

Nhân diện trong quản lý kinh doanh của Tập đoàn Viettel

Bùi Quang Tuyền*

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

Nhận ngày 01 tháng 12 năm 2014
Chấp nhận ngày 05 tháng 02 năm 2015; chấp nhận ngày 26 tháng 03 năm 2015

Tóm tắt: Tập đoàn Viettel là tập đoàn lớn nhất Việt Nam. Doanh nghiệp này có mô hình kinh doanh có tốc độ phát triển nhanh thuộc top 30 nhà khai thác có lợi nhuận bao phủ kinh nghiệm trên thị trường. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự thành công của Viettel trong quản lý lãnh đạo và quản lý đóng vai trò quyết định vì nhân viên và phát huy năng lực kinh doanh. Bài viết tiếp cận lý thuyết còn khá mới mẻ về Việt Nam là “Nhân lực kinh doanh”, đem đến một cách tiếp cận khác nhau để phân tích, phát huy và khai thác lợi thế tiềm năng của doanh nghiệp. Bằng việc nghiên cứu các công trình khoa học bên ngoài, bài viết nêu những khái niệm cơ bản về nhân lực kinh doanh, những nhân tố cấu thành và nội hàm của nhân lực kinh doanh. Việc phân tích nghiên cứu những tính, bài viết nhận diện nhân lực kinh doanh qua thực tiễn phát triển của Viettel, qua đó chỉ ra những khung lý thuyết và đúc rút trên góc nhìn khoa học những nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Từ khóa: Chiến lược kinh doanh, lợi thế cạnh tranh, nhân lực kinh doanh, Tập đoàn Viettel.

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] và những vấn đề về quản lý nguồn lực và chiến lược kinh doanh đã không còn hoàn toàn phù hợp trong môi trường cạnh tranh hiện tại này. Các lý thuyết này dựa vào việc phân tích những khía cạnh của các yếu tố môi trường hiện tại là các thuộc tính khác biệt và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hiện nay, các học giả trên thế giới đã xây dựng lý thuyết về cạnh tranh

mới là “nhân lực kinh doanh”. Khái niệm này cần các doanh nghiệp tập trung vào, xác định rõ cho từng ngành (lĩnh vực, doanh nghiệp). Nó không phủ nhận các trường phái lý thuyết về cạnh tranh truyền thống mà bổ sung cách tiếp cận phù hợp hơn trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng ngày nay.

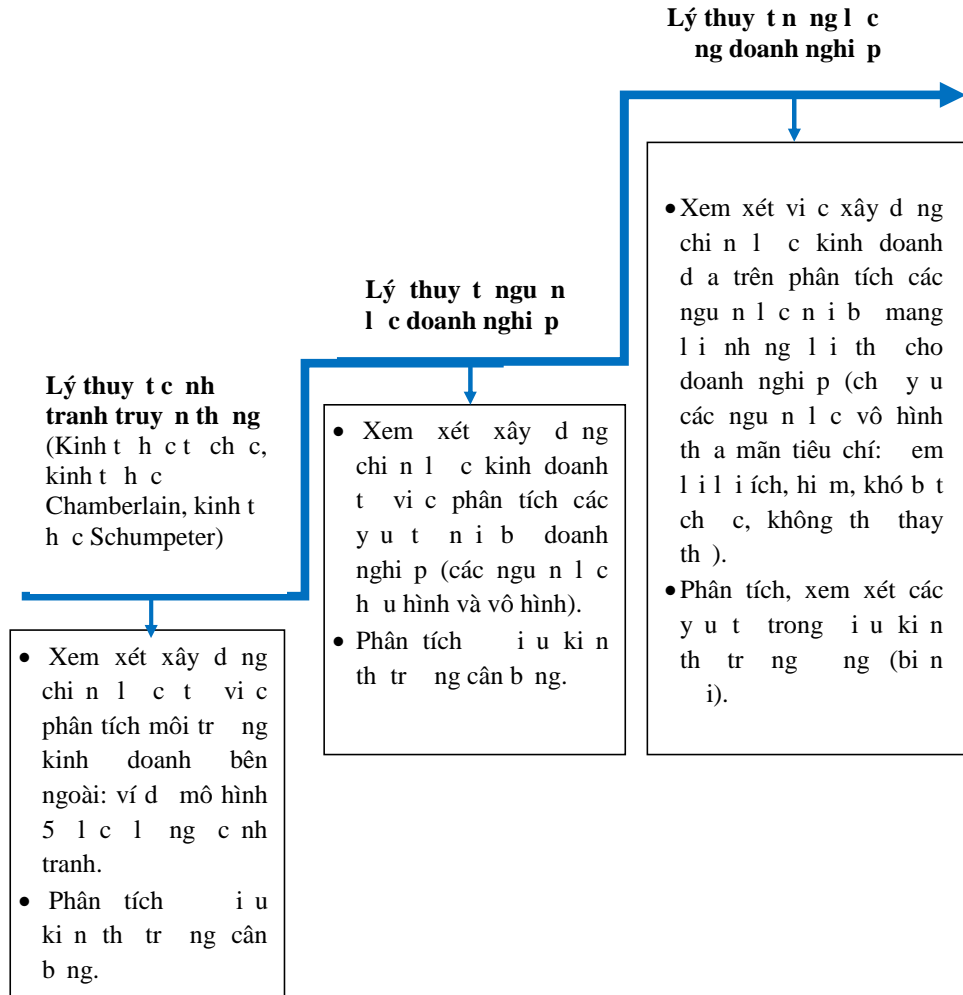
1.1. Khái niệm nhân lực kinh doanh

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

* T: 84-983000118
Email: tuyenbq@viettel.com.vn

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

nh nghiệp. Lý thuyết nguồn lực cũng 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, nguồn lực 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 nguồn lực của doanh nghiệp.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Theo Teece và Chesbrough (1997), nguồn lực của doanh nghiệp cạnh tranh là “khả năng tích hợp, xây dựng và khai thác lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp” [5]. Nguồn lực

là cơ sở cho việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và hiệu suất cho doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp cần luôn nỗ lực xác định, nuôi

đồng, phát triển và sản phẩm mới để cạnh tranh và đem lại lợi ích cho doanh nghiệp một cách sáng tạo.

Doanh nghiệp có nhu cầu nguồn lực khác nhau có thể trở thành nguồn lực. Các nhà nghiên cứu cho rằng nguồn lực của doanh nghiệp được hình thành từ nhân tố của nguồn lực như phi lợi nhuận, 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 nguồn lực của doanh nghiệp

Các nghiên cứu khác nhau dựa vào nhu cầu và các nhân tố hình thành nguồn lực. Trong phạm vi bài viết, tác giả xem xét ảnh hưởng của nhân tố bên ngoài, phân biệt xem là các nhân tố quản trị của nguồn lực của doanh nghiệp.

Thứ nhất, nguồn lực marketing: đó là việc tìm ra các phương pháp thỏa mãn khách hàng và tổ chức các tiêu chuẩn của doanh nghiệp [7, 8]. Ví dụ, các nhân tố thỏa mãn khách hàng là yếu tố quản trị trong lĩnh vực marketing dịch vụ.

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

Thứ ba, nguồn lực sáng tạo và đổi mới: đó là các nhân tố cách mà làm việc công việc nào đó: ví dụ như “sản phẩm mới”, “mô hình kinh doanh mới”, “mô hình phân phối mới”, “mô hình quản lý mới”, “mô hình cung cấp mới” hoặc “mô hình cấu trúc tổ chức mới” [12]. Nguồn lực sáng tạo là những thay đổi của doanh nghiệp, tạo ra những cơ hội và phát triển cho doanh nghiệp [13].

Thứ tư, danh tiếng hay thanh danh của doanh nghiệp: đó là một tài sản vô hình. Danh tiếng của doanh nghiệp đem lại lợi ích cho khách hàng

tin tưởng, tin cậy vào sản phẩm dịch vụ của nhà cung cấp. Danh tiếng của doanh nghiệp giúp giảm chi phí quảng cáo và chi phí mua trong lý thuyết kinh tế thông tin [14]. Danh tiếng của doanh nghiệp đem lại các thông tin chi tiết cho khách hàng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ trong môi trường cạnh tranh giữa các nhà cung cấp khác nhau.

Thứ năm, nhân tố kinh doanh: đó là khả năng tính toán, khả năng chấp nhận rủi ro, tính chính xác trong kinh doanh hay năng lực tác động kinh doanh [15]. Các nhà nghiên cứu cho rằng nhân tố kinh doanh là một khái niệm nghiên cứu về các nhân tố thành phần. Ví dụ, Keh và cộng sự (2007) cho rằng nhân tố kinh doanh gồm 3 thành phần chính là (i) năng lực sáng tạo, (ii) năng lực mô phỏng và (iii) năng lực chi tiêu [16].

Thứ sáu, nhân tố học hỏi: Quá trình tạo ra tri thức và ứng dụng chúng trong tổ chức nâng cao lợi thế cạnh tranh. Sinkula và cộng sự (1997) cho rằng nhân tố học hỏi có 3 thành phần là (i) khám phá kiến thức mới, (ii) chia sẻ thông tin và (iii) ứng dụng trong quản trị [17].

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

2.1. Nguồn lực marketing

Chính sách marketing của Viettel trong thị trường kinh doanh

Thị trường kinh doanh của Viettel là “Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội”. Thông điệp này phản ánh thể hiện ngay trong chính sách sản phẩm và các chiến lược hành động của Viettel.

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

các giá trị phẩm chất và tiêu dùng có khả năng tiếp cận dịch vụ. Theo kết quả nghiên cứu thị trường vì nhận thông tin của Hãng Markcom Research & Consulting, thành công của thương hiệu Viettel là do chỉ nhận các nhu cầu và tiêu chí tiếp cận kinh doanh “vì khách hàng trước, vì mình sau”¹.

Marketing có tác dụng 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, chỉ nhận các nhu cầu 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 nền tảng di động vì nhận được những lợi ích trên kinh nghiệm và sự lắng nghe khách hàng sử dụng 3G cố gắng.

Liên tục cải tiến, Viettel chú trọng cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo. Viettel đã xây dựng chỉ nhận giá trị giá trị cho khách hàng và hình thức 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 hướng chuyển đổi cạnh tranh giá cả sang cạnh tranh phẩm giá cả.

Marketing thể hiện tầm nhìn chiến lược

Năm 2004, Viettel bắt đầu cung cấp dịch vụ thông tin di động vì chỉ nhận “Lý tưởng thôn bao vây thành thị”, giúp tập đoàn có sự phát triển vượt bậc. Hiện nay, khi thị trường di động vẫn đang cạnh tranh gay gắt thì Viettel đã nhận được sự phát triển tiếp theo không phải là di động thu nhập mà là viễn thông kết hợp với công nghệ thông tin và sản phẩm phẩm đáp ứng nhu cầu “mở ngõ ngách trong cuộc sống”.

2.2. Nhận xét thích nghi

Nhận xét thích nghi hiện hữu trong nhận thức và hành động

Khi mới bắt đầu xây dựng hạ tầng cho dịch vụ di động, Viettel gặp nhiều khó khăn về nguồn vốn, kinh nghiệm còn thiếu. Nhận được sự duy nhất phá, tầm nhìn chiến lược, Viettel đã mạnh dạn thay đổi và vượt, xây dựng mạng lưới mạng lõi mạng lõi 63 tỉnh, thành phố. Trong nhiệm vụ qua, mạng lõi hiện tại ngày càng phát triển và là một trong những thành công của Viettel.

Viettel đã xây dựng văn hóa và sự thích nghi nhanh. Tập đoàn này cho rằng môi trường thay đổi nhanh nên công nghệ phải thay đổi, và cải tiến là Viettel có khả năng cạnh tranh cho sự thay đổi. Học hỏi cho rằng nhận được sự mang tính cách sự mang lại nguồn lực mới, tạo ra nguồn lực mới.

Nhận xét thích nghi thể hiện qua việc thích nghi môi trường tự nhiên xã hội

Hiện diện tại 9 quốc gia và 3 châu lục, thương hiệu Viettel đã vượt qua những thách thức về nhận thông tin toàn cầu. Với Viettel, vượt ra ngoài là chỉ nhận duy trì sự phát triển bền vững và giá trị giá trị thương hiệu.

Trong thời gian tới, vượt ra ngoài vẫn là một trong những chỉ nhận quan trọng và lâu dài của Viettel vì mục tiêu năm 2015 sẽ hiện diện 10-15 quốc gia, chinh phục các khoنگ 200-250 triệu dân và nằm trong top 10 nhà đầu tư quốc tế lớn nhất thế giới².

Nhận xét thích nghi thể hiện về cơ sở hạ tầng

Hiện tại và tiếp tục phát triển, Viettel bước phá vỡ những, thay đổi thích nghi, thể hiện bản lĩnh vượt 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, và các tiêu chuẩn viễn thông và công nghệ thông tin vào các lĩnh vực khác của thị trường xã hội (chính phủ, y tế, giáo dục...). Việc Viettel chuyển trọng tâm khai thác thị trường là minh chứng rõ ràng cho nền tảng thích nghi của doanh nghiệp.

Nền tảng thích nghi thị trường trong chiến lược marketing

Ngay khi mới gia nhập thị trường di động, Viettel đã chuyển trọng tâm xây dựng mạng lưới phân phối, kinh doanh và lợi nhuận trước 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 việc Viettel tiên phong và dẫn đầu thị trường, phát triển rộng khắp trên cơ sở hạ tầng giá rẻ phục vụ khách hàng, phát huy tính năng động và khả năng triển khai nhanh chóng.

S thích nghi nhanh với biến động 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 kỹ thuật (broadband 3G) được nâng cao thì chiến lược marketing của Viettel cũng thay đổi theo mô hình ABCD+S (Appraise, Beautiful, Creative, Dynamic + Speed), đó là: S quy tụ đoàn trong nền tảng của khách hàng sản phẩm hoàn hảo, tính sáng tạo, duy trì sản phẩm năng động và khả năng triển khai nhanh.

2.3. Nền tảng sáng tạo và đổi mới

Đổi mới, sáng tạo ngay trong tầm nhìn của nhà quản lý

Tháng 10 năm 2007, khi các kết quả kinh doanh của viễn thông trong nước đang rất khốn quan, Viettel đã nghĩ đến câu chuyện bão hòa, mục tiêu thị trường 300-500 triệu dân thì phải rút ra ngoài và hiện nay Viettel đã rút ra 9 triệu người thì thị trường khoảng 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 chuyển trọng tâm chuyển máy móc phát triển hạ tầng, phục vụ nông thôn. Trong công tác điều hành và phát triển, tác giả nhận thấy Viettel đánh giá sản phẩm của các nhân viên trong năm theo 3 cấp sau:

Thứ nhất, nhân viên có nguy cơ là nhân viên có tỷ lệ nghỉ việc hàng tháng và lý do chính là mức lương 8%, nhân viên coi là chỉ duy trì tồn tại, không có cách làm tốt, phát triển trên nền tảng xây dựng cơ sở hạ tầng và có nguy cơ khó tồn tại.

Thứ hai, nhân viên phát triển bình thường là nhân viên có tỷ lệ nghỉ việc 15-20%/năm và có sản phẩm tốt (đổi mới). Tác giả nhận thấy nhân viên có tỷ lệ nghỉ việc có cách làm mới, do tìm ra nhóm khách hàng tiềm năng mới, do đưa ra chính sách phù hợp hoặc do mở rộng thị trường.

Thứ ba, nhân viên phát triển tốt là nhân viên qua các tháng, các quý trong năm liên tục có đổi mới (đổi mới) và tỷ lệ nghỉ việc cao về mặt cơ bản.

Tác giả nhận thấy nhân viên có tỷ lệ nghỉ việc có cách làm mới, có các sản phẩm, lĩnh vực mới, tìm ra nhóm khách hàng tiềm năng mới và đưa ra chính sách phù hợp hoặc mở rộng thị trường...

Như vậy, tác giả đánh giá trên, Viettel đã đưa ra yêu cầu, tiêu chí cho các cấp quản lý về đổi mới, sáng tạo ngay trong tầm nhìn của nhà quản lý.

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

Điểm gãy, sáng tạo thể hiện trong chiến lược hành động

V chiến lược hành động, Viettel triển khai thực hiện ý tưởng như một thí nghiệm, cốt lõi là nghiên cứu, làm mới cái cũ và truyền thông sâu rộng trong toàn bộ bộ máy vận hành hóa doanh nghiệp, giá trị cốt lõi, trong đó cao nhất là điểm gãy - sáng tạo. Vì vậy, điểm gãy - sáng tạo phải thể hiện ngay cả lãnh đạo cấp cao qua tầm nhìn, chiến lược chiến lược. Viettel đã xây dựng các quan trọng từ các cấp quản lý từ cấp nhân viên, đánh giá, phân tích các ý kiến về điểm gãy - sáng tạo, qua đó tạo dựng môi trường khuyến khích, có cơ chế cho người điểm gãy - sáng tạo. Viettel lý tưởng thực yêu cầu cao đưa ra các sáng kiến cho hành động có tính đột phá, làm/ghi cái mà người khác không làm, không nghĩ; tạo “va đập”; tôn vinh, duy trì hoạt động người điểm gãy - sáng tạo; thực hiện văn hóa sáng kiến ý tưởng đồng lòng khách hàng hàng đầu để đổi mới và doanh nghiệp làm thông tin đưa vào những mặt tích cực, xây dựng sản phẩm, dịch vụ phù hợp phục vụ cho chính khách hàng.

Viettel triển khai và tôn vinh tinh thần ý tưởng như một

Viettel cho rằng có hai yếu tố quan trọng trở thành người sáng tạo Viettel là: bản tính tò mò (cảm thấy vậy sao của mình) và sáng tạo mang lại ý nghĩa cho chính mình. Sáng kiến chính là làm vì chính mình bằng làm tốt hơn ngày hôm qua. Sáng tạo nuôi dưỡng bản tính môi trường khuyến khích các ý tưởng ra đời mà chính của nó sát sườn với nhu cầu công việc hàng ngày. Điều này áp dụng cho Viettel mong muốn là tạo ra những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao mà giá thành lại giảm. Viettel lý

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

Viettel xây dựng môi trường khuyến khích sáng tạo của thành viên Viettel hàng ngày có thể sáng tạo

Các doanh nghiệp thường có bộ phận nghiên cứu phát triển, coi sáng tạo là một trong những nhiệm vụ trọng tâm nhất. Nhưng Viettel lại khác, Viettel muốn sáng tạo của nhân viên, điểm gãy - sáng tạo của nhân viên Viettel. Bởi, nếu sáng tạo chỉ phụ thuộc vào một người có gì đó mới thì mãi rồi cũng cạn. Khi sáng tạo của nhân viên lên vai thì người thì sẽ không lo bản thân. Viettel luôn khuyến khích sáng tạo của nhân viên thành viên Viettel và khuyến khích nhân viên khác trong xã hội. Viettel cho rằng làm việc vì người thì người sáng tạo sẽ không bao giờ cạn.

2.4. Danh tiếng doanh nghiệp

Viettel xây dựng thương hiệu dựa trên triết lý kinh doanh, bản chất cách nhìn, cách làm khác biệt như văn hóa nguyên tắc chung, chiến lược marketing là hướng tới khách hàng, vì khách hàng. Thực tế, triết lý này thể hiện trong câu khẩu hiệu nổi tiếng “Hãy nói theo cách của bạn” với hàm ý khách hàng lên tiếng, triển khai khách hàng và Viettel lắng nghe sai, hoàn thiện sản phẩm, cách làm và phục vụ khách hàng tốt hơn.

Khi đưa ra ý tưởng về tầm nhìn của thương hiệu, Viettel trải nghiệm các khách hàng của Viettel để tôn trọng họ. Họ là những cá thể riêng biệt với những đặc điểm riêng, nhu cầu riêng. Họ phải có 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 “điểm gãy truyền thống” và đưa những văn hóa tâm thức mà mình tích tụ vào.

Vị trí thị trường “kinh doanh gia đình và trách nhiệm xã hội”, hàng năm Viettel tham gia các hoạt động nhân đạo, các chương trình thiện nguyện. Có những nội dung đã thành công trong các hoạt động xã hội. Đây là chuỗi các hoạt động xuyên suốt quá trình phát triển, và thể hiện rõ nét triết lý xuyên suốt của Viettel và là cách mà Viettel phát triển khách hàng, người dùng, tình cảm sâu sắc trong thị trường xã hội, qua đó hình thành nên hình ảnh Viettel – công nghệ nâng cao không ngừng.

Khi hoàn thành việc xây dựng thương hiệu, nhận diện và logo, Viettel đã định hình bộ mặt “công nghệ” mới. Trong các công ty viễn thông mới nổi, Viettel là công ty duy nhất đi vào tâm trí khách hàng với mô hình “ngành khác biệt và cá tính hóa” các dịch vụ viễn thông và văn hóa nghe nhìn của các khách hàng tại Việt Nam. Theo nhận định của các chuyên gia về thương hiệu, Viettel có tầm nhìn về thương hiệu và khách hàng tốt hơn so với các công ty viễn thông khác tại Việt Nam.

2.5. Hình ảnh kinh doanh

Nhìn nhận mới

Ngày tận cùng năm mở đầu khai kinh doanh, khi quy mô còn nhỏ và kinh nghiệm tài chính hạn hẹp, Viettel đã đạt được thành tựu phi thường công ty toàn cầu, thương hiệu quốc tế. Quốc gia đầu tiên mà Viettel xuất hiện là Campuchia với thương hiệu Metfone. Vị trí nổi bật tại Việt Nam, đó là “hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh theo sau”, Metfone đã trở thành mạng viễn thông số một tại Campuchia và hàng đầu thuê bao.

Không chỉ mở rộng ra nước ngoài, Viettel còn bắt đầu tiến hành chuyển đổi công nghệ. Tuy nhiên tham gia lĩnh vực nghiên cứu và phát triển 2 năm nay Viettel đã thu được thành quả ban đầu

góp phần không nhỏ trong nghiên cứu làm chủ công nghệ và sản xuất các sản phẩm phần cứng 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. 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 báo động, thiết bị giám sát nhà trộm, thiết bị nghe, USB 3G, internet 3G...³

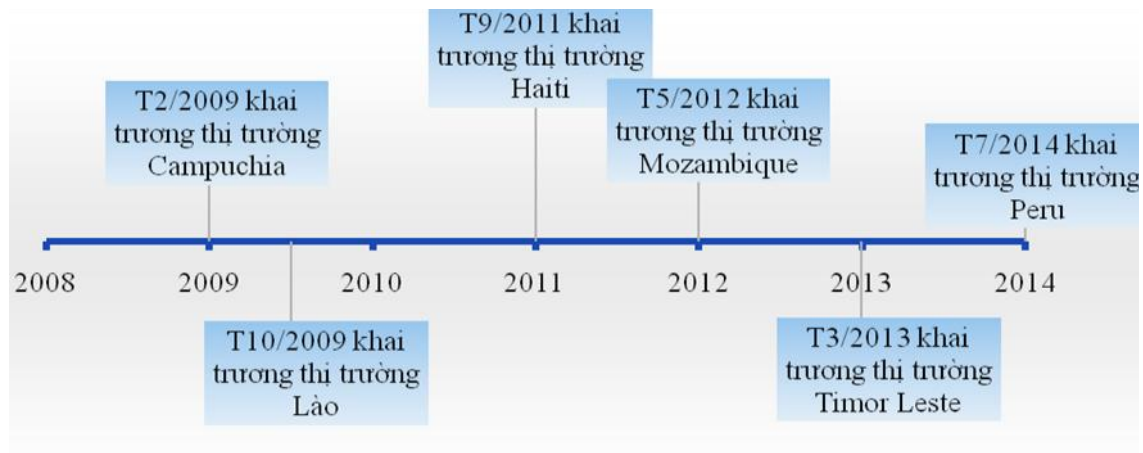
Nhìn nhận mới

Trong xu hướng phát triển của các sản phẩm thay thế, Viettel là doanh nghiệp viễn thông đầu tiên tại Việt Nam đi đầu trong các chuyển đổi công nghệ như tranh và phát triển trên thị trường trong giai đoạn kinh tế. Viettel đã đưa ra khái niệm: Viễn thông không còn là viễn thông đơn thuần. Viễn thông bắt đầu 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 đổi quan trọng, đầu tư mạnh mẽ cho lĩnh vực làm trong lĩnh vực R&D, công nghệ thông tin, phát triển ứng dụng mới lên vài nghìn người.

Kinh nghiệm thay đổi này của Viettel là sự vận dụng, ứng dụng nhanh của toàn bộ hệ thống trong doanh nghiệp từ các ngành từ các lĩnh vực khác, hay việc thay đổi các chỉ số kinh doanh vì các xu hướng mới trên thị trường.

Bên cạnh những thay đổi về mô hình quản lý, Viettel còn có những thay đổi trong cách làm và các cán bộ công nhân viên thể hiện hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng. Chính những thay đổi các “thứ nhỏ” các cấp tác nghiệp giúp Viettel tiến bộ từng bước, từng ngày, tính năng 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 xuất ra nước ngoài của Viettel.
 Nguồn: Thông kê từ công bố trên báo chí của Viettel.

Như vậy, các hai khía cạnh nền tảng là mô hình và nền tảng công nghệ, Viettel thể hiện rõ nét thông qua tầm nhìn, chiến lược, cơ cấu tổ chức, cách thức hành động, điều này góp phần không nhỏ vào việc phát triển mạnh mẽ của Viettel về quy mô và hiệu quả.

2.6. Những thách thức

Quá trình to ra thị trường thông qua cách vào thị trường

Viettel nhận thấy rằng Việt Nam nói chung và thành viên Viettel nói riêng học theo cách rút kinh nghiệm. Viettel quyết định thay đổi phương thức vào thị trường cho khóa học viên kế tiếp sau tùy thuộc tình hình. Việc không phải là dễ dàng cho học viên mới mà là tạo cho họ phương pháp học. Học ít nhưng phải thực hành, hiểu biết thì thực hành, hiểu biết thực hành liên quan.

Một thay đổi nữa là cấp độ công việc vào thị trường này, thay vì học viên nào yêu cầu trực tiếp các “ra trường” thực, thì chỉ khi nào học viên cùng yêu cầu, cấp độ mới thực hành. Triết lý “vấn đề các học viên thực hành vào vấn đề các con người yêu cầu” các nhà lãnh đạo cho tình hình thực tế, tình hình các nhà lãnh đạo thực hành trong

những công việc cho sự tiến bộ của mình thành viên và công nhân.

Quá trình to ra thị trường trong hoạt động kinh doanh

Viettel hành động bằng cách làm việc khi làm công việc kinh doanh, hàng ngày, hàng giờ doanh nghiệp này có rất nhiều cuộc họp liên quan. Khi đó, các thành viên Viettel chia sẻ và tiếp nhận giao tiếp trực tiếp với nhau, mọi ý kiến, phát biểu của người này được truyền đạt ngay lập tức khác. Các thành viên Viettel coi việc tham gia các buổi họp là buổi học nâng cao, vì công việc và tiếp nhận này là triết lý thành công của Viettel, triết lý công việc này không qua trung gian mà chuyển ngay thành triết lý của người khác, cho người khác.

Viettel cũng đặt yêu cầu cho các thành viên, cá nhân trong tập đoàn phải vì lợi ích chung của công ty truyền đạt. Yêu cầu này của Viettel cũng thể hiện trong nội dung chính là quá trình to ra thị trường hiện tại, nói cách khác là việc làm việc “mã hóa” triết lý của mình thành văn bản hay các hình thức hiện hữu khác thì đó là quá trình triết lý truyền đạt (trong ứng dụng) trở thành triết lý hiện tại (văn bản, tài liệu...).

Tri th c th hi n trong giá tr c t lõi, ph ng châm hành ng

Ngày t khi m i tham gia th tr ng vi n thông, Viettel ã xây d ng tri t lý s ng thông qua 8 giá tr c t lõi c truy n t và th m nhu n trong toàn b b máy c a t ch c này.

T nh n th c v giá tr c t lõi, trong m i giai o n phát tri n, Viettel ã a ra nh ng

ph ng châm hành ng c th , phù h p khi v n d ng vào th c ti n, doanh nghi p ý th c c nguy c *nh n th c* và *hành ng* sai l ch v i t t ng ch o c a m i giá tr , ó là không thiên l ch ch ngh a kinh nghi m - tuy t i hóa vai trò c a th c ti n và c ng không thiên l ch ch ngh a giáo i u - tuy t i hóa vai trò c a lý lu n.

B ng 1. Các giá tr c t lõi c a Viettel

TT	Giá tr c t lõi	Ý ngh a
1	Th c ti n là tiêu chu n ki m nghi m chân lý	- Nh n th c và ti m c n chân lý thông qua ho t ng th c ti n. Tránh ch ngh a giáo i u - tuy t i hóa vai trò c a lý lu n. - Phát tri n các ph ng pháp ánh giá v i ph ng châm hành ng là “Đò á qua sông” và liên t c i u ch nh cho phù h p v i th c ti n.
2	Tr ng thành qua nh ng thách th c và th t b i	- Thách th c là ch t kích thích, sai l m là không tránh kh i trong quá trình ti n t i thành công. - Dám th t b i, dám m c sai l m i u ch nh và t o ra c h i cho s phát tri n tí p theo.
3	Thích ng nhanh là s c m nh c nh tranh	- Trong môi tr ng c nh tranh, ph i nh n th c cái duy nh t không thay i là s thay i. M i giai o n, m i quy mô c n m t chi n l c phù h p. - Liên t c i u ch nh chi n l c và c c u t ch c cho phù h p.
4	Sáng t o là s c s ng	- Sáng t o t o ra s khác bi t, n u không có s khác bi t thì doanh nghi p không th t n t i. - Xây d ng m t môi tr ng khuy n khích sáng t o m i ng i hàng ngày có th sáng t o và tôn vinh t nh ng ý t ng nh nh t. - T duy h th ng n gi n hóa nh ng cái ph c t p, t o s chuyên nghi p hóa trong m t t ch c l n.
5	T duy h th ng	- H th ng t nó v n hành ph i gi i quy t c trên 70% công vi c b ng cách xây h th ng lý lu n cho các chi n l c, gi i pháp, b c i và ph ng châm hành ng c a mình, tuy nhiên không c làm tri t tiêu v i trò c a cá nhân.
6	K th p ông - Tây	- Luôn nhìn th y hai m t c a m t v n nh v n hóa ông - Tây, m i cái có cái hay riêng có th phát huy hi u qu cho t ng tình hu ng c th . - V n d ng trong th c t b ng cách k th p t duy tr c quan v i t duy phân tích và h th ng, k th p s n nh và c i cách... M t trong nh ng s khác bi t t o nên s c m nh Viettel là truy n th ng và cách làm quân i.
7	Truy n th ng và cách làm ng i lính	- Truy n th ng: k lu t, oàn k t, ch p nh n gian kh , quy t tâm v t khó kh n, g n bó máu th t. - Cách làm: quy t oán, nhanh, tri t .
8	Viettel ngôi nhà chung	- Coi n i làm vi c nh ngôi nhà c a chính mình g n bó và chung tay xây d ng. - T o môi tr ng và v n hóa làm vi c thân thi n, có m c tiêu, có lý t ng chung.

3. K t lu n

Qua nghiên c u th c ti n quá trình phát tri n và phát huy n ng l c ng c a Viettel cho th y: *Th nh t*, n ng l c ng c a t p oàn này c hình thành m t cách t nhiên, ch a nh hình tr thành m t chi n l c phát tri n l i th c nh tranh. *Th hai*, t p oàn này ch a h th ng thành khung lý thuy t theo n ng l c ng c a mình. *Th ba*, ch a có các nghiên c u b sung ki m ch ng s nh h ng c a n ng l c ng n k t qu kinh doanh và m c nh h ng c a t ng nhân t nh m t p trung ngu n l c nuôi d ng, phát tri n nhân t c b n.

Do ó, c n ti p t c có nh ng nghiên c u ki m ch ng sâu h n giúp nh n đi n nh ng nhân t nào nh h ng tích c c n n ng l c ng, chúng nh h ng n nhau nh th nào và t ó xác nh ra cách th c nuôi d ng, phát tri n n ng l c ng c a Viettel.

Tài li u tham kh o

- [1] Porter. M, Chi n l c c nh tranh, NXB. Tr , 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., *Qu n tr Marketing*, NXB. Th ng kê, Hà N i, 2008.
- [8] Trout, S *thông thái c a m t v th n*, NXB. Th ng kê, Hà N i, 2004.
- [9] Gibson C. B., Birkinshaw J., “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, *Academy Management Journal*, 49 (2004) 2, 209.
- [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, 917.
- [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, 224.
- [12] Nguy n Tr n S , “N ng l c ng - H ng ti p c n m i t o r a l i th c nh tranh cho doanh nghi p v a và nh Vi t Nam”, *T p chí Phát tri n và H i nh p*, 12 (2013) 22, 5.
- [13] Nguy n ình Th & Nguy n Th Mai Trang, “Nghiên c u n ng l c c nh tranh ng c a doanh nghi p trên a bàn T hành ph H Chí Minh”, tài B2007-09-46-T , i h c Kinh t Thành ph H Chí Minh, 2009.
- [14] Wheeland, S., *Naked Economics (ô la hay lá nho?)*, NXB. Lao ng - Xã h i, Hà N i, 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, 135.
- [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, 305.

Identification of the Dynamic Capabilities of Viettel

Bùi Quang Tuy n

*Viettel Group, Viettel Building,
No. 1, Giang V n Minh Str., Ba ình Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: Viettel is the biggest multinational telecommunications 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.