

Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh kinh doanh dịch vụ viễn thông tại Bưu điện tỉnh Đồng Nai

Thạc sĩ PHẠM HÙNG ĐỨC



Ảnh Hòa Tấn

I. Lý luận về năng lực cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, năng lực cạnh tranh quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp luôn tìm cách để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình nhằm vươn tới vị thế mà tại đó doanh nghiệp có khả năng chống chọi và tác động đến các lực lượng cạnh tranh một cách hiệu quả. Bưu điện tỉnh (BĐT) Đồng Nai – một đơn vị thành viên của Tổng công ty bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) mới chuyển sang hoạt động trong môi trường cạnh tranh chưa lâu, nhưng đã gặp không ít khó khăn: tất cả doanh nghiệp được phép kinh doanh dịch vụ viễn thông tại Việt Nam đều đã xuất hiện tại Đồng Nai, áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Vấn đề đặt ra với BĐT Đồng Nai là làm thế nào để giữ được hơn 300.000 khách hàng sử dụng dịch viễn thông của mình đồng thời tiếp

tục thu hút thêm khách hàng mới, tiếp tục giữ được thế chủ đạo của mình trên thị trường. Để thực hiện được điều này, chỉ duy nhất là BĐT Đồng Nai phải không ngừng củng cố và nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh của mình.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là gì? Đây là thuật ngữ đã được sử dụng rất rộng rãi, nhưng đến nay vẫn chưa có một định nghĩa, tiêu thức để đo lường rõ ràng. Tuy vậy, chúng ta có thể hiểu năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng tác động của doanh nghiệp đến các lực lượng cạnh tranh bằng các biện pháp sáng tạo - tạo ra được các "khác biệt" hơn hẳn đối thủ cạnh tranh. Khác biệt đó có thể là hệ thống phân phối dịch vụ tốt, sản phẩm độc đáo, giá cước rẻ,.... Những khác biệt này giúp doanh nghiệp xác lập được vị thế của mình trên thị trường. Theo tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm, trình bày trong tác phẩm: *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị*

gia tăng và định vị doanh nghiệp, thì một doanh nghiệp có thể tạo ra vị thế cạnh tranh hay nói một cách khác, chúng ta có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thông qua sáu lĩnh vực chất lượng sau:

(1) Chất lượng sản phẩm: Giành và giữ thị phần bằng cách mở rộng hoặc chuyên biệt hóa các chức năng của sản phẩm; hoặc đưa ra thị trường sản phẩm hoàn toàn mới chưa bao giờ được biết đến trước đó; (2) Chất lượng thời gian: Là việc sản phẩm của doanh nghiệp hiện diện kịp thời ở thị trường, nghĩa là đúng lúc mà khách hàng yêu cầu và trước hơn nhiều so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực; (3) Chất lượng không gian: Tạo ấn tượng về vị thế và thông qua tạo kinh nghiệm tốt cho khách hàng từ quy trình "3S": Nhìn từ bên ngoài cửa tiệm, khách đã cảm nhận những khao khát cần thỏa mãn (Satisfaction); Khi bước vào cửa tiệm, khách ở tâm lý sẵn sàng "hi sinh" (Sacrifice) thời gian, tiền thần, tiền bạc; Và khi không gian cửa tiệm tạo cho khách một bất ngờ đầy ấn tượng (Surprise); (4) Chất lượng dịch vụ: Dịch vụ là thực hiện những gì mà doanh nghiệp đã hứa hẹn nhằm thiết lập, củng cố và mở rộng những mối quan hệ đối tác lâu dài với khách hàng và thị trường. Dịch vụ chỉ đạt chất lượng khi khách hàng cảm nhận rõ ràng là việc thực hiện các hứa hẹn đó của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng giá trị gia tăng nhiều hơn các doanh nghiệp khác đang hoạt động trong cùng lĩnh vực; (5) Chất lượng thương hiệu: Chất lượng thương hiệu được hình thành và củng cố thông qua mối quan hệ ràng buộc

giữa việc khách hàng nhận dạng thương hiệu, trung thành với thương hiệu và doanh nghiệp trung thành với thương hiệu của mình. Thương hiệu đạt vị thế cao nhất là lúc mà chu kỳ sống của thương hiệu phát triển đến độ bao gồm đầy đủ việc biểu trưng cho chất lượng sản phẩm, dịch vụ, nhân cách và giá trị đề cao bởi doanh nghiệp; (6) Chất lượng giá cả: Chất lượng giá cả cơ bản phải xuất phát từ sự hợp ý, hợp thời đối với khách hàng. Nói cách khác, khi doanh nghiệp chứng minh được hiệu quả mang lại từ chi phí mà khách hàng phải trả là phù hợp với ý muốn và thời điểm yêu cầu của khách hàng thì bằng giá áp dụng sẽ mang đến cho doanh nghiệp thêm một lợi thế cạnh tranh đặc thù.

II. Thực trạng năng lực cạnh tranh của BDT Đồng Nai

1. Sơ lược BDT Đồng Nai:

BDT Đồng Nai là đơn vị thành viên, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty bưu chính – viễn thông Việt Nam (VNPT), hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cùng các thành viên khác trong một dây chuyền công nghệ bưu chính viễn thông liên hoàn, thống nhất cả nước, có mối liên hệ với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, kế hoạch do VNPT giao.

BDT Đồng Nai hoạt động trên thị trường cung cấp dịch vụ viễn thông có mức độ cạnh tranh cao, các doanh nghiệp được phép kinh doanh dịch vụ viễn thông luôn tìm cách thâm nhập thị trường này vì đây là thị trường rất tiềm năng.

2. Năng lực cạnh tranh trong kinh doanh dịch vụ viễn thông của BDT Đồng Nai:

Trong phạm vi bài viết này, chúng tôi chỉ trình bày những kết luận chung nhất về năng lực cạnh tranh trong kinh doanh dịch vụ viễn thông của BDT Đồng Nai thông qua kết quả các cuộc khảo sát thị trường năm 2004, 2005 đồng thời kết hợp với việc sử dụng phương pháp chuyên gia. Năng lực cạnh tranh được đánh giá qua các lĩnh vực chất

lượng:

a. Về chất lượng sản phẩm: Chất lượng sản phẩm ở đây được xem chất lượng “thông thoại” của dịch vụ viễn thông. Kết quả nghiên cứu thị trường năm 2004, 2005 của BDT Đồng Nai đã khẳng định năng lực cạnh tranh của đơn vị trong lĩnh vực chất lượng dịch vụ còn rất nhiều hạn chế, ví dụ: Về các dịch vụ thoại (điện thoại cố định, Voip,...): 35,64% khách hàng được hỏi cho rằng chất lượng bình thường, dịch vụ Voip 171 không vượt trội so với dịch vụ Voip các doanh nghiệp khác; về dịch vụ truy cập Internet: 92,22% khách hàng được hỏi cho rằng tốc độ truy cập Internet chậm so tiêu chuẩn kỹ thuật cung cấp....

b. Về chất lượng thời gian: nhìn chung năng lực cạnh tranh về chất lượng thời gian cũng còn hạn chế, cụ thể: Việc đầu tư mạng lưới, đáp ứng nhu cầu mong đợi của khách hàng chưa được kịp thời, đến nay còn trên 7.000 đơn yêu cầu lắp đặt máy điện thoại, ADSL chưa được giải quyết.... Hay như trong việc trong việc lắp đặt, sửa chữa, giải quyết khiếu nại: vẫn chưa thật sự làm hài lòng khách hàng, thể hiện qua các đơn khiếu nại, phản ánh của khách hàng.

c. Về chất lượng không gian: BDT Đồng Nai có hệ thống điểm giao dịch rộng khắp với bán kính phục vụ khoảng 1,8 km/điểm, tuy nhiên sự thống nhất về hình ảnh thì chưa cao từ hình thức trang trí, màu sắc quầy giao dịch, bảng hiệu, trang phục của nhân viên giao dịch.... Như vậy, năng lực cạnh tranh ở nội dung này của BDT Đồng Nai còn rất hạn chế.

d. Về chất lượng dịch vụ: Chất lượng dịch vụ viễn thông chính là mọi sự thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng, dịch vụ tốt khi năm lĩnh vực sau tốt: (1) Sự chắc chắn: Nghĩa là doanh nghiệp hứa điều gì thì thực hiện điều đó; (2) Sự tin tưởng: Có được từ năng lực thật sự nhìn thấy ngay từ đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp; (3) Sự cụ thể: có được từ việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất để phục vụ khách hàng; (4) Sự cảm

thông: Thông hiểu tâm lý khách hàng; (5) Sự nhanh nhẹn: Phục vụ nhanh gọn đúng theo yêu cầu của khách hàng. Đánh giá một cách tổng thể, ở lĩnh vực này, năng lực cạnh tranh của BDT Đồng Nai chưa thật sự nổi bật, thậm chí còn hạn chế so với các doanh nghiệp khác.

e. Về chất lượng thương hiệu: Khái niệm “thương hiệu”, phát triển thương hiệu rất mới đối với BDT Đồng Nai, có thể sơ lược mấy điểm yếu về thương hiệu tại BDT Đồng Nai: Nhận thức về tầm quan trọng của thương hiệu chưa đầy đủ; sự nhầm lẫn giữa thương hiệu của VNPT và thương hiệu dịch vụ; ...

f. Về chất lượng giá cả: Rõ ràng, BDT Đồng Nai không thể quyết định về giá cước các dịch vụ viễn thông (trừ một số giá cước như hòa mạng cố định,...), do đó, có thể khẳng định giá cước không phải là lợi thế cạnh tranh của BDT Đồng Nai. Để nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực này thì chỉ có cách duy nhất là tìm mọi cách để “tăng giá trị khách hàng” thông qua việc nâng cao khả năng phục vụ, nâng cao chất lượng sản phẩm.

III. Đề xuất giải pháp

1. Quan điểm xây dựng các giải pháp: Các giải pháp phải khắc phục được những vấn đề tồn tại về năng lực cạnh tranh của đơn vị; giúp cho đơn vị nâng cao năng lực cạnh tranh của mình và góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn VNPT; Các giải pháp phải mang tính khả thi và đem lại hiệu quả kinh tế xã hội cho doanh nghiệp và toàn xã hội.

2. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh:

Từ việc đánh giá về thực trạng năng lực cạnh tranh trong kinh doanh dịch vụ viễn thông của BDT Đồng Nai đã trình bày ở phần II; để nâng cao năng lực cạnh tranh của BDT Đồng Nai trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ viễn thông, chúng tôi đề xuất các nhóm giải pháp sau:

a. Nhóm giải pháp đầu tư, nâng cao chất lượng mạng lưới viễn thông:

Mạng lưới viễn thông (cáp,

tổng đài) là “xương sống” của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ viễn thông. Về mạng lưới, cần phải: (1) Cần bám sát nhu cầu của thị trường; kết hợp giữa nghiên cứu thị trường với đầu tư. (2) Nâng cao chất lượng mạng lưới: Chuyển dần cáp treo sang cáp ngầm, đồng thời nâng chất lượng của dây thuê bao (tăng tiết diện dây thuê bao),...

Hiệu quả của việc thực hiện nhóm giải pháp này là sẽ nâng cao được chất lượng dịch vụ: chất lượng thông thoại, đường truyền,...; Đưa nhiều dịch vụ cộng thêm mới ra thị trường, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng; Cũng cố và nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực “chất lượng sản phẩm”,...

b. Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực:

Đẩy mạnh công tác đào tạo, đào tạo lại. Đặc biệt là tăng cường công tác đào tạo nội bộ - BDT Đồng Nai nên có “ban đào tạo” gồm những chuyên viên giỏi, cán bộ quản lý cao cấp,... theo dõi vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên toàn Bưu Điện tỉnh.

Thực hiện tốt nhóm giải pháp này, BDT Đồng Nai sẽ đào tạo được đội ngũ CBCNV giỏi. Giữ được người giỏi ở lại với đơn vị. Chính các vấn đề này sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh của BDT Đồng Nai trên thị trường.

c. Giải pháp về thị trường – tiếp thị:

- Cần nhanh chóng hoàn thiện về cơ sở dữ liệu về khách hàng: tích hợp số liệu về khách hàng, để đạt tới yêu cầu: khi cần truy xuất thông tin về khách hàng nào đó thì có thể biết được “lý lịch” về khách hàng này: sử dụng khi nào, đang sử dụng những dịch vụ gì, tình trạng sử dụng,...;

- Hoàn thiện các chính sách chăm sóc từng đối tượng khách hàng. Chính sách cần theo hướng mở, tăng quyền quyết định cho các đơn vị cơ sở. Tạo thêm nhiều kênh thanh toán cước cho khách hàng: thu cước tại nhà, ATM, ...; Tăng cường cung cấp dịch vụ bằng hình thức trực tuyến,...

- Đẩy mạnh triển khai các hạng

mục nhận diện thương hiệu VNPT.

Hiệu quả chính của nhóm giải pháp này: Đơn vị sẽ nắm tình hình thị trường kịp thời; giúp đơn vị phản ứng nhanh nhanh trước các lực lượng cạnh tranh, góp phần tạo dựng, củng cố vị thế của doanh nghiệp; Xác định rõ thị trường mục tiêu, từ đó có chính sách phù hợp để giữ và phát triển khúc thị trường này; Góp phần lớn vào việc tạo dựng thương hiệu.

d. Giải pháp về quản lý:

Xem xét và điều chỉnh mô hình tổ chức lao động cho phù hợp với tình hình phát triển mạng lưới; Mô hình tổ chức nên được bố trí theo hướng phát triển của mạng lưới chứ không phụ thuộc vào địa giới hành chính; đẩy mạnh việc ứng dụng tin học vào quản lý điều hành: tổ chức hệ thống mạng (máy tính) từ trung tâm đến các cơ sở.... Nếu nhóm giải pháp này được thực hiện tốt sẽ giúp đơn vị phản ứng nhanh, linh hoạt với tình hình thị trường ngày càng biến động, nâng cao sức cạnh tranh kinh doanh dịch vụ viễn thông.

e. Giải pháp về phát huy vai trò đoàn thể:

Phát huy hơn nữa vai trò của các tổ chức đoàn thể. Phát động các phong trào sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, ... qua đây góp phần tạo môi trường làm việc sôi nổi, đoàn kết, gắn bó giữa CBCNV trong đơn vị. Thực hiện tốt

giải pháp này sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, phát huy tính sáng tạo, năng động trong đội ngũ người lao động. Đây là nguồn gốc của việc tạo nên sự khác biệt, nâng cao năng lực cạnh tranh; Hình thành rõ nét văn hóa doanh nghiệp – yếu tố rất quan trọng trong quá trình hội nhập, cạnh tranh.

Tóm lại

Thực hiện các giải pháp sẽ mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cho BDT Đồng Nai; Nếu thực hiện tốt các giải pháp đã đề xuất, chắc chắn năng lực cạnh tranh của BDT Đồng Nai sẽ tăng lên, sẽ giúp cho đơn vị “giữ được khách hàng hiện tại và thu hút thêm khách hàng mới” ■

Tài liệu tham khảo:

1. BDT Đồng Nai, Báo cáo kết quả khảo sát thị trường bưu chính viễn thông tỉnh Đồng Nai năm 2004, 2005
2. Chính phủ, Quyết định 58/2005/QĐ-TTg, ngày 23.03.2005 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt đề án thi điểm hình thành Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam.
3. Viện kinh tế bưu điện (8.2004), Chiến lược thành công trong thị trường viễn thông cạnh tranh, NXB Bưu điện.
4. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng và phát triển doanh nghiệp, NXB TP.HCM.
5. GS.TS Đỗ Trung Tá (6.2003), bài phát biểu của Bộ trưởng Bộ bưu chính viễn thông tại diễn đàn “Việt Nam sẵn sàng gia nhập WTO”, Ngành viễn thông Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế”, Hà Nội.



Ảnh Hòa Tấn