụng dịch vụ bắt đầu sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp.

Biện pháp thực hiện: Tăng cường quảng cáo, khuyến mại, thay đổi phương thức thanh toán tiện lợi, cải tiến các kênh phân phối, đẩy mạnh hoạt động chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kích thích các thành viên trong kênh phân phối...

Chiến lược mở rộng thị trường

Đây là chiến lược mà Tổng công ty mong muốn tìm kiếm những khách hàng mới cho dịch vụ hiện có, thị trường mới có thể là thị trường vùng khác, khu vực mới trong quốc gia hoặc thị trường nước ngoài.

Theo cách này các doanh nghiệp vẫn giữ nguyên sản phẩm hiện có và tập trung vào hoạt động phát triển thị trường mới. Chiến lược này thường áp dụng cho những sản phẩm mà nhu cầu tiêu dùng tại thị trường hiện tại đang trong giai đoạn

bão hòa và suy thoái.

Khi thực hiện chiến lược này Tổng công ty cần nghiên cứu kỹ các vấn đề khác tại thị trường mà doanh nghiệp cần phát triển như: văn hóa, thói quen tiêu dùng, các đối thủ cạnh tranh hiện hữu trên môi trường đó.

Chiến lược phát triển dịch vụ mới

Tổng công ty thực hiện đưa dịch vụ mới vào thị trường hiện tại bằng việc nghiên cứu, thiết lập và cung cấp sản phẩm dịch vụ mới tại thị trường đang kinh doanh. Các dịch vụ này có thể là *mới* hoàn toàn chưa từng có hoặc là mới trên thị trường này nhưng đã có trên thị trường khác (khác vùng trong cùng quốc gia hoặc quốc gia khác).

Tổng công ty cần thực hiện phân đoạn thị trường tốt và lựa chọn một thị trường phù hợp nhất để tung ra sản phẩm mới, đó là thị trường ngách, ngoài ra Tổng công ty cũng cần định vị sản phẩm dịch vụ của mình trước khi tung ra thị trường.

Chiến lược đa dạng hóa

Đây là chiến lược đưa dịch vụ mới vào thị trường mới hoặc là thay đổi các yếu tố hữu hình của dịch vụ tạo ra nhiều dịch vụ hơn và phân đoạn đối tượng khách hàng tốt hơn.

Các chiến lược này đều có mức độ mạo hiểm khác nhau tùy vào các biến số. Tuy nhiên mức độ rủi ro của các chiến lược này còn phụ thuộc vào sức mạnh của các đối thủ cạnh tranh và cơ hội sẵn có.

Trong luận văn này, học viên đề xuất trong các điều kiện hiện nay về môi trường kinh doanh và các nguồn lực của doanh nghiệp, Tổng công ty cần tập trung vào chiến lược xâm nhập thị trường và mở rộng thị trường với lý do sau đây:

Sử dụng chiến lược xâm nhập thị trường Tổng công ty có thể thúc đẩy khách hàng sử dụng thêm các dịch vụ hiện tại trên thị trường hiện tại giúp doanh nghiệp bảo vệ thị phần đang có đồng thời tăng thị phần ở thị trường hiện tại. Chiến lược này thường rủi ro và chi phí thấp.

Sử dụng chiến lược mở rộng thị trường, Tổng công ty tìm kiếm phân đoạn thị trường mới, những khách hàng sử dụng mới cho dịch vụ hiện có. Phát triển khách

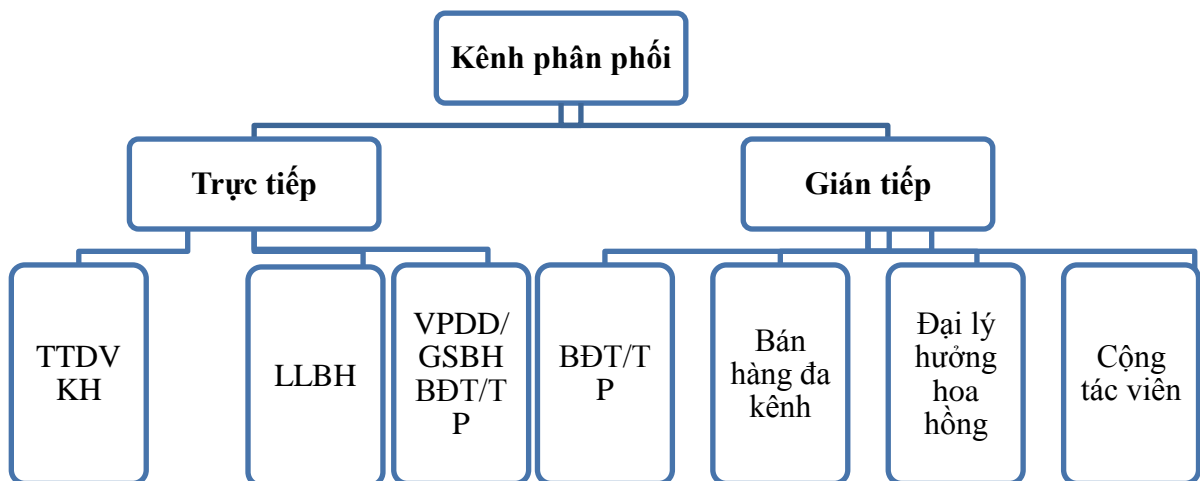
hàng tại thị trường trọng điểm tại các thành phố lớn, khu đô thị, khu công nghiệp. Mở rộng thị trường dịch vụ quốc tế với Bưu chính các nước.

Sử dụng hai chiến lược này nhằm tăng thị phần, mở rộng thị trường đối với các dịch vụ được xác định là tiềm năng tăng trưởng cao như chuyển tiền quốc tế, thu hộ (chi hộ), đại lý bán vé máy bay, bán mã thẻ điện tử hiện thị phần đang ở mức thấp hoặc trung bình.

3.2.2. Giải pháp về nội dung phát triển thị trường

a. Các giải pháp phát triển thị trường theo chiều rộng

Trong thời gian tới, Tổng công ty cần đa dạng hóa các kênh phân phối nhằm giúp cho khách hàng có thể sử dụng dịch vụ tiện lợi nhất, tiếp cận với khách hàng nhanh chóng nhất. Mô hình kênh phân phối được hoàn thiện theo mô hình sau:



Hình 3.3. Đề xuất hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối

Ghi chú:

- TTDVKH: Trung tâm dịch vụ khách hàng
- LLBH: Lực lượng bán hàng
- VPDD/GSBH BDT/TP: Văn phòng đại diện, Giám sát bán hàng Bưu điện tỉnh / thành phố.
- BDT/TP: Bưu điện tỉnh / thành phố.

Về kênh phân phối trực tiếp

Lực lượng bán hàng dịch vụ EMS

Với quy mô doanh thu ngày càng lớn, để có thể mở rộng thị trường và thị phần, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, Tổng công ty chủ trương thành lập thêm các chi nhánh với chức năng khai thác sản xuất và kinh doanh dịch vụ EMS cụ thể như sau:

- Thành lập thêm chi nhánh Hải Phòng, Bắc Ninh, Cần Thơ và Bình Dương. Tại các chi nhánh này sẽ có Trung tâm kinh doanh dịch vụ EMS với lực lượng bán hàng chuyên tiếp thị dịch vụ EMS tại địa bàn. Các chi nhánh được thành lập dựa trên nguyên tắc:

- + Là những địa bàn trọng điểm, có quy mô thị trường lớn và tiềm năng, có cơ hội kinh doanh phát triển dịch vụ chuyển phát nhanh EMS, Logistics hiện tại và tương lai.

- + Có lợi thế về cơ sở hạ tầng để triển khai cung cấp dịch vụ.

- + Là địa bàn có sự cạnh tranh lớn và Bưu điện tỉnh đang dần mất thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh.

- Duy trì mô hình nhóm bán hàng phân theo dịch vụ TMĐT, Truyền thống và Quốc tế hoặc bán hàng hỗn hợp tại các Chi nhánh với lực lượng bán hàng tập trung phần lớn ở nhóm bán hàng TMĐT do đối tượng khách hàng này có tốc độ phát triển cao, chiếm phần lớn thị phần dịch vụ.

Lực lượng bán hàng dịch vụ quốc tế đến và đại lý

- Tại Việt Nam:

- + Thành lập Tổ KTQT trực thuộc Trung tâm Khai thác của Chi nhánh Đà Nẵng để giảm bớt thời gian chuyển tiếp, rút ngắn chỉ tiêu thời gian bưu gửi đi quốc tế, đẩy mạnh dịch vụ quốc tế đối với các tỉnh khu vực miền trung.

- + Thành lập Trung tâm kinh doanh dịch vụ Quốc tế đảm nhiệm chức năng kinh doanh và điều hành kinh doanh với BĐT.

- Tại nước ngoài: Cử người đại diện làm việc tại thị trường nước ngoài Mỹ, Nhật Bản, Hàn Quốc.

Lực lượng bán hàng dịch vụ logistics

- Thành lập tổ kinh doanh tại địa bàn Đà Nẵng, TP. HCM; tuyển dụng nhân viên bán hàng tại địa bàn tỉnh Bình Dương và Bắc Ninh.
- Thành lập Công ty EMS-Logistics trực thuộc Tổng công ty EMS để phát triển kinh doanh dịch vụ Logistics trong nước.
- + Thành lập TT Logistics tại địa bàn: Bình Dương, Bắc Ninh thuộc Công ty EMS-Logistics.
- + Phát triển lực lượng bán hàng tại các địa bàn trọng điểm: Vĩnh Phúc, Hải Phòng, Hải Dương, Đồng Nai, Bình Phước, Cần Thơ.

Văn phòng đại diện/GSBH BDT/TP

Trong thời gian tới, Tổng công ty sẽ tiếp tục triển khai mô hình chuyên viên kinh doanh dịch vụ EMS tại các BDT/TP, tuyển dụng thêm lực lượng đặc biệt tại các thị trường trọng điểm như Hải Phòng, Bắc Ninh, Bình Dương, Đồng Nai... Đây là các thị trường trọng điểm của dịch vụ EMS và cũng là các thị trường tiềm năng của dịch vụ logistics. Khi lực lượng kinh doanh đã ổn định, Tổng công ty sẽ thành lập Văn phòng đại diện tại các đơn vị này để phát triển và tìm hiểu sâu hơn thị trường, đặt tiền đề cho việc thành lập Chi nhánh cho những giai đoạn tiếp theo.

Bưu cục giao dịch EMS

Thay vì phát triển ồ ạt số lượng bưu cục như các đối thủ cạnh tranh, Tổng công ty EMS sẽ chú trọng cải thiện chất lượng dịch vụ để phát triển bền vững. Do đó, các bưu cục EMS sẽ tập trung phục vụ đối tượng khách hàng lớn với tiêu chuẩn mặt bằng và năng lực phục vụ chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Về kênh phân phối gián tiếp

Bưu điện tỉnh/thành phố:

Vẫn tiếp tục duy trì cách thức cung cấp dịch vụ như hiện nay. Song song với công tác kiện toàn lực lượng bán hàng chủ động BCCP tại các BDT/TP, Tổng công ty EMS cũng tiếp tục bổ sung và kiện toàn lực lượng kinh doanh mạng lưới cắm chốt tại các địa bàn đồng thời bổ sung lực lượng chuyên quản dịch vụ là các chuyên viên Tổng công ty EMS được phân công chuyên quản dịch vụ theo các địa bàn, hỗ

trợ kinh doanh cho 63 BDT/TP.

Đại lý thu gom:

Với chủ trương quy hoạch lại bưu cục, đóng cửa các bưu cục nhỏ lẻ, phát triển bưu cục KHL, nhằm tiết kiệm chi phí nhưng vẫn đảm bảo mở rộng phạm vi phục vụ khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ, đại lý thu gom chính là kênh cung cấp dịch vụ hiệu quả. Trong thời gian tới Tổng công ty EMS sẽ xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn đại lý thu gom EMS. Các đại lý thu gom sẽ cung cấp dịch vụ tới khách hàng với mục tiêu thời gian nhanh chóng và địa điểm tiện lợi. Đối tượng Tổng công ty EMS hướng tới để triển khai mô hình đại lý thu gom là những công ty chuyển phát nhanh nhỏ, không đủ nguồn lực để tự xây dựng mạng lưới rộng, các tòa nhà văn phòng, chung cư...nơi tập trung đông dân cư có nhu cầu sử dụng dịch vụ chuyển phát. Đây sẽ là mạng lưới trung gian góp phần giúp Tổng công ty EMS phủ sóng thương hiệu đến đối tượng khách hàng cá nhân khi mà các bưu cục giao dịch nhỏ của EMS đã bị thu hẹp.

Các doanh nghiệp cung cấp giải pháp bán hàng đa kênh:

Hiện tại lượng khách hàng cũng như sản lượng bưu gửi EMS của kênh phân phối qua các nền tảng tích hợp quản lý bán hàng đa kênh còn hạn chế nhưng đây đang là xu thế của thị trường, do đó cần tập trung phát triển trong thời gian tới. Để góp phần thực hiện được mục tiêu này, EMS cần phát triển ứng dụng công nghệ thông tin cho khách hàng như khắc phục các thiếu sót của Merchansite và xây dựng App.

Trên cơ sở hợp tác với các đối tác về CNTT, Tổng Công ty EMS sẽ triển khai việc hợp tác này tới lực lượng bán hàng và toàn mạng lưới (Đối với các đối tác mà Tổng Công ty chưa có ký kết hợp tác) để có thêm tiện ích khi bán hàng, nhất là trong điều kiện hệ thống CNTT hỗ trợ cho khách hàng còn nhiều bất cập như hiện nay.

b. Nhóm giải pháp phát triển thị trường theo chiều sâu

Phát triển danh mục sản phẩm

Học viên đề xuất hướng phát triển sản phẩm của Tổng công ty trong thời

gian tới như sau:

Tập trung vào ba trụ cột kinh doanh chính: Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước, dịch vụ chuyển phát nhanh quốc tế và dịch vụ Logistics. Trong đó, lấy dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước là dịch vụ cốt lõi, làm nền tảng tạo năng lực cạnh tranh chính của Tổng công ty; hai trụ cột kinh doanh còn lại là các dịch vụ quốc tế và dịch vụ Logistics sẽ tập trung phát triển tạo nên sự đột phá và cạnh tranh trên thị trường.

- Dịch vụ EMS trong nước gồm: dịch vụ chuyển phát nhanh EMS truyền thống và dịch vụ EMS thương mại điện tử (TMĐT).

- Dịch vụ quốc tế gồm: dịch vụ chuyển phát nhanh EMS quốc tế chiều đi; dịch vụ chuyển phát nhanh EMS quốc tế chiều đến; dịch vụ đại lý cho các công ty chuyển phát nhanh quốc tế và dịch vụ TMĐT xuyên biên giới.

- Dịch vụ Logistics gồm: dịch vụ Lastmile Logistics; dịch vụ Forwarder; dịch vụ hậu cần kho vận.

Về thị trường mục tiêu đối với ba trụ cột dịch vụ nói trên như sau:

- Dịch vụ trong nước: Khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp, các ngân hàng có nhu cầu gửi thư, tài liệu gói nhỏ; Khách hàng TMĐT có nhu cầu gửi hàng hóa.

- Dịch vụ quốc tế: Các khách hàng cá nhân có nhu cầu gửi hàng quà biếu; các khách hàng doanh nghiệp có nhu cầu gửi tài liệu, hàng mẫu, hồ sơ du học; các khách hàng tại KCN, khu chế xuất có nhu cầu gửi hàng mẫu dịch.

- Dịch vụ Logistics: Tập trung vào các khách hàng là các doanh nghiệp sản xuất nhằm cung cấp các dịch vụ FWD, hậu cần, kho vận.

Phát triển cấu trúc sản phẩm:

Trong thời gian tới Tổng công ty cần xây dựng quan hệ khách hàng theo Mô hình Center Service – CS (Qua tổng đài Call Center). Trong đó:

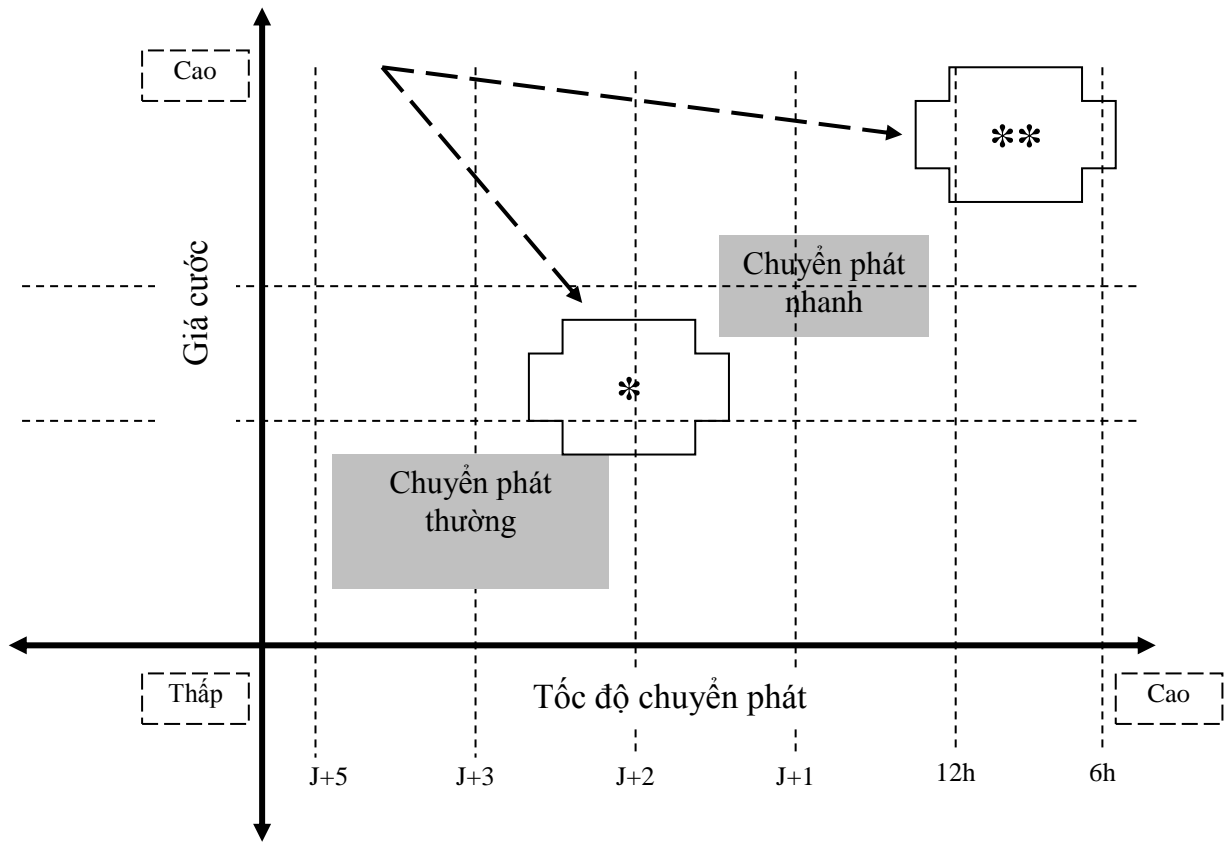
- Khâu hỗ trợ, chăm sóc khách hàng: chăm sóc khách hàng theo ba cấp độ:
 - + Khách hàng chiến lược
 - + Khách hàng thân thiết

- + Khách hàng lẻ
- Khâu tiếp nhận, điều phối và giải quyết khiếu nại.
 - + Đáp ứng được tất cả các tiêu chí đánh giá giải thưởng Chăm sóc khách hàng của Hiệp hội EMS.
 - + Tự động hóa trong việc phản hồi thông tin cho KH nhằm giảm tải nguồn lực và tiết giảm chi phí.
 - + Tiếp tục hoàn thiện các quy trình tác nghiệp nội bộ phù hợp, các quy trình ứng dụng/ nghiệp vụ hiện hành nhằm đáp ứng kịp thời các yêu cầu của cải tiến hoạt động chăm sóc khách hàng nói chung và yêu cầu của Hiệp hội EMS nói riêng.
 - + Tích hợp phần mềm chăm sóc khách hàng trong nước tích hợp với phần mềm chăm sóc khách hàng i-Care của Hiệp hội EMS.

Gia tăng giá trị cho sản phẩm dịch vụ

Với thực tế tại Việt Nam chưa phổ biến mã địa chỉ bưu chính, các điều kiện chuẩn hóa bưu gửi chưa được đảm bảo khiến cho việc phân biệt dịch vụ theo nội dung hàng gửi (tài liệu và hàng hóa) chưa thực sự có ý nghĩa đối với hệ thống hoạt động nội bộ doanh nghiệp. Phát triển qui hoạch danh mục sản phẩm dịch vụ của Tổng công ty cần chuyển hướng sử dụng tiêu chí tốc độ chuyển phát để phân biệt dịch vụ, bởi vì tốc độ chuyển phát thể hiện và thang bậc nhu cầu khác nhau đối với dịch vụ từ phía khách hàng.

Phát triển qui hoạch danh mục sản phẩm dịch vụ liên quan đến phát triển dịch vụ mới lấp đầy khoảng trống nhu cầu của khách hàng. Hiện tại các dịch vụ của Tổng công ty tập trung vào hai mức tốc độ: chuyển phát nhanh với thời gian toàn trình từ 12h đến 42h, chuyển phát thường với chỉ tiêu thời gian toàn trình tối đa khoảng J+3 đến J+5 (phát sau ngày nhận gửi 3 hoặc 5 ngày). Đề xuất qui hoạch danh mục sản phẩm dịch vụ theo tốc độ chuyển phát như trong hình 3.2.



Hình 3.2. Đề xuất qui hoạch danh mục sản phẩm dịch vụ theo tốc độ chuyển phát

Khoảng trống (*) là các dịch vụ có tốc độ chuyển phát cao hơn dịch vụ cơ bản nhưng thấp hơn dịch vụ chuyển phát nhanh hiện hành (tạm gọi là dịch vụ ưu tiên). Cơ sở thực hiện mức tốc độ này là các bưu gửi ưu tiên sẽ được khai thác trước bưu gửi cơ bản, vận chuyển cùng chuyến với bưu gửi chuyển phát nhanh (nếu còn trống lưu lượng) hoặc ưu tiên vận chuyển trước các bưu gửi cơ bản trong các trường hợp còn lại. Khoảng trống (**) là các dịch vụ có tốc độ chuyển phát cao hơn các dịch vụ chuyển phát nhanh hiện thời, thiết kế cho tuyến nội tỉnh hoặc trên các tuyến chuyển phát giữa các thành phố lớn như Hà Nội – Tp Hồ Chí Minh; Hà Nội – Đà Nẵng; Hà Nội – Quảng Ninh... và ngược lại. Dịch vụ này được mô tả là dịch vụ “Khẩn”, với các thỏa thuận về giá, thời gian và chuyển vận chuyển riêng tức thời trong phạm vi nội tỉnh hoặc ở hai đầu mút khai thác đối với bưu gửi chuyển phát liên tỉnh (vận chuyển đường trực đã được thực hiện bằng máy bay).

Hoàn thiện chính sách giá

Thường xuyên rà soát để cắt giảm chi phí, xây dựng giá cước ngang bằng với giá cước đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường

- Xây dựng giá cước dựa trên giá thành dịch vụ, đảm bảo mức tương đồng với các nước trong khu vực và trên thế giới. Thực hiện việc kế toán, hạch toán đối với từng dịch vụ để xác định đúng giá thành từng dịch vụ.

- Xây dựng cơ chế phân cấp về quy định cước phí để linh hoạt trong kinh doanh. Thực hiện hiệu quả cơ chế phân cấp quản lý và điều chỉnh cước các dịch vụ cạnh tranh. Từng bước điều chỉnh cước phí phù hợp các dịch vụ được cung cấp. Điều chỉnh cước dịch vụ kinh doanh theo hướng đảm bảo bù đắp chi phí, phù hợp nhu cầu sử dụng của khách hàng.

Áp dụng phương pháp định giá danh mục dịch vụ:

Vì các dịch vụ bưu chính của Tổng công ty tạo thành một danh mục với nhiều loại liên quan với nhau về nhu cầu và chi phí, và phụ thuộc vào nhau theo những mức độ cạnh tranh khác nhau (bao gồm các dịch vụ cơ bản và các dịch vụ gia tăng giá trị) nên việc phát triển định giá danh mục dịch vụ là cần thiết. Cơ cấu giá phải đảm bảo lợi nhuận tối đa của toàn bộ danh mục dịch vụ đã giới thiệu với khách hàng. Các đề xuất về mặt nguyên lý định giá danh mục dịch vụ được nêu dưới đây:

- Định giá loại dịch vụ: quyết định trong thang giá các mức giá của những loại dịch vụ cơ bản khác nhau (theo đề xuất của học viên, các dịch vụ cơ bản được phân chia thành bốn cấp độ tăng dần về tốc độ chuyển phát bao gồm: Chuẩn – Ưu tiên – Chuyển phát nhanh – Khẩn). Các mức giá phải tính đến những chênh lệch về giá thành của các sản phẩm, những đánh giá của khách hàng về các tính năng khác nhau của chúng, và giá cả của đối thủ cạnh tranh.

- Định giá các tùy chọn dịch vụ. Trên cơ sở các tiện ích dịch vụ đã giới thiệu, Tổng công ty cần đưa ra các quyết định rằng những tiện ích nào thì đưa vào giá chính và những tiện ích nào thì để cho khách hàng tùy chọn. Trên cơ sở nghiên cứu mức độ đánh giá của khách hàng về các tùy chọn dịch vụ, có thể linh hoạt điều

chính giá đối với tùy chọn dịch vụ nhằm tạo thế cạnh tranh năng động.

- Định giá trọn gói dịch vụ: là kiểu định giá cho một gói gồm hai hay nhiều hơn các dịch vụ. Cách định giá kiểu này rất quan trọng đối với doanh nghiệp cung ứng dịch vụ như Tổng công ty với lý do là chi phí cố định thường chiếm tỷ trọng lớn cho trong tổng chi phí, việc bán cùng lúc hai hay nhiều dịch vụ cho phép thu được lợi nhuận cao hơn. Về phía khách hàng, phương pháp định giá này sẽ khiến họ cảm thấy được lợi hơn khi mua cả gói dịch vụ. Giá của cả gói dịch vụ (bao gồm ba dịch vụ A, B, C) sẽ được tính theo công thức.

$$\text{Giá} = (\text{Giá dịch vụ A} + \text{Giá dịch vụ B} + \text{Giá dịch vụ C}) \times \% \text{ tiết kiệm}$$

$$(\% \text{ tiết kiệm} < 1)$$

Theo xu hướng khách hàng muốn mua một giải pháp kinh doanh hơn là mua một dịch vụ riêng lẻ. Phương pháp định giá dịch vụ trọn gói được áp dụng tương ứng đối với phát triển các tùy chọn dịch vụ như đã nêu. Khi áp dụng phương pháp này, Tổng công ty cần thông điệp rõ ràng khoản tiền mà khách hàng tiết kiệm được khi mua trọn gói các dịch vụ này so với việc mua đơn lẻ từng dịch vụ.

- Phát triển chiết khấu giá. Trên cơ sở đối tượng khách hàng của Tổng công ty bao gồm cả khách hàng là tổ chức và cá nhân, trong đó phân khúc khách hàng là tổ chức được đánh giá là có mức độ hấp dẫn cao. Việc áp dụng chiết khấu giá theo số lượng là công cụ hiệu quả để khuyến khích các khách hàng là các tổ chức vốn có nhu cầu gửi số lượng lớn.

Hoàn thiện hoạt động truyền thông marketing

Hoạt động truyền thông marketing bao gồm quảng cáo, catalog, quan hệ công chúng và bán lẻ, cụ thể là quảng cáo trên truyền hình, đài phát thanh, báo chí, các bảng thông báo, đưa sản phẩm vào phim ảnh, tài trợ cho các chương trình truyền hình và các kênh phát thanh được đồng đạo công chúng theo dõi, tài trợ cho các chương trình dành cho khách hàng thân thiết, bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua thư trực tiếp, giới thiệu sản phẩm tận nhà, gửi catalog cho khách hàng, quan hệ công chúng...

Hoàn thiện các quy định về quảng cáo, khuyến mại; tăng cường hướng dẫn,

kiểm tra các đơn vị thực hiện quảng cáo, khuyến mại nhằm tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động.

Đẩy mạnh việc xây dựng thương hiệu cho các dịch vụ tài chính Bưu chính theo định hướng chiến lược, chuẩn hoá dịch vụ và có chương trình nhận dạng thương hiệu, giúp khách hàng dễ nhận biết và sử dụng dịch vụ, hình thành thói quen, làm dịch vụ trở thành thương hiệu hàng đầu, có mặt ở khắp mọi nơi. Đẩy mạnh quảng bá thương hiệu Tổng công ty, dịch vụ bưu chính và dịch vụ tài chính bưu chính do Tổng công ty cung cấp, quảng cáo hướng dẫn sử dụng các dịch vụ, nhất là đối với các dịch vụ kinh doanh mũi nhọn và dịch vụ mới. Xây dựng chương trình quảng cáo cụ thể để quảng bá tiện ích của các dịch vụ tới các đối tượng khách hàng qua các phương tiện thông tin đại chúng, băng rôn quảng cáo; đẩy mạnh công tác tiếp thị, đưa dịch vụ đến tận tay khách hàng (chế độ tiếp thị đến từng khách hàng).

Sử dụng tổng hợp nhiều hình thức khuyến mại với quy mô toàn Tổng công ty đối với các dịch vụ có tiềm năng và các dịch vụ công nghệ cao để kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ.

Thiết lập một hệ thống bán hàng và cung cấp sản phẩm, dịch vụ bưu chính và các dịch vụ khác rộng khắp, hợp lý nhằm tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho khách hàng sử dụng dịch vụ, thông qua đó tạo khả năng kích cầu đối với các khách hàng tiềm năng.

Tăng cường công tác quản lý, chăm sóc khách hàng thông qua các phương tiện kỹ thuật, khả năng giao tiếp và ứng xử của nhân viên giao dịch. Kinh doanh hướng về khách hàng, mọi quyết định kinh doanh phải xuất phát từ thị trường. Nâng cấp các dịch vụ sau bán hàng và xây dựng hệ thống chăm sóc khách hàng (thanh toán cước phí, giải đáp khiếu nại, tư vấn sử dụng dịch vụ)...

Thành lập các Trung tâm chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp cho một số dịch vụ lớn. Xây dựng trung tâm xử lý khiếu nại của khách hàng một cách tập trung và được tin học hoá. Có thể thuê bên ngoài theo dõi, đánh giá chất lượng dịch vụ bưu chính và đánh giá sự phản hồi của khách hàng về chất lượng dịch vụ để có

được các kết quả khách quan về chất lượng dịch vụ.

Xây dựng một đường dây điện thoại nóng (hotline) miễn phí hoặc hộp thư thoại tự động của dịch vụ chuyển phát tại một số thành phố lớn.

Xây dựng một ngân hàng dữ liệu chính xác, đầy đủ, cập nhật, trong đó phải xác định được chính xác nhóm khách hàng theo mục tiêu như địa chỉ từng cá nhân, cơ quan, xí nghiệp, trường học... Xây dựng chương trình quản lý và chăm sóc khách hàng, có cơ chế ưu đãi đối với khách hàng lớn, thực hiện chương trình phát hành thẻ khách hàng trung thành, tăng cường các chương trình quảng cáo, khuyến mại theo hướng chuyên nghiệp hoá, chú trọng hiệu quả thực tế.

Các giải pháp khác để phát triển thị trường

Tổng công ty cần tập trung thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

Ổn định và phát triển nguồn nhân lực hiện có thông qua các giải pháp:

- Hoàn thiện các quy chế, quy định liên quan đến công tác bổ nhiệm, đánh giá cán bộ, đảm bảo nguyên tắc công bằng cho CBCNV về cơ hội thăng tiến; xây dựng và áp dụng cơ chế trả lương theo sản phẩm; trả lương theo kết quả đánh giá chỉ tiêu KPI hàng tháng để khuyến khích CBCNV tăng NSLĐ và hiệu quả công việc, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trong từng vị trí công việc để CBCNV có thể phát huy tối đa năng lực của bản thân;

- Chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ nhân viên; thực hiện các chính sách đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng hợp lý để tạo điều kiện gắn bó lâu dài của CBCNV với Công ty; tạo ra môi trường làm việc năng động, tích cực, thân thiện, giúp CBCNV cân bằng giữa công việc và cuộc sống;

- Duy trì chương trình thi đua khen thưởng hàng năm; chương trình thi đua mà phần thưởng là các chuyến tham quan du lịch để tạo động lực cho CBCNV; đẩy mạnh các phong trào văn hóa thể thao nhân dịp các ngày: thành lập Đoàn TNCS HCM, thành lập ngành hoặc thành lập TCTY; tham gia phong trào VH TT do TCTY BĐVN tổ chức để CBCNV có cơ hội giao lưu học hỏi, vui chơi giải trí để động viên tinh thần CBCNV hăng say làm việc, gắn bó lâu dài vì sự phát triển của TCTY.

Thực hiện chính sách tuyển dụng lao động, thu hút nhân tài thông qua các giải pháp:

- Xây dựng cơ chế đãi ngộ về tiền lương, chế độ phúc lợi hấp dẫn nhằm thu hút các nguồn lực có chất lượng cao, có tư duy đột phá từ bên ngoài để nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, đáp ứng yêu cầu phát triển sxkd trong kỷ nguyên số và cuộc cách mạng công nghệ 4.0.

- Liên kết với các trường đại học hàng đầu và các công ty cung cấp nhân sự để có sẵn nguồn ứng viên là sinh viên mới tốt nghiệp trong và ngoài nước nhằm tạo nguồn nhân lực trẻ năng động, đáp ứng sự phát triển lâu dài của Tổng công ty. Áp dụng xu hướng công nghệ trong công tác tuyển dụng như liên kết với các mạng xã hội: Facebook, LinkedIn, Twister...

- Sàng lọc kỹ nguồn lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thật sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình và sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài.

Tổng công ty thực hiện sắp xếp, bố trí lại lao động phù hợp với chuyên môn trong giai đoạn chuyển đổi. Đầu tư phát triển nguồn nhân lực, lao động bưu chính, đào tạo mới và đào tạo lại đội ngũ lao động bưu chính để nâng cao trình độ, cung cấp cho khách hàng các dịch vụ có chất lượng cao và có khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Đầu tư phát triển nguồn nhân lực

- Xây dựng đội ngũ quản lý có trình độ về quản lý mạng lưới và dịch vụ và có kiến thức quản lý kinh tế ở cấp tỉnh, thành phố, huyện đội ngũ quản lý này có đủ khả năng kiểm tra, hướng dẫn mạng lưới doanh thác trong phạm vi đơn vị quản lý.

- Đối với công nhân và nhân viên giao dịch tại bưu cục có đủ kiến thức về kỹ thuật, tin học, nghiệp vụ bưu chính và nghiệp vụ tiếp thị bán hàng. Họ ngoài việc thực hiện tốt nhiệm vụ của mình còn có thể thay thế người khác khi đi vắng, có thể hướng dẫn, kiểm tra thực hiện quy trình, quy phạm đối với người làm việc tại ĐBD-VHX.

- Đối với nhân viên đại lý có đủ kiến thức về kỹ thuật, nghiệp vụ bưu chính và nghiệp vụ tiếp thị bán hàng.

- Đối với đội ngũ quản lý và khai thác cấp II, III ở nông thôn áp dụng hình thức tuyển dụng lao động và ký hợp đồng lao động theo Luật lao động.

Đào tạo nguồn nhân lực

- Để tạo điều kiện cho đội ngũ quản lý, công nhân và nhân viên giao dịch có đủ trình độ đảm nhận công tác buru chính, cần xây dựng kế hoạch phân loại các đối tượng theo nghề để đào tạo, làm nghề nào sẽ được đào tạo thêm về nghề đó, chú trọng bồi dưỡng kiến thức về quản trị kinh doanh, tài chính, ngoại ngữ và tin học.

- Tận dụng các cơ sở đào tạo của ngành để tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn, dài hạn, mục tiêu làm sao phải đào tạo một cách hiệu quả nhất để đáp ứng các yêu cầu nhiệm vụ Tổng công ty .

- Nội dung đào tạo dự kiến sẽ phân theo từng cấp, từng nhóm khác nhau. Ví dụ, cấp lãnh đạo sẽ đào tạo qua hệ thống đào tạo từ xa của Học viện Công nghệ BCVT, cấp dưới sẽ đào tạo tại các trung tâm đào tạo, trường công nhân, qua các tài liệu, giáo trình trực tuyến với những nội dung phù hợp. Đồng thời, khuyến khích các cá nhân tự học để bồi dưỡng kiến thức.

- Đổi mới chương trình đào tạo, đặc biệt là chương trình đào tạo cao đẳng doanh thác cho buru chính và đại học QTKD buru chính. Loại bỏ một số môn học cũ như thể lệ, quy trình, kiểm soát và quản lý và thay thế vào các môn học mới như kinh doanh các dịch vụ buru chính, viễn thông; công nghệ buru chính hiện đại giúp cho các cán bộ công nhân viên năng động trong môi trường kinh doanh mới. Đồng thời mở thêm một số chuyên ngành đào tạo đại học mới như: chuyên ngành quản trị kinh doanh buru chính, thương mại điện tử, ngành Kinh tế, ngành Tài chính - Ngân hàng, ngành Kế toán, ngành Marketing... nhằm nâng cao chất lượng đào tạo.

Trong thời gian tới kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cần tập trung vào:

+ Tạo đội ngũ quản lý kinh tế có hiểu biết về tin học, ngân hàng, tài chính doanh nghiệp, chính sách giá cả và marketing, ngoại ngữ bằng cách đào tạo, bổ sung kiến thức từ nhiều hướng (tại chức, trao đổi thực tập sinh, khóa học ngắn hạn).

+ Đào tạo lực lượng cán bộ nghiệp vụ buru chính từ các cán bộ có trình độ đại học các ngành kinh tế, ngoại ngữ, luật, tin học.

+ Phối hợp với các trung tâm đào tạo và các trường công nhân nâng cao chất lượng, bổ sung kiến thức bưu chính cho các cán bộ công nhân viên, nhân viên đại lý, nhân viên phát thư báo ở xã. Tổ chức mời chuyên gia của các nước tư vấn về kinh nghiệm tổ chức hoạt động kinh doanh, phục vụ các dịch vụ bưu chính và các dịch vụ khác. Cử các cán bộ bưu chính đi đào tạo, nghiên cứu học tập kinh nghiệm của các nước.

Ngoài ra, thời gian tới Tổng công ty cần xây dựng cơ chế phân phối thu nhập để kinh doanh hóa hoạt động của các đơn vị thành viên và cán bộ công nhân viên.

3.2.3. Giải pháp đối với các nguồn lực để phát triển thị trường

Tổng công ty cần triển khai các giải pháp nhằm tăng cường nguồn lực phát triển thị trường cụ thể như sau:

a. Tăng cường đầu tư phát triển cơ sở vật chất, mạng lưới và hệ thống thông tin

Để tập trung nguồn lực phát triển kinh doanh các dịch vụ với 3 trụ cột theo định hướng phát triển kinh doanh của Tổng công ty, cần tăng cường đầu tư mở rộng sản xuất, mở rộng mạng lưới cung cấp dịch vụ; đầu tư hạ tầng mặt bằng, dây chuyền chia chọn tự động để nâng cao năng lực của các trung tâm khai thác vùng; đầu tư hệ thống kho hàng và các service center để triển khai kinh doanh dịch vụ Logistics; đầu tư phương tiện vận chuyển để phát triển kinh doanh dịch vụ logistics và nâng cao năng lực mạng vận chuyển đường trục đối với dịch vụ EMS; đầu tư cho lĩnh vực CNTT để triển khai chiến lược chuyển đổi số, ứng dụng CNTT trong điều hành sản xuất kinh doanh và cung cấp dịch vụ tại Tổng công ty để cải tiến chất lượng dịch vụ và nâng cao năng suất lao động...

Ứng dụng CNTT và chuyển đổi số trong hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh nhằm chuẩn hóa và chuyên nghiệp tất cả các khâu và công đoạn cung cấp dịch vụ, song song với việc đầu tư hạ tầng mặt bằng và các trang thiết bị để nâng cao năng lực phục vụ mục tiêu tăng trưởng, tăng năng suất lao động và chất lượng dịch vụ. Trong đó:

- Đầu tư hạ tầng mặt bằng và các trang thiết bị cho các Bưu cục khách hàng

lớn sử dụng dịch vụ EMS và các service center phục vụ khách hàng logistics để phát triển kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh EMS và dịch vụ Logistics.

- Thành lập thêm các TTKT EMS tại 1 số tỉnh/TP để giảm áp lực tại các TTKT vùng hiện có và rút ngắn chỉ tiêu toàn trình, tăng tỷ lệ khớp nối của dịch vụ EMS; Đầu tư hệ thống dây chuyền chia chọn tự động và mở rộng diện tích các Trung tâm khai thác vùng để nâng cao năng lực phục vụ, đáp ứng nhu cầu tăng trưởng.

- Triển khai thêm bộ phận KT EMS quốc tế tại Đà Nẵng để rút ngắn chỉ tiêu thời gian bưu gửi đi quốc tế; mở rộng quan hệ hợp tác các đối tác chuyển phát quốc tế để phát triển kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh đi quốc tế, giảm sự phụ thuộc vào Bru chính các nước; Triển khai phương án mở văn phòng đại diện của EMS Việt Nam tại các thị trường trọng điểm như Nhật Bản, Hàn Quốc, Mỹ để nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển kinh doanh dịch vụ quốc tế.

- Quy hoạch lại mạng vận chuyển theo định hướng đầu tư phương tiện vận chuyển đáp ứng ít nhất 30% nhu cầu vận chuyển trên mạng vận chuyển đường trục và đường thư cấp 1 phục vụ phát triển kinh doanh dịch vụ EMS và dịch vụ Logitisc, giảm sự phụ thuộc vào đường xe chuyên ngành và các đối tác vận chuyển bên ngoài; Bên cạnh đó, duy trì quan hệ hợp tác chiến lược với Tổng công ty Hàng không Việt Nam và các đối tác cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng không trong nước, quốc tế khác để đảm bảo tải bay phục vụ nhu cầu phát triển kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh trong nước, quốc tế.

- Áp dụng cơ chế thanh toán theo chất lượng đối với khâu phát bưu gửi EMS tại địa bàn các BDT/TP; tăng cường kiểm soát và nâng cao chất lượng công đoạn phát dịch vụ EMS.

b. Phát triển yếu tố văn hóa doanh nghiệp, cải thiện môi trường làm việc

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng của EMS Việt Nam trên cơ sở phát triển Văn hóa doanh nghiệp Bưu điện Việt Nam tại Tổng công ty EMS. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp EMS Việt Nam trọng tâm là đầu tư vào con người, với mục tiêu là xây dựng đội ngũ cán bộ có tầm nhìn và năng lực lãnh đạo;

đội ngũ CBCNV, người lao động trung thành, tận tụy vì sứ mệnh của doanh nghiệp, tạo nên giá trị cốt lõi và sức mạnh để EMS Việt Nam phát triển bền vững.

- Xây dựng môi trường làm việc thu hút người lao động với chính sách tiền lương, phúc lợi hấp dẫn. Tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy năng lực, cơ hội được đào tạo và thăng tiến với văn hóa làm việc cởi mở, năng động và các quyền lợi của người lao động được đảm bảo.

c. Phát triển quan hệ đối tác cung ứng dịch vụ

- Quan hệ đối ngoại và hợp tác song phương: Cùng cố và phát huy các hoạt động hợp tác truyền thống với các nước có dịch vụ Bưu chính phát triển nhằm trao đổi học tập kinh nghiệm, đào tạo tư vấn ; nghiên cứu thị trường, tìm kiếm cơ hội hợp tác kinh doanh phù hợp với định hướng của Tổng công ty.

- Hợp tác đa phương: Tham gia tích cực vào hoạt động của các tổ chức Bưu chính quốc tế như WSPI, ASEANPOST, Telematics-UPU để học tập trao đổi kinh nghiệm trong việc phát triển công nghệ, thị trường, dịch vụ Bưu chính; Tranh thủ các đề án hợp tác hỗ trợ kỹ thuật trong khuôn khổ các tổ chức quốc tế; Tiếp tục nâng cao vị thế của Tổng công ty tại các tổ chức nước ngoài.

- Mở rộng hợp tác đa phương của Eurogiro (mạng thanh toán điện tử được thiết kế theo chuẩn của hệ thống tài chính ngân hàng). Việc thiết lập các quan hệ hợp tác giữa các thành viên Eurogiro là cơ hội mở rộng hợp tác giữa Tổng công ty với các bưu chính, ngân hàng thương mại, ngân hàng tiết kiệm và ngân hàng bưu chính, cũng như các nhà cung cấp dịch vụ tài chính khác tại 50 nước trên thế giới. Điều này sẽ tạo cơ hội cho Tổng công ty cung cấp các dịch vụ chuyển phát quốc tế chất lượng cao.

d. Hoàn thiện hoạt động nghiên cứu thị trường

Thành lập bộ phận nghiên cứu thị trường chuyên biệt được xác định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ cụ thể như xây dựng mục tiêu nghiên cứu thị trường cho từng giai đoạn phù hợp với mục tiêu chiến lược kinh doanh của Tổng công ty; xây dựng kế hoạch nghiên cứu thị trường cho từng mục tiêu nghiên cứu cụ thể; tổ chức, thực hiện thu thập thông tin thị trường, phối kết hợp với các đơn vị, các Bưu điện tỉnh,

thành phố trong việc thu thập các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp.

Cần xây dựng, tổ chức, quản lý hệ thống thông tin, cơ sở dữ liệu về thị trường và khách hàng thống nhất trong toàn Tổng Công ty nhằm từng bước tạo dựng kho cơ sở dữ liệu chung về thị trường, khách hàng cho Tổng công ty và các đơn vị thành viên, từ đó Tổng công ty mới có thể có được thông tin nhanh chóng, kịp thời phục vụ cho hoạt động kinh doanh trên toàn hệ thống. Việc phân tích dữ liệu về thị trường và khách hàng nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh, phát triển thị trường và khách hàng, xây dựng các chiến lược về sản phẩm, giá, hệ thống phân phối và hoạt động xúc tiến cho Tổng công ty và các bộ phận chức năng, đồng thời hỗ trợ và hướng dẫn các đơn vị thành viên của Tổng công ty về nghiệp vụ nghiên cứu thị trường và việc sử dụng cơ sở dữ liệu thông tin thị trường.

Tổ chức thường xuyên công tác điều tra về nhu cầu thị trường các dịch vụ Tài chính Bưu chính và các dịch vụ khác, về năng lực mạng lưới phân phối dịch vụ trên phạm vi toàn quốc, trên cơ sở đó xác định chính xác nhu cầu tiêu dùng đối với các dịch vụ hiện đang cung cấp và đối với các dịch vụ mới khác; xác định rõ các nhóm đối tượng khách hàng của từng dịch vụ, thói quen sử dụng và các yếu tố tác động đến nhu cầu dịch vụ, dung lượng thị trường gồm thị trường thực có, thị trường được phục vụ, và thị trường tiềm năng. Nghiên cứu tìm hiểu và phân tích kỹ về các đối thủ cạnh tranh về các dịch vụ bị cạnh tranh để có cơ sở ra quyết định kinh doanh chính xác và hiệu quả.

3.3. Kiến nghị

Kiến nghị với Bộ Thông tin & Truyền thông cụ thể như sau:

- Nhà nước cần tạo ra và duy trì môi trường cạnh tranh bình đẳng giữa các doanh nghiệp. Thiết lập môi trường cạnh tranh thực sự, tạo động lực để các doanh nghiệp phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, giảm giá thành sản phẩm và dịch vụ.
- Xây dựng và ban hành các chính sách, biện pháp cụ thể thúc đẩy cạnh tranh, tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế tham gia phát triển bưu chính.
- Tăng cường phân cấp và tạo thế chủ động kinh doanh cho doanh nghiệp.

Đặc biệt là phân cấp về quản lý dịch vụ (phát triển dịch vụ mới) và phân cấp về quyền định giá.

- Đổi mới doanh nghiệp theo mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bưu chính.

- Tăng cường vai trò của Nhà nước trong việc ổn định môi trường chính trị - xã hội và tăng trưởng kinh tế, ổn định đồng tiền quốc gia: Tăng trưởng kinh tế, tăng thu nhập đồng thời ổn định tiền tệ là điều kiện quan trọng để mỗi cá nhân và mỗi tổ chức kinh tế lựa chọn hiệu quả các dự án kinh doanh nhằm chuyển tiết kiệm thành đầu tư, từ đó nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp nói chung và của cả nền kinh tế. Việc tăng trưởng kinh tế, tăng thu nhập tiết kiệm được cũng là yếu tố tạo thị trường sôi động cho sự mở rộng và phát triển của các tổ chức tài chính trong hệ thống tài chính quốc gia.

KẾT LUẬN

Luận văn đã đạt được những kết quả chính như sau:

- Tổng hợp những vấn đề lý thuyết có liên quan đến phát triển thị trường của doanh nghiệp.

- Đánh giá thực trạng phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện – Công ty CP trong thời gian vừa qua, rút ra những mặt đã đạt được, những hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất các giải pháp phát triển thị trường của Tổng công ty CPN Bưu điện trong thời gian tới. Các đề xuất này hết sức cần thiết và quan trọng nhằm phục vụ phát triển sản xuất kinh doanh của Tổng công ty .

Nội dung luận văn có ý nghĩa tham khảo tốt, giúp cho ban lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá đúng hiện trạng phát triển thị trường của công ty, luận văn cũng đóng góp những giải pháp phát triển thị trường, góp phần đưa Tổng công ty CPN Bưu điện đạt mục tiêu giữ vững là doanh nghiệp chủ lực trong lĩnh vực Bưu chính trong nước và trở thành doanh nghiệp Bưu chính top đầu khu vực Đông Nam Á vào năm 2025.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trương Đình Chiến, *Quản trị thương hiệu hàng hoá*, NXB Thống kê, 2005.
- [2] Phạm Thị Minh Duyên, *Một số giải pháp phát triển dịch vụ chuyển phát nhanh tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu điện*, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2014.
- [3] Đại học Kinh tế Quốc dân, *Giáo trình Marketing căn bản* – Biên soạn Trần Minh Đạo, NXB Đại học KTQD, 2013.
- [4] Đại học Kinh tế Quốc dân, *Giáo trình Quản trị Marketing* - Biên soạn Trương Đình Chiến, NXB Đại học KTQD, 2012.
- [5] Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh, *Nguyên lý Marketing*, NXB Đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh, 2008.
- [6] Nguyễn Bách Khoa & Nguyễn Hoàng Long, *Marketing thương mại*, NXB Thống kê, 2005.
- [7] Kotler P, Armstrong G, *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê, 2006.
- [8] Nguyễn Sơn Lâm, Luận văn thạc sĩ *Phát triển thị trường của Công ty cổ phần Dược phẩm Trang Minh Hà Nội*, Đại học Quốc Gia Hà Nội, 2018.
- [9] Hoàng Thị Hồng Lưu, Luận văn thạc sĩ *Nâng cao chất lượng dịch vụ chuyển phát nhanh tại Bưu điện tỉnh Quảng Trị*, ĐH Kinh tế Huế, khóa 2016-2018.
- [10] Dương Hữu Mạnh, *Quản trị tài sản thương hiệu*, NXB Thống kê, 2005.
- [11] M.Porter, *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2008.
- [12] Phạm Hải Quỳnh, Luận văn Thạc sĩ “*Thương hiệu dịch vụ chuyển phát nhanh (CPN) của công ty cổ phần chuyển phát nhanh bưu điện – VNPOST*”, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2017.
- [13] Trần Thị Thập, *Quản trị Bán hàng*, NXB TT&TT, 2012.
- [14] Trần Thị Thập, Nguyễn Thị Hoàng Yên, *Bài giảng Quản trị Marketing*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2013.
- [15] Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, *Nguyên lý Marketing*. NXB Đại học Quốc Gia TP. Hồ Chí Minh, 2013.
- [16] Richard Moore, *Thương hiệu dành cho lãnh đạo*, NXB Trẻ, 2007.
- [17] Tổng Công ty Chuyển phát nhanh Bưu Điện, *Báo cáo tình hình thực hiện kế*

hoạch năm 2019, mục tiêu, nhiệm vụ chủ yếu năm 2020.

[18] UPU (2004), *Bưu chính - Các xu hướng và vấn đề nổi bật*, NXB Bưu điện.

[19] UPU (2010), *Văn kiện đại hội UPU Giơ-ne-vơ 2008*, NXB Thông tin Truyền thông.

[20] Các trang web:

www.ems.com.vn

www.tapchibcv.gov.vn

Tiếng Anh

[21] Kotler P, Armstrong G, *Principles of marketing*, 13th edition, Prentice Hall, 2010.

[22] Kotler P, Armstrong G, *Principles of marketing*, 14th edition, Prentice Hall, 2012.

[23] Kotler P, *Marketing in the Twenty-First Century*, 2th edition, Prentice Hall, 2002.

[24] Peter Doyle, *Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value – 2th edition*, John Wiley & Sons, 2008.

[25] Zeithaml V.A, Bitner M.J, Gremler D, *Services Marketing*, 6th edition, Prentice Hall, 2009.

PHỤ LỤC

Mẫu 1

DÀN Ý PHÒNG VẤN VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA TỔNG CÔNG TY CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN – CÔNG TY CỔ PHẦN

A. GIỚI THIỆU

Xin chào ông (bà). Tôi là học viên cao học của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hiện tôi đang tiến hành một chương trình nghiên cứu về phát triển thị trường của Tổng công ty Chuyên phát nhanh Bưu điện - công ty CP (sau đây gọi tắt là Tổng công ty). Trước hết tôi trân trọng cảm ơn ông (bà) đã dành thời gian tham gia để tham gia cuộc phỏng vấn này. Trong quá trình trả lời phỏng vấn, xin ông (bà) chú ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai cả, tất cả quan điểm của ông (bà) đều giúp ích nghiên cứu của tôi được hoàn thành và phục vụ cho phát triển thị trường của Tổng công ty trong giai đoạn hiện nay.

Thời gian dự kiến là 30 phút. Ban đầu, xin ông (bà) cho chúng tôi ghi nhận thông tin về cá nhân (họ và tên; vị trí, thâm niên công tác trong lĩnh vực bưu chính; trình độ chuyên môn...)

B. THỰC HIỆN PHỎNG VẤN

I. Về sản phẩm – thị trường của doanh nghiệp

1. Xin ông / bà nêu khái quát các sản phẩm và thị trường chính của Tổng công ty hiện nay?

2. Xin ông bà cho biết tình hình kinh doanh và các kết quả kinh doanh chính của Tổng công ty hiện nay?

II. Về phát triển marketing mục tiêu

3. Xin ông (bà) mô tả khái quát qui trình marketing mục tiêu của Tổng công ty? (gợi ý: thường sử dụng tiêu thức nào để phân đoạn thị trường và đánh giá từng phân đoạn thị trường; quyết định lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường được thực hiện như thế nào?)

4. Tổng công ty có tổ chức phân nhiệm quản lý riêng từng phân đoạn thị trường đáp ứng với sự khác biệt của từng phân đoạn đó hay không?

III. Về các công cụ marketing để phát triển thị trường

5. Ông (bà) vui lòng liệt kê các công cụ marketing mà Tổng công ty đang sử dụng. Theo ông (bà) công cụ nào là quan trọng nhất? Có công cụ nào cần phải

thêm vào hay không?

6. Ông bà đánh giá sự nhất quán của thương hiệu Tổng công ty thông qua tất cả các giao diện tiếp xúc với khách hàng đạt ở mức độ nào?

7. Theo ông (bà), mức chi phí cho từng công cụ marketing hiện tại đã được cho là hợp lý chưa?

IV. Về phát triển các nguồn lực marketing

8. Xin ông (bà) mô tả mô hình tổ chức marketing hiện nay của Tổng công ty? Ông (bà) đánh giá mô hình này đã phù hợp hay chưa?

9. Xin ông (bà) cho biết qui hoạch nguồn nhân lực marketing hiện nay như thế nào?

10. Xin ông (bà) cho biết ngân sách cho hoạt động marketing của Tổng công ty hiện nay? Các nội dung hoạch định ngân sách marketing được thực hiện như thế nào?

11. Xin ông (bà) mô tả khái quát hệ thống thông tin marketing của Tổng công ty hiện nay.

V. Đánh giá chung về phát triển chiến lược marketing

12. Một cách chung nhất, xin ông (bà) cho biết đánh giá của cá nhân về hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty trong hiện tại?

15. Đối với hoạt động phát triển thị trường của Tổng công ty đã và sẽ diễn ra trong thời gian tới, ông (bà) có ý kiến gì khác ngoài các thông tin trên đây hay không?

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của ông (bà).

BẢN CAM ĐOAN VỀ KIỂM TRA MỨC ĐỘ TƯƠNG ĐỒNG

Em cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn qua phần mềm DoIT một cách trung thực và đạt kết quả mức độ tương đồng là 16% toàn bộ nội dung luận văn. Bản luận văn kiểm tra qua phần mềm là bản cứng đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai em xin chịu các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành của Học viện.



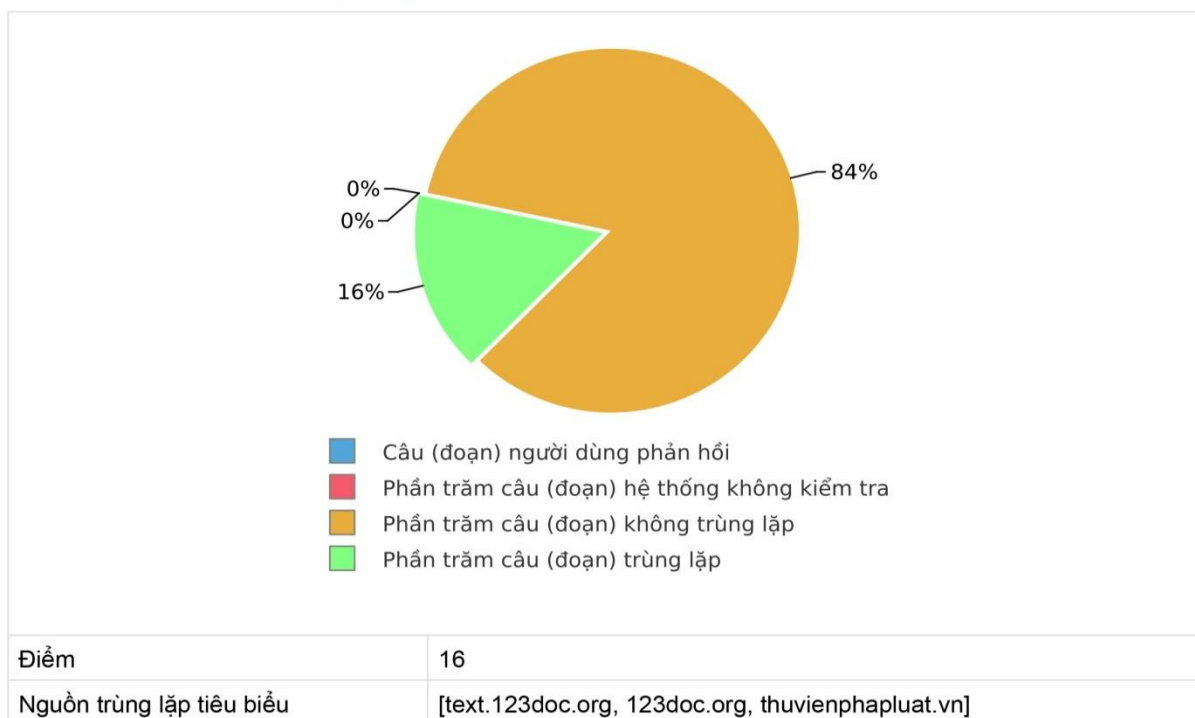
Hệ thống hỗ trợ nâng cao chất lượng tài liệu

KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP TÀI LIỆU

THÔNG TIN TÀI LIỆU

Tác giả	TUAN NGHIA
Tên tài liệu	Luận văn bản_data
Thời gian kiểm tra	05-11-2020, 13:06:14
Thời gian tạo báo cáo	05-11-2020, 13:08:39

KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP



(*) Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

HỌC VIÊN
(Ký và ghi rõ họ tên)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
(Ký và ghi rõ họ tên)

Lưu Tuấn Nghĩa

Trần Thị Thập