THỰC TRẠNG KINH DOANH BƯU CHÍNH VIỆT NAM VÀ VẤN ĐỀ TÁI CẤU TRÚC

GS.TS. Bùi Xuân Phong

Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông

Ngày 1/1/2008, Bưu chính Việt Nam được tách ra khỏi khối viễn thông của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) và hoạt động độc lập với mục tiêu "xóa lỗ" trong 5 năm đầu tiên. Trải qua 4 năm hoạt động, Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (VNPost) đã đạt được những thành tựu nhất định, nhưng mục tiêu cân bằng thu chi, hoạt động độc lập và có lãi vẫn đang là nhiệm vụ hết sức nặng nề đối với VNPost. Bởi lẽ, trong giai đoạn hiện nay, VNPost tiếp tục phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, thách thức. Bên cạnh khó khăn do kinh tế vẫn đang trong giai đoạn phục hồi và áp lực cạnh tranh mạnh mẽ của thị trường bưu chính, chuyển phát, còn phải chịu tác động lớn do mức kinh phí hỗ trợ của Nhà nước để VNPost thực hiện cung ứng dịch vụ bưu chính công ích tiếp tục giảm mạnh. Cùng với đó, tỷ lệ hoa hồng và thị phần thu cước viễn thông của VNPost cũng có xu hướng giảm nhanh từ năm 2011. Ngoài ra, VNPost còn chịu ảnh hưởng của một số yếu tố khác như: từ năm 2011, Công ty dịch vụ tiết kiệm Bưu điện chuyển vào Ngân hàng Liên Việt, trở thành đối tác chiến lược của Bưu chính Việt Nam; việc chuyển đổi mô hình tổ chức của VNPost theo Nghị định 25 của Chính phủ, theo đó quỹ tiền lương thực hiện của VNPost chỉ có thể đạt như kế hoạch khi Tổng Công ty có lợi nhuận và mức lợi nhuận thực hiện bằng hoặc cao hơn lợi nhuận kế hoạch.

Những thách thức trên đã, đang và sẽ đặt ra những yêu cầu, đòi VNPost phải năng động, chủ động hơn nữa, quyết liệt trong việc tìm ra những giải pháp mới cho hoạt động kinh doanh của mình. Muốn vậy, VNPost phải được tái cấu trúc. Bài viết phân tích thực trạng kinh doanh bưu chính, đánh giá phân tích những kết quả đạt được, chỉ ra những tồn tại và nguyên nhân, trên cơ sở đó kiến nghị một số vấn đề nhằm tái cấu trúc VNPost

Từ khóa: Kinh doanh bưu chính, tái cấu trúc bưu chính, Việt Nam

1. Thực trạng kinh doanh bưu chính Việt Nam

1.1. Kết quả kinh doanh

a. Kinh doanh dịch vụ bưu chính

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của bưu chính trong giai đoạn trước khi chia tách 2003-2007 thường xuyên bị thua lỗ. Khoản lỗ này chủ yếu được VNPT bù đắp từ hiệu quả kinh doanh viễn thông. Nguyên nhân của tình trạng thua lỗ là do nhiều dịch vụ bưu chính mang tính công ích rất lớn, cung cấp theo yêu cầu Nhà nước về phổ cập dịch vụ với giá cước thấp nhưng Nhà nước chưa có cơ chế thanh toán cho doanh nghiệp. Đối với các dịch vụ kinh doanh, thị trường dịch vụ bưu chính bị cạnh tranh ngày càng gay gắt và bị thay thế bởi các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, trong khi đó việc đầu tư phát triển và chính sách kinh doanh, tiếp thị đối với dịch vụ bưu chính của VNPT chưa được quan tâm. Mặt khác, cơ chế hạch toán chung bưu chính viễn thông dẫn đến tâm lý ỷ lại của cán bộ công nhân viên khối bưu chính, chưa tích cực phấn đấu để phát triển kinh doanh dịch vụ.

Từ năm 2008, VNPost hoạt động độc lập, dịch vụ bưu chính truyền thống có tốc độ tăng sản lượng không cao, có xu hướng giảm, doanh thu không đủ bù đắp chi phí. Bên cạnh đó sản lượng một số dịch vụ mới tăng nhưng do giá dịch vụ thấp hơn nhiều so với giá thành (cước thư duy trì trong 6 năm qua, cước phát hành báo chí duy trì trong hơn 40 năm…) nên không thể bù đắp được tốc độ tăng nhanh chi phí đầu vào, nhất là chi về lương và nhiên liệu vận chuyển,… Đặc biệt, liên tục trong 3 năm sau chia

Bảng 1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPost giai đoạn 2008 - 2010

Đơn vị: tỷ đồng

TT		2008	2009	2010
1	Doanh thu	5.689	6.472	8.268
2	Chênh lệch thu-chi	-1.283	-1.068	-841

(Nguồn: Báo cáo VNPost 2008-2010)

tách, mặc dù sự hỗ trợ của Nhà nước và Tập đoàn VNPT cho VNPost giảm dần theo lộ trình, song doanh thu của VNPost vẫn đảm bảo tăng trưởng. Cụ thể, hỗ trợ bưu chính công ích của Nhà nước năm 2009 giảm 223 tỷ đồng so với năm 2008; năm 2010 cũng giảm tới hơn 200 tỷ đồng so với năm 2009. Trong bối cảnh đó, với nỗ lực không mệt mỏi của đội ngũ những người làm bưu chính trên toàn mạng lưới nhằm đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng cường mở rộng thị trường, doanh thu của VNPost qua các năm luôn đạt và vượt kế hoạch VNPT giao.

Theo báo cáo đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2010, VNPost đã cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch với tổng doanh thu phát sinh năm 2010 đạt 8.268 tỷ đồng, vượt 0,8% kế hoạch; nếu không tính doanh thu trợ cấp công ích, vượt 3,7% kế hoạch, tăng 3,2% so với thực hiện năm 2009. Doanh thu tính tiền lương đạt 3.910 tỷ đồng, vượt 1,5% kế hoạch Tập đoàn giao, tăng 4,6% so với năm 2009. Trong đó, doanh thu nhóm dịch vụ bưu chính chuyển phát đạt 1.688 tỷ đồng, tăng 22% so với năm 2009, chiếm 43% tổng doanh thu tính lương. Nhóm dịch vụ tài chính bưu chính doanh thu đạt 1.250 tỷ đồng, tăng 14% so với năm 2009, chiếm 32% trong tổng doanh thu tính lương. Doanh thu hợp tác viễn thông- công nghệ thông tin tiếp tục giảm nhanh, song vẫn đạt 3.016 tỷ đồng, giảm 15% so với thực hiện năm 2009. Doanh thu các dịch vụ kinh doanh khác đạt 400 tỷ đồng, bằng 94% kế hoạch, tăng 23,8% so với năm 2009, chiếm tỷ trọng 7,5% trong tổng doanh thu tính lương. Năng suất lao động theo doanh thu tính lương đạt 142,6 triệu đồng/người/năm, tăng 16% so với năm 2009.

Có thể thấy, những nỗ lực của VNPost trong việc tăng doanh thu được thể hiện rõ nét nhất ở tốc độ tăng trưởng của các dịch vụ thuần bưu chính. Kể từ ngày 1/1/2008, thời điểm VNPost chính thức được thành lập và đi vào hoạt động, lãnh đạo VNPost đã nhận thức rõ sự cần thiết phải chuyển dịch cơ cấu doanh thu, với mục tiêu để người bưu chính sống được bằng chính nghề của mình, giảm dần sự phụ thuộc vào khối viễn thông. Từ nhận thức này, thời gian qua, đội ngũ lao động trên toàn mạng lưới đã chủ động nâng cao tốc độ tăng trưởng và tỷ trọng doanh thu của nhóm các dịch vụ thuần bưu chính. Năm 2009, các dịch vụ thuần bưu chính của VNPost đã tăng 22,5% so với năm 2008; năm 2010 nhóm dịch vụ lõi của bưu chính tiếp tục đạt mức tăng trưởng cao, trong đó nhóm dịch vụ bưu chính cổ phần tăng 19% so với năm 2009; các dịch vụ tài chính bưu chính (trừ dịch vụ tiết kiệm bưu điện) đạt mức tăng 16% và các dịch vụ khác tăng 17%. Nguyên nhân cơ bản đưa đến kết quả doanh thu các dịch vụ lõi của bưu chính, đặc biệt là nhóm dịch vụ bưu chính cổ phần đạt mức tăng trưởng tốt là do các đơn vị đã cố gắng triển khai các biện pháp tăng doanh thu, như đẩy mạnh phát triển các dịch vụ gia tăng, tăng cường tiếp thị khách hàng mới, đồng thời chú trọng công tác chăm sóc khách hàng... Đáng mừng là, những nỗ lực của đội ngũ bưu chính Việt Nam trong việc nâng cao tốc độ tăng trưởng doanh thu của các dịch vụ bưu chính truyền thống trong thời gian qua đã góp phần đáng kể cải thiện cơ cấu doanh thu của VNPost, từng bước hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị, để bưu chính có thể đứng vững bằng nguồn thu từ các dịch vụ lõi. Nếu năm 2008 doanh thu các dịch vụ thuần bưu chính mới chỉ chiếm 32,5% tổng doanh thu phát sinh và chiếm 66,6% doanh thu tính tiền lương, thì năm 2010 tỷ trọng doanh thu các dịch vụ thuần bưu chính đã chiếm tới 45% doanh thu phát sinh và 84% doanh thu tính lương của VNPost.

Nếu xét cho từng nhóm dịch vụ bưu chính cho thấy:

- Nhóm dịch vụ bưu chính chuyển phát tiếp tục đạt được sự tăng trưởng nhanh, doanh thu đạt 1.688 tỷ đồng, tăng 22% so với năm 2009, chiếm 43% tổng doanh thu tính lương, khẳng định vai trò của dịch vụ bưu chính chuyển phát. Một số dịch vụ có tốc độ tăng trưởng cao: bưu phẩm tăng 27%; bưu kiện, bưu chính ủy thác tăng 22,5%; bưu phẩm không địa chỉ đạt doanh thu hơn 4 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng xấp xỉ 200%.

- Nhóm dịch vụ tài chính bưu chính: doanh thu đạt 1.250 tỷ đồng, tăng 14% so với năm 2009, chiếm 32% tổng doanh thu tính lương. Doanh thu các dịch vụ truyền thống (chuyển tiền, điện hoa) chỉ bằng 89% kế hoạch, tăng 2,1% so với năm 2009. Dịch vụ tiết kiệm bưu điện, doanh thu đạt 783,5 tỷ đồng, giảm 3,3% so với kế hoạch, thấp hơn thực hiện năm 2009. Các dịch vụ đại lý và dịch vụ thu hộ có sự tăng trưởng nhanh lần lượt là 179,3% và 244,4%, trong đó, dịch vụ đại lý Bảo hiểm Bưu điện đạt doanh số trên 100 tỷ đồng, doanh thu được hưởng là 35,9 tỷ đồng, tăng 205,1% so với thực hiện năm 2009.

- Doanh thu hợp tác viễn thông- công nghệ thông tin tiếp tục giảm nhanh, đạt 3.016 tỷ đồng, giảm 15% so với thực hiện năm 2009. Phần doanh thu được hưởng sau khi trừ giá vốn và hoa hồng

dịch vụ chiếm tỷ trọng 18% tổng doanh thu tính lương.

Doanh thu dịch vụ viễn thông tại bưu cục sụt giảm nhanh, chỉ bằng 60% thực hiện năm 2009. Hoạt động thu cước đạt được tỷ lệ róc cước trung bình trên 96%/tháng phát sinh cước (không bao gồm các khách hàng lớn thực hiện thanh toán qua ngân hàng), doanh thu đạt 514 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng lớn trong doanh thu tính lương của nhiều đơn vị. Mô hình bán thẻ điện tử qua điện thoại và máy tính được phát triển mở rộng với hơn 10.000 điểm bán hàng, doanh số đạt trên 40 tỷ đồng/tháng.

- Doanh thu các dịch vụ kinh doanh khác đạt 400 tỷ đồng, bằng 94% kế hoạch, tăng 23,8% so với năm 2009, chiếm tỷ trọng 7,5% trong tổng doanh thu tính lương. Dịch vụ kinh doanh cho thuê mặt bằng từng được xem là thế mạnh với mạng lưới bưu cục rộng khắp nay gặp nhiều khó khăn do các quy định quản lý của Nhà nước. Các dịch vụ mới như bán lẻ, phát hành sách, vận chuyển hành khách… việc triển khai còn chậm, mô hình kinh doanh chưa hoàn thiện, chưa đủ điều kiện để triển khai rộng trên toàn mạng lưới.

b. Một số kết quả khác

- Mạng lưới bưu cục, hệ thống khai thác vận chuyển và chất lượng các dịch vụ chuyển phát

Hiện VNPost có 17.976 điểm phục vụ, số dân phục vụ bình quân là 4.788 người/điểm, bán kính phục vụ bình quân 2,42 km/điểm. Mạng khai thác vận chuyển duy trì ổn định và hợp lý hóa. Phương thức vận chuyển chuyên ngành cơ bản đảm bảo chỉ tiêu thời gian toàn trình. Mô hình kết hợp xã hội hóa vận chuyển cấp I, cấp II được bước đầu triển khai tại một số Bưu điện tỉnh, thành phố mang lại hiệu quả kinh tế. Mô hình khai thác tập trung được thí điểm tại nhiều Trung tâm khai thác vùng, Bưu điện thành phố lớn đã góp phần nhanh chóng lưu thoát bưu gửi. Việc cải tiến sắp xếp lại mạng lưới, tuyến đường thư cấp II, cấp III, hợp lý hóa thời gian mở cửa các điểm truy cập dịch vụ vẫn đảm bảo số lượng, thời gian và bán kính phục vụ theo quy định.

Khâu chuyển phát đến khách hàng đã có nhiều cải thiện và đã được các đơn vị quan tâm hơn. Tuy nhiên, công tác kiểm tra, giám sát ở một số đơn vị còn chưa thường xuyên làm ảnh hưởng đến chất lượng, thậm chí gây bức xúc, khiếu nại của khách hàng và phản ánh không thuận của phương tiện thông tin đại chúng.

Mạng điểm phục vụ đã niêm yết đầy đủ các thông tin liên quan đến các dịch vụ do VNPost cung cấp, đảm bảo phục vụ khách hàng.

Chất lượng dịch vụ từng bước được cải thiện, các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ cơ bản được đáp ứng. Đã có 90,5% số xã trên cả nước có báo Đảng đến trong ngày, 100% tổng số xã trên cả nước có điểm phục vụ. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chất lượng:

Chỉ tiêu chất lượng dịch vụ bưu chính công ích: (i) Thời gian toàn trình thư nội tỉnh khu vực nội thành, nội thị đạt 90%; có 48 Bưu điện tỉnh, thành phố đạt và vượt chỉ tiêu giao kế hoạch. (ii) Thời gian toàn trình thư nội tỉnh các khu vực còn lại đạt 93,32%, tăng hơn 10% so với năm 2009; có 51 Bưu điện tỉnh, thành phố đạt và vượt chỉ tiêu giao kế hoạch.

Các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ bưu kiện trong nước: Thời gian chuyển phát bưu kiện nội vùng và kề vùng đạt chỉ tiêu quy định. Riêng đối với các bưu kiện cách vùng, thời gian chuyển phát không ổn định, nhiều bưu kiện có thời gian chuyển phát kéo dài hơn so với quy định (9 ngày); chỉ có 45% tổng số bưu kiện cách vùng đạt chỉ tiêu (9 ngày) so với quy định là 80%.

- Hoàn thành bước đầu việc chuyển đổi Tổng công ty theo Nghị định 25/2010/NĐ-CP và sắp xếp lại lao động. Tiếp tục kiện toàn bộ máy tham mưu và đội ngũ cán bộ

Thực hiện Nghị định số 25/2010/NĐ-CP, ngày 19/3/2010 của Chính phủ, đã hoàn thành việc chuyển đổi Tổng công ty, Công ty Tem và Công ty In Tem Bưu điện thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu hoạt động theo Luật Doanh nghiệp từ ngày 01/7/2010.

Mô hình Bưu điện khu vực đã có thêm 6 Bưu điện tỉnh, thành phố triển khai, nâng số lượng Bưu điện tỉnh, thành phố áp dụng mô hình lên 18 đơn vị.

Thành lập Ban Quản lý chất lượng, Ban Tem Bưu chính, tổ chức lại Ban Quản lý các dự án công trình Bưu điện. Ban hành quy định chức năng, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của các đơn vị khối cơ quan.

Trên cơ sở kết quả rà soát, hợp lý hóa các hoạt động trên mạng lưới đã giải quyết để 5.131 lao động được nghỉ theo Nghị định 110/2007/NĐ-CP ngày 26/6/2007 của Chính phủ. Phương án đã nhận được sự thống nhất của Đảng, Chuyên môn, Công đoàn các cấp trong Tổng công ty và Tập đoàn, sự quan tâm hỗ trợ của các bộ, ngành và đặc biệt là sự đồng thuận của toàn thể cán bộ công nhân viên trên toàn mạng lưới.

Các chính sách đối với người lao động được thực

hiện đầy đủ và kịp thời. Việc chăm lo an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ, bảo đảm an toàn cơ sở vật chất được các đơn vị quan tâm, chú trọng. Các khóa đào tạo, nghiên cứu, hội thảo trong nước và quốc tế nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, các kỹ năng đã được tổ chức với sự tham gia của 472 lượt cán bộ công nhân viên.

- Công tác tài chính, kế toán đã bảo đảm cân đối đủ vốn cho đầu tư và sản xuất kinh doanh

Tăng cường công tác hướng dẫn, kiểm tra, giám sát các đơn vị thực hiện nghiêm túc công tác quản lý vốn bằng tiền, quản lý công nợ, chấp hành chế độ hóa đơn, kiểm soát chứng từ, quản lý doanh thu, chi phí, tài sản cố định. Đồng thời chấn chỉnh, xử lý kịp thời với những đơn vị, cá nhân để xảy ra sai sót trong công tác quản lý tài chính kế toán. Kết quả làm việc của Đoàn Kiểm toán Nhà nước tại Tổng công ty và 14 đơn vị thành viên cho thấy về cơ bản công tác kế toán tài chính được thực hiện nghiêm túc, đúng theo các quy định của pháp luật.

Hướng tới mục tiêu cân bằng thu chi, đã thực hiện rà soát chi phí, xác định các khoản mục chi phí bất hợp lý để điều chỉnh kịp thời. Đã tổ chức 8 đợt kiểm tra tại 32 đơn vị về công tác quản lý tài chính kế toán, quyết toán dự án đầu tư xây dựng, tổ chức công tác kế toán, thống kê, phát hiện và chấn chỉnh các yếu kém trong công tác quản lý tài chính kế toán, đầu tư xây dựng cơ bản. Thực hiện quyết toán các dự án đầu tư xây dựng, thẩm định, cấp phát vốn đầu tư xây dựng cơ bản gần 300 tỷ đồng; đối soát, thanh quyết toán công nợ các dịch vụ với bưu chính của trên 100 quốc gia, các đối tác cung cấp dịch vụ trong nước và quốc tế.

Bước đầu kiện toàn hệ thống thống kê góp phần thực hiện tốt việc thống kê các dịch vụ công ích làm cơ sở cho việc hoàn thiện ký kết và thanh toán hợp đồng đặt hàng cung cấp dịch vụ bưu chính công ích giữa Bộ Thông tin và Truyền thông với Tổng công ty năm 2009 và 2010.

2.2. Đánh giá chung kinh doanh bưu chính

a. Kết quả đạt được

- Hoạt động cung ứng dịch vụ bưu chính ổn định trong điều kiện nhiều biến động của môi trường kinh doanh

Trong khoảng thời gian kể từ khi thành lập, hoạt động kinh doanh nói chung và kinh doanh dịch vụ bưu chính của VNPost diễn ra cùng với nhiều biến động từ quá trình tổ chức lại các đơn vị trong VNPost (hạch toán độc lập với viễn thông) đã gặp phải không ít khó khăn, biến động. Trong điều kiện đó, hoạt động kinh doanh dịch vụ bưu chính của VNPost vẫn đảm bảo ổn định. Doanh thu và sản lượng dịch vụ vẫn có mức tăng trưởng khá, chất lượng dịch vụ được duy trì.

- Mạng lưới cung ứng dịch vụ bưu chính vừa đảm bảo phát triển về số lượng, vừa đảm bảo hiệu quả kinh doanh

VNPost đã thực hiện những biện pháp hợp lý, rà soát lại hệ thống điểm cung cấp dịch vụ để thực hiện qui hoạch lại, chuyển dần các bưu cục 3 hoạt động kém hiệu quả sang mô hình đại lý bưu điện đa dịch vụ.

Đi đôi với việc bố trí, xắp xếp lại hệ thống bưu cục và điểm phục vụ, VNPost cũng quan tâm đến việc đảm bảo hiệu quả kinh tế từ phát triển dịch vụ. Các dịch vụ chất lượng cao, giá cao chỉ được mở ở những địa điểm có nhu cầu cao và ổn định, các địa bàn còn lại chỉ duy trì các dịch vụ cơ bản, khi khách hàng có nhu cầu đột xuất thì linh hoạt điều động nhân viên tới thu gom.

- Đẩy mạnh áp dụng phương thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng

Mỗi đơn vị trực thuộc VNPost đã thành lập được từ 1 đến 2 đội kinh doanh tiếp thị, thực hiện nhận gửi tại địa chỉ của khách hàng, tìm kiếm các khách hàng mới và tiềm năng, duy trì lượng khách hàng trung thành. Phương thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng giúp cho VNPost tăng cường khả năng cạnh tranh trong điều kiện các đối thủ cạnh tranh đã thực hiện phương thức này từ trước. Mỗi đơn vị trực thuộc đều nhận thấy bước đầu đã có những kết quả bán hàng khả quan hơn kể từ khi áp dụng phương thức bán hàng tại địa chỉ khách hàng.

- Tư duy kinh doanh hướng về khách hàng, ý thức kinh doanh tự chủ linh hoạt được nâng cao rõ rệt

Ý thức được chia tách bưu chính viễn thông là tất yếu, là điều kiện để giúp cho cả hai khối cùng phát triển, mỗi cán bộ, nhân viên thuộc VNPost đã đóng góp tích cực công sức của mình vào sự tăng trưởng chung của đơn vị kể từ sau khi chia tách. Thái độ giao tiếp với khách hàng, văn hóa kinh doanh trong nội bộ doanh nghiệp đã được cải thiện đáng kể. Trong số các khiếu nại, phàn nàn của khách hàng sử dụng dịch vụ thì tỷ lệ phàn nàn về thái độ phục vụ của nhân viên giảm đi đáng kể. Mỗi cá nhân ở vị trí công tác của mình đã tăng cường sáng tạo, đổi mới trong công việc tạo thế chủ động cho đơn vị trước những thay đổi hàng ngày của môi trường kinh doanh.

b. Một số tồn tại và nguyên nhân

Mặc dù đã đạt được những thành quả nhất định, nhưng việc kinh doanh dịch vụ bưu chính của VNPost vẫn còn nhiều tồn tại:

- VNPost chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp khác về giá cước, ưu đãi và dịch vụ chăm sóc khách hàng. Hiện nay, trên thị trường dịch vụ chuyển phát thư, bưu phẩm, bưu kiện, VNPost bị cạnh tranh mạnh mẽ bởi các nhà cung cấp khác như Viettel, SPT, Netco… là những doanh nghiệp được phép cung cấp các dịch vụ bưu chính trong nước và quốc tế. Ngoài ra, còn có nhiều doanh nghiệp tư nhân khác như Hợp Nhất, Tín Thành,… cùng với các công ty vận tải hành khách vận chuyển bưu kiện theo các trục đường chính. Theo số liệu thống kê của Bộ Thông tin và Truyền thông, thị phần của các doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực chuyển phát bưu phẩm, bưu kiện như sau: VNPost là 50%; Viettel 20%; SPT 10%; các doanh nghiệp khác là 20%.

Theo đánh giá, hiện dịch vụ chuyển phát của VNPost đang yếu về vấn đề quảng bá thương hiệu. Mặc dù giá cước các dịch vụ của VNPost đang rẻ hơn so với nhiều đối thủ trong nước cũng như tất cả các đối thủ ngoài nước cả chiều đi và chiều đến nhưng lại thua họ về khâu quảng bá, khâu nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng. Ví dụ, về chính sách chiết khấu, Viettel và SPT có cơ chế trích thưởng tại chỗ cho khách hàng với mức chiết khấu là 10%, trong khi VNPost quy định tối đa 5% mà không được trích thưởng tại chỗ. Điều này đã gây không ít khó khăn đối với việc kinh doanh dịch vụ của VNPost.

- Dịch vụ bưu phẩm, bưu kiện mặc dù được khách hàng sử dụng rất nhiều nhưng cũng không mang lại hiệu quả kinh tế cho VNPost. Dịch vụ này có ưu điểm là giá cước rẻ, nhưng đồng nghĩa với giá cước rẻ là chất lượng thấp, tình trạng bưu gửi đi chậm xảy ra khá phổ biến. Thậm chí, khi bưu phẩm gửi bị thất lạc, hoặc bị hỏng, vỡ, thì công tác điều tra khiếu nại cũng được tiến hành rất chậm, câu trả lời cũng không thỏa đáng khiến khách hàng chưa tin tưởng vào dịch vụ. Ngoài ra, thái độ của nhân viên tại các bưu cục là một trong những điều làm khách hàng không hài lòng với dịch vụ của VNPost.

- Dịch vụ của VNPost chậm đổi mới, hiệu quả thấp. Mặc dù đã được cung cấp mấy chục năm nay nhưng chưa có thương hiệu, dịch vụ nghèo nàn, chất lượng thấp, các dịch vụ này cần phải được cải tiến cho phù hợp với nhu cầu tiêu dùng hiện nay. VNPost cần xây dựng thương hiệu cho từng dịch vụ, cơ chế giá cước các dịch vụ cơ bản cũng cần được điều chỉnh lại cho phù hợp với cơ chế thị trường.

- Dịch vụ của VNPost chưa phát triển tương xứng với tiềm lực và cơ sở hạ tầng hiện có. Hiện nay, VNPost có mạng lưới rộng khắp cả nước với gần 19.000 điểm phục vụ với bán kính phục vụ là 2,5km/điểm, hành trình thư báo trong nội thành là 1-2 ngày, liên tỉnh từ 3-4 ngày. Mạng Bưu chính hiện có quan hệ hợp tác vận chuyển bưu chính trực tiếp với khoảng 60 quốc gia qua 30 tuyến chính và đã mở đường thư trên bộ trực tiếp với Trung Quốc, Lào và Campuchia. Với mạng lưới này, VNPost hoàn toàn có lợi thế cạnh tranh lớn, có điều kiện để phát triển lĩnh vực dịch vụ bưu chính chuyển phát của mình. Tuy nhiên, dịch vụ bưu chính chuyển phát của VNPost chỉ chiếm khoảng 50% thị phần, bên cạnh đó, các dịch vụ bưu kiện, bưu chính ủy thác, bưu phẩm sản lượng ngày càng sụt giảm so với dự báo nhu cầu sử dụng của thị trường.

2. Vấn đề tái cấu trúc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam

2.1. Sự cần thiết phải tái cấu trúc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là sự sống còn của mỗi doanh nghiệp, trong đó có VNPost. Cạnh tranh đảm nhận một số chức năng quan trọng đối với nền kinh tế. Đó là đảm bảo điều chỉnh giữa cung và cầu về các dịch vụ bưu chính; hướng việc sử dụng các yếu tố kinh doanh vào những nơi có hiệu quả nhất. Cạnh tranh tạo ra môi trường thuận lợi để sản xuất cung cấp dịch vụ bưu chính thích ứng với sự biến động của cầu và công nghệ sản xuất cung cấp các dịch vụ. Ngoài ra, cạnh tranh còn là động lực thúc đẩy đổi mới hoạt động kinh doanh dịch vụ bưu chính.

Khả năng cạnh tranh của VNPost là khả năng tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững. Để đánh giá năng lực cạnh tranh, có thể dựa vào nhiều tiêu chí, như thị phần, doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận, thu nhập bình quân, phương pháp quản lý, uy tín dịch vụ, tài sản doanh nghiệp, nhất là tài sản vô hình, tỷ lệ lao động lành nghề, tỷ lệ đội ngũ quản lý giỏi, nghiên cứu và sáng tạo… Những yếu tố đó tạo cho VNPost có lợi thế cạnh tranh, tức là có khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn đối thủ cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên sự khác biệt hoá trong các yếu tố của chất lượng hoặc chi phí thấp, hoặc cả hai.

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, VNPost phải đối mặt nhiều hơn với cạnh tranh. Trong cuộc cạnh tranh gay gắt đó, một số doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính đã đạt được những thành tích đáng khích lệ. Tuy nhiên, tình hình đang đặt ra cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính nhiệm vụ phải không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh, có các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh để đảm bảo cạnh tranh thắng lợi trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bưu chính. Một trong những giải pháp quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh đó chính là ***tái cấu trúc doanh nghiệp***.

2.2. Tái cấu trúc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam

a. Nguyên tắc tái cấu trúc

- Tái cấu trúc VNPost phải nhằm giảm chi phí và tăng hiệu suất hoạt động kinh doanh. Tận dụng được nguồn tài chính vốn có, bố trí lại cơ cấu tài chính của các nguồn vốn trong doanh nghiệp, sử dụng nguồn tài trợ một cách hợp lý. Tăng trưởng hoạt động kinh doanh trong kỳ vọng.

- Tái cấu trúc phải tăng cường thị phần, có thể mở rộng quy mô hoặc bố trí sắp xếp lại quy mô cũ để tăng lợi nhuận.

- Tái cấu trúc Bưu chính Việt Nam phải thiết lập kỹ năng thương thuyết và xác lập mối quan hệ có hiệu quả hơn với những bên có liên quan đến doanh nghiệp như khách hàng sử dụng dịch vụ bưu chính, các nhà cung cấp.

- Tái cấu trúc phải sử dụng công nghệ thông tin để trang bị và hỗ trợ về quản trị trong doanh nghiệp, giảm chi phí giao dịch, nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

b. Xu hướng tái cấu trúc

Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính với quy mô tương đối lớn, hoạt động điều hành trở nên phức tạp hơn. Doanh nghiệp có khi phải ra hàng trăm quyết định mỗi ngày về thị trường, nhân sự, hành chính, công nghệ, sản xuất, tài chính kế toán. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính nhận thức sâu sắc và nỗ lực triển khai việc tái cấu trúc lại doanh nghiệp, nhất là bộ máy nhân lực. VNPost hy vọng khi có bộ máy nhân lực mạnh, sẽ tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ về hoạt động kinh doanh, tiếp thị, tài chính kế toán... sẵn sàng có chế độ đãi ngộ cao để thu hút nhân tài, đặc biệt là cán bộ quản trị cấp trung và cấp cao. Tính chuyên nghiệp trong quản trị của đội ngũ nhân lực mới này tạo nên những chuyển biến rất mạnh mẽ trong công tác quản trị của doanh nghiệp.

Tuy nhiên trong quá trình tái cấu trúc, VNPost có những khó khăn nhất định. Đó là:

- Chi phí cho việc chuẩn hóa bộ máy và hình thức quản trị tiên tiến rất cao và cao hơn nhiều so với sự gia tăng về doanh thu, lợi nhuận. Từ đó phát sinh những nghi ngại, những đánh giá không tốt của lãnh đạo doanh nghiệp về năng lực quản trị đội ngũ nhân lực mới. Nói cách khác, kỳ vọng về một sự thay đổi mang tính đột biến chưa được đáp ứng.

- Sự phân cấp chưa đủ mạnh, cảm giác bị mất quyền lực, cùng với những thói quen can thiệp vào mọi công việc của lãnh đạo doanh nghiệp gây ra những khó khăn trong triển khai các công việc của các nhân sự mới.

- Khoảng cách về tính chuyên nghiệp trong quản trị giữa lực lượng quản trị mới được tuyển dụng và lực lượng hiện hữu sẽ dẫn đến những mâu thuẫn nhất định trong nội bộ doanh nghiệp. Mâu thuẫn này gây nhiễu thông tin và bất lợi cho công tác quản trị của nhân sự mới.

VNPost nên tái cấu trúc theo các xu hướng sau:

- *Thứ nhất,* tái cấu trúc doanh nghiệp trong những giai đoạn chuyển đổi của nền kinh tế vĩ mô: Do nền kinh tế vĩ mô chuyển đổi, nên quản lý kinh tế của nhà nước cũng chuyển đổi theo. Kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta, nhiều thành phần kinh tế tồn tại song song, bình đẳng kinh doanh, nên VNPost phải tái cấu trúc lại. Điển hình trong công cuộc tái cấu trúc lại doanh nghiệp là thực hiện một lộ trình cổ phần hóa một số bộ phận, đơn vị và đã đạt được một số kết quả nhất định.

- *Thứ hai* Tái cấu trúc về mặt tài chính của VNPost: tái cấu trúc doanh nghiệp về mặt tài chính cũng có thể hiểu là điều kiện thay đổi lại mối quan hệ giữa tỷ trọng nợ trên vốn chủ sở hữu. Chính vì vậy khi tái cấu trúc về tài chính của VNPost là một sự thay đổi quan trọng. Một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính tiến hành hoạt động tái cấu trúc khi nó thật sự gặp phải các vấn đề nghiêm trọng có thể khiến doanh nghiệp lâm vào tình thế "hiểm nghèo". Thông qua việc tái cấu trúc, VNPost hy vọng giải quyết được các khó khăn tài chính và cải thiện tình hình hoạt động kinh doanh.

- *Thứ ba* tái cấu trúc do đổi mới và chuyển dịch cơ cấu dịch vụ bưu chính trong nền kinh tế hội nhập: tái cấu trúc doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu chuyển dịch của cơ cấu dịch vụ bưu chính, tăng tỷ trọng một số loại dịch vụ bưu chính, nhằm tạo ra những động lực mới về sức sản xuất, chất lượng, hiệu quả và thị trường tiêu thụ, khuyến khích đầu tư

vào những lĩnh vực dịch vụ bưu chính mới, chuyển dịch cơ cấu dịch vụ và cơ cấu lao động theo cấu trúc mới.

c. Một số biện pháp chủ yếu

- Phổ biến rộng rãi những vấn đề lý luận về quá trình tái cơ cấu cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp bưu chính. Việc phổ biến vận dụng những lý luận này sẽ giúp cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của quá trình tái cơ cấu, từ đó mạnh dạn áp dụng vào doanh nghiệp mình để nâng cao hiệu quả quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Muốn vậy VNPost cần tổ chức mời đội ngũ chuyên gia có kinh nghiệm phổ biến những quan điểm về tái cơ cấu, tái lập doanh nghiệp đến các thành viên trong doanh nghiệp để toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp thấy được sự cần thiết của quá trình này. Đồng thời, quán triệt về nhận thức và hành động trong các đơn vị thành viên để việc triển khai đề án tái cơ cấu thực sự đúng trọng tâm, theo lộ trình và đạt hiệu quả. Bên cạnh đó, VNPost cũng cần kiên quyết áp dụng khi nhận thấy doanh nghiệp đã hội tụ đầy đủ các điều kiện để tái cấu trúc.

- Đào tạo và trang bị cho đội ngũ lao động những kiến thức cần thiết để có khả năng thích ứng với mô hình mới, với những vấn đề mới sau khi tái cơ cấu doanh nghiệp bằng cách cung cấp cho người lao động những thông tin cần thiết liên quan đến lợi ích, nghĩa vụ và trách nhiệm của họ để người lao động có kế hoạch chủ động trong công việc của mình, trang bị cho người lao động những kiến thức cần thiết để có thể tiếp cận với vị trí mới, với công việc mới sau khi tái cơ cấu doanh nghiệp.

- Xác định hợp lý lộ trình tái cấu trúc. Thời cơ là một yếu tố quan trọng đối với doanh nghiệp trong bất kỳ tình huống nào. Do vậy, Bưu chính Việt Nam cần phân tích đánh giá nội bộ để thấy chu kỳ hoạt động cũng như sự thay đổi của môi trường kinh doanh, để xác định lộ trình tái cấu trúc, trong đó xác định rõ nội dung từng loại công việc và tiến độ thời gian thực hiện.

Để tái cấu trúc thành công, VNPost cần thực hiện một cách toàn diện và triệt để các nội dung: tái cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và nguồn nhân lực; rà soát lại và phân công chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận lao động, các cấp quản lý; tái cơ cấu các hoạt động về mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh, chủng loại dịch vụ bưu chính cung cấp; tái cơ cấu các nguồn lực; cơ cấu danh mục tài sản, cơ cấu tài chính phù hợp với chiến lược kinh doanh trong giai đoạn mới. Theo đó, tái cơ cấu các hoạt động và nguồn lực được xem là vấn đề hạt nhân của toàn bộ quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

3. Kết luận

Tình hình hiện nay đang đặt ra cho VNPost nhiệm vụ phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh để đảm bảo cạnh tranh thắng lợi trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bưu chính. Các doanh nghiệp cần tìm mọi biện pháp cả nghệ thuật lẫn thủ thuật để đạt được mục tiêu kinh tế của mình nhưng phải trong khuôn khổ pháp luật cho phép. Hiện nay với VNPost vấn đề tái cấu trúc doanh nghiệp là vấn đề rất đáng được quan tâm nếu doanh nghiệp thực sự muốn thành đạt trong điều kiện kinh tế thị trường. Cũng cần thấy rằng trong điều kiện tính không ổn định của môi trường ngày càng mạnh, mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài ngày càng trở nên sâu sắc thì yêu cầu về tính năng động của VNPost ngày càng tăng. Do vậy, tái cấu trúc doanh nghiệp không phải là cái bất biến mà nó cần phải được thay đổi theo yêu cầu của bộ máy tổ chức quản lý, phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Tái cấu trúc doanh nghiệp phải được sử dụng như một yếu tố nâng cao khả năng thích nghi và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.❐

Tài liệu tham khảo:

1. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa IX.

2. Luật Bưu chính, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 2010.

3. Chiến lược phát triển bưu chính- viễn thông đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, Quyết định 158/2001/QĐ-TTg.

4. Quy hoạch phát triển bưu chính Việt Nam đến năm 2010. Quyết định 236/2005/QĐ-TTg.

5. Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, Báo cáo hoạt động kinh doanh 2008- 2010.

6. GS.TS Bùi Xuân Phong: Tái cấu trúc doanh nghiệp – giải pháp quan trọng nâng cao sức cạnh tranh dịch vụ viễn thông của Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam. Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện, 7/2010.