



NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ BƯU CHÍNH NHẪM TĂNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH THỜI KỲ HỘI NHẬP

TẠI BƯU ĐIỆN TRUNG TÂM SÀI GÒN

TS. HỒ TIẾN DŨNG

Nước vào giai đoạn hội nhập nền kinh tế khu vực và thế giới, thị trường dịch vụ bưu chính VN cũng ngày càng trở nên sôi động. Yếu tố độc quyền trong ngành bưu chính viễn thông đã không còn tồn tại nữa, thay vào đó là các nhà khai thác cung cấp dịch vụ bưu chính mới trong và ngoài nước không ngừng tham gia vào thị trường này và cùng cạnh tranh để chiếm giữ thị phần.

Bưu điện Trung tâm Sài Gòn là đơn vị trực thuộc Bưu điện TP.HCM, có chức năng tổ chức, quản lý, khai thác, kinh doanh mạng lưới bưu chính – phát hành báo chí trên địa bàn các quận 1, quận 3 và quận 4, kinh doanh các dịch vụ viễn thông công cộng tại các điểm giao dịch, thực hiện các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh bưu chính và viễn thông, kinh doanh các ngành nghề khi được VNPT (Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN) cho phép. Chính từ áp lực trên, Bưu điện Trung tâm Sài Gòn phải nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính để giữ vững vị trí quan trọng trong kinh doanh cung cấp dịch vụ

bưu chính hiện nay.

Theo khái niệm phổ biến, dịch vụ bưu chính là: “Dịch vụ nhận gửi, chuyển, phát thư, báo chí, ấn phẩm, tiền, vật phẩm, hàng hóa và các vật phẩm vật chất khác thông qua mạng lưới bưu chính công cộng do các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính cung cấp”. Chất lượng sản phẩm bưu chính vô cùng quan trọng vì người tiêu dùng phải tiêu thụ ngay sản phẩm do bưu chính tạo ra mà không qua khâu kiểm tra chất lượng dù sản phẩm đó như thế nào và không thể thay thế sản phẩm khác được nếu sản phẩm không đạt chất lượng. Vì vậy, tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ bưu chính là tiêu chuẩn phải được công bố trước với khách hàng.

Có nhiều chỉ tiêu để đánh giá chất lượng dịch vụ bưu chính, qua khảo sát thực tế tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn, bài viết xin phân tích một số chỉ tiêu quan trọng sau:

Một là, tốc độ thông tin, đây là chỉ tiêu nhanh chóng của dịch vụ bưu chính, nó thể hiện thời gian toàn trình từ khi nhận gửi tới lúc chuyển phát cho người nhận là nhỏ nhất. Sau đây là hệ số chậm trễ của dịch vụ bưu chính tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn:

Bảng 1: Hệ số chậm trễ tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2006	Năm 2007
1. Tổng số bưu gửi bị chậm trễ	Cái	4.825	5.121
2. Tổng số bưu gửi được khai thác	Cái	976.103	975.862
3. Hệ số chậm trễ	%	0,49	0,52

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn và khảo sát của tác giả

Qua khảo sát, hệ số chậm trễ của dịch vụ bưu chính tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn đạt xấp xỉ 0,50%. Kết quả này tốt hơn nhiều so với chỉ tiêu mà VNPT đề ra là cố gắng đạt chỉ tiêu thời gian toàn trình bưu gửi thường từ 80% trở lên, bưu gửi có công bố thời gian toàn trình (EMS, PTN...) là phải đạt 95% trở lên.

Hai là, độ chính xác, chỉ tiêu chính xác yêu cầu các bưu gửi phải được chuyển phát đúng hướng, đúng địa chỉ, đúng người nhận, không nhầm lẫn, lạc hướng. Bưu gửi được khai thác đựng trong túi

với màu sắc và ký hiệu rõ ràng, được giao dịch viên phát tại quầy hay bưu tá phát tại địa chỉ người gửi yêu cầu trong địa bàn quản lý của họ cho nên chỉ tiêu chính xác được bảo đảm. Tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn, từ khi thành lập đến nay, các sai sót lớn như làm mất túi bưu phẩm – bưu kiện, chuyển nhầm hướng hầu như không xảy ra, có vài sai sót nhỏ nhưng đều được khắc phục ngay. Bưu tá phát báo, bưu gửi đúng số lượng, đúng địa chỉ, không quá chậm trễ ngay cả ngày thời tiết xấu, các trường hợp hàng bị rách, ướt, bẩn, nhãn rất ít xảy ra do phát bưu gửi có chữ ký người nhận.

Ba là, độ an toàn là chỉ tiêu yêu cầu thông tin bưu chính truyền đi phải nguyên vẹn, không thay đổi, suy suyển, mất mát, không tiết lộ nội dung hay họ tên địa chỉ người gửi, người nhận. Bưu gửi được đóng thành túi và vận chuyển bằng xe chuyên dùng. Bưu tá không chỉ đi phát thư báo bằng xe mô tô mà còn được trang bị túi xách, áo mưa, bạt che mưa, ... nên chỉ tiêu an toàn trong vận chuyển và phân phối bưu gửi được bảo đảm. Đội ngũ nhân viên tại khâu nhận hàng cũng như phát hàng mang tính chuyên nghiệp cao nên hiện nay Bưu điện Trung tâm Sài Gòn vẫn là doanh nghiệp có uy tín, tạo cho khách hàng sự an tâm khi sử dụng dịch vụ. Hệ số không an toàn như sau:

Bảng 2: Hệ số không an toàn tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2006	Năm 2007
1. Số lượng thông tin không an toàn	Cái	1.900	1.985
2. Tổng số tin tức được xử lý	Cái	2.225.875	2.397.047
3. Hệ số không an toàn	‰	0,85	0,83

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn và khảo sát của tác giả

Vậy năm 2006, cứ 1.000 bưu gửi được khai thác (như điện hoa, điện chuyển tiền, bưu phẩm, bưu kiện ... được khai thác) có 0,85 cái bị suy suyển, mất mát, thất lạc, vào năm 2007 là 0,83 cái. Chỉ tiêu mà VNPT đề ra là cố gắng đạt chỉ tiêu an toàn đối với bưu gửi thường là từ 98% trở lên.

Bốn là, bán kính phục vụ bình quân, đây là chỉ tiêu tiện lợi, bán kính phục vụ bình quân của đơn vị từ 2001 - 2007 như sau:

Bảng 3: Bán kính phục vụ bình quân của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Năm	Đơn vị	2003	2004	2005	2006	2007
Bưu cục	Bưu cục	23	22	22	19	19
ĐLBĐ	Đại lý	90	127	140	132	160
Tổng số		113	149	162	151	179
Bán kính phục vụ BDTTSG	Km	0,218	0,190	0,182	0,188	0,173
Bán kính phục vụ VNPT	Km	3,2	2,69	2,50	2,49	2,2

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn và khảo sát của tác giả

VNPT luôn phấn đấu giảm bán kính phục vụ bình quân nhằm tạo tiện lợi cho khách hàng, tiết kiệm cho xã hội nhiều thời gian khi sử dụng dịch vụ bưu điện. Bán kính phục vụ bình quân của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn nhỏ hơn nhiều đơn vị khác trong cùng Tập đoàn VNPT.

Năm là, số dân phục vụ bình quân là chỉ tiêu tiện lợi. Số dân phục vụ bình quân càng ít thì chất lượng phục vụ của mạng càng tốt. Số dân phục vụ bình quân của đơn vị nhỏ hơn của VNPT, cụ thể như sau:

Bảng 4: Số dân phục vụ bình quân của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Năm	Đơn vị	2001	2006	2007
Tổng số đại lý và bưu cục		66	162	151
Số dân phục vụ bình quân của BDTTSG	Người	7.588	3.523	3.907
Số dân phục vụ bình quân của VNPT	Người		4.769	4.021

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn và khảo sát của tác giả

Sáu là, tiếp nhận và giải quyết khiếu nại, chất lượng giải quyết các khiếu nại, được đặc trưng bằng thời gian giải quyết khiếu nại và tỷ lệ khách

hàng hài lòng về khiếu nại và bồi thường. Qua các năm, số lượng khiếu nại của khách hàng mà đơn vị nhận được về dịch vụ có khuynh hướng tăng (xem Bảng 5)

Bảng 5: Số lượng khiếu nại về dịch vụ bưu chính tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Năm	Tổng số trường hợp khiếu nại	Về sự chậm trễ	Về thái độ phục vụ	Về sự suy suyển, mất mát
2004	3.222	1.772	44	1.406
2005	3.325	1.806	54	1.465
2006	6.785	4.825	60	1.900
2007	7.164	5.121	58	1.985
2007/2006	105,58%	106,13%	96,67%	104,47%

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này như nhân viên chưa thuần thục kỹ năng giao tiếp, qui chế khen thưởng chưa công bằng, chưa động viên khuyến khích, hấp dẫn nhân viên, kỷ luật chưa nghiêm, tâm lý qua loa, đại khái khi xử lý kỷ luật, do cá tính, do chưa nhận thức hết tầm quan trọng của khách hàng, do sản lượng tăng thì số sai sót cũng tăng, do khách hàng ngày càng khó tính, nhưng chủ yếu là do nhân viên thiếu kỹ năng giao tiếp, bán hàng, thiếu ý thức.

Bảy là, mức độ hài lòng của khách hàng về thái độ phục vụ là chỉ tiêu văn minh. Hiện nay khách hàng đòi hỏi ngày càng cao không những chất lượng sản phẩm mà còn đòi hỏi chất lượng phục vụ nữa. Nhân viên bắt buộc phải vui vẻ, hoà nhã, tận tình, lịch sự, chu đáo, nhanh chóng. Một số ít nhân viên vẫn còn mang nặng tư tưởng độc quyền trong kinh doanh nhưng đơn vị đã cố gắng khắc phục và tạo điều kiện cho tất cả nhân viên nâng cao chỉ tiêu phong cách phục vụ qua các lớp đào tạo ngắn hạn đồng thời từng bước cải tiến qui trình tại mỗi khâu sản xuất cho phù hợp. Hiện nay đã dần dần cải thiện cung cách phục vụ khách hàng, nhân viên không những ăn mặc lịch sự, đồng phục đẹp và gọn gàng, tận tình, chu đáo, hoà nhã, ... mà còn biết lắng nghe ý kiến đóng góp của khách hàng và có kiến thức về nghiệp vụ để giải đáp, tư vấn cho khách hàng về dịch vụ.

Từ việc phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ bưu chính tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn, có thể rút ra một số kết luận sau:

Về ưu điểm, Bưu điện Trung tâm Sài Gòn có mạng lưới rộng khắp, các bưu cục đều tọa lạc tại

các trung tâm dân cư, trung tâm văn hóa – xã hội, hệ thống phân phối mạnh, thuận tiện cho việc cung cấp dịch vụ. Cơ sở vật chất kỹ thuật mạnh tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư phát triển mạng lưới và hỗ trợ các hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc chiếm lĩnh thị phần rộng lớn cộng với việc có mối quan hệ hợp tác kinh doanh tốt với nhiều doanh nghiệp bưu chính trong nước và ngoài nước đã làm tăng khả năng cạnh tranh của đơn vị.

Về hạn chế, Bưu điện Trung tâm Sài Gòn cũng còn tồn tại nhiều vấn đề cần khắc phục như sau:

Một là: về công nghệ. Còn khá nhiều bưu gửi bị thất lạc, chậm trễ do chưa có mạng định vị bưu gửi nên khó truy tìm và thông tin cho khách hàng, máy móc hiện đại thiếu, chủ yếu thao tác thủ công, chưa phát huy triệt để sức mạnh của tin học. Mức độ trang bị các thiết bị hiện đại cho một lao động phục vụ của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn qua các năm có chiều hướng tăng lên nhưng vẫn còn rất thấp so với các đơn vị khác cùng ngành, năm 2007 chỉ bằng 26% so với VNPT, cụ thể như sau:

Bảng 6: Mức trang bị thiết bị hiện đại cho một lao động của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Chỉ tiêu	2003	2004	2005	2006	2007
Mức trang bị thiết bị hiện đại của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn (ngàn đồng/người)	365,1	515,2	559,5	577,6	608,2
Mức trang bị thiết bị hiện đại của VNPT (ngàn đồng/người)	1.008,5	1.023,7	1.524,4	1.800,3	2.300,9

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn và tính toán của tác giả

Hai là: về nguồn nhân lực. Đội ngũ nhân viên còn thiếu những người có trình độ cao, giàu kinh nghiệm kinh doanh trong môi trường cạnh tranh, hội nhập. Nhận thức của cán bộ công nhân viên còn chưa chuyển biến kịp so với nhu cầu hiện nay do tâm lý bao cấp, cửa quyền hách dịch ăn sâu nhiều năm. Bảng 7 cho thấy lao động có trình độ

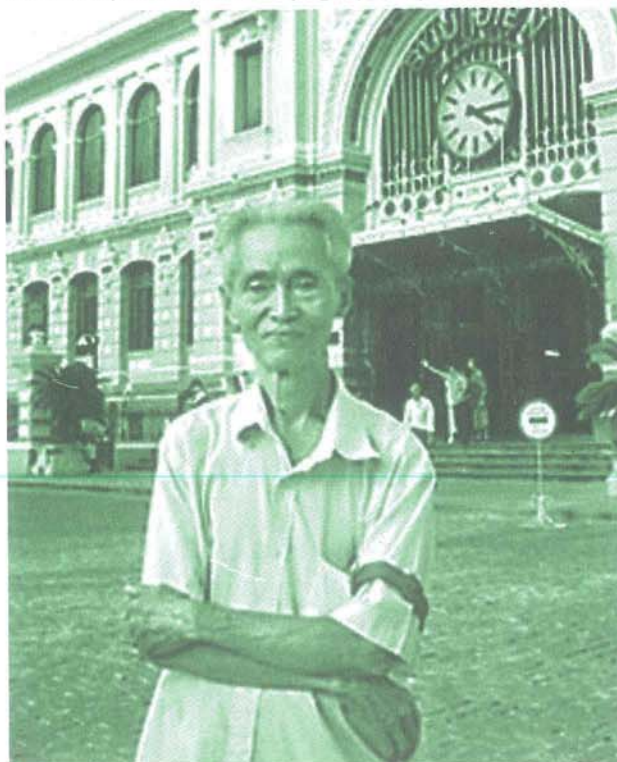
đại học và cao đẳng tại đơn vị chỉ chiếm 8,5% tổng số lao động, trình độ sơ cấp chiếm đến 64,4% trong tổng số lao động.

Bảng 7: Trình độ người lao động tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn năm 2007

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Khối quản lý	Khối sản xuất	Tỷ lệ (%) trong khối sản xuất
Đại học, Cao đẳng	56	8,5	21	35	5,93
Trung cấp	144	21,9	9	135	22,88
Sơ cấp	424	64,4	19	405	68,64
Chưa đào tạo	34	5,2	19	15	2,54
Tổng cộng	658	100	68	590	100

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Ba là: về marketing. Chưa có chính sách định hướng khách hàng thật mạnh mẽ nên khả năng kinh doanh và cạnh tranh của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn trong môi trường mới cạnh tranh ác liệt gặp nhiều khó khăn. Nghiên cứu thị trường chưa được thực hiện thường xuyên nên chưa nắm bắt và dự báo kịp thời nhu cầu của thị trường. Hiện nay nhiều khách hàng chưa thực sự tiếp cận với các thông tin về các dịch vụ bưu chính mà họ có nhu cầu sử dụng, nhiều người hiểu biết một cách mù mờ. Chưa thực sự hấp dẫn khách hàng về các tiện ích khi sử dụng dịch vụ bưu chính. Việc



Phát triển kinh tế - Tháng Tư năm 2009

giới thiệu các dịch vụ bưu chính mới của VNPT ra thị trường trong thời gian qua tương đối ít. Công tác chăm sóc khách hàng cần tốt hơn nữa, chỉ mới áp dụng hình thức hội nghị khách hàng, tặng quà vào dịp lễ, tết theo kế hoạch khuyến mãi mà cũng không thường xuyên, chính sách chi huê hồng không hấp dẫn.

Bảng 8 cho thấy chi phí marketing của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn chiếm tỷ lệ rất thấp, chiếm khoảng 0,7% so với doanh thu, đối với những đơn vị khác cùng ngành chiếm bình quân 1% so với doanh thu.

Bảng 8: Chi phí marketing và doanh thu của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Đvt: triệu đồng

Năm	2003	2004	2005	2006	2007
Chi phí marketing	996	1.307	1.400	1.550	1.680
Doanh thu	142.300	148.800	184.387	234.439	240.000
Tỷ lệ chi phí / doanh thu (%)	0,70	0,88	0,76	0,66	0,7

Nguồn: Bưu điện Trung tâm Sài Gòn

Để khắc phục những hạn chế trên, cần có 3 giải pháp chủ yếu tương ứng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính tại Bưu điện Trung tâm Sài Gòn như sau:

1. Về công nghệ

Công nghệ có ý nghĩa then chốt để nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính, muốn vậy trong thời gian sắp tới Bưu điện Trung tâm Sài Gòn cần:

Một là, tổ chức lại các khâu sản xuất, cụ thể:

- Tự động hoá khâu khai thác, trang bị các máy đóng mở túi gói, chia chọn thư và bưu kiện bằng dây chuyền khép kín tự động.

- Tại khâu vận chuyển nên chú trọng những tuyến có thể mở rộng diện phục vụ dịch vụ EMS, VExpress, chuyển tiền nhanh, tiết kiệm bưu điện, các dịch vụ bưu chính mới. Sắp xếp, phân luồng lại các tuyến đường thư cho phù hợp với điều kiện thực tế. Phối hợp chặt chẽ giữa các khâu để nắm được hành trình và thông tin của quá trình vận chuyển và có phương án dự phòng khi có sự cố xảy ra.

- Tại khâu đi phát, chú ý nhất là các dịch vụ cần tốc độ chuyển phát nhanh như EMS, VEx-

press, chuyển tiền nhanh ... bảo đảm nhanh chóng an toàn chính xác đến tận địa chỉ người nhận. Tiêu chuẩn hoá thùng đựng thư từ báo chí cho các bưu tá, hạn chế tối đa ảnh hưởng mưa gió và các yếu tố khách quan khác làm mất mát, ướt, nhàu nát thư từ báo chí, phục vụ tận tụy và có trách nhiệm đối với những địa chỉ khó phát.

- Tại khâu kiểm soát, kiểm soát viên người thường xuyên kiểm soát để ngăn chặn những sai sót, lệch lạc trong quá trình sản xuất do vậy đội ngũ này cũng cần được tiêu chuẩn hoá. Đồng thời cũng phải đặt ra cơ chế thưởng phạt nghiêm minh đối với họ để tránh hiện tượng kiểm soát qua loa, đại khái. Nên bố trí họ làm theo ca để kiểm tra, kiểm soát được nghiệp vụ và các hoạt động của giao dịch viên.

- Tại các bưu cục, phải tiếp tục đầu tư nâng cấp sao cho khang trang, sạch sẽ, văn minh, đủ ánh sáng, ... tạo không gian thoải mái, thuận tiện cho khách và nhân viên. Các dịp như Valentine, Tết, Noel, ...bưu cục phải được trang trí phù hợp.

Hai là, hiện đại hoá công nghệ bưu chính, như:

- Tại các bưu cục giao dịch, đề nghị thử nghiệm những thiết bị phục vụ khách hàng như máy bán tem và bưu thiếp tự động, máy đổi tiền xu, máy nhận bưu phẩm ghi số tự động, máy bán nhãn cước bưu phí và in mã vạch, máy bán báo - tạp chí, máy bán vật phẩm bưu chính, hệ thống hỏi đáp thông tin tự động...

- Tại các bưu cục giao dịch, đề nghị lắp đặt những thiết bị phục vụ giao dịch viên và kiểm soát viên như hệ thống vi tính đầu cuối cho ghisê. Hệ thống này gồm máy đầu cuối phục vụ cho giao dịch viên và máy đầu cuối xử lý dữ liệu ghisê, cân điện tử nhập dữ liệu trực tiếp vào máy tính và máy in cước thay tem, ...

- Trung tâm Khai thác Bưu chính cần trang bị thử nghiệm máy phân loại - lật mặt - hủy tem CFC, hệ thống thông gió, máy hút bụi, máy in lá nhãn, máy đóng gói thư, hệ thống chia chọn thư và bưu thiếp kích thước vừa và nhỏ, hệ thống chia chọn bưu gửi dạng gói nhỏ, máy đóng gói tự động, máy gói buộc bưu kiện, băng chuyền tự động, hệ thống chia chọn phân hướng thư - bưu phẩm tự động, xe đẩy, xe điện đẩy, kéo, ... sẽ tăng tốc độ thời gian toàn trình của bưu gửi ở khâu này.

Ba là, đẩy mạnh ứng dụng tin học vào sản xuất kinh doanh:

- Cần hoàn thiện mạng tin học của đơn vị để

- Cần hoàn thiện mạng tin học của đơn vị để bảo đảm việc khai thác dữ liệu, như vậy cơ sở dữ liệu của các dịch vụ bưu chính như chuyển tiền nhanh, VExpress, EMS, điện chuyển tiền, thư chuyển tiền, điện hoa, ... mới thống nhất được trên toàn mạng và có đủ cơ sở phục vụ cho việc điều hành khai thác, quản lý và chăm sóc khách hàng.

- Thu thập, xử lý thông tin phản hồi từ khách hàng nhanh chóng, hiệu quả. Giải quyết khiếu nại nhanh, tăng khả năng giám sát, điều hành của lãnh đạo, tăng năng suất lao động, giảm thời gian thao tác nghiệp vụ của giao dịch viên.

2. Về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là khâu quyết định để nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính. Vấn đề chất lượng phục vụ có liên quan rất chặt chẽ đến nguồn nhân lực. Chú ý đến những biện pháp sau:

Một là, đào tạo bồi dưỡng đội ngũ, phát triển nguồn nhân lực.

- Cần có kế hoạch tuyển dụng hợp lý, rộng rãi, công bằng để có thể tuyển chọn được những cá nhân ưu tú, thích hợp với công việc.

- Bố trí nhân sự theo nguyên tắc “đúng người, đúng việc, đúng năng lực và đúng yêu cầu” để nhân viên phát huy tốt sở trường của mình.

- Cần chú trọng hơn về công tác đào tạo nhằm mục đích nâng cao trình độ, năng suất, hiệu quả, trang bị kỹ năng, kiến thức nghiệp vụ phục vụ cho đơn vị.

- Tổ chức huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng giao tiếp, bán hàng.

- Thành lập “Nhóm đào tạo huấn luyện” của đơn vị. Nhóm khoảng 5 người, mỗi phòng ban chức năng cử 1 người, thêm 2 trưởng bưu cục có kinh nghiệm và giỏi nghiệp vụ nhất. Nhóm sẽ chịu trách nhiệm huấn luyện nghiệp vụ và kỹ năng bán hàng cho dịch vụ viên, nhóm sẽ thu thập dữ liệu tình huống, khiếu nại của khách hàng, thiết kế nội dung các chương trình huấn luyện cấp tốc tại chỗ, lập kế hoạch thực hiện, kế hoạch chi phí, triển khai kế hoạch huấn luyện, đánh giá kết quả công tác đào tạo.

- Đề nghị chú trọng chính sách tuyển cộng tác viên hoặc lao động theo thời vụ trong giai đoạn hiện nay.

Hai là, khuyến khích phi vật chất, phát động thi đua, tăng cường kỷ luật lao động để nâng cao chất lượng. Có nhiều phương pháp như:

- Công bố người lao động xuất sắc trong toàn đơn vị

- Tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người.

- Tạo điều kiện làm việc thuận lợi, thú vị cho nhân viên.

- Phát động phong trào thi đua sáng kiến cải tiến đi kèm chính sách động viên, tuyên dương, khen thưởng cho từng sáng kiến.

3. Về marketing

Muốn nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính, Bưu điện Trung tâm Sài Gòn phải chú ý đến hoạt động Marketing. Cụ thể như sau:

Một là, phát triển mạng lưới đại lý bưu điện

Mục đích giải pháp là nhằm phát triển mạng đại lý theo hướng đa dạng dịch vụ, mở rộng mạng lưới phục vụ, mang lại sự thuận tiện tối đa cho khách hàng. Ưu điểm của giải pháp này là mở rộng mạng lưới phục vụ nhằm tăng nguồn doanh thu với chi phí thấp nhất. So với phát triển mạng lưới bưu cục, phát triển mạng lưới đại lý chỉ tốn chi phí hỗ trợ ban đầu là gần 1.000.000 đồng và chi phí quản lý hàng tháng. Trong khi đó phát triển 1 bưu cục nhỏ chi phí đầu tư ban đầu là khoảng 80 – 100 triệu đồng (gồm chi phí trang trí mặt bằng, ghi sê, buồng điện thoại, trang thiết bị...), chi phí hàng tháng khoảng 30 – 40 triệu đồng (gồm chi phí tiền lương, thuê mặt bằng, điện, nước, điện thoại ...). Nay nên triển khai đa dạng hoá dịch vụ bưu chính trên toàn mạng đại lý bưu điện, chú trọng phát triển các dịch vụ bưu chính đầy triển vọng như dịch vụ chuyển phát nhanh, dịch vụ bưu phẩm bưu kiện đi nước ngoài, dịch vụ chuyển tiền nhanh, ...Thực hiện chính sách đại lý nhượng quyền để bảo đảm tăng cường tính kiểm soát đối với đại lý, tăng mức hỗ trợ đối với các đại lý mới mở để ngày càng khuyến khích gia tăng số lượng đại lý bưu điện. Bên cạnh đó thực hiện chính sách đa dạng hoá hình thức đại lý như mở rộng kênh phân phối dịch vụ bưu chính thông qua các cửa hàng, họ sẽ cung cấp sự tiện lợi tối đa cho các đối tượng khách hàng có nhu cầu gửi hàng hoá qua đường bưu điện và đối tượng là khách du lịch trong và ngoài nước. Phải xem các đại lý vừa là đối tác trong kinh doanh vừa là khách hàng, không ngừng xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các đại lý bưu điện trực thuộc.

Hai là, tăng cường quảng cáo, tiếp thị, tuyên truyền, hướng dẫn khách hàng, có một số đề nghị như sau:

- Dùng thư quảng cáo để giới thiệu các dịch vụ bưu chính mà đơn vị cung cấp. Các bưu tá sẽ đi phát kèm với thư, báo thông thường. Trong thư quảng cáo phải có bảng cước dịch vụ bưu chính, chính sách huê hồng, những lợi ích mà đơn vị mang lại cho khách hàng như nhận bưu gửi tại địa chỉ khách hàng, ... Phải chứng minh lợi ích mà đơn vị mang lại cho khách hàng lớn hơn các đối thủ khác mới được.

- Sử dụng rộng rãi phương tiện truyền thông marketing trực tiếp (thư tín, điện thoại, Fax, email, ...) vì nó cho phép những người làm marketing hoạt động chính xác rất cao, cho phép quản lý từng "chiến dịch" với những kết quả gần như ngay lập tức và có thể đo được, tận dụng được anh em bưu tá, chi phí rẻ.

- Công tác điều tra nghiên cứu thị trường cần được đầu tư nhiều hơn và thực hiện có trọng điểm. Phải lấy ý kiến phản hồi từ khách hàng, những dịch vụ bưu chính có thỏa mãn nhu cầu họ hay không? Các chương trình khuyến mãi nên kéo dài bao lâu, cần cải tiến hay không? Có thể thuê những công ty marketing bên ngoài để làm công việc này.

- Cải tiến, tăng cường hoạt động quảng cáo, khuyến mãi. Bên cạnh các hình thức truyền thống như quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như trên báo chí, trên Internet, nên làm phim quảng cáo với nội dung sinh động trong các chương trình giải trí trên tivi, nhất là các dịch vụ bưu chính mới đang bị cạnh tranh mạnh như chuyển phát nhanh. Tận dụng triệt để các phương tiện để quảng cáo như các cột anten, các điểm giao dịch, phương tiện vận chuyển, thùng thư công cộng, trạm điện thoại thẻ, đồng phục nhân viên, in sách, tờ rơi, bìa gấp ...

- Mở rộng phạm vi kinh doanh phục vụ của đơn vị ra toàn thành phố, tập trung vào đối tượng khách hàng doanh nghiệp lớn, các khu công nghiệp ... Mở rộng ra các tỉnh như Đồng Nai, Bình Dương, Long An, ... vì các tỉnh này gần và có nhiều khu công nghiệp ví dụ Đồng Nai có KCN Long Bình, Bàu Xéo, Nhơn Trạch 1,2,3.

- Được chủ động chi hoa hồng cho khách. Hiện nay EMS chi huê hồng cho khách hàng là 35%, SPT chi huê hồng là 30%, còn Bưu điện Trung tâm Sài Gòn có hoa hồng cao nhất là 10% cho tất cả dịch vụ. Đề nghị Bưu điện TP.HCM để cho đơn vị chủ động chi theo từng loại khách hàng, như vậy sẽ thu hút được các khách hàng doanh nghiệp,

không nên làm cứng nhắc như hiện nay là chi theo mức cước sử dụng hàng tháng của khách.

Ba là, đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng

Hoạt động chăm sóc khách hàng không chỉ dừng lại ở khâu phục vụ tại quầy, giải đáp thắc mắc, khiếu nại mà công tác này phức tạp hơn nhiều. Cần tổ chức "Bộ phận quản lý, theo dõi khách hàng lớn" theo vùng, hiện địa bàn quản lý là quận 1, 3 và 4. Họ phải thường xuyên theo dõi, liên hệ khách hàng và sẽ là đầu mối giải quyết mọi yêu cầu của khách hàng.

Bốn là, đa dạng hoá sản phẩm.

Để tiện lợi cho khách hàng tới sử dụng dịch vụ bưu chính, đề nghị triển khai trên mạng lưới bưu cục trước mắt kinh doanh các loại sản phẩm như văn phòng phẩm, quà lưu niệm, phát hành sách, ... Xây dựng mô hình Post - shop và tiếp tục phát triển dịch vụ điện hoa. Lập đội giao nhận bưu gửi đặc biệt, nhân viên sẽ nhận bưu gửi tại công ty khách hàng, sau đó lập tức mang giao ngay cho người nhận. Tiềm năng của thị trường "Bưu gửi giao ngay" rất lớn, địa bàn quận 1, 3 và 4 có 102 trường phổ thông với 118.966 học sinh, nhu cầu đưa rước học sinh rất cao, có thể tận dụng đội xe của Bưu điện Trung tâm Sài Gòn để mở dịch vụ này. Ngoài ra, có thể chủ động phối hợp với ngành du lịch biển Bưu điện Trung tâm Sài Gòn thành một trong những điểm để du khách đến tham quan, sử dụng dịch vụ. Cung cấp những điểm truy cập Internet công cộng cho khách hàng,

Tóm lại, trong xu thế hội nhập kinh tế khu vực và thế giới đang diễn ra mạnh mẽ, yếu tố độc quyền trong ngành bưu chính viễn thông đã không còn tồn tại nữa, do vậy để giữ vững vai trò chủ đạo trong kinh doanh cung cấp dịch vụ bưu chính, VNPT nói chung và Bưu điện Trung tâm Sài Gòn nói riêng phải nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, đó là mục tiêu có ý nghĩa quyết định sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai ■

Tài liệu tham khảo:

1. Hà Văn Hội (2006), *Những tác động đến bưu chính, viễn thông và công nghệ thông tin VN*, NXB Bưu Điện Hà Nội.
2. Nguyễn Quang Hưng (2006), *Chăm sóc khách hàng bưu điện*, NXB Bưu điện Hà Nội.
3. Bưu điện Trung tâm Sài Gòn, *Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động từ năm 2003 - 2007*.