

Nhận diện năng lực động của Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Bùi Quang Tuyền*

*Tập đoàn Viễn thông Quân đội,
Tòa nhà Viettel, số 1 Giang Văn Minh, Quận Ba Đình, Hà Nội*

Nhận ngày 01 tháng 12 năm 2014

Chỉnh sửa ngày 5 tháng 02 năm 2015; chấp nhận đăng ngày 26 tháng 3 năm 2015

Tóm tắt: Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) là tập đoàn lớn nhất Việt Nam. Mạng di động của doanh nghiệp này có tốc độ phát triển nhanh thuộc top 30 nhà khai thác có lượng thuê bao di động nhiều nhất trên thế giới. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự thành công của Viettel, trong đó năng lực lãnh đạo và quản lý đóng vai trò quyết định thể hiện ở việc nhận diện và phát huy năng lực động của doanh nghiệp. Bài viết đề cập đến một lý thuyết còn khá mới mẻ tại Việt Nam, đó là “Năng lực động doanh nghiệp”, đem đến một cách tiếp cận mới nhằm tạo dựng, phát huy và khai thác lợi thế tiềm ẩn của doanh nghiệp. Bằng việc nghiên cứu các công trình khoa học nước ngoài, bài viết nêu những khái niệm cơ bản về năng lực động, những nhân tố cấu thành và nội hàm của năng lực động. Với phương pháp nghiên cứu định tính, bài viết nhận diện năng lực động thông qua thực tiễn phát triển của Viettel, qua đó đối chiếu với khung lý thuyết và đúc rút trên góc độ khoa học hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Từ khóa: Chiến lược kinh doanh, lợi thế cạnh tranh, năng lực động, Tập đoàn Viễn thông Quân đội.

1. Tổng quan nghiên cứu

Các trường phái lý thuyết về cạnh tranh truyền thống như mô hình 5 lực lượng cạnh tranh, mô hình kim cương của Porter [1] với giả định về sự tương đồng nguồn lực và chiến lược kinh doanh đã không còn hoàn toàn phù hợp trong môi trường cạnh tranh biến đổi ngày nay. Các lý thuyết này dựa vào việc phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường hơn là các thuộc tính khác biệt và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Để khắc phục vấn đề này, các học giả trên thế giới đã xây dựng lý thuyết về cạnh tranh

mới là “năng lực động”. Khái niệm này cần được các doanh nghiệp thực sự quan tâm, xác định rõ cho từng trường hợp (lĩnh vực, doanh nghiệp). Nó không phủ nhận các trường phái lý thuyết cạnh tranh truyền thống mà bổ sung cách tiếp cận phù hợp hơn trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng ngày nay.

1.1. Khái niệm năng lực động

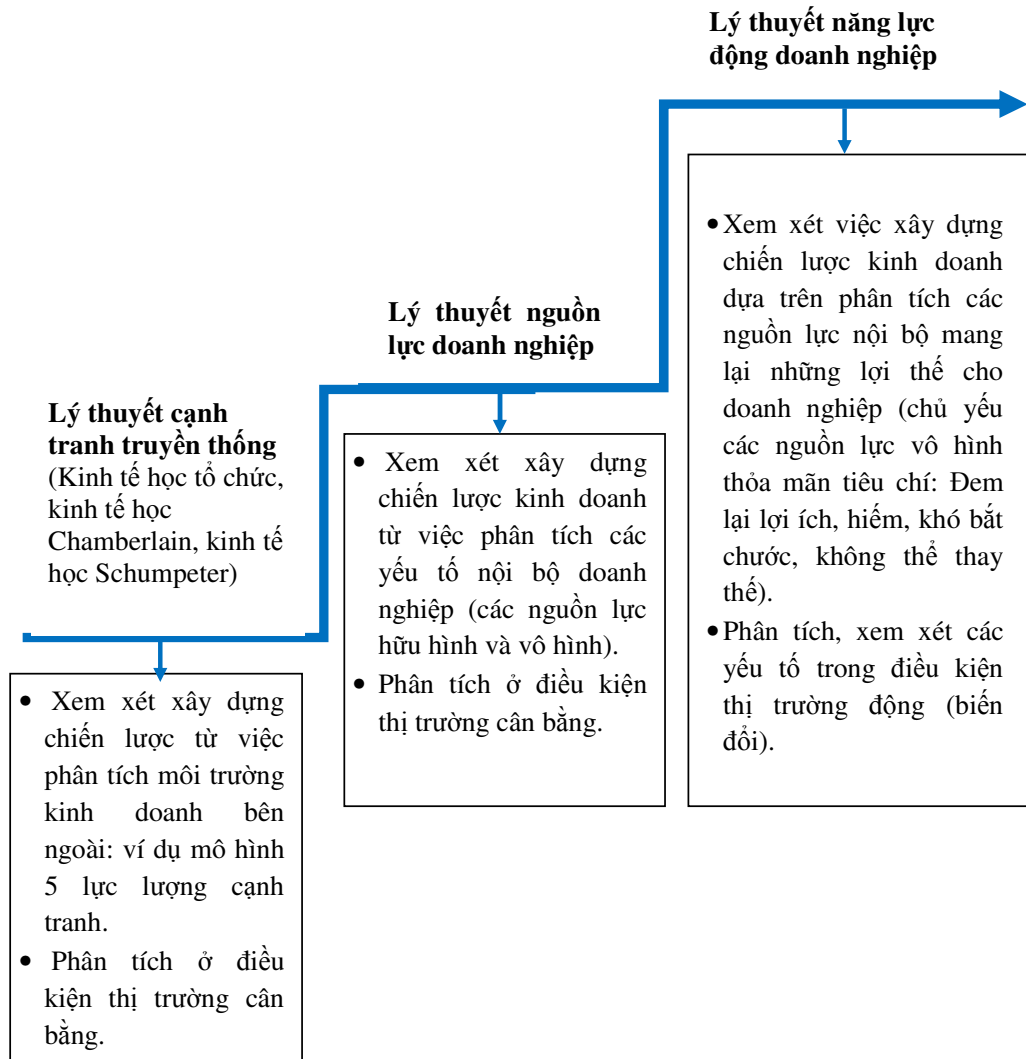
Trước những năm 1980, các lý thuyết về phân tích cạnh tranh chủ yếu tập trung vào việc phân tích thị trường ở trạng thái cân bằng (lý thuyết kinh tế học tổ chức, kinh tế học Chamberlain) mà ít xem xét quá trình động của thị trường. Bắt đầu từ giữa những năm 1980, đầu những năm 1990, lý thuyết về nguồn lực doanh nghiệp được nhiều học giả nghiên cứu xem xét để xây dựng chiến lược kinh doanh từ

*ĐT: 84-983000118

Email: tuyenbq@viettel.com.vn

các yếu tố nội tại của doanh nghiệp (Wernerfelt, 1984) [2] Lý thuyết nguồn lực cho rằng chính các nguồn lực của doanh nghiệp (hữu hình và vô hình) sẽ quyết định lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bước phát triển tiếp theo của lý thuyết nguồn lực hình thành nên lý thuyết về năng lực động doanh

nh nghiệp. Lý thuyết năng lực động nhấn mạnh vào sự thay đổi [3]. Lý thuyết này đánh giá tại sao các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường biến đổi. Và quan trọng hơn, năng lực động cho phép doanh nghiệp tạo ra và duy trì lợi thế trong môi trường thay đổi nhanh chóng [4].



Hình 1. Quá trình phát triển lý thuyết năng lực động.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Theo Teece và cộng sự (1997), năng lực động của doanh nghiệp được định nghĩa là “*khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng của doanh nghiệp để đáp ứng sự thay*

đổi của môi trường kinh doanh” [5]. Nguồn lực là cơ sở cho việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp cần luôn nỗ lực xác định, nuôi

duyệt, phát triển và sử dụng năng lực động một cách hiệu quả, thích ứng với thay đổi của thị trường và đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp một cách sáng tạo.

Doanh nghiệp có nhiều nguồn lực khác nhau có thể trở thành năng lực động. Các nhà nghiên cứu cho rằng một nguồn lực của doanh nghiệp muốn trở thành một nhân tố của năng lực động phải thỏa mãn tiêu chí VRIN: Valuable - Có giá trị, Rare - Hiếm, Inimitable - Khó bắt chước, Non-substitutable - Không thể thay thế [6].

1.2. Các nhân tố hình thành năng lực động của doanh nghiệp

Các nghiên cứu khác nhau dựa vào định nghĩa và đặc điểm của năng lực động để đưa ra các nhân tố hình thành năng lực động. Trong phạm vi bài viết, tác giả xem xét đánh giá các nhân tố cơ bản, phổ biến được xem là các nhân tố quan trọng của năng lực động doanh nghiệp.

Thứ nhất, năng lực marketing: Đó là việc tìm ra các phương cách để thỏa mãn khách hàng và đạt được mục tiêu của doanh nghiệp [7, 8]. Việc tạo ra sự thỏa mãn khách hàng là yếu tố quan trọng trong lĩnh vực marketing dịch vụ.

Thứ hai, năng lực thích nghi: Doanh nghiệp có khả năng phối hợp và định dạng lại các nguồn lực của mình một cách nhanh chóng để đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của môi trường [9, 10, 11].

Thứ ba, năng lực sáng tạo và đổi mới: Đó cơ bản là một cách mới để làm một công việc nào đó: ví dụ như “sản phẩm mới”, “một chất lượng mới”, “một phương pháp sản xuất mới”, “một thị trường mới”, “một nguồn cung cấp mới” hoặc “một cấu trúc tổ chức mới” [12]. Năng lực sáng tạo là phương tiện để thay đổi doanh nghiệp, tạo ra những cải tiến và phát minh cho doanh nghiệp [13].

Thứ tư, danh tiếng hay thương hiệu của doanh nghiệp: Đó là một tài sản vô hình. Danh tiếng doanh nghiệp đem đến cho khách hàng sự

tin tưởng, tin cậy vào sản phẩm dịch vụ của nhà cung cấp. Danh tiếng doanh nghiệp sẽ giúp giải quyết vấn đề về bất đối xứng thông tin giữa người bán và người mua trong lý thuyết về kinh tế học thông tin [14]. Danh tiếng doanh nghiệp sẽ đem lại các thông tin chỉ dẫn cho khách hàng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ trong một thị trường đầy ắp các nhà cung cấp khác nhau.

Thứ năm, định hướng kinh doanh: Đó là khả năng về tính độc lập, khả năng chấp nhận mạo hiểm với thị trường, tính chủ động trong kinh doanh hay năng lực tấn công đối thủ kinh doanh [15]. Các nhà nghiên cứu cho rằng định hướng kinh doanh là một khái niệm nghiên cứu đa hướng gồm nhiều thành phần. Ví dụ, Keh và cộng sự (2007) cho rằng định hướng kinh doanh gồm 3 thành phần chính là (i) năng lực sáng tạo, (ii) năng lực mạo hiểm và (iii) năng lực chủ động [16].

Thứ sáu, định hướng học hỏi: Quá trình tạo ra tri thức và ứng dụng chúng trong tổ chức để nâng cao lợi thế cạnh tranh. Sinkula và cộng sự (1997) cho rằng định hướng học hỏi của tổ chức gồm 3 thành phần là (i) cam kết học hỏi, (ii) chia sẻ tầm nhìn và (iii) xu hướng mở trong quản trị [17].

2. Kết quả nghiên cứu về năng lực động của Viettel

2.1. Năng lực marketing

Chính sách marketing nằm trong triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh của Viettel là “Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội”. Thông điệp này phải được thể hiện ngay trong chính sản phẩm và các chương trình hành động của Viettel.

Ngay từ khi mới bước chân vào thị trường di động (năm 2004), Viettel đã định hướng rõ cách thức marketing theo đúng triết lý kinh doanh đã đặt ra bằng việc cung cấp các gói

cước giá thấp để nhiều người tiêu dùng có khả năng tiếp cận dịch vụ. Theo kết quả nghiên cứu thị trường viễn thông của Hãng Markcom Research & Consulting, thành công của thương hiệu Viettel là do chiến lược định vị và tiêu chí tiếp cận kinh doanh “vì khách hàng trước, vì mình sau”¹.

Marketing được đúc kết trong giá trị cốt lõi

“Sáng tạo là sức sống” là một trong những giá trị cốt lõi bất biến tại Viettel. Chính vì vậy, chiến lược cạnh tranh của Viettel là phải khác biệt hóa so với các đối thủ cạnh tranh. Viettel đã tiên phong trong việc cung cấp các dịch vụ, tiện ích trên điện thoại di động với nền tảng hạ tầng, công nghệ và số lượng khách hàng sử dụng 3G có sẵn.

Để liên tục đổi mới, Viettel chủ trương cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo. Viettel đã xây dựng chiến lược gia tăng giá trị cho khách hàng và hiện thực hóa nguyên tắc khác biệt hóa trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và phục vụ khách hàng. Nó hoàn toàn phù hợp với xu thế chuyển từ cạnh tranh giá cả sang cạnh tranh phi giá cả.

Marketing được thể hiện ở tầm nhìn chiến lược

Năm 2004, Viettel bắt đầu cung cấp dịch vụ thông tin di động với chiến lược “Lấy nông thôn bao vây thành thị”, giúp tập đoàn có sự phát triển vượt bậc. Đến nay, khi thị trường di động vẫn đang cạnh tranh gay gắt thì Viettel đã định hướng bước phát triển tiếp theo không phải là di động thuần túy mà là viễn thông kết hợp với công nghệ thông tin và sản phẩm phải đáp ứng phục vụ “mọi ngõ ngách trong cuộc sống”.

2.2. Năng lực thích nghi

Năng lực thích nghi hiện hữu trong nhận thức và hành động

Khi mới bắt đầu xây dựng hạ tầng cho dịch vụ di động, Viettel đối mặt với khó khăn về nguồn vốn, kinh nghiệm còn thiếu. Nhưng với tư duy đột phá, tầm nhìn chiến lược, Viettel đã mạnh dạn thay đổi và đầu tư, xây dựng mạng lưới đồng loạt ở 63 tỉnh, thành phố. Trong nhiều năm qua, mạng lưới hạ tầng rộng khắp cả nước vẫn là một trong những thế mạnh của Viettel.

Viettel đã xây dựng văn hóa về sự thích ứng nhanh. Tập đoàn này cho rằng môi trường thay đổi nhanh nên con người phải thường xuyên thay đổi, và điểm nổi bật là Viettel có khả năng chủ động cho sự thay đổi. Họ cũng cho rằng những thay đổi mang tính cải cách sẽ mang lại nguồn lực mới, tạo ra động lực mới.

Năng lực thích nghi thể hiện qua việc thích ứng môi trường đầu tư nước ngoài

Hiện diện tại 9 quốc gia và 3 châu lục, thương hiệu Viettel đã được khẳng định trên bản đồ viễn thông toàn cầu. Với Viettel, đầu tư ra nước ngoài là chiến lược để duy trì sự phát triển bền vững và gia tăng giá trị thương hiệu.

Trong thời gian tới, đầu tư ra nước ngoài vẫn là một trong những chiến lược quan trọng và lâu dài của Viettel với mục tiêu đến năm 2015 sẽ hiện diện ở 10-15 quốc gia, chinh phục được khoảng 200-250 triệu dân và nằm trong top 10 nhà đầu tư quốc tế lớn nhất thế giới².

Năng lực thích nghi thể hiện ở việc mở rộng đầu tư

Để tồn tại và tiếp tục phát triển, Viettel buộc phải năng động, thay đổi để thích nghi, thể hiện bằng việc đầu tư ra các lĩnh vực khác.

¹ <http://vietbao.vn/Kinh-te/Thanh-cong-cua-Viettel-Mobile-Dau-an-cua-Marketing/30076767/87/>

² <http://www.tgvn.com.vn/printContent.aspx?ID=21735>

Ngoài việc tập trung mở rộng, phát triển các dịch vụ viễn thông cơ bản, Viettel còn nghiên cứu tạo ra các sản phẩm - dịch vụ mới dựa trên nền tảng hạ tầng viễn thông như dịch vụ giá trị gia tăng, công nghệ thông tin, truyền hình, với mục tiêu đưa viễn thông và công nghệ thông tin vào các lĩnh vực khác của đời sống xã hội (chính phủ điện tử, y tế, giáo dục...). Việc Viettel chủ động triển khai sản xuất thiết bị là minh chứng điển hình cho năng lực thích nghi của doanh nghiệp.

Năng lực thích nghi thể hiện trong chiến lược marketing

Ngay khi mới gia nhập thị trường di động, Viettel đã chủ trương xây dựng mạng lưới để phục vụ đi trước, kinh doanh và lợi nhuận đến sau. Qua nghiên cứu của tác giả, doanh nghiệp này đã triển khai chiến lược marketing theo mô hình ABCD+S (Advance, Big, Cheap, Dynamic + Speed), thể hiện khá rõ ở việc Viettel tiên phong và dẫn dắt thị trường, phát triển rộng khắp trên cơ sở đưa ra giá rẻ để phục vụ khách hàng, phát huy tính năng động và khả năng triển khai nhanh dịch vụ.

Sự thích nghi nhanh với biến đổi của môi trường kinh doanh của Viettel còn thể hiện là khi thị trường cạnh tranh khốc liệt hơn, hay khi thị trường dần tiến tới bão hòa, khi khách hàng trở nên khó tính hơn, khi công nghệ và khả năng kết nối (băng rộng 3G) được nâng cao thì chiến lược marketing của Viettel được thay đổi theo mô hình ABCD+S (Appraise, Beautiful, Creative, Dynamic + Speed), đó là: Sự quyết đoán trong nhận thức để đưa đến khách hàng sản phẩm hoàn hảo đầy tính sáng tạo, duy trì sự năng động và khả năng triển khai nhanh.

2.3. Năng lực sáng tạo và đổi mới

Đổi mới, sáng tạo ngay trong tầm nhìn của những người đứng đầu

Từ năm 2007, khi các kết quả kinh doanh của viễn thông trong nước đang rất khả quan, Viettel đã nghĩ đến câu chuyện bão hòa, muốn có thị trường 300-500 triệu dân thì phải đầu tư ra nước ngoài và hiện nay Viettel đã đầu tư ra 9 nước với thị trường khoảng gần 200 triệu dân. Điều này minh chứng cho việc doanh nghiệp này có sự đổi mới, sáng tạo ngay cả trong tầm nhìn của lãnh đạo.

Đổi mới, sáng tạo thể hiện trong công tác quản lý, điều hành

Viettel chủ trương tổ chức bộ máy hướng về phát triển hạ tầng, phục vụ ở nông thôn. Trong công tác điều hành và phát triển, tác giả nhận thấy Viettel đánh giá sự tăng trưởng của các đơn vị trong năm theo 3 cấp độ sau:

Thứ nhất, *Đơn vị có nguy cơ* là đơn vị có tăng trưởng đều đặn hàng tháng và lũy kế cả năm dưới 8%, đơn vị đó được coi là chỉ duy trì tồn tại, không có cách làm đột phá, phát triển trên nền tảng được xây dựng từ trước và có nguy cơ khó tồn tại.

Thứ hai, *Đơn vị phát triển bình thường* là đơn vị có tăng trưởng từ 15-20%/năm và có sự tăng trưởng đột biến (điểm gãy). Để đạt được mức tăng trưởng đó thì phải có cách làm mới, do tìm ra nhóm khách hàng tiềm năng mới, do đưa ra chính sách mới phù hợp hoặc do mở rộng thị trường.

Thứ ba, *Đơn vị phát triển tốt* là đơn vị qua các tháng, các quý trong năm liên tục có đổi mới đem lại tăng trưởng đột phá (có nhiều điểm gãy trong đồ thị) và tăng trưởng cao vượt bậc. Để đạt được mức tăng trưởng đó thì phải có cách làm mới, có các sản phẩm, lĩnh vực mới, tìm ra nhóm khách hàng tiềm năng mới và đưa ra chính sách mới phù hợp hoặc mở rộng thị trường...

Như vậy, từ đánh giá trên, Viettel đã đặt ra yêu cầu, mục tiêu cho các cấp quản lý với đòi hỏi phải năng động hơn, đổi mới, sáng tạo

nhiều hơn, tạo ra nhiều cách làm và tư duy đột phá hơn để liên tục tạo ra “điểm gãy” giúp doanh nghiệp phát triển và phát triển bền vững.

Đổi mới, sáng tạo thể hiện trong chủ trương hành động

Về chủ trương hành động, Viettel trân trọng từ những ý tưởng nhỏ nhất, thiết thực nhất, đặc biệt là nghĩ mới, làm mới cái cũ và truyền thông sâu rộng trong toàn bộ bộ máy về văn hóa doanh nghiệp, giá trị cốt lõi, trong đó đề cao vấn đề đổi mới - sáng tạo. Việc đưa ra đổi mới - sáng tạo phải thể hiện ngay cả ở lãnh đạo cao cấp qua tầm nhìn, chỉ đạo chiến lược. Viettel đã xây dựng cơ quan thường trực các cấp để kịp thời tiếp nhận, đánh giá, phản hồi các ý kiến về đổi mới - sáng tạo, qua đó tạo dựng môi trường khuyến khích, có cơ chế cho hoạt động đổi mới - sáng tạo. Viettel lấy thách thức yêu cầu cao để đưa ra các sáng kiến cho hành động có tính đột phá, làm/nghĩ cái mà người khác không làm, không nghĩ; tạo “va đập”; tôn vinh, duy trì hoạt động đổi mới - sáng tạo; tổ chức việc lấy sáng kiến ý tưởng từ đông đảo khách hàng đang sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp để làm thông tin đầu vào nhằm cải tiến, xây dựng sản phẩm, dịch vụ phù hợp phục vụ cho chính khách hàng.

Viettel trân trọng và tôn vinh từ những ý tưởng nhỏ nhất

Viettel cho rằng có hai yếu tố quan trọng để trở thành người sáng tạo ở Viettel là: biến to thành nhỏ (cảm thấy vừa sức mình) và sáng tạo mang lại ý nghĩa cho chính mình. Sáng kiến chính là làm việc mình đang làm tốt hơn ngày hôm qua. Sự sáng tạo được nuôi dưỡng bởi một môi trường khuyến khích để các ý tưởng ra đời mà chủ đề của nó sát sườn với những công việc hàng ngày. Điều đó đáp ứng điều Viettel mong muốn là tạo ra những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao mà giá thành lại giảm. Viettel lấy

khách hàng, nhu cầu khách hàng làm mục tiêu cho hoạt động đổi mới, sáng tạo của mình.

Viettel xây dựng một môi trường khuyến khích sáng tạo để mỗi thành viên Viettel hàng ngày có thể sáng tạo

Các doanh nghiệp thường có bộ phận nghiên cứu phát triển, coi sự sáng tạo được mặc định ở một số người, một nhóm người hữu hạn trong một tổ chức. Nhưng Viettel lại khác, Viettel muốn sự sáng tạo được lan tỏa ở khắp nơi, ở mỗi thành viên Viettel. Bởi, nếu sáng tạo chỉ phụ thuộc vào một người có giỏi đến mấy thì mãi rồi cũng cạn. Khi sáng tạo được đặt lên vai nhiều người thì sẽ không lo bị cạn. Viettel luôn huy động sáng tạo ở tất cả những thành viên Viettel và cả những thành viên khác trong xã hội. Viettel cho rằng làm được như vậy thì nguồn sáng tạo sẽ không bao giờ cạn.

2.4. Danh tiếng doanh nghiệp

Viettel xây dựng thương hiệu bắt nguồn từ triết lý kinh doanh, bắt đầu từ cách nhìn, cách làm khác biệt nhưng vẫn giữ nguyên tắc chung, cơ bản của marketing là hướng tới khách hàng, vì khách hàng. Tư tưởng, triết lý này thể hiện trong câu khẩu hiệu nổi tiếng “Hãy nói theo cách của bạn” với hàm ý để khách hàng lên tiếng, trân trọng khách hàng và Viettel lắng nghe để sửa đổi, hoàn thiện sản phẩm, cách làm và phục vụ khách hàng được tốt hơn.

Khi đưa ra ý tưởng về tầm nhìn của thương hiệu, Viettel đặt ra tư tưởng để các khách hàng của Viettel được tôn trọng hơn. Họ là những cá thể riêng biệt với những đặc điểm riêng, nhu cầu riêng. Họ phải được phục vụ riêng chứ không phải kiểu phục vụ đám đông. Họ là những khách hàng chứ không phải là những con số. Về mặt ý tưởng, Viettel thực sự đã tạo nên một cú “đi ngược truyền thống” và đưa ra những vấn đề nhạy cảm mà mọi người chưa để tâm tới.

Với triết lý “kinh doanh gắn liền với trách nhiệm xã hội”, hàng năm Viettel tham gia các hoạt động đền ơn đáp nghĩa, các chương trình từ thiện nhân đạo. Có những nội dung đã thành chương trình của quốc gia. Đây là chuỗi các hoạt động thường xuyên qua quá trình phát triển, vừa thể hiện rõ nét triết lý xuyên suốt của Viettel vừa là cách mà Viettel phát triển khách hàng, đọng lại ấn tượng, tình cảm sâu sắc trong đời sống xã hội, qua đó hình ảnh thương hiệu Viettel được nâng cao không ngừng.

Kể từ khi hoàn thành việc xây dựng tầm nhìn thương hiệu, khẩu hiệu và logo, Viettel dường như bắt đầu một “cuộc sống” mới. Trong số các công ty viễn thông mới hoạt động, Viettel là công ty duy nhất đi vào tâm trí khách hàng với một ý tưởng rất khác biệt về cá thể hóa việc phục vụ các dịch vụ viễn thông và về sự lắng nghe nhu cầu của từng khách hàng tại Việt Nam. Theo nhận định của các chuyên gia về thương hiệu, Viettel có tầm nhìn về thương hiệu và khẩu hiệu tốt hơn so với các công ty viễn thông khác tại Việt Nam.

2.5. Định hướng kinh doanh

Năng lực mạo hiểm

Ngay từ những năm đầu triển khai kinh doanh, khi quy mô còn nhỏ và khả năng tài chính hạn hẹp, Viettel đã đặt ra mục tiêu phải trở thành công ty toàn cầu, thị trường đầu tư phải là thị trường cả trong nước và quốc tế. Quốc gia đầu tiên mà Viettel đầu tư là Campuchia với thương hiệu Metfone. Với chiến lược tương tự tại Việt Nam, đó là “hạ tầng đi trước, kinh doanh theo sau”, Metfone đã trở thành mạng viễn thông số một tại Campuchia về hạ tầng và thuê bao.

Không chỉ mở rộng đầu tư ra nước ngoài, Viettel còn bắt đầu cho tiến trình chuyển từ một tập đoàn dịch vụ thành một tập đoàn dịch vụ - công nghệ. Tuy chỉ mới tham gia lĩnh vực nghiên cứu sản xuất thiết bị 2 năm nhưng Viettel đã thu được một số thành quả ban đầu

góp phần khẳng định khả năng nghiên cứu làm chủ công nghệ và sản xuất các sản phẩm phức tạp của doanh nghiệp. Trong năm 2011, Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel đã hoàn thành việc nghiên cứu thiết kế và cho ra đời 16 mẫu sản phẩm, trong đó có nhiều sản phẩm trong lĩnh vực quân sự được Bộ Quốc phòng đánh giá cao và 7 sản phẩm trong lĩnh vực dân sự phục vụ nhu cầu quản lý nhà nước, hoạt động sản xuất kinh doanh như thiết bị cảnh báo sóng thần, cảnh báo hồ chứa, thiết bị giám sát nhà trạm, tủ nguồn, USB 3G, điện thoại 3G...³

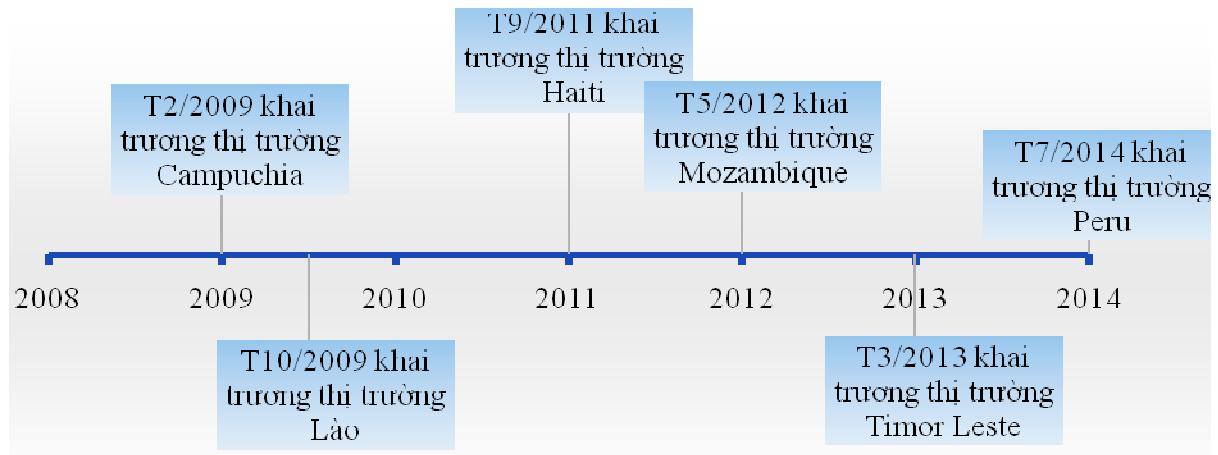
Năng lực chủ động

Trước xu hướng phát triển của các sản phẩm thay thế, Viettel là doanh nghiệp viễn thông đầu tiên tại Việt Nam nhận diện ra các sự chuyển dịch tất yếu để cạnh tranh và phát triển trên thị trường trong giai đoạn kế tiếp. Viettel đã đưa ra khái niệm: Viễn thông không còn là viễn thông nữa. Viễn thông bắt buộc phải chuyển sang các lĩnh vực khác. Khái niệm “Nhà mạng” hiện nay phải chuyển thành “Nhà cung cấp dịch vụ”. Viettel gần đây cũng có sự chuyển dịch rất quan trọng, đầu tư mạnh mẽ cho lực lượng làm trong lĩnh vực R&D, công nghệ thông tin, phát triển ứng dụng mới lên đến vài nghìn người.

Khả năng chủ động thay đổi ở đây được hiểu là sự vận động, ứng biến nhanh của toàn bộ hệ thống trong doanh nghiệp trước tác động trực tiếp của thị trường, hay việc thay đổi của chiến lược cũng như việc xuất hiện một tầm nhìn mới của người đứng đầu.

Bên cạnh những thay đổi về mô hình quản lý, Viettel còn có nhiều thay đổi trong cách làm và được cán bộ công nhân viên thực hiện từng ngày, hàng tuần, hàng tháng. Chính nhờ những thay đổi được “thấm nhuần” ở các cấp tác nghiệp giúp Viettel đạt kết quả tốt, đội ngũ trưởng thành, tính năng động trong bộ máy thể hiện rõ rệt.

³ <http://ictnews.vn/kinh-doanh/viettel-muon-dua-viet-nam-len-ban-do-cong-nghe-the-gioi-103094.ict>



Hình 2. Quá trình đầu tư ra nước ngoài của Viettel.
 Nguồn: Thống kê từ công bố trên báo chí của Viettel

Như vậy, ở cả hai khía cạnh năng lực mạo hiểm và năng lực chủ động, Viettel đều thể hiện rõ nét thông qua tầm nhìn, nhận thức đến chủ trương, cách thức hành động, điều này góp phần không nhỏ vào việc phát triển mạnh mẽ của Viettel cả về quy mô và hiệu quả.

2.6. Định hướng học hỏi

Quá trình tạo ra tri thức thông qua cách đào tạo nhân sự

Viettel nhận thấy người Việt Nam nói chung và thành viên Viettel nói riêng học theo cách rất thụ động. Viettel quyết định thay đổi phương thức đào tạo cho khóa học viên kỹ thuật sau tuyển dụng. Vấn đề không phải là dạy cho họ kiến thức mà là tạo cho họ phương pháp học. Học ít nhưng phải thật kỹ, hiểu đến chi tiết, hiểu cả những vấn đề liên quan.

Một thay đổi nữa đã được áp dụng với lớp đào tạo này, thay vì học viên nào đạt yêu cầu trước sẽ được “ra trường” trước, thì chỉ đến khi nào học viên cuối cùng đạt yêu cầu, cả lớp mới được tốt nghiệp. Triết lý “vận tốc của cỗ xe ngựa phụ thuộc vào vận tốc của con ngựa yếu nhất” được đưa ra khiến cho tinh thần tập thể, tình đồng đội của lớp học trở thành một trong

những động lực cho sự tiến bộ của mỗi thành viên và cả lớp.

Quá trình tạo ra tri thức trong hoạt động điều hành sản xuất, kinh doanh

Để vận hành một bộ máy lớn với khối lượng công việc khổng lồ, hàng ngày, hàng giờ ở doanh nghiệp này có rất nhiều cuộc họp lớn nhỏ. Khi đó, các thành viên Viettel chia sẻ và tiếp nhận giao tiếp trực tiếp với nhau, mỗi ý kiến, phát biểu của người này được truyền đạt đến người khác. Các thành viên Viettel coi việc tham gia các buổi họp là buổi huấn luyện, việc tạo ra và tiếp nhận này là từ tri thức ẩn thành tri thức hiện của Viettel, tri thức từ người này không qua trung gian mà chuyển ngay thành tri thức của người khác, cho người khác.

Viettel cũng đặt ra yêu cầu cho các tổ chức, cá nhân trong tập đoàn phải viết ra được những nội dung cần truyền đạt. Yêu cầu này của Viettel được thực hiện trong nội bộ chính là quá trình tạo ra tri thức hiện, nói cách khác là việc một người “mã hóa” tri thức của mình thành văn bản hay các hình thức hiện hữu khác thì đó lại là quá trình tri thức từ ẩn (trong đầu người đó) trở thành tri thức hiện (văn bản, tài liệu...).

Tri thức thể hiện trong giá trị cốt lõi, phương châm hành động

Ngay từ khi mới tham gia thị trường viễn thông, Viettel đã xây dựng triết lý sống thông qua 8 giá trị cốt lõi được truyền đạt và thấm nhuần trong toàn bộ bộ máy của tổ chức này.

Từ nhận thức về giá trị cốt lõi, trong mỗi giai đoạn phát triển, Viettel đã đưa ra những

phương châm hành động cụ thể, phù hợp để khi vận dụng vào thực tiễn, doanh nghiệp ý thức được nguy cơ *nhận thức* và *hành động* sai lệch với tư tưởng chủ đạo của mỗi giá trị, đó là không thiên lệch chủ nghĩa kinh nghiệm - tuyệt đối hóa vai trò của thực tiễn và cũng không thiên lệch chủ nghĩa giáo điều - tuyệt đối hóa vai trò của lý luận.

Bảng 1. Các giá trị cốt lõi của Viettel

TT	Giá trị cốt lõi	Ý nghĩa
1	Thực tiễn là tiêu chuẩn để kiểm nghiệm chân lý	<ul style="list-style-type: none"> - Nhận thức và tiệm cận chân lý thông qua hoạt động thực tiễn. Tránh chủ nghĩa giáo điều - tuyệt đối hóa vai trò của lý luận. - Phát triển các phương pháp đánh giá với phương châm hành động là “Dò đá qua sông” và liên tục điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn.
2	Trưởng thành qua những thách thức và thất bại	<ul style="list-style-type: none"> - Thách thức là chất kích thích, sai lầm là không tránh khỏi trong quá trình tiến tới thành công. - Dám thất bại, dám mắc sai lầm để điều chỉnh và tạo ra cơ hội cho sự phát triển tiếp theo.
3	Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh	<ul style="list-style-type: none"> - Trong môi trường cạnh tranh, phải nhận thức cái duy nhất không thay đổi là sự thay đổi. Mỗi giai đoạn, mỗi quy mô cần một chiến lược phù hợp. - Liên tục điều chỉnh chiến lược và cơ cấu tổ chức cho phù hợp.
4	Sáng tạo là sức sống	<ul style="list-style-type: none"> - Sáng tạo tạo ra sự khác biệt, nếu không có sự khác biệt thì doanh nghiệp không thể tồn tại. - Xây dựng một môi trường khuyến khích sáng tạo để mỗi người hàng ngày có thể sáng tạo và tôn vinh từ những ý tưởng nhỏ nhất.
5	Tư duy hệ thống	<ul style="list-style-type: none"> - Tư duy hệ thống để đơn giản hóa những cái phức tạp, tạo sự chuyên nghiệp hóa trong một tổ chức lớn. - Hệ thống tự nó vận hành phải giải quyết được trên 70% công việc bằng cách xây dựng hệ thống lý luận cho các chiến lược, giải pháp, bước đi và phương châm hành động của mình, tuy nhiên không được làm triệt tiêu vai trò của cá nhân.
6	Kết hợp Đông - Tây	<ul style="list-style-type: none"> - Luôn nhìn thấy hai mặt của một vấn đề như văn hóa Đông - Tây, mỗi cái có cái hay riêng có thể phát huy hiệu quả cho từng tình huống cụ thể. - Vận dụng trong thực tế bằng cách kết hợp tư duy trực quan với tư duy phân tích và hệ thống, kết hợp sự ổn định và cải cách...
7	Truyền thống và cách làm người lính	<p>Một trong những sự khác biệt tạo nên sức mạnh Viettel là truyền thống và cách làm quân đội.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Truyền thống: kỷ luật, đoàn kết, chấp nhận gian khổ, quyết tâm vượt khó khăn, gấn bó máu thịt. - Cách làm: quyết đoán, nhanh, triệt để.
8	Viettel ngôi nhà chung	<ul style="list-style-type: none"> - Coi nơi làm việc như ngôi nhà của chính mình để gấn bó và chung tay xây dựng. - Tạo môi trường và văn hóa làm việc thân thiện, có mục tiêu, có lý tưởng chung.

Nguồn: <http://www.viettel.com.vn>

3. Kết luận

Qua nghiên cứu thực tiễn quá trình phát triển và phát huy năng lực động của Viettel cho thấy: *Thứ nhất*, năng lực động của tập đoàn này được hình thành một cách tự nhiên, chưa định hình để trở thành một chiến lược phát triển lợi thế cạnh tranh. *Thứ hai*, tập đoàn này chưa hệ thống thành khung lý thuyết theo năng lực động của mình. *Thứ ba*, chưa có các nghiên cứu bổ sung để kiểm chứng sự ảnh hưởng của năng lực động đến kết quả kinh doanh và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố nhằm tập trung nguồn lực nuôi dưỡng, phát triển nhân tố cơ bản.

Do đó, cần tiếp tục có những nghiên cứu kiểm chứng sâu hơn để giúp nhận diện những nhân tố nào ảnh hưởng tích cực đến năng lực động, chúng ảnh hưởng đến nhau như thế nào và từ đó xác định ra cách thức nuôi dưỡng, phát triển năng lực động của Viettel.

Tài liệu tham khảo

- [1] Porter. M, Chiến lược cạnh tranh, NXB. Trẻ, 2009.
- [2] Wernerfelt, B., The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (1984) 171.
- [3] Grimm, C. M., Lee, H. & Smith, K. G., *Strategy as action - Competitive dynamic and competitive advantage*, Oxford University Press, 2006.
- [4] Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N., "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firm Renew their Resource Base", *British Journal of Management*, 20 (1) (2009) 9.
- [5] Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18, August, (7) (1997) 509.
- [6] Eisenhardt K. M. & Martin J. A., "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal* 21 (2000) 1105.
- [7] Kotler, P., *Quản trị Marketing*, NXB. Thống kê, Hà Nội, 2008.
- [8] Trout, *Sự thông thái của một vị thần*, NXB. Thống kê, Hà Nội, 2004.
- [9] Gibson C. B., Birkinshaw J., "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy Management Journal*, 49 (2004) 2.
- [10] Zahra S. A., Sapienza H. J., Davidsson P., "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, 43 (2006) 4.
- [11] Zhou, K. Z. & Li, C. B., "How Strategic Orientation Influence the Buiding of Dynamic Capability Emerging Economies", *Journal of Business Research*, 63 (2010) 3.
- [12] Nguyễn Trần Sỹ, "Năng lực động - Hướng tiếp cận mới để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam", *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 12 (2013) 22, 5.
- [13] Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, "Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh", Đề tài B2007-09-46-TĐ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2009.
- [14] Wheeland, S., *Naked Economics (Đô la hay lá nho?)*, NXB. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2008.
- [15] Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1996) 1.
- [16] Keh, H. T., Nguyen Thi Tuyet Mai, Ng, H. P., "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, 20 (2007) 592.
- [17] Sinkula J. M., Baker W. E. & Noordewier T. G., "A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1997) 4.

Identification of the Dynamic Capabilities of Viettel

Bùi Quang Tuyền

*Viettel Group, Viettel Building,
No. 1, Giang Văn Minh Str., Ba Đình Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: Viettel is the biggest multinational telecommunication and information technology group in Vietnam. Viettel has the fastest growing mobile network and is ranked among the top 30 mobile operators in the world. There are many reasons that can explain why Viettel has been so successful of which leadership and management take a decisive role. These roles are reflected in the identification and development of the dynamic capabilities of the business. This paper discusses the quite new theory in Vietnam known as the “Dynamic Capabilities”, introducing a new perspective for creating, promoting and exploiting the hidden advantages of a business. By studying foreign scientific works, the paper introduces basic concepts of dynamic capability, and constituent and inner elements of dynamic capabilities. As a result of qualitative research, the author recognizes dynamic capabilities through the development of Viettel. Thereby the author maps the theoretical framework and concludes major findings based on the scientific viewpoint to develop studies in the future.

Keywords: Business strategy, competitive advantages, dynamic capability, Viettel.