

# PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CẠNH TRANH ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM

Trần Thị Hòa\*

## Tóm tắt

Với mục tiêu phát triển kinh tế của nước ta là phát triển nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế đã và đang đặt ra cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp bưu chính nói riêng đứng trước các cơ hội kinh doanh mới, bên cạnh đó cũng là những thách thức hết sức to lớn, mà thách thức lớn nhất hiện nay là vấn đề cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường. Vấn đề này cũng đã là chủ đề nghiên cứu của nhiều tác giả trong thời gian vừa qua với các cách tiếp cận khác nhau. Dưới khuôn khổ bài viết này, tác giả trình bày về năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp, phân tích năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp bưu chính và cách thức mà doanh nghiệp bưu chính Việt Nam phát triển năng lực cạnh tranh động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường bưu chính Việt Nam.

**Từ khóa:** Năng lực cạnh tranh động, doanh nghiệp bưu chính, Thị trường, môi trường kinh doanh.

Mã số: 81.051114; Ngày nhận bài: 05/11/2014; Ngày biên tập: 15/12/2014; Ngày duyệt đăng: 15/01/2015

## 1. Giới thiệu

Nền kinh tế hội nhập và mở cửa của nước ta đã tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp bưu chính phát triển nhanh chóng, tuy nhiên các doanh nghiệp bưu chính trong nước cũng đang ngày càng phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt với các công ty nước ngoài ngay trên thị trường trong nước. Các công ty bưu chính nước ngoài như DHL, FEDEX, TNT, OCS, UPS,... có tiềm lực tài chính, có kinh nghiệm lâu đời trong cung cấp dịch vụ, tổ chức hoạt động kinh doanh chuyên nghiệp, có các trang thiết bị hiện đại, có uy tín trên thị trường quốc tế, đây là các điểm mạnh mà doanh nghiệp bưu chính trong nước chưa có được. Với thị trường trong nước, những năm gần đây Nhà nước đã chủ trương phá vỡ độc quyền, tạo



môi trường cạnh tranh lành mạnh trong lĩnh vực bưu chính, do vậy hiện tại trên thị trường trong nước đã có hơn 100 doanh nghiệp bưu chính được cấp phép và đi vào hoạt động. Thị trường bưu chính Việt Nam đã thực sự cạnh tranh, bên cạnh đó với sự phát triển của khoa

\* TS, Khoa quản trị kinh doanh 1 – Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông; Email: Hoatt@ptit.edu.vn

học công nghệ đã tạo ra nhiều dịch vụ mới có hàm lượng công nghệ cao thay thế dịch vụ bưu chính truyền thống. Vấn đề này đòi hỏi các doanh nghiệp bưu chính cần phải xác định lợi thế cạnh tranh và từ đó có các giải pháp cạnh tranh phù hợp với môi trường luôn biến động hiện nay. Để có được lợi thế cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải có được các nguồn lực thích hợp, vì vậy yêu cầu đối với các doanh nghiệp là phải phát hiện ra các nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh rồi từ đó duy trì và phát triển nhằm bảo đảm lợi thế cạnh tranh bền vững.

Lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp (resource-based view of the firm) ra đời và được xem một hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu cạnh tranh của các doanh nghiệp. Lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp dựa vào tiền đề là các doanh nghiệp trong cùng một ngành thường sử dụng những chiến lược kinh doanh khác nhau. Hơn nữa, doanh nghiệp này không thể dễ dàng sao chép chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp khác vì chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp được xây dựng dựa vào chính nguồn lực của doanh nghiệp đó. Lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp là một khung nghiên cứu lý thuyết đã được ứng dụng trong nhiều lãnh vực khác nhau của ngành kinh tế và quản trị. Đặc biệt, lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp đã trở thành một trường phái nghiên cứu trong quản trị chiến lược. Lý thuyết này liên tục được phát triển và được mở rộng trong thị trường động và hình thành nên lý thuyết năng lực động (dynamic capabilities). Năng lực động cho biết làm thế nào để doanh nghiệp có thể tạo được lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi (Easterby –Smith và các cộng sự, 2009). Và quan trọng hơn là, năng lực động cho phép doanh nghiệp tạo ra và duy trì lợi

nhuận trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Ambrosini và Bowman, 2009; Helfat và cộng sự, 2007).

Theo Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997) năng lực động được định nghĩa là “khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để đáp ứng với thay đổi của môi trường kinh doanh”. Năng lực động bao gồm khả năng của doanh nghiệp để nhận thức và tận dụng những cơ hội mới của thị trường (Wilden và các cộng sự, 2009). Nguồn lực có thể trở thành năng lực động là những nguồn lực thỏa mãn bốn đặc điểm, đó là có giá trị, hiếm, khó thay thế, và khó bị bắt chước, thường gọi tắt là VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Nonsubstitutable). Năng lực động sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và đem lại kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp bưu chính nói riêng.

Vậy các yếu tố cấu thành nên năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp là gì? Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam như thế nào? Và giải pháp nào để phát triển năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam hiện nay, sẽ được trình bày trình bày dưới đây.

## **2. Các yếu tố cấu thành nên năng lực động của doanh nghiệp**

Nguồn lực của doanh nghiệp thỏa mãn đặc điểm giá trị là nguồn lực tiên tiến, giúp vận hành hoạt động của doanh nghiệp (Lindblom và các cộng sự, 2008; Winter, 2003; Zahra và các cộng sự 2006). Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm giá trị giúp doanh nghiệp thỏa mãn nhu cầu hiện tại hoặc thỏa mãn nhu cầu ngay lập tức của khách hàng để có thể tăng thêm hiệu quả kinh doanh (Ambrosini và Bowman, 2009; Perez và De Pablos, 2003). Nguồn lực

có giá trị giúp doanh nghiệp có được sự linh động cần thiết để đáp ứng được cơ hội của môi trường và đối phó với áp lực của môi trường kinh doanh. Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm hiếm và không được sở hữu bởi đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm khó bị bắt chước là nguồn lực không dễ dàng bị đối thủ cạnh tranh sao chép hoặc nhân bản. Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm khó thay thế là nguồn lực không dễ dàng bị thay thế bởi những nguồn lực cạnh tranh khác (Newbert, 2008; Perez và De Pablos, 2003; Ren và các cộng sự, 2010; Sirmon và các cộng sự, 2007; Terzioviski, 2010).

Trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp cần phải phát triển năng lực động của mình để tồn tại và phát triển bền vững. Các nghiên cứu trong giai đoạn 1995 đến năm 2005, Wang và Ahmed (2007) đã kết luận năng lực động gồm 3 thành phần cơ bản là Năng lực sáng tạo (innovative capabilities), năng lực thích nghi (adaptive capabilities), năng lực tiếp thu (absorptive capabilities). Parida (2008) đề nghị thêm thành phần thứ tư của năng lực động là: năng lực kết nối (networking capabilities). Jusoh và Parnell (2008), Lindblom và các cộng sự (2008), Morgan và các cộng sự (2009) đã phát triển thêm thành phần thứ năm và thứ sáu của năng lực động là năng lực nhận thức (sensing capabilities) và năng lực tích hợp (integrative capabilities). Vậy các yếu tố cơ bản cấu thành nên năng lực cạnh tranh động mà các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp bưu chính Việt Nam nói riêng có thể phát triển nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến động hiện nay là: năng lực nhận thức, năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực tiếp thu, năng lực kết nối và năng lực tích hợp.

### 2.1. Năng lực nhận thức

Năng lực nhận thức là một trong những nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh, là khả năng của doanh nghiệp để hiểu về các đối thủ cạnh tranh, khách hàng và môi trường kinh doanh một cách nhanh chóng (Lindblom và các cộng sự, 2008; Morgan và các cộng sự, 2009). Năng lực nhận thức về cơ bản là khả năng của doanh nghiệp để sử dụng thông tin thị trường để dự đoán chính xác phản ứng của khách hàng đối với sự thay đổi (Lindblom và các cộng sự, 2008). Do đó, các doanh nghiệp với năng lực nhận thức sẽ có kỹ năng dự liệu trước và sử dụng nó để hiểu nhu cầu của khách hàng trước các đối thủ cạnh tranh (Morgan và các cộng sự, 2009). Nói cách khác, năng lực nhận thức cho phép các doanh nghiệp thu thập thông tin trên thị trường, phân tích và sử dụng nó trong việc ra quyết định kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững (Lindblom, và các cộng sự, 2008). Như vậy năng lực nhận thức có tác động tích cực tới lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp bưu chính Việt Nam nói riêng, các doanh nghiệp cần phải phát triển năng lực nhận thức nhằm bảo đảm lợi thế cạnh tranh bền vững.

### 2.2. Năng lực tiếp thu

Năng lực tiếp thu được xếp vào lĩnh vực năng lực động, học tập của tổ chức và quản trị tri thức (Easterby – Smith và các cộng sự, 2008), và do đó các doanh nghiệp với năng lực này sẽ có khả năng hay năng lực để nhận biết, phát triển và sử dụng tri thức bên ngoài để tạo ra kiến thức mới có giá trị (Lane và cộng sự, 2006); Zhou và Li, 2010). Trong môi trường động năng lực tiếp thu là một nguồn lợi thế cạnh tranh bằng cách sử

dụng kiến thức mới chuyển đổi thành kiến thức hữu dụng (Cadiz và các cộng sự, 2009, Zhou và Li, 2010). Ngoài ra năng lực tiếp thu cũng liên quan đến việc áp dụng các kiến thức cần thiết của môi trường thông qua quá trình học tập của tổ chức để cải thiện các chiến lược kinh doanh (Lane và các cộng sự, 2006). Cả hai nguồn tri thức bên ngoài và bên trong đều rất quan trọng để phát triển năng lực tiếp thu (Volberda và các cộng sự, 2009). Năng lực tiếp thu có thể giúp cho các doanh nghiệp đạt được lợi thế trong công nghệ và hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh (Wetter và Delmar, 2007). Khai thác và duy trì năng lực tiếp thu là vấn đề cần thiết cho các doanh nghiệp. Như vậy, năng lực tiếp thu có tác động tích cực làm tăng lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp.

### **2.3. Năng lực thích nghi**

Zhou và Li (2010) xem năng lực thích nghi là một yếu tố quan trọng của năng lực động. Năng lực thích nghi là khả năng mà doanh nghiệp có thể phối hợp và định dạng lại các nguồn lực của mình một cách nhanh chóng để đáp ứng với các thay đổi của môi trường (Gibson và Birkinshaw, 2004; Sapienza và các cộng sự, 2006; Zhou và Li, 2010). Nói cách khác, năng lực thích nghi là khả năng của một doanh nghiệp để đáp ứng với những thay đổi bên ngoài trước đối thủ cạnh tranh thông qua cấu trúc lại các nguồn lực nội bộ và quy trình (Zhou và Li, 2010). Đối với thành phần này của năng lực động, lợi thế cạnh tranh có thể đạt được thông qua liên tục phát triển và cấu trúc lại tài sản có giá trị (Augier và Teece, 2008; Teece, 2007). Như vậy doanh nghiệp có năng lực thích nghi càng tốt thì càng có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh.

### **2.4. Năng lực sáng tạo**

Sáng tạo cũng là một nguồn lực quan trọng của lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh động, và nó cơ bản là một cách mới để làm một công việc nào đó như “sản phẩm mới”, “đổi mới chất lượng sản phẩm” hoặc “một phương pháp sản xuất mới”, hoặc “một thị trường mới”, hoặc “một nguồn cung cấp mới”, hoặc “một cấu trúc tổ chức mới” (Dess và Picken, 2000; Crossan và Apaydin, 2009). Sự thành công và tồn tại của các doanh nghiệp phụ thuộc vào phần lớn khả năng tạo ra giá trị, khả năng sáng tạo (Wang và Ahmed, 2004). Các doanh nghiệp có năng lực sáng tạo cao đối thủ cạnh tranh thì hoạt động sẽ tốt hơn, lợi nhuận cao hơn, giá trị thị trường lớn hơn, xếp hạng tín nhiệm cao hơn và khả năng sống sót cao hơn bởi lợi thế cạnh tranh sẽ gia tăng với sự sáng tạo (Volberda và các cộng sự, 2009). Năng lực sáng tạo quyết định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện động (Crossan và Apaydin, 2009). Lợi thế cạnh tranh bền vững phụ thuộc vào khả năng phát triển kiến thức bên trong và khai thác kiến thức bên ngoài một cách có hiệu quả để phát triển năng lực sáng tạo của doanh nghiệp (Fabrizio, 2009). Như vậy, các doanh nghiệp cần phải cải thiện và phát triển năng lực sáng tạo trên cơ sở các kiến thức, nguồn lực bên trong và tận dụng kiến thức từ nguồn lực bên ngoài để làm gia tăng lợi thế cạnh tranh của mình.

### **2.5. Năng lực kết nối**

Năng lực kết nối là khả năng của doanh nghiệp để tạo ra và sử dụng các mối quan hệ giữa các tổ chức để có được các nguồn lực khác nhau (Walter và các cộng sự, 2006). Đó là khả năng của doanh nghiệp có thể đạt được vị trí chiến lược trong môi trường liên hệ giữa các tổ

chức và do đó thiết lập các mối quan hệ có lợi với các đối tác được lựa chọn (Hagedoorn và các cộng sự, 2006). Các doanh nghiệp nói chung và đặc biệt là các doanh nghiệp bưu chính càng cần phải xây dựng năng lực kết nối, quan hệ liên kết tốt với các tổ chức để nâng cao kết quả kinh doanh và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Qua phát triển năng lực kết nối có thể hỗ trợ và phát huy tốt năng lực sáng tạo. Như vậy năng lực kết nối là yếu tố tác động tích cực tới nâng cao năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp.

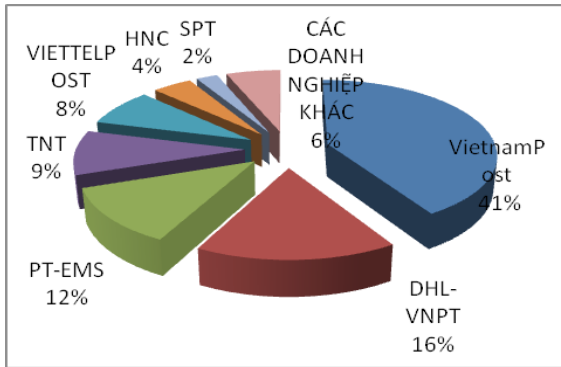
### 2.6. Năng lực tích hợp

Năng lực tích hợp là khả năng các doanh nghiệp kết hợp tất cả các nguồn lực và năng lực có được: năng lực nhận thức, năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực tiếp thu, năng lực sáng tạo, năng lực kết nối và hai hòa chúng để nâng cao kết quả kinh doanh, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong điều kiện kinh doanh thay đổi nhanh chóng (Jusoh và Parnell, 2008). Các doanh nghiệp với năng lực tích hợp nên có thể hài hòa các nguồn lực và năng lực bên trong với các nguồn lực và năng lực bên ngoài để tạo ra các giá trị trong điều kiện động. Ngoài gia năng lực tích hợp là khả năng của một doanh nghiệp quản lý có hiệu quả sự thay đổi bên trong và bên ngoài. Các doanh nghiệp với khả năng tích hợp có thể đồng bộ hóa những kinh nghiệm trong quá khứ với các loại năng lực và khai thác chúng trong một doanh nghiệp mà không gây ra bất kỳ sự tổn hại nào cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có khả năng tích hợp sẽ tạo ra khả năng sáng tạo cao hơn làm tăng lợi thế cạnh tranh bền vững (Tejumade và Kevin, 2012). Như vậy năng lực tích hợp có tác động cùng chiều với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

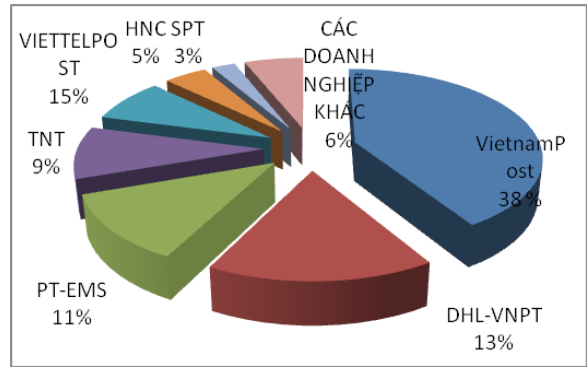
### 3. Tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam hiện nay

Các doanh nghiệp bưu chính của Việt Nam hiện nay đang đối mặt với tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt và môi trường kinh doanh luôn biến động, trong bối cảnh đó để tồn tại và phát triển bền vững thì các doanh nghiệp bưu chính của Việt Nam đang từng bước xây dựng và phát triển các lợi thế cạnh tranh của mình. Để phát triển năng lực cạnh tranh động hiện nay, các doanh nghiệp bưu chính của Việt Nam đã nỗ lực thay đổi khả năng nhân thức, khả năng tiếp thu, khả năng thích nghi, nâng cao khả năng sáng tạo, kết nối và tích hợp để ngày càng phù hợp với môi trường kinh doanh động hiện nay. Thị trường bưu chính Việt Nam đã thực sự cạnh tranh, thị phần theo doanh thu của các doanh nghiệp được thể hiện trong (hình 1.1; 1.2) dưới đây. Từ 2010 tới nay, thị trường bưu chính Việt Nam đã chứng kiến có sự thay đổi vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính trên thị trường, với sự mạnh mẽ vươn lên vị trí thứ 2 của Viettelpost, phát triển bền vững, ổn định của Hợp nhất và sự nỗ lực duy trì vị trí dẫn đầu của Tổng công ty bưu điện Việt Nam. Để đánh giá tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam hiện nay, người viết đã lựa chọn ba doanh nghiệp điển hình cho sự phát triển kinh doanh giai đoạn 2010 - 2013, có mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng khắp cả nước là Tổng công ty bưu chính quân đội (Viettelpost), Tập đoàn hợp nhất (HNC), Tổng công ty bưu điện Việt Nam (VietnamPost) làm mẫu nghiên cứu.

Dưới đây là tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của Tổng công ty bưu chính quân đội, Tập đoàn hợp nhất, Tổng công ty bưu điện Việt Nam.



**Hình 1.1 : Thị phần theo doanh thu của các doanh nghiệp bưu chính trên thị trường Việt Nam tính tới 2010 ( Sách trắng 2010, Bộ thống tin và Truyền thông)**



**Hình 1.2 : Thị phần theo doanh thu của các doanh nghiệp bưu chính trên thị trường Việt Nam tính tới 2013 ( Sách trắng 2013, Bộ thống tin và Truyền thông)**

**3.1. Tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của ViettelPost**

ViettelPost là một đơn vị thành viên của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), sau hơn 16 năm xây dựng và phát triển, vị thế của ViettelPost ngày càng được khẳng định trên thị trường với nhiều danh hiệu, giải thưởng uy tín, giá trị cốt lõi cho cổ đông ngày càng được tăng cao và liên tục tích lũy. Theo thống kê, trong vòng 5 năm gần đây, Bưu chính Viettel đã luôn duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu năm sau cao hơn từ 20 - 35% so với năm trước đó. Riêng trong năm 2013 vừa qua, mặc dù hoạt động trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam vẫn còn nhiều khó khăn thách thức, nhưng ViettelPost vẫn đảm bảo được các chỉ số tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận và năng suất lao động. Cụ thể, tổng doanh thu năm 2013 của ViettelPost đạt hơn 1.135 tỷ đồng, tăng trưởng 24%, lợi nhuận tăng 17% và năng suất lao động tăng 29%. Cũng trong năm 2013, cùng với việc lọt vào Top 500 doanh nghiệp vừa và nhỏ tăng trưởng nhanh nhất Việt Nam, Bưu chính Viettel còn đạt được nhiều giải thưởng như: Sao Vàng đất Việt; Sản phẩm dịch vụ được người tiêu dùng yêu thích; và Thương

hiệu Việt Nam phát triển bền vững.

Đạt được thành tích như vậy, trong những năm vừa qua ViettelPost đã rất chú trọng phát triển và nâng cao năng lực động để từng bước tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Cụ thể là:

Thứ nhất, ViettelPost đã phát triển tốt năng lực nhân thức. Việc đầu tiên (theo tổng giám đốc Lương Ngọc Hải) là quyết tâm “làm mới” phương pháp và phong cách làm việc tại ViettelPost. Bưu chính vốn là một ngành chuyển phát thủ công, trình độ người lao động thấp nên phải thay đổi bằng cách tích cực ứng dụng công nghệ thông tin. Về phong cách, “người Viettel” làm hết việc chứ không hết giờ. Với Tổng giám đốc Lương Ngọc Hải thì công ty hoạt động trong lĩnh vực bưu chính không chỉ làm chuyển phát, mà hoạt động cả trong thương mại điện tử, vận tải hàng hóa, hành khách, cho thuê kho bãi, làm đại lý cho các ngành viễn thông, bảo hiểm, bán vé máy bay... ViettelPost tận dụng triệt để các công năng của cơ sở hạ tầng, đẩy mạnh năng suất lao động của con người để tăng doanh thu, tăng lợi nhuận. ViettelPost đã xác định nhiệm vụ trọng tâm và bắt tay vào xây dựng chiến lược phát triển quốc tế riêng cho đơn vị mình,

ViettelPost chú trọng phát triển mạng dịch vụ quốc tế là nhằm mục đích tự tạo ra cơ hội để cọ sát trong môi trường quốc tế, đúc rút thêm nhiều kinh nghiệm nhằm gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ hai, ViettelPost đã nỗ lực phát triển năng lực tiếp thu. Với sự biến động của môi trường kinh doanh hiện nay ViettelPost đã xác định rõ các nhiệm vụ trọng tâm sẽ được đơn vị tập trung triển khai trong thời gian tới, đó là: tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng CNTT, đặc biệt là dịch vụ hậu cần cho thương mại điện tử, thúc đẩy nhanh tiến độ hợp tác với Viettel Telecom để sử dụng đội ngũ cộng tác viên địa bàn tham gia phát triển mạng lưới phát đến 85% xã và mở rộng chiều thu đến 85% tuyến huyện; đồng thời kết hợp với Công ty Xuất nhập khẩu Viettel triển khai 700 điểm giao dịch, thu gom dịch vụ bưu chính trên toàn quốc.

Thứ ba, ViettelPost luôn phát huy tốt năng lực sáng tạo, ViettelPost đã phát triển nhiều các dịch vụ mới phù hợp nhu cầu khách hàng như chuyển phát nhanh trong ngày, các dịch vụ quà tặng, các dịch vụ thu hộ, chi hộ,... Và hơn thế nữa, nắm bắt được nhu cầu khách hàng về dịch vụ hậu cần cho thương mại điện tử ViettelPost đã cung cấp “Giải pháp hậu cần cho các doanh nghiệp Thương mại điện tử”, điều này khẳng định Viettelpost không chỉ làm tốt khâu hậu cần cho Thương mại điện tử (TMĐT), mà còn gia tăng thêm tiện ích giúp các doanh nghiệp trong lĩnh vực này, giúp họ có một giải pháp tổng thể để quản lý hiệu quả từ khâu vận chuyển, thanh toán đến chăm sóc khách hàng nhằm tối ưu chi phí, nhân lực và gia tăng lợi nhuận. Chính sự sáng tạo trong cung cấp dịch vụ đã làm tăng lợi thế cạnh tranh động của ViettelPost.

Thứ tư, ViettelPost đã phát triển năng lực kết nối của mình bằng việc liên tục mở rộng mạng lưới kinh doanh của mình trong và ngoài nước thông qua các đối tác, hợp tác kinh doanh. Cụ thể tới 12/2013 Bưu chính Viettel (ViettelPost) đã thực hiện kết nối trực tiếp, cung cấp dịch vụ chuyên tuyến quốc tế tới 12 quốc gia và vùng lãnh thổ châu Á. Hiện tại, đối với các khách hàng có nhu cầu gửi hàng hóa, bưu phẩm từ Việt Nam tới 12 quốc gia, vùng lãnh thổ nêu trên và ngược lại, thay vì chỉ có lựa chọn duy nhất là sử dụng dịch vụ chuyển phát quốc tế được kết nối thông qua các hãng chuyển phát nhanh quốc tế (DHL, TNT, FedEx...), họ còn có thể chọn dùng dịch vụ chuyên tuyến quốc tế của ViettelPost với mức giá cước cạnh tranh và chất lượng đảm bảo. Đại diện phòng Kinh doanh của ViettelPost cho hay, các dịch vụ chuyên tuyến quốc tế của ViettelPost đều được triển khai cung cấp trên cơ sở tận dụng tối đa mạng lưới thu gom nội địa, tối ưu hóa các hoạt động nghiệp vụ, đồng thời cắt giảm các chi phí trung gian nhằm mục đích vừa đảm bảo chất lượng dịch vụ nhưng vẫn cung cấp tới các khách hàng sản phẩm, dịch vụ có giá cước phù hợp. Các khách hàng sử dụng dịch vụ chuyên tuyến quốc tế do ViettelPost cung cấp cũng có thể sử dụng tiện ích tra cứu trực tuyến hành trình của bưu gửi, hàng hóa trên trang web ViettelPost tại địa chỉ: <http://viettelpost.com.vn>.

Thứ năm, ViettelPost là doanh nghiệp bưu chính phát huy tốt năng lực tích hợp của mình từ đó làm tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường. ViettelPost đã thực hiện tích hợp giữa nguồn lực mạng lưới cung cấp hiện có và nguồn lực của các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực bưu chính và viễn thông và công nghệ thông tin trong tập đoàn Viễn thông quân đội và các doanh nghiệp ngoài tập đoàn nhằm phát

triển mạng lưới cung cấp dịch vụ rộng khắp trong nước và quốc tế. Khả năng tích hợp của ViettelPost còn thể hiện được sự thống nhất của chiến lược kinh doanh từ cấp tập đoàn tới từng đơn vị kinh doanh, điều này đã tạo nên sức mạnh cạnh tranh tổng thể cho ViettelPost trên môi trường kinh doanh đầy biến.

### ***3.2. Tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của Tập đoàn Hợp Nhất Việt Nam - HNC***

Tập đoàn Hợp Nhất Việt Nam - HNC được thành lập từ năm 2001, sau 13 năm hoạt động, HNC đã khẳng định được vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực chuyển phát nhanh và vận tải hàng hóa trong nước và quốc tế, xuất - nhập khẩu, thông quan thuế, kho vận - logistic... với trên 100 xe ô tô vận tải chuyên dụng, 195 trung tâm giao dịch tại 63/63 tỉnh/TP trên cả nước và các văn phòng/chi nhánh tại các nước trên thế giới như: Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản, Hồng Kông, Trung Quốc... Sau hơn 10 năm hoạt động, HNC đã trở thành một tập đoàn hàng đầu của Việt Nam về chuyển phát nhanh gồm 1 Tổng công ty và 3 công ty thành viên với hơn 1.200 nhân viên, tăng trưởng doanh thu hàng năm đạt 30%, doanh thu năm 2013 đạt gần 500 tỷ đồng. Tổng giá trị tài sản đạt trên 100 tỷ đồng.

Để đạt được các thành tích như vậy HNC đã không ngừng phát triển năng lực cạnh tranh động tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường bưu chính Việt Nam như:

Thứ nhất, HNC đã phát huy tốt năng lực nhận thức bằng việc xác định sản phẩm cốt lõi là chuyển phát nhanh trong nước và quốc tế, kho vận – logistic, truyền thông, thương mại, du lịch. HNC luôn tâm niệm xây dựng sự khác biệt vượt trội so với đối thủ cạnh tranh về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ. Với phương châm “Con người là trọng tâm, Công

nghệ thông tin và tự động hóa làm bàn đạp cho sự phát triển”, HNC mang lại những tiện ích và chất lượng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng nhờ những khác biệt và vượt trội thông qua tiên phong ứng dụng những công nghệ hiện đại mà các tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu trên thế giới sử dụng.

Thứ hai, HNC phát triển năng lực tiếp thu thông qua việc lắng nghe ý kiến của khách hàng và dần dần hoàn thiện dịch vụ cũng như phong cách phục vụ khách hàng. Để có được cơ hội đó HNC đã xây dựng và tổ chức chương trình tri ân khách hàng (HNC-M). Trong chương trình tri ân khách hàng của Tập đoàn Hợp Nhất Việt Nam của kỳ thưởng lần 1 năm 2014, tổng số điểm thưởng đã được HNC ghi nhận và tri ân là: 318,215 điểm, tương ứng với số tiền thưởng là: 318,215,000 đồng, đã ghi nhận và tri ân tới 193 khách hàng (Trong đó, Nội địa: 126 khách hàng; Quốc tế: 67 khách hàng). Với những khách hàng thường xuyên sử dụng dịch vụ của HNC sẽ được tích điểm, sáu tháng HNC sẽ trả thưởng 1 lần thông qua tài khoản sử dụng của khách hàng. Những khách hàng sử dụng nhiều dịch vụ, có nhiều ý kiến đóng góp cho HNC điểm tích lũy càng cao. Kết quả đạt được ở trên đã chứng minh sự tin tưởng, ủng hộ và đồng hành của quý khách hàng đối với các sản phẩm, dịch vụ của HNC. Và qua các ý kiến đóng góp của khách hàng, Tập đoàn Hợp Nhất Việt Nam không ngừng phấn đấu nâng cao chất lượng mạng lưới, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, chăm sóc khách hàng để phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

Thứ ba, HNC thể hiện năng lực sáng tạo của mình bằng việc phát triển các sản phẩm mới, các dịch vụ giá trị gia tăng như: dịch vụ chuyển phát trong ngày, dịch vụ phát trước 9h30, dịch vụ trả trước, dịch vụ bay chuyên



tuyến quốc tế đi các nước Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore, Malaysia, Hong Kong, Đài Loan... Với nền tảng cơ sở hạ tầng vững chắc, công nghệ thông tin hiện đại, ngày 19/5/2014, HNC chính thức triển khai cung cấp dịch vụ mua hàng hộ, vận chuyển hàng hóa và ecommerce từ các nhà cung cấp dịch vụ thương mại điện tử nổi tiếng hàng đầu thế giới tại Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc... như: [www.amazon.com](http://www.amazon.com), [www.ninewest.com](http://www.ninewest.com), [www.6pm.com](http://www.6pm.com), [www.walmart.com](http://www.walmart.com), [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), [www.taobao.com](http://www.taobao.com)... về Việt Nam thông qua website: [www.worldshop.vn](http://www.worldshop.vn).

Thứ tư, HNC đã phát triển tốt năng lực kết nối bằng việc thỏa thuận hợp tác với các tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới như DHL, Fedex, TNT, UPS, OCS, City-Link...

Đặc biệt, HNC là đối tác chiến lược của OCS (Nhật Bản) – thành viên của Hãng hàng không hàng đầu thế giới All Nippon Airways (ANA), triển khai các chuyên tuyến bay thẳng hàng ngày tới Nhật Bản, Hongkong, Trung Quốc, Đài Loan, Singapore, Thái Lan và dịch vụ phát hện giờ tại Tokyo, Osaka, Singapore, HongKong, Đài Bắc. Các chuyên tuyến cho phép rút ngắn thời gian và tiết kiệm cho khách hàng tới 25% chi phí. Bên cạnh đó, HNC là đối tác duy nhất của OCS phát hành 2 tờ nhật báo nổi tiếng nhất Nhật Bản là Nikkei và Asahi tại Việt Nam. HNC được chuyển giao công nghệ hiện đại, kinh nghiệm và nhất là văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản vào quản lý và vận hành.

### **3.3. Tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của Tổng công ty Bưu điện Việt Nam (VietnamPost)**

Từ năm 2013, Tổng công ty bưu điện Việt Nam là doanh nghiệp nhà nước hoạt động

trong lĩnh vực bưu chính trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông. Để kinh doanh có hiệu quả trong thị trường bưu chính Việt Nam cạnh tranh như hiện nay, Tổng công ty bưu điện Việt Nam đã nỗ lực phát triển năng lực cạnh tranh động của mình, từng bước nâng cao lợi thế cạnh tranh bảo đảm sự phát triển bền vững trên thị trường. Cụ thể là:

Thứ nhất, VietnamPost đã tích cực phát triển năng lực nhận thức, thông qua việc nỗ lực đổi mới kinh doanh theo xu hướng thị trường, từng bước tổ chức lại bộ máy theo mô hình kinh doanh mới. Ngay từ đầu năm 2013, VietnamPost đã xây dựng và hướng dẫn các đơn vị thành viên triển khai thực hiện kế hoạch theo mục tiêu tổng thể và theo từng sản phẩm hướng tới thị trường và khách hàng, đảm bảo việc tổ chức kinh doanh, tiếp thị dịch vụ, tiếp xúc với các khách hàng, xúc tiến ký kết hợp đồng cung cấp dịch vụ cho khách hàng trên toàn mạng lưới.

Thứ hai, VietnamPost đã tăng cường năng lực thích nghi. Để đảm bảo an toàn an ninh thông tin bưu chính phục vụ sự chỉ đạo điều hành của Đảng và Nhà nước, đáp ứng các nhu cầu cơ bản của người dân, phát triển kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh, VietnamPost đã chú trọng thực hiện duy trì ổn định mạng lưới. Tổng số điểm phục vụ hiện tại là 13.017 điểm, bao gồm 2.516 bưu cục, 8.117 điểm Bưu điện - Văn hóa xã, 1.150 đại lý bưu điện, 33 kios và 1.201 thùng thư công cộng. Mạng vận chuyển bưu chính gồm: 55 tuyến đường thư cấp 1, 409 tuyến đường thư cấp 2; 3.203 tuyến đường thư cấp 3; 83 tuyến đường thư máy bay; 3 tuyến đường bộ và 1 tuyến đường thủy đi quốc tế. Hệ thống khai thác gồm 20 bưu cục khai thác tại 5 trung tâm khai thác vận chuyển khu vực, 58 trung tâm khai thác

tỉnh, thành phố và 613 bưu cục khai thác các chuyển thư cấp 2 tại các Bưu điện Trung tâm, Bưu điện khu vực và Bưu điện huyện. Đã thực hiện điều chỉnh 13 tuyến đường thư vận chuyển cấp 1 để hợp lý hoá hành trình, rút ngắn thời gian vận chuyển. Chỉ đạo các đơn vị rà soát hợp lý hoá mạng cấp 2 để nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm.

Thứ ba, VietnamPost từng bước phát triển năng lực sáng tạo. VietnamPost đã tập trung xây dựng phương án kinh doanh các nhóm dịch vụ, phát triển một số dịch vụ mới, trong đó đã ban hành quy định, quy trình dịch vụ bưu chính chuyên phát, quy hoạch lại mảng kinh doanh dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, các dịch vụ đại lý, đảm bảo hiệu quả hơn trong công tác điều hành, tổ chức kinh doanh dịch vụ. Cụ thể là: đẩy mạnh phát triển dịch vụ COD, VNQuickPost, chuyển phát chứng minh nhân dân, cấp đổi hộ chiếu, phát triển các dịch vụ chuyển tiền nhanh Paypost trên mạng lưới. Triển khai dịch vụ cho vay đối với khách hàng cá nhân của Công ty TNHH MTV Tài chính PPF Việt Nam. Đẩy mạnh cung cấp dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện, đã phối hợp với Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt hoàn thành online hóa cho toàn bộ 1.081 bưu cục sử dụng chương trình phần mềm Phòng Giao dịch Bưu điện, mở rộng chi trả lương hưu và trợ cấp bảo hiểm xã hội qua hệ thống Bưu điện trên phạm vi toàn quốc, bước đầu đã triển khai thí điểm chi trả trợ cấp cho người có công, thu bảo hiểm y tế tự nguyện, phát triển các dịch vụ thu hộ, chi hộ,...

Thứ tư, VietnamPost phát triển năng lực tích hợp thông qua việc phát triển tích hợp các ứng

dụng phần mềm bước đầu đã đáp ứng được nhu cầu cho công tác quản lý, cung cấp dịch vụ. Trong năm 2013, đã chủ động nâng cấp các ứng dụng phần mềm phục vụ triển khai các dịch vụ trong lĩnh vực BCCP và TCBC, điển hình là: phát triển và nâng cấp các ứng dụng trên phần mềm Paypost - đáp ứng nhu cầu quản lý dịch vụ COD; phần mềm CT2003; phần mềm quản lý dịch vụ đại lý với công ty DHL - PUD; phần mềm dịch vụ VNQuickPost; phần mềm GS10 - phục vụ phân chia doanh thu dịch vụ... Hoàn thiện phần mềm Bưu chính chuyên phát tích hợp giai đoạn 1 theo quy định, quy trình dịch vụ mới ban hành. Xác định hạ tầng kỹ thuật hệ thống công nghệ thông tin phục vụ sản xuất kinh doanh, đang triển khai các bước tiếp theo để thực hiện dự án đầu tư nâng cấp mạng tin học bưu chính và trung tâm dữ liệu cấp Tổng công ty.

Qua tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của 3 doanh nghiệp bưu chính hàng đầu của Việt nam cho thấy, các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam đã nỗ lực phát triển năng lực động của mình, từng bước tìm ra các lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, để phát triển bền vững, kinh doanh có hiệu quả trong điều kiện thị trường bưu chính Việt Nam ngày càng cạnh tranh khốc liệt, không chỉ với các doanh nghiệp bưu chính trong nước mà còn cả các doanh nghiệp bưu chính nước ngoài hoạt động trong lãnh thổ Việt Nam và cả trên thị trường quốc tế. Hơn thế các doanh nghiệp bưu chính không chỉ cạnh tranh với doanh nghiệp bưu chính mà còn cạnh tranh với các doanh nghiệp thương mại, giao nhận, thanh toán, bảo hiểm trong cung cấp dịch vụ trên thị trường. Chính vì vậy doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam cần phải phát triển năng lực cạnh tranh động, xác định chính xác lợi thế cạnh tranh

bền vững trên thị trường. Dưới đây, bài viết đề cập một số giải pháp nhằm phát triển năng lực cạnh tranh động cho doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam.

#### **4.1. Một số giải pháp phát triển năng lực cạnh tranh động cho doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam**

##### **4.1 Phát triển năng lực nhận thức của doanh nghiệp Bưu chính Việt nam**

Các doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam phát triển năng lực nhận thức thông qua các giải pháp cụ thể sau:

Thứ nhất, Tăng cường năng lực đáp ứng nhu cầu khách hàng, để thực hiện vấn đề này doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam cần thực hiện các nghiên cứu về khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Công việc này có thể thực hiện qua việc các doanh nghiệp tự tổ chức hoạt động nghiên cứu hoặc sử dụng kết quả nghiên cứu của các công ty nghiên cứu độc lập.

Thứ hai, Thường xuyên cập nhật các thông tin của môi trường vĩ mô, trên cơ sở đó doanh nghiệp có thể thích ứng kịp thời với những thay đổi của môi trường vĩ mô. Công việc này có thể thực hiện một cách dễ dàng bằng việc thu thập thông tin thứ cấp qua đài báo, Internet và các phương tiện thông tin đại chúng khác.

Thứ ba, Các doanh nghiệp bưu chính phải chủ động xây dựng các mối quan hệ có chất lượng với khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và chính quyền địa phương.

##### **4.2. Phát triển năng lực tiếp thu**

Phát triển và duy trì năng lực tiếp thu là vấn đề cần thiết cho các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam, đặc biệt là trong điều kiện môi trường công nghệ đang từng ngày, từng giờ thay đổi. Doanh nghiệp nào áp dụng công nghệ tiên tiến trong quản lý vận hành và cung

cấp dịch vụ thì doanh nghiệp đó có cơ hội tạo ra các sản phẩm chi phí thấp và chất lượng sản phẩm cao. Đây là những lợi thế cốt lõi của doanh nghiệp trên thị trường.

Doanh nghiệp bưu chính là doanh nghiệp cung cấp dịch vụ liên quan đến giao, nhận, chuyên phát, thu hộ, chi hộ,... làm các dịch vụ hậu cần cho nền kinh tế, chính vì vậy các doanh nghiệp cần phải xây dựng quy trình cung ứng dịch vụ hợp lý để có thể ứng dụng công nghệ thông tin và tự động hóa trong các khâu của quá trình cung ứng dịch vụ.

Đối tượng khách hàng của Bưu chính rất đa dạng, đông đảo, nên các doanh nghiệp bưu chính cần phải quản trị mối quan hệ khách hàng tốt. Để thực hiện điều này, doanh nghiệp bưu chính cần ứng dụng các phần mềm CRM để có thể chuyên nghiệp trong quản trị mối quan hệ khách hàng.

##### **4.3. Phát triển năng lực thích nghi**

Phát triển năng lực thích nghi là phát triển khả năng mà một doanh nghiệp bưu chính có thể đáp ứng với những thay đổi bên ngoài trước đối thủ cạnh tranh thông qua cấu trúc lại các nguồn lực nội bộ và quy trình sản xuất. Trong bối cảnh thị trường bưu chính thay đổi như hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp bưu chính cần phải tái cơ cấu doanh nghiệp tinh giảm bộ máy quản lý, hoàn thiện quy trình cung ứng dịch vụ, với vai trò khách hàng là khâu đầu tiên và cũng là khâu cuối cùng của quá trình cung ứng dịch vụ.

Phát triển năng lực thích nghi cũng đòi hỏi doanh nghiệp bưu chính xác định chính xác các nguồn lực như mạng lưới cung ứng dịch vụ, các trang thiết bị cung ứng dịch vụ, lực lượng lao động, mức độ ứng dụng khoa học công nghệ trong kinh doanh so với đối thủ cạnh tranh. Trên cơ sở đó doanh nghiệp

bưu chính cần thay đổi nhằm tăng lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường.

#### **4.4. Phát triển năng lực sáng tạo**

Năng lực sáng tạo quyết định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện động. Sự thành công và tồn tại của các doanh nghiệp phụ thuộc vào phần lớn khả năng tạo ra giá trị. Chính vì vậy, các doanh nghiệp bưu chính cần quan tâm phát triển năng lực sáng tạo của mình. Phát triển năng lực sáng tạo của doanh nghiệp bưu chính có thể là:

Nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính bằng việc bảo đảm chất lượng dịch vụ cung cấp như bảo đảm an toàn, chính xác, kịp thời, bảo mật, nâng cao chất lượng phục vụ như thuận tiện, đơn giản, tin tưởng, thoải mái cho khách hàng.

Phát triển các dịch vụ mới, với xu hướng tích hợp của công nghệ thông tin và truyền thông có thể phát triển nhiều dịch vụ bưu chính lai ghép như dịch vụ thư quảng cáo, dịch vụ chữ ký số, dịch vụ cung cấp dữ liệu khách hàng,... Với xu thế tích hợp giữa thương mại điện tử thông tin truyền thông, các doanh nghiệp bưu chính có cơ hội phát triển các dịch vụ cung cấp các dịch vụ thương mại điện tử, thu hộ, chi hộ, kiểm tra chứng nhận hàng hóa, phát triển các dịch vụ bán hàng qua mạng,... Với xu thế tích hợp giữa bưu chính với các ngành dịch vụ khác như thương mại, du lịch, ngân hàng, bảo hiểm và đây cũng là hướng để các doanh nghiệp bưu chính phát triển các dịch vụ bưu chính mới đáp ứng nhu cầu của thị trường.

#### **4.5. Phát triển năng lực kết nối**

Phát triển năng lực kết nối ở các doanh nghiệp bưu chính là rất quan trọng, sở dĩ như

vậy vì doanh nghiệp bưu chính cung ứng các dịch vụ thuộc ngành Logistics của nền kinh tế, để giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, nâng cao hiệu quả kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp bưu chính phải sử dụng tốt các mối quan hệ giữa các tổ chức, các doanh nghiệp, các đối tượng khách hàng trong việc cung ứng dịch vụ. Để phát triển năng lực này các doanh nghiệp bưu chính phải có một chiến lược phát triển và duy trì các mối quan hệ với các đối tác trong và ngoài nước; duy trì phát triển các quan hệ với các cấp chính quyền đoàn thể các cấp; chiến lược duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng. Có như vậy mới bảo đảm sự phát triển bền vững và nâng cao được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong môi trường kinh doanh thay đổi hiện nay.

#### **4.6. Phát triển năng lực tích hợp**

Phát triển năng lực tích hợp của doanh nghiệp bưu chính, đòi hỏi các doanh nghiệp bưu chính trên cơ sở các nguồn năng lực động của mình cần xây dựng và phát triển chiến lược kinh doanh trên cơ sở kết hợp tất cả các nguồn lực và năng lực có được: năng lực nhận thức, năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực tiếp thu, năng lực sáng tạo, năng lực kết nối và đồng bộ chúng để tạo ra sức mạnh tổng thể nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh. Phát triển năng lực tích hợp đòi hỏi doanh nghiệp bưu chính phải có một đội ngũ lãnh đạo giỏi có tầm nhìn chiến lược có thể đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn cho doanh nghiệp trong môi trường động.

Bài viết này, tác giả đã trình bày về năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp, phân tích tình hình phát triển năng lực cạnh tranh động của ba doanh nghiệp bưu chính tiêu biểu trên thị trường bưu chính của Việt Nam, đưa ra một số

giải pháp để doanh nghiệp bưu chính Việt Nam phát triển năng lực cạnh tranh động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường bưu chính Việt Nam. Các giải pháp này là bước đầu để doanh nghiệp bưu chính phát triển năng lực cạnh tranh động để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp trên thị trường Bưu chính có nhiều thay đổi như hiện nay. □

### Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009), *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp trên địa bàn TP HCM*, B2007-09-46TĐ, Trường ĐH kinh tế TP HCM
2. Nguyễn Trần Sỹ (2013), *Năng lực động – hướng tiếp cận mới để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Số 12 (22) - Tháng 09 -10/2013
3. Bộ thông tin và truyền thông (2010), *Sách trắng*, nhà xuất bản Thông tin và truyền thông
4. Bộ thông tin và truyền thông (2013), *Sách trắng*, nhà xuất bản Thông tin và truyền thông
5. Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (2014) *Báo cáo đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh 2013, mục tiêu nhiệm vụ chủ yếu năm 2014*.
6. Tổng công ty Bưu điện Việt Nam (2013) *Bản tin bưu chính số 23,24,25,26*.
7. AbroJ, Quartey P (2010), “Issues in SME Development in Ghana and South Africa”, *Int. Res.J. Finnan. Econ*, 39:218-228.
8. Ambrosini V, Bowman C (2009), “What are dynamic capabilities and they a useful construct in strategic management?”, *Int.J. Manage.Rev.*, 11(1):29-49.
9. Augier M, Teece DJ (2008), “Strayegy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System”, *Organ.Stud.*, 29(8/9):1187-1208.
10. Barney J (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1):99-120.
11. Barney J, Wright M & Ketchen DJ (2001), “The resource-based view of the firm: ten years after 1991”, *Journal ò Management*, 27:25-41.
12. Cragg P, Caldeira M, Ward J (2006), *Information Systems Competences in Small Manufacturing Firms*, Working paper, AFIS, University of Canterbury,NZ.

13. Crossan MM, Apaydin M (2009), “A Multi – Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, *J. Manage. Stud.*, 47(6):1154 -1191.
14. Dess GG, Picken JC (2000), “Changing roles: leadership in the 21<sup>st</sup> century”, *Organ. Dynam.*, 28(3): 18-34.
15. Di Maria E, Micelli S (2008), *SMEs and Competitive Advantage: a Mix of Innovation, Marketing and ICT. The Case of “Made in Italy”*, Retrieved June 11, 2010 from <http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/wp/200800700.pdf>.
16. Donner J (2007), “Customer Acquisition among Small and Informal Businesses in Urban India: Comparing Face –to-Face and Mediated Channels”, *Electro. J. Inform. Syst. Dev. Countr.*, 32(3): 1-16.
17. Easterby –Smith M, Lyles MA, Peteraf MA (2009), “Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions”, *British J. Manage.*, 20: S1 – S8.
18. Grant RM, (1991), “A resource based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation” . *California Management Review*, 33(3), 114 -351.
19. Helfat CE, Finkelstein S, Mithell W, Peteraf MA, Singh H, Teece DJ, et al. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In organizations*, Singapore: Blackwell Publishing.
20. Morgan NA, Slotegraaf RJ, Vorhies DW (2009), “Linking marketing capabilities with profit growth”, *Int. J. Res. Mark* 26(4):284-293
21. Narayanan VK, Colwell K, Douglas FL (2009), “Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities”, *British J. Manage.*, 20:S25-S40.
22. Newbert SL (2008), “Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual – Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm”, *Strat Manage. J.*, 29(7): 745 -768.
23. Teece DJ (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”. *Strat. Manage. J.*, 28(13): 1319-1350.
24. Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal* 18(7):509 -33.
25. Wang CL, Ahmed PK (2007), “Dynamic capabilities: A review and research agenda”, *Int. J. Manage. Rev*, 9(1):31-51.
26. Wilden R, Gudergan S, Lings I (2009), *The Effects of Sensing and Seizing of Market Opportunities and Reconfiguring Activities on the Organisational Resource Base*, ANZMAC 2009, Retrieved June 10, 2010, from <http://eprints.qut.edu.au/29709/1/29709.pdf>
27. Zhou KZ, Li CB (2010), “How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies”, *J. Bus. Res.*, 63(3): 224-231.
28. WWW.viettelpost.com.vn
29. WWW.Vnpost.vn
30. WWW.hopnhat.vn