

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG**

**BÙI THỊ QUYÊN**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM TRONG  
TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Hà Nội - Năm 2020**

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG**

**BÙI THỊ QUYÊN**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM TRONG  
TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

**Ngành: Kinh tế phát triển**

**Mã số: 9.31.01.05**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**1. TS. Nguyễn Thị Tuệ Anh**

**2. PGS.TS. Vũ Đức Thanh**

**Hà Nội - Năm 2020**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học độc lập do chính tôi nghiên cứu và thực hiện. Các số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng./.

**Hà Nội, ngày tháng năm 2020**

**TÁC GIẢ LUẬN ÁN**

**BÙI THỊ QUYÊN**

## **LỜI CẢM ƠN**

Tôi xin trân trọng cảm ơn Trung tâm tư vấn, đào tạo và thông tin tư liệu – Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung Ương đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu. Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các Quý Thầy/Cô giáo – những người đã nhiệt tình truyền đạt kiến thức cho tôi thời gian bốn năm nghiên cứu sinh vừa qua.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất tới TS. Nguyễn Thị Tuệ Anh và PGS. TS. Vũ Đức Thanh, giảng viên hướng dẫn khoa học đã tận tình giúp đỡ và định hướng tôi trưởng thành trong công tác nghiên cứu khoa học và hoàn thiện luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến ban lãnh đạo, các anh chị chuyên viên của Vụ Bưu chính – Bộ Thông tin và Truyền thông, các doanh nghiệp bưu chính đã quan tâm, hỗ trợ và cung cấp số liệu nghiên cứu cho tôi. Tôi xin cảm ơn các đồng nghiệp tại Khoa Quản lý kinh doanh – Trường Đại Học Công nghiệp Hà Nội đã chia sẻ và nhiệt tình giúp đỡ tôi suốt thời gian hoàn thành luận án.

Cuối cùng tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến gia đình, những người thân và bạn bè đã luôn hỗ trợ và tạo điều kiện tốt nhất trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận án này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

**TÁC GIẢ LUẬN ÁN**

**BÙI THỊ QUYÊN**

## MỤC LỤC

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LỜI CAM ĐOAN .....                                                                                                                                               | i   |
| LỜI CẢM ƠN .....                                                                                                                                                 | iii |
| MỤC LỤC.....                                                                                                                                                     | i   |
| DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....                                                                                                                                   | v   |
| DANH MỤC BẢNG BIỂU .....                                                                                                                                         | vii |
| DANH MỤC HÌNH VẼ.....                                                                                                                                            | ix  |
| PHẦN MỞ ĐẦU .....                                                                                                                                                | 1   |
| CHƯƠNG 1:TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ NĂNG LỰC CẠNH<br>TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH TRONG TIẾN TRÌNH HỘI<br>NHẬP QUỐC TẾ.....                                 | 6   |
| 1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố về năng lực cạnh tranh<br>của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế.....                  | 6   |
| 1.1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố ngoài nước về năng<br>lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế. 6       |     |
| 1.1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố trong nước về năng<br>lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế<br>..... | 15  |
| 1.1.3. Tổng quan các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng<br>lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....                                              | 23  |
| 1.1.4. Những vấn đề thuộc đề tài luận án chưa được các công trình công bố<br>nghiên cứu giải quyết .....                                                         | 24  |
| 1.1.5. Những vấn đề luận án sẽ tập trung nghiên cứu giải quyết.....                                                                                              | 25  |
| 1.2. Phương hướng giải quyết các vấn đề nghiên cứu của luận án.....                                                                                              | 26  |
| 1.2.1. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu .....                                                                                                                      | 26  |
| 1.2.2. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu.....                                                                                                           | 27  |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu .....                                                              | 28 |
| CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ ..... | 32 |
| 2.1. Năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính .....                                  | 32 |
| 2.1.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh .....                                                                        | 32 |
| 2.1.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....                                                        | 33 |
| 2.1.3. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập .....                             | 38 |
| 2.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập .....         | 41 |
| 2.2.1. Khả năng duy trì và mở rộng thị phần .....                                                                 | 42 |
| 2.2.2. Chất lượng dịch vụ.....                                                                                    | 42 |
| 2.2.3. Giá cả dịch vụ.....                                                                                        | 44 |
| 2.2.4. Thương hiệu, uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp.....                                                      | 44 |
| 2.2.5. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.....                                                                  | 45 |
| 2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập.....       | 46 |
| 2.3.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....                                                                         | 46 |
| 2.3.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp .....                                                                        | 52 |
| 2.4. Các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....                                   | 56 |
| 2.4.1. Mô hình 5 áp lực .....                                                                                     | 56 |
| 2.4.2. Mô hình kim cương.....                                                                                     | 59 |
| 2.4.3. Mô hình kim cương mở rộng .....                                                                            | 61 |
| 2.4.4. Mô hình chuỗi giá trị.....                                                                                 | 62 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.5. Mô hình đề xuất phân tích các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam.....                 | 64  |
| CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ .....                             | 72  |
| 3.1. Khái quát thực trạng doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế .....                                                | 72  |
| 3.1.1. Về số lượng doanh nghiệp .....                                                                                                            | 73  |
| 3.1.2. Về doanh thu .....                                                                                                                        | 73  |
| 3.1.3. Về quy mô lao động .....                                                                                                                  | 75  |
| 3.2. Phân tích đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế .....               | 76  |
| 3.2.1. Khả năng duy trì và mở rộng thị phần .....                                                                                                | 76  |
| 3.2.2. Chất lượng dịch vụ .....                                                                                                                  | 79  |
| 3.2.3. Giá cả dịch vụ.....                                                                                                                       | 82  |
| 3.2.4. Thương hiệu, uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp.....                                                                                     | 82  |
| 3.2.5. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.....                                                                                                 | 83  |
| 3.3. Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế..... | 88  |
| 3.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô .....                                                                                                   | 88  |
| 3.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô .....                                                                                                   | 96  |
| 3.4. Phân tích các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam .....                                  | 100 |
| 3.4.1. Kết quả nghiên cứu định tính.....                                                                                                         | 100 |
| 3.4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng.....                                                                                                        | 107 |
| 3.4.3. Kết quả kiểm định các giả thuyết mô hình nghiên cứu.....                                                                                  | 117 |
| 3.4.4. Thảo luận kết quả sau kiểm định .....                                                                                                     | 118 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5. Kết luận về những nguyên nhân làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam .....                                        | 129 |
| CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM TRONG HỘI NHẬP QUỐC TẾ THỜI KỲ TỚI NĂM 2030 .....           | 132 |
| 4.1. Bối cảnh và dự báo tác động của hội nhập quốc tế tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam thời kỳ tới năm 2030.....      | 132 |
| 4.1.1. Bối cảnh quốc tế và trong nước ảnh hưởng tới doanh nghiệp bưu chính Việt Nam .....                                                        | 132 |
| 4.1.2. Dự báo tác động của hội nhập quốc tế tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam thời kỳ tới năm 2030.....                | 135 |
| 4.2. Định hướng phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong hội nhập quốc tế thời kỳ tới năm 2030 ..... | 137 |
| 4.3. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong hội nhập quốc tế thời kỳ tới năm 2030 .....            | 138 |
| 4.3.1. Nhóm giải pháp 1: Nhóm giải pháp đối với các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam .....                                                        | 139 |
| 4.3.2. Nhóm giải pháp 2: Nhóm giải pháp về phía Nhà nước .....                                                                                   | 144 |
| 4.4. Một số kiến nghị đối với Nhà nước .....                                                                                                     | 146 |
| KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO CỦA LUẬN ÁN .....                                                                               | 148 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....                                                                                                                 |     |
| DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ.....                                                                                                  |     |
| PHỤ LỤC .....                                                                                                                                    |     |

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

### 1. Tiếng Việt

|             |                                        |
|-------------|----------------------------------------|
| BPBK        | Bưu phẩm bưu kiện                      |
| CBCNV       | Cán bộ công nhân viên                  |
| CNTT        | Công nghệ thông tin                    |
| DN          | Doanh nghiệp                           |
| DNNN        | Doanh nghiệp nhà nước                  |
| DNNVV       | Doanh nghiệp nhỏ và vừa                |
| NHNN        | Ngân hàng nhà nước                     |
| NHTM        | Ngân hàng thương mại                   |
| NLCT        | Năng lực cạnh tranh                    |
| TMĐT        | Thương mại điện tử                     |
| ViettelPost | Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel |
| VNPost      | Tổng công ty bưu điện Việt Nam         |

### 2. Tiếng Anh

| Từ viết tắt | Cụm từ Tiếng Anh                          | Cụm từ Tiếng Việt                   |
|-------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| AHP         | Analytic Hierarchy Process                | Mô hình phân tích thứ bậc           |
| ASEAN       | Association of<br>Southeast Asian Nations | Hiệp hội các quốc gia<br>Đông Nam Á |
| ATM         | Automatic teller machine                  | Máy rút tiền tự động                |
| CRM         | Customer Relationship<br>Management       | Quản trị quan hệ khách<br>hàng      |
| DEA         | Data Envelopment Analysis                 | Mô hình tuyến tính phi<br>tham số   |
| EFA         | Exploratory Factor Analysis               | Phân tích nhân tố khám phá          |
| EMS         | Express mail service                      | Dịch vụ nhận gửi, vận               |

|      |                                                          |                                                     |
|------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|      |                                                          | chuyển, phát thư, tài liệu                          |
| FDI  | Foreign direct investment                                | Đầu tư trực tiếp nước ngoài                         |
| GPS  | Global Positioning System                                | Hệ thống định vị toàn cầu                           |
| ODA  | Official development<br>assistance                       | Viện trợ phát triển chính<br>thức                   |
| OEDC | Organization for Economic<br>Cooperation and Development | Tổ chức hợp tác và phát<br>triển kinh tế            |
| RFID | Radio frequency identification                           | Công nghệ nhận dạng đối<br>tượng bằng sóng vô tuyến |
| SEM  | Structural Equation Modeling                             | Mô hình cấu trúc tuyến tính                         |
| SPSS | Statistical Product and Services<br>Solutions            | Giải pháp sản phẩm và dịch<br>vụ thống kê           |
| SWOT | Strengths, Weaknesses,<br>Opportunities and Threats      | Phân tích các điểm mạnh,<br>yếu, cơ hội và nguy cơ  |
| UPU  | Universal postal union                                   | Liên minh Bưu chính Quốc<br>tế                      |
| UPS  | United States postal service                             | Bưu chính Mỹ                                        |
| WTO  | World Trade Organization                                 | Tổ chức thương mại thế<br>giới                      |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

### **DANH MỤC BẢNG**

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bảng 2.1: Các ưu thế thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp so với doanh nghiệp cùng ngành.....                      | 36  |
| Bảng 3.1: Xếp hạng về chỉ số bưu chính của các quốc gia Đông Nam Á .....                                                    | 72  |
| Bảng 3.2: Loại hình doanh nghiệp bưu chính (tính tới thời điểm 31.12.2018) ...                                              | 73  |
| Bảng 3.3: Doanh thu dịch vụ bưu chính phân theo loại hình doanh nghiệp.....                                                 | 74  |
| Bảng 3.4: Số lượng lao động bưu chính qua các năm .....                                                                     | 75  |
| Bảng 3.5: Thị phần theo loại hình sở hữu năm 2017 và năm 2018 .....                                                         | 78  |
| Bảng 3.6: Số vụ khiếu nại.....                                                                                              | 80  |
| Bảng 3.7: So sánh chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp.....                                                              | 80  |
| Bảng 3.8: Doanh thu của các doanh nghiệp có vốn Nhà nước .....                                                              | 84  |
| Bảng 3.9: Doanh thu của các doanh nghiệp có vốn tư nhân.....                                                                | 84  |
| Bảng 3.10: Doanh thu của các doanh nghiệp có vốn nước ngoài.....                                                            | 85  |
| Bảng 3.11: Năng suất lao động của các doanh nghiệp có vốn Nhà nước.....                                                     | 86  |
| Bảng 3.12: Năng suất lao động của các doanh nghiệp có vốn tư nhân.....                                                      | 86  |
| Bảng 3.13: Năng suất lao động của các doanh nghiệp có vốn nước ngoài.....                                                   | 86  |
| Bảng 3.14: Sản lượng dịch vụ gói, kiện hàng hóa quốc tế năm 2018.....                                                       | 90  |
| Bảng 3.15: Cam kết về thương mại dịch vụ trong lĩnh vực bưu chính.....                                                      | 95  |
| Bảng 3.16: Kết quả thảo luận về các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam .....                     | 101 |
| Bảng 3.17: Tổng hợp kết quả thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam ..... | 104 |
| Bảng 3.18: Thang đo chính thức các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam .....                            | 108 |
| Bảng 3.19: Kiểm định quan hệ nhân quả các khái niệm nghiên cứu.....                                                         | 116 |
| Bảng 3.20: Kết quả SEM mô hình đã chuẩn hóa.....                                                                            | 116 |
| Bảng 3.21: Kết quả kiểm định các giả thuyết mô hình nghiên cứu .....                                                        | 117 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bảng 3.22: Giá trị trung bình của các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam ..... | 118 |
| Bảng 3.23: Vốn điều lệ của các doanh nghiệp bưu chính có vốn Nhà nước .....                                                  | 119 |
| Bảng 3.24: Vốn điều lệ của các doanh nghiệp bưu chính có vốn tư nhân.....                                                    | 120 |
| Bảng 3.25: Vốn điều lệ của các doanh nghiệp bưu chính có vốn nước ngoài...                                                   | 120 |
| Bảng 3.26: Cơ sở hạ tầng mạng bưu chính công cộng .....                                                                      | 123 |
| Bảng 4.1: Bảng đánh giá năng lực cạnh tranh của Việt Nam năm 2018-2019..                                                     | 134 |

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ**

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Biểu đồ 3.1: Doanh thu lĩnh vực bưu chính qua các năm (2008-2019).....           | 74  |
| Biểu đồ 3.2: Số lượng lao động bưu chính phân theo loại hình sở hữu.....         | 75  |
| Biểu đồ 3.3: Thị phần doanh nghiệp bưu chính theo doanh thu năm 2017, 2018 ..... | 77  |
| Biểu đồ 3.4: Đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ doanh nghiệp .....    | 81  |
| Biểu đồ 3.5: Số lượt đào tạo lao động qua các năm của VNPost .....               | 122 |

## DANH MỤC HÌNH VẼ

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Hình 1.1: Khung phân tích năng lực cạnh tranh ngành của UNIDO .....                                                       | 10  |
| Hình 1.2: Khung nghiên cứu của luận án.....                                                                               | 31  |
| Hình 2.1: Các yếu tố ảnh hưởng tới doanh nghiệp bưu chính .....                                                           | 46  |
| Hình 2.2: Mô hình 5 áp lực của Michael Porter.....                                                                        | 57  |
| Hình 2.3: Mô hình kim cương của Michael Porter .....                                                                      | 60  |
| Hình 2.4: Mô hình kim cương mở rộng của John Dunning.....                                                                 | 62  |
| Hình 2.5: Mô hình chuỗi giá trị của Micheal Poter .....                                                                   | 63  |
| Hình 2.6. Mô hình lý thuyết đo lường các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam..... | 65  |
| Hình 3.1: Kết quả phân tích CFA các thang đo trong mô hình .....                                                          | 114 |
| Hình 3.2: Kết quả kiểm định mô hình bằng phân tích SEM.....                                                               | 115 |

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. Sự cần thiết nghiên cứu đề tài luận án**

Trong tương quan chung của nền kinh tế, bưu chính được đánh giá là một trong những lĩnh vực dịch vụ quan trọng của đất nước, có tốc độ tăng trưởng nhanh, góp phần đáng kể vào thu nhập quốc gia và giải quyết vấn đề việc làm cho người lao động. Theo Nguyễn Vũ Hồng Thanh (2017), trong những năm qua, bưu chính có những bước chuyển biến, đổi mới mạnh mẽ, phù hợp với xu hướng phát triển chung của đất nước và hội nhập quốc tế [19]. Đây cũng là lĩnh vực dịch vụ lâu đời, sự phát triển của các DN bưu chính kéo theo sự phát triển của một loạt các ngành dịch vụ khác, đóng góp tích cực vào sự tăng trưởng của nền kinh tế. Trải qua một chặng đường dài phát triển, kể từ giữa những năm 1970 sau khi đất nước bị tàn phá bởi cuộc chiến tranh kéo dài hàng thập kỷ, Việt Nam hiện là một trong số các quốc gia đang phát triển với môi trường đầu tư kinh tế hấp dẫn và nhiều lợi thế cạnh tranh. Từ cuối thế kỷ 19 đến trước tháng 8/1945, hệ thống thông tin liên lạc của nước ta do người Pháp quản lý. Hai chữ "Bưu điện" cũng xuất hiện từ thời kỳ này, khi có những người phu chạy bộ đưa thư (bưu chính) và những nhà dây thép đầu tiên (điện tín) ra đời. Sau gần 30 năm đổi mới, đánh dấu sự phát triển có tính bùng nổ của bưu chính Việt Nam. Theo số liệu của Bộ Thông tin và truyền thông, số lượng các DN cung cấp dịch vụ bưu chính tại Việt Nam đã tăng hơn 33 lần sau 12 năm, kể từ năm 2007 đến nay. Năm 2007 chỉ có 8 DN bưu chính thì đến hết tháng 9/2019 đã có 431 DN được cấp giấy phép hoạt động bưu chính [75], doanh thu hàng năm của các DN cung cấp dịch vụ bưu chính lên đến hàng chục nghìn tỷ đồng. Một số DN bưu chính tiêu biểu và được đánh giá cao trong lĩnh vực bưu chính như: Tổng công ty bưu điện Việt Nam (VNPost), Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel (ViettelPost), Công ty Cổ phần chuyển phát nhanh bưu điện (PT-EMS). Ngoài ra còn rất nhiều DN bưu chính khác tham gia và hoạt động có hiệu quả trong lĩnh vực này dưới sự quản lý của nhà nước về kinh tế.

Việt Nam ngày càng hội nhập sâu, rộng hơn vào nền kinh tế thế giới, tích cực chuẩn bị những điều kiện cần thiết để đón nhận những cơ hội và vượt qua thách thức do hội nhập mang lại. Việt Nam đã tham gia vào một số tổ chức kinh tế lớn như Tổ chức thương mại thế giới (WTO), Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC), Diễn đàn Hợp tác Á – Âu (ASEM), Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) và mới đây nhất là Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP). Việc gia nhập này đã tạo điều kiện thuận lợi cho hàng hóa của Việt Nam lưu thông trên thị trường khu vực và thế giới, là cơ hội để các DN bưu chính ngày càng phát triển. Thị trường bưu chính Việt Nam hiện nay đang nhận được sự thu hút đầu tư của nhiều DN nước ngoài như Singapore, Hàn Quốc, Mỹ, Đức,... Các cam kết của Việt Nam trong tiến trình hội nhập cho phép các DN nước ngoài được tham gia cung cấp các dịch vụ bưu chính thông qua các hình thức liên doanh, góp vốn và phát triển một số dịch vụ chưa từng có trong nước. Việc các DN bưu chính nước ngoài có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và đặc biệt là kinh nghiệm trong quản lý đang ngày càng phát triển và tham gia sâu hơn vào thị trường bưu chính Việt Nam là một áp lực không nhỏ đối với các DN của Việt Nam, đòi hỏi các DN trong nước phải nghiên cứu các giải pháp về công nghệ, công tác quản lý, trình độ nguồn nhân lực,... nhằm nâng cao NLCT không chỉ ở thị trường trong nước mà còn vươn xa hơn ở các thị trường quốc tế.

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh diễn ra rất gay gắt giữa các DN. Để tồn tại và phát triển, đòi hỏi DN phải thích ứng linh hoạt để nâng cao lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong mọi thời điểm và trên mọi địa bàn. Theo Tăng Văn Tuấn (2018), các DN bưu chính của Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn như đa số các DN tham gia thị trường bưu chính đều là các DN có quy mô vừa, nhỏ hoặc rất nhỏ nên tiềm lực về tài chính không mạnh, không bền vững; hiện nay có gần 80% thị phần theo doanh thu thuộc về các DN có vốn Nhà nước và DN có vốn đầu tư nước ngoài; chất lượng nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng mạng lưới bưu chính,

ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất kinh doanh còn hạn chế [32]. Tất cả những điều này sẽ làm giảm sức cạnh tranh của các DN bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế. Xu thế tất yếu của hoạt động cạnh tranh đang diễn ra không chỉ trên thị trường trong nước mà còn diễn ra trên toàn cầu, bên cạnh áp lực, thách thức lớn mà các DN bưu chính phải đối mặt trong tiến trình hội nhập cùng với yêu cầu của Nhà nước về sắp xếp, đổi mới DN, đã đang và sẽ tạo nhiều áp lực, khó khăn đối với các DN bưu chính, đòi hỏi ban lãnh đạo cũng như mỗi CBCNV trong ngành phải nhận thức được đầy đủ, tầm quan trọng của việc tăng cường NLCT.

Mặt khác, qua quá trình nghiên cứu các công trình đã công bố trong và ngoài nước về các DN bưu chính nói chung và các DN bưu chính tại Việt Nam nói riêng, nghiên cứu sinh vẫn chưa thấy có công trình nào nghiên cứu một cách đầy đủ, chi tiết về các phương pháp nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập sâu rộng như hiện nay. Vì thế cần có các nghiên cứu để tìm ra phương pháp nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam thời kỳ mới. Do đó, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài “***Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế***” là đề tài nghiên cứu của luận án.

## **2. Mục đích và ý nghĩa của nghiên cứu đề tài luận án**

- Mục đích nghiên cứu đề tài luận án nhằm đánh giá thực trạng NLCT của DN bưu chính Việt Nam. Từ đó đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

- Ý nghĩa về mặt lý luận:

+ Luận án góp phần làm sâu sắc hơn cơ sở lý luận về NLCT bao gồm các khái niệm, các tiêu chí đánh giá, các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

+ Luận án xây dựng và hoàn thiện hệ thống khung lý thuyết phân tích, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

- Ý nghĩa về mặt thực tiễn:

+ Nâng cao nhận thức, hiểu biết của các DN bưu chính, các nhà quản lý về thực trạng NLCT của các DN bưu chính hiện nay và vai trò của lĩnh vực bưu chính đối với nền kinh tế Việt Nam.

+ Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT của các DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế, góp phần thực hiện các chủ trương chiến lược và chính sách của Đảng, Nhà nước về tái cơ cấu và nâng cao NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

### **3. Những đóng góp mới của luận án**

Luận án đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận và thực tiễn về NLCT của DN bưu chính, từ việc làm rõ khái niệm về NLCT của DN bưu chính, về tiêu chí đánh giá NLCT của DN bưu chính và các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam.

Luận án lần đầu tiên xây dựng được mô hình định lượng đánh giá các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam.

Luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng NLCT của DN bưu chính Việt Nam, thông qua 05 tiêu chí: Khả năng duy trì và mở rộng thị phần; Chất lượng dịch vụ; Giá cả dịch vụ; Thương hiệu, uy tín và hình ảnh doanh nghiệp; Hiệu quả hoạt động kinh doanh. Phân tích, đánh giá định lượng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

Tổng hợp kết quả phân tích, đánh giá định tính và định lượng, luận án xác định những nguyên nhân làm giảm NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

Đề xuất 02 nhóm giải pháp nhằm nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam là: Nhóm giải pháp đối với các DN bưu chính Việt Nam và nhóm giải pháp về phía Nhà nước.

#### **4. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung luận án sẽ bao gồm những chương cụ thể như sau:

Chương 1: Tổng quan các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế

Chương 2: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế

Chương 3: Thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế

Chương 4: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế

## CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

#### 1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế

##### *1.1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố ngoài nước về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế*

##### *1.1.1.1. Các công trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh*

VarDwer, E.Martin và R.Westgren (1991), “*Assessing the competitiveness of Canada’s agrifood Industry*”, nghiên cứu này cho rằng khả năng cạnh tranh của một ngành, một DN được thể hiện ở việc tạo ra và duy trì lợi nhuận, thị phần trên các thị trường trong và ngoài nước. Do đó, để đánh giá khả năng cạnh tranh của DN là dựa vào hai chỉ tiêu lợi nhuận và thị phần. Chúng có mối quan hệ tỷ lệ thuận, lợi nhuận và thị phần càng lớn thể hiện khả năng cạnh tranh của DN càng cao. Ngược lại, lợi nhuận và thị phần nhỏ phản ánh NLCT của DN bị hạn chế hoặc chưa cao. Tuy nhiên chúng chỉ là những chỉ số tổng hợp bao gồm chỉ số thành phần khác nhau như: Chỉ số về năng suất (năng suất lao động và tổng năng suất các yếu tố sản xuất); Chỉ số về công nghệ (chỉ số về chi phí cho nghiên cứu và triển khai); Sản phẩm (chỉ số về chất lượng, sự khác biệt); Đầu vào và các chi phí khác [71].

J.Fagerberg, D.C.Mowery và R.R.Nelson, Oxford University Press (2003), “*Innovation and competitiveness*”, nghiên cứu về lý thuyết NLCT, tiếp cận NLCT ngành dưới góc độ tổng thể (NLCT của toàn ngành trong tương quan ngành của quốc gia này với ngành của quốc gia khác). Nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của đổi mới công nghệ trong các cấp độ cạnh tranh. Khi

phân tích so sánh NLCT giữa các quốc gia, giữa các ngành và giữa các DN lớn, NLCT có nguồn gốc từ việc tạo ra những khác biệt cần thiết cho việc duy trì sự tăng trưởng trong một môi trường cạnh tranh quốc tế [47].

Gayle Allard và Cristina Simon (2008), “*Competitiveness and the employment relationship in Europe: Is there a global missing link in HRM?*”, nghiên cứu đề cập đến các liên kết giữa khả năng cạnh tranh và mối quan hệ lao động. Nghiên cứu phân tích NLCT quốc gia của các nước châu Âu thông qua trình độ lao động ở các nước này và đưa ra kết luận cho thấy người lao động trong nước cạnh tranh được hưởng sự linh hoạt và tự chủ. Một số kết luận được nêu lên về những gì DN có thể làm từ quan điểm quản lý nhân sự để tối ưu hóa khả năng lao động, dẫn đến sản xuất nhiều hơn và cạnh tranh trong môi trường làm việc [44]

Michael Porter là nhà tư tưởng chiến lược và là một chuyên gia hàng đầu về chiến lược và chính sách cạnh tranh của thế giới. Micheal E. Porter (1980), “*Competitive strategy*”, cuốn sách giới thiệu một khung phân tích chi tiết để hiểu những lực lượng ẩn giấu phía sau cạnh tranh trong các ngành, thể hiện trong năm yếu tố: khách hàng, nhà cung ứng, các đối thủ tiềm năng, sản phẩm thay thế, các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Khung phân tích này cho thấy sự khác biệt quan trọng giữa các ngành, sự phát triển của ngành và giúp các công ty tìm ra vị trí hợp lý. Cuốn sách còn làm rõ phân tích cơ cấu của ngành, chu kỳ sống của sản phẩm, khung phân tích dự báo sự vận động của ngành. Ngoài ra, cuốn sách cũng cấu trúc hóa khái niệm lợi thế cạnh tranh bằng cách định nghĩa nó theo chi phí và tính khác biệt, đồng thời gắn nó trực tiếp với lợi nhuận [54].

Micheal E. Porter (1985), “*Competitive advantage*”, cuốn sách nghiên cứu và khám phá những cơ sở cốt lõi của lợi thế cạnh tranh trong từng DN. Trong tác phẩm này Porter đã đưa ra chuỗi giá trị, các chiến lược cạnh tranh của DN như chi phí thấp, khác biệt hóa, chiến lược theo chiều ngang, đa dạng hóa, chiến lược

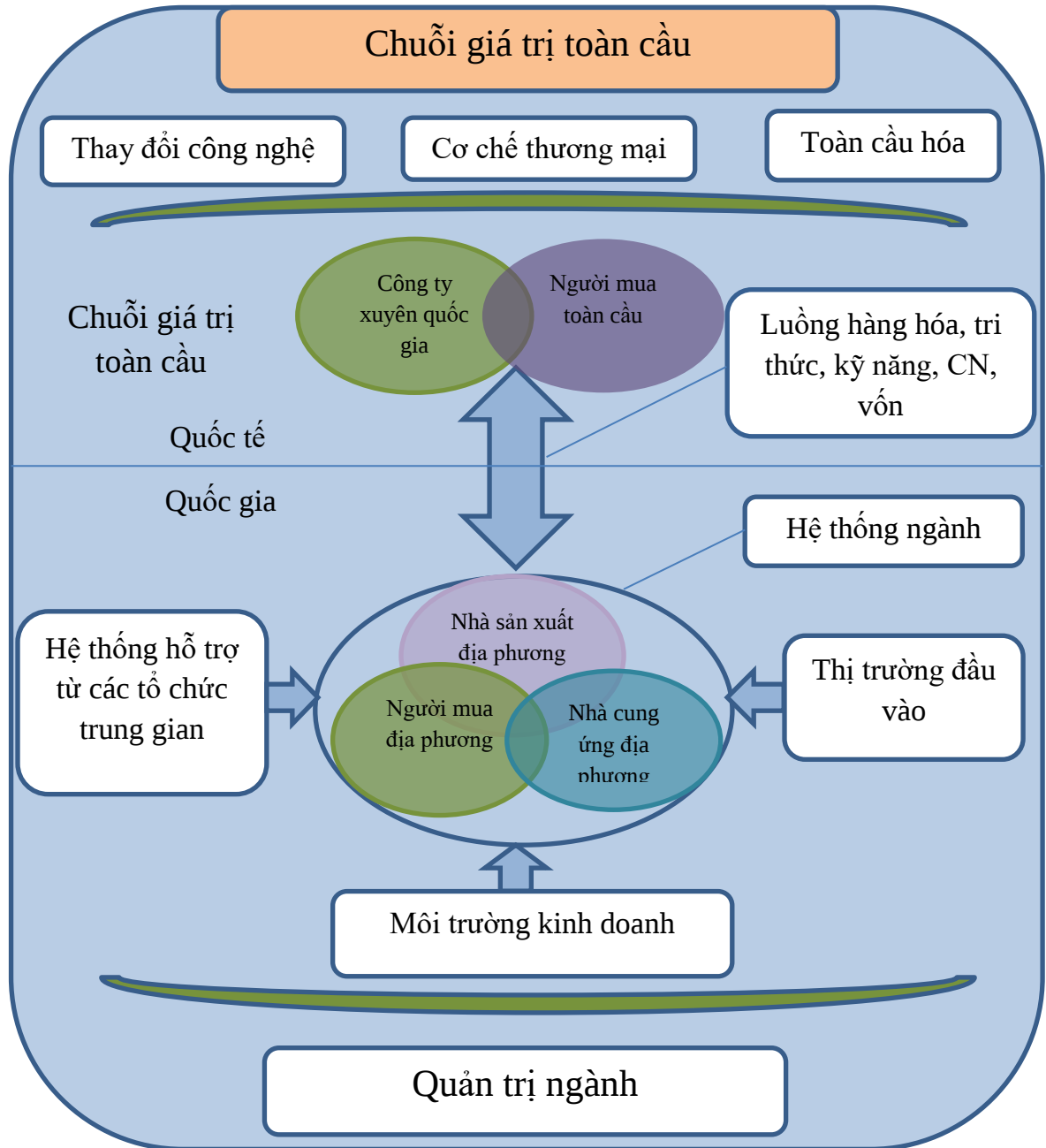
phòng thủ. Đặc biệt Porter đã phân tích sâu về cấu trúc của ngành như định nghĩa thế nào là một ngành, cấu trúc ngành và nhu cầu của người mua, cấu trúc ngành và sự cân bằng cung cầu, ma trận phân khúc ngành, mối quan hệ giữa công nghệ và lợi thế cạnh tranh. Khái niệm “chuỗi giá trị - value chain” của Porter tách biệt một công ty thành những “hoạt động” khác nhau, những chức năng hoặc quy trình riêng biệt đại diện cho từng yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh. “Lợi thế cạnh tranh” biến chiến lược từ một tầm nhìn mang tính vĩ mô trở thành một cấu trúc nhất quán của những hoạt động bên trong - một phần quan trọng của tư tưởng kinh doanh quốc tế hiện nay. Chuỗi giá trị của Porter giúp các nhà quản lý phân biệt được những nguồn lực tiềm ẩn của giá trị khách hàng (buyer value) - điều có thể giúp chúng ta đưa ra một mức giá cao, và lý do tại sao sản phẩm hay dịch vụ này lại có thể thay thế cho sản phẩm, dịch vụ khác. Tác giả chỉ rõ lợi thế cạnh tranh không chỉ nằm ở bản thân mỗi hoạt động, mà còn ở cả mối liên kết giữa các hoạt động với nhau, với các hoạt động của nhà cung cấp và cả các hoạt động của khách hàng nữa [55].

Micheal E. Porter (1990), “*Competitive advantage of nations*”, đã đề cập đến NLCT của một ngành công nghiệp. Cuốn sách giới thiệu mô hình kim cương, một phương pháp mới để hiểu vị trí cạnh tranh của một quốc gia (hay một đơn vị địa lý khác) trong cạnh tranh toàn cầu. Mô hình này bao gồm: các điều kiện về yếu tố sản xuất (factor conditions); các điều kiện về cầu (demand conditions); các ngành hỗ trợ và liên quan có tính cạnh tranh quốc tế (related and supporting industries); chiến lược DN, cấu trúc và đặc tính của môi trường cạnh tranh trong nước (firm strategy and rivalry). Bên cạnh bốn yếu tố chính, M. Porter còn nêu ra hai yếu tố là: những sự kiện khách quan và vai trò của chính phủ cũng có ảnh hưởng tới việc tạo ra hay dịch chuyển lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp nhất định. Nghiên cứu đột phá của Porter về cạnh tranh quốc tế đã định hình chính sách quốc gia cho nhiều nước trên thế giới. Nó cũng làm thay đổi suy nghĩ và hành động ở các bang, các thành phố, các công ty và

thậm chí là toàn bộ khu vực như Trung Mỹ. Dựa trên nghiên cứu tại 10 quốc gia thương mại hàng đầu (Đan Mạch, Đức, Ý, Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Anh, Mỹ, Thụy Sĩ, Thụy Điển), cuốn sách đưa ra lý thuyết đầu tiên về sức cạnh tranh dựa trên năng suất, nhờ đó các công ty cạnh tranh với nhau. Porter cho thấy những lợi thế so sánh truyền thống như tài nguyên thiên nhiên hay lực lượng lao động đã không còn là nguồn gốc của thịnh vượng và những lý giải vĩ mô về sức cạnh tranh là không đầy đủ, mô hình giờ đây đã trở thành một phần trong tư duy kinh doanh quốc tế [56].

John H. Dunning (1993), “*Internationalizing Porter’s Diamond*”, nghiên cứu này đã mở rộng mô hình kim cương của Porter trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập của kinh tế thế giới. Dunning đã cho rằng mô hình kim cương cũ không còn chính xác trong khi đánh giá NLCT của quốc gia/ngành trong bối cảnh trao đổi thương mại, đầu tư và hợp tác quốc tế. Vì vậy Dunning đã đưa thêm yếu tố đầu tư nước ngoài vào mô hình để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của quốc gia/ngành [49].

UNIDO (2010) đưa ra quan điểm về NLCT ngành dựa trên bối cảnh hội nhập quốc tế và các mối quan hệ trong chuỗi giá trị toàn cầu: “Sự thành công của một ngành không chỉ phụ thuộc vào năng lực công nghệ của DN, mà còn phụ thuộc vào môi trường kinh doanh, hiệu quả các yếu tố đầu vào (lao động, kỹ năng, công nghệ, tài chính, nguyên vật liệu đầu vào, hạ tầng) hay sự hỗ trợ từ các tổ chức trung gian (đào tạo, dịch vụ công nghệ, nghiên cứu và phát triển). Trong đó, các cơ chế, chính sách của Nhà nước có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực tới yếu tố của NLCT ngành” [82]



**Hình 1.1: Khung phân tích năng lực cạnh tranh ngành của UNIDO**

*1.1.1.2. Các công trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh và phát triển trong lĩnh vực bưu chính*

UPU (2019), “*Postal development report 2019*”, đánh giá NLCT và hoạt động hiệu quả của ngành bưu chính của các quốc gia. Liên minh Bưu chính Thế giới (UPU) đã đưa ra bộ chỉ số tích hợp phát triển bưu chính 2IPD (Integrated

Index for Postal Development). Chỉ số 2IPD được xác định dựa trên 4 tiêu chí đánh giá chính, gồm: Độ tin cậy, khả năng tiếp cận, tính phù hợp và khả năng phục hồi. Trong mỗi tiêu chí chính lại có nhiều tiêu chí phụ. Việc tính toán điểm số 2IPD dựa trên ba loại dữ liệu chính của UPU: dữ liệu lớn (big data) về bưu chính (với trên 22,9 tỷ bản ghi), số liệu thống kê (với trên 100 chỉ tiêu) và khảo sát của UPU. Mặc dù mới công bố kết quả đánh giá được 3 kỳ (năm 2016, 2018 và 2019) nhưng 2IPD đã được đông đảo các nước thừa nhận. 2IPD đã được các nhà hoạch định chính sách, các chuyên gia bưu chính, các nhà nghiên cứu sử dụng trong việc đánh giá và so sánh sự phát triển của bưu chính. [83]

World Bank (2018), “*Aggregated LPI 2012-2018*”, đánh giá NLCT ngành logistics thông qua chỉ số hiệu quả dịch vụ logistics. Đây là một công cụ nhằm giúp các quốc gia nhận diện những thách thức và cơ hội trong hoạt động logistics thương mại để từ đó xác định các giải pháp cải thiện hiệu quả dịch vụ này. Chỉ số này được đo lường trên 6 khía cạnh, bao gồm: (1) hiệu quả thủ tục hải quan và thông quan, (2) chất lượng hạ tầng thương mại và hạ tầng giao thông, (3) mức độ dễ dàng trong việc thỏa thuận các lô hàng với giá cạnh tranh, (4) năng lực và chất lượng dịch vụ giao nhận, vận chuyển, môi giới hải quan,..., (5) khả năng theo dõi và truy xuất lô hàng, (6) tần suất các lô hàng được giao đúng hạn. [84]

Irina Olimpia SUSANU, Lecturer Ph.D. Nicoleta CRISTACHE, Lecturer Ph.D. Sofia DAVID, Lecturer Ph.D (2008), “*Postal service competitiveness, an essential element in competitive struggle*”, nghiên cứu chỉ ra thực trạng thị trường bưu chính hiện tại của công ty Posta Romana và cho rằng *giá cả* là nhân tố đóng vai trò then chốt. Bài viết dựa trên cơ sở lý thuyết đánh giá NLCT của đơn vị dựa trên mô hình phân tích SWOT (là mô hình phân tích được cho rằng do Albert Humphrey phát triển vào những năm 1960- 1970). Sau khi phân tích, nhóm tác giả đã chỉ ra một số *điểm mạnh* của công ty đó là: hệ thống phân phối mở rộng trong cả nước, dịch vụ đa dạng, phát triển các công cụ mới và các

phương pháp cải tiến; *Điểm yếu*: công nghệ lỗi thời, không có năng lực quản lý tổ chức bên trong văn phòng bưu chính, quản lý không quan tâm đến việc thuê chuyên gia trong lĩnh vực này, truyền thông bị hỏng từ trên xuống cơ sở, hành vi không đúng đắn của nhân viên; *Cơ hội*: tích hợp trong liên minh Châu Âu, hợp đồng ký kết với nhiều nhà cung cấp, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin; *Thách thức*: những thay đổi trong hành vi của người tiêu dùng, mất độc quyền ở một số dịch vụ. [46]

Yongh Wa Park, Jung Kyu Choi, Anming Zhang (2009), “*Evaluating competitiveness of air cargo express services*”, bài báo tìm hiểu tầm quan trọng tương đối của các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng dịch vụ chuyển phát nhanh và đánh giá khả năng cạnh tranh của các hãng vận tải hàng không trên thị trường Hàn Quốc. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc AHP (AHP do GS. Saaty nghiên cứu và sau đó phát triển từ những năm 80) cho thấy (1) chính xác và (2) nhanh chóng là hai yếu tố có ảnh hưởng nhất đối với khả năng cạnh tranh của các hãng vận chuyển. Kết quả cho thấy DHL cạnh tranh nhất trên thị trường Hàn Quốc, tiếp theo là FedEx, TNT, EMS và UPS. Nhóm tác giả tiếp tục khảo sát tầm quan trọng quyết định tới khả năng cạnh tranh của các hãng vận chuyển từ quan điểm của người sử dụng dịch vụ. Kết quả yếu tố quyết định nhiều nhất là (1) giá cả, sau đó tới (2) chính xác và (3) kịp thời. [74]

Henrik B. Okholm, Ph.D. Project Manager, Marcin Winiarczyk, Anna Möller, Claus Kastberg Nielsen, Ph.D. (2010), “*Main developments in the postal sector (2008-2010)*”, nghiên cứu về sự phát triển trong lĩnh vực bưu chính ở EU-27, các nước thành viên, Na Uy, Iceland, Luxembourg và Thụy Sĩ trong giai đoạn 2008-2010. Nghiên cứu này đóng vai trò quan trọng cho hoạt động giám sát thị trường Châu Âu đối với ngành bưu chính. Nhóm tác giả tiến hành khảo sát trên 31 quốc gia với một loạt các chỉ số bao gồm các khía cạnh: (1) pháp lý, (2) kinh tế, (3) xã hội, (4) người tiêu dùng và việc làm, (5) chất lượng dịch vụ và phát triển công nghệ. Nhóm tác giả cũng cung cấp cái nhìn tổng quan về vai trò của ngành bưu

chính được hiểu là các hoạt động thương mại tập trung vào việc thu thập, phân loại, vận chuyển và giao nhận bưu phẩm - trong nền kinh tế châu Âu; Tình hình của các nhà khai thác bưu chính quốc gia; Sự phát triển về giá cả và khả năng chi trả và chất lượng dịch vụ. Nghiên cứu cũng đưa ra kết luận chính là cạnh tranh trong ngành bưu chính vẫn còn nhiều thách thức: Các nhà khai thác bưu chính quốc gia vẫn còn độc quyền trong một số phân khúc thị trường; Mặc dù đã có đầy đủ khung pháp lý tại Estonia, Đức, Hà Lan, Thụy Điển và Vương quốc Anh nhưng cạnh tranh thực tế ở các quốc gia này vẫn còn thấp hoặc không được tiết lộ; Cạnh tranh có khuynh hướng mạnh mẽ hơn bên ngoài phân khúc thư tín, đặc biệt là trong lĩnh vực bưu kiện và bưu kiện, và ở mức độ thấp hơn qua thư, mail trực tiếp, và các ấn phẩm qua đường biên. Nội dung chính của nghiên cứu tập trung nghiên cứu ở các lĩnh vực: phát triển thị trường thư, phát triển những quy định, phát triển cạnh tranh, nghĩa vụ dịch vụ toàn cầu, thị trường lao động bưu chính, VAT, phát triển công nghệ. [45]

Antonia Niederprüm, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Stefano Lucidi, Ralf Schäfer, Rolf Schwab (2011), “*Developments in the Dutch Postal Market*”, nghiên cứu cung cấp dữ liệu và thông tin cơ bản về sự phát triển của thị trường bưu chính Hà Lan, các yếu tố ảnh hưởng tới thị trường bưu chính như: (1) số hóa, (2) các biện pháp tiết kiệm chi phí, (3) lợi ích của khách hàng, (4) giá cả các dịch vụ, (5) dân số và (6) tăng trưởng kinh tế, dự báo mô hình, giả định, ảnh hưởng của chính phủ, tác động về giá, ảnh hưởng của kinh tế vĩ mô và sự phát triển của mỗi phân đoạn thị trường. Nghiên cứu được cấu trúc thành hai phần chính: phần đầu tiên cung cấp các đánh giá thị trường tổng thể. Trong phần này, mỗi câu hỏi nghiên cứu được liệt kê sẽ được gửi đi. Dựa vào đó nhóm tác giả có thể đánh giá định lượng và đánh giá định tính. Phần tiếp theo, đầu tiên nhóm tác giả trình bày các kết quả dự báo cho từng phân khúc, tiếp theo là đánh giá và giải thích sự phát triển của mỗi phân đoạn chuyển thư một cách chi tiết. [36]

Suleyman Cakir, Selcuk Percin, HokeyMin (2015), “*Evaluating the comparative efficiency of the postal services in OECD countries using context-dependent and measure-specific data envelopment analysis*”, nghiên cứu nhằm đánh giá so sánh hiệu quả hoạt động của dịch vụ bưu chính trong các quốc gia thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) và từ đó xác định cải tiến dịch vụ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp DEA theo bối cảnh và đo lường cụ thể mức độ hấp dẫn của các nhà khai thác bưu chính quốc gia các nước OECD. Các kết quả nghiên cứu trước đây cho rằng các DN nhà nước hoạt động kém hiệu quả hơn so với các DN tư nhân, ở nghiên cứu này nhóm tác giả chỉ ra rằng một số DN nhà nước vẫn có thể hoạt động hiệu quả nếu được quản lý hợp lý. Ngay cả các DN bưu chính hoạt động không hiệu quả có thể cải thiện đáng kể hiệu suất dịch vụ của họ, một khi xác định được nguyên nhân gốc rễ của thất bại. Thông qua một loạt các thí nghiệm mô hình và thử nghiệm, các tác giả nhận thấy các mô hình DEA được đề xuất dựa theo bối cảnh và các phép đo lường cụ thể hữu ích hơn mô hình DEA thông thường. [67]

Peter Kolarovszki, Jigí Tengler, Margita Majerpáková (2016), “*The new model of customer segmentation in postal enterprises*”, nghiên cứu cho rằng trong bối cảnh thị trường cạnh tranh như hiện nay, các DN bưu chính đang cố gắng nỗ lực để thành công. Nghiên cứu sử dụng mô hình CRM nâng cao dựa trên ma trận đa chiều để mô tả các phương pháp tiếp cận cơ bản cho phân khúc khách hàng. Bài viết cho rằng định hướng khách hàng cũng là xu hướng của hiện tại trong đó có phương pháp tiếp cận cá nhân đối với chăm sóc khách hàng. Nghiên cứu CRM trong những năm 1990 cho thấy rằng chi phí nhiều hơn gấp sáu lần để có được một khách hàng mới hơn là giữ một khách hàng cũ. Sự gia tăng lòng trung thành của các khách hàng có lợi nhuận đã trở thành một yếu tố quan trọng trong CRM. Các khách hàng có lợi nhuận cao nhất sau đó được đặc biệt chú ý và các dịch vụ được thiết kế riêng (Janjicek, 2015). Quan điểm của dịch vụ bưu chính về khách hàng là nguồn thông tin và doanh thu chính sẽ

đảm bảo định hướng khách hàng hiệu quả (MadleĚáková, MadleĚák, Drozdziel & Kurtev, 2015). [62]

Pilinkienė, V. Deltuvaitė, V. Daunorienė, A. Gaidelys, V. (2017), *“Competitiveness creation and maintenance in the Postal services industry”*, nghiên cứu đánh giá sự thay đổi của môi trường kinh tế đối với các dịch vụ bưu chính tại Lithuania và những thách thức sắp tới cho ngành công nghiệp này. Nghiên cứu gồm các chương: Cơ sở lý luận về NLCT, các nguyên tắc và phương pháp luận để đánh giá cạnh tranh; Những quy định của pháp luật về cạnh tranh trong lĩnh vực bưu chính, chuyển phát nhanh; Thực trạng cạnh tranh trong lĩnh vực bưu chính, chuyển phát nhanh; Kinh nghiệm về đổi mới và duy trì NLCT của Lithuania và một số nước khác trên thế giới; Chiến lược duy trì cạnh tranh của nhà cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông Lithuania;... Dịch vụ bưu chính tiếp tục đóng một vai trò trung tâm trong sự phát triển của nền kinh tế quốc gia. Nhóm tác giả lập luận rằng không có dấu hiệu cho thấy ngành bưu chính đã ngừng thay đổi, và điều đó có vẻ như hầu hết ngành bưu chính của Liên minh châu Âu sẽ trông khá khác nhau vào năm 2035 so với hiện nay. Cuối cùng, nghiên cứu khẳng định rằng đã đến lúc phải xem xét lại chiến lược của việc tạo ra và duy trì khả năng cạnh tranh trong ngành công nghiệp dịch vụ bưu chính. [63]

### **1.1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố trong nước về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập quốc tế**

Trần Thị Anh Thư (2012), *“Tăng cường năng lực cạnh tranh của tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của tổ chức Thương mại thế giới”*, luận án hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý luận về tăng cường NLCT của DN của một số tác giả trong nước và thế giới. Trên cơ sở tổng quan về mặt lý luận tăng cường NLCT của DN, luận án đã phân tích và đề xuất ra hai mô hình đánh giá NLCT áp dụng cho tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam đó là mô hình ma trận SWOT chỉ ra điểm mạnh, điểm yếu,

cơ hội, thách thức và mô hình 5 áp lực: áp lực từ phía nhà cung cấp, áp lực từ khách hàng, áp lực từ các đối thủ tiềm ẩn, áp lực từ phía các sản phẩm thay thế, áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại nhằm nâng cao NLCT cho tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam. Luận án đề xuất sử dụng 9 nhóm chỉ tiêu, yếu tố cấu thành NLCT của VNPT là: năng lực tài chính; năng lực quản lý và điều hành; tiềm lực vô hình (giá trị phi vật chất của DN); trình độ trang thiết bị, công nghệ; năng lực marketing; cơ cấu tổ chức; nguồn nhân lực; năng lực đầu tư nghiên cứu và triển khai; năng lực hợp tác trong nước và ngoài nước. Ngoài ra luận án còn phân tích được những nhân tố ảnh hưởng tới NLCT của VNPT bao gồm yếu tố bên ngoài như: chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước hay các yếu tố bên trong như: nhân lực, tổ chức sản xuất, marketing, trang thiết bị công nghệ, công tác nghiên cứu và phát triển. Từ đó, luận án đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường NLCT của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam khi gia nhập WTO: tập trung đổi mới mô hình tổ chức, phát huy nội lực và không ngừng đổi mới công tác quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn 2011-2020; Nâng cao NLCT, mở rộng thị trường và phát triển các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng; Chủ động đẩy mạnh toàn diện hợp tác trong nước và quốc tế, tích cực thực hiện chiến lược đại dương xanh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Tuy nhiên, nghiên cứu mới chỉ đưa ra phương pháp định tính mà chưa sử dụng tới các phương pháp định lượng để phân tích, đánh giá về NLCT của VNPT. [27]

Ngô Phúc Hạnh (2008), *“Hoàn thiện quản lý chất lượng dịch vụ tại các doanh nghiệp bưu chính ở nước ta hiện nay”*. Luận án đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về quản lý chất lượng dịch vụ bưu chính; Phân tích, đánh giá thực trạng về chất lượng và quản lý chất lượng dịch vụ tại các DN bưu chính ở Việt Nam. Dựa trên cơ sở thực trạng, luận án đưa ra các phương hướng và giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện quản lý chất lượng dịch vụ tại các DN bưu chính Việt Nam. [6]

Trần Thị Thập (2011), *“Phát triển chiến lược marketing của Tổng công ty bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”*, luận án đã làm rõ một số vấn đề lý luận cơ bản về phát triển chiến lược nói chung và chiến lược marketing nói riêng của các DN bưu chính; Chỉ ra những đặc điểm của phát triển chiến lược marketing cho loại hình DN bưu chính: cụ thể đã đưa ra khái niệm, xác lập mô hình nội dung, quy trình tổng quát, những nhân tố ảnh hưởng và làm điều kiện phát triển chiến lược marketing của DN nói chung và DN bưu chính nói riêng. Bằng phương pháp tiếp cận hệ thống, biện chứng logic và lịch sử kết hợp với phương pháp điều tra khảo sát về thực chất phát triển chiến lược marketing của Tổng công ty bưu chính Việt Nam, luận án phân tích và đánh giá khách quan thực trạng các yếu tố, các nội dung phát triển chiến lược marketing, phân tích đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đơn vị. Thông qua các kết quả nghiên cứu, luận án đưa ra các giải pháp nhằm phát triển chiến lược marketing của Tổng công ty bưu chính Việt Nam, cùng với những kiến nghị hoàn thiện môi trường marketing vĩ mô đối với tất cả các DN bưu chính Việt Nam. [22]

Trần Thị Hòa (2012), *“Chính sách phát triển sản phẩm – dịch vụ của Tổng công ty bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”*, luận án đã hệ thống hóa và rút ra các đặc điểm, đặc trưng của sản phẩm – dịch vụ bưu chính, mối quan hệ trong các yếu tố cấu thành nên sản phẩm – dịch vụ bưu chính, quá trình tạo giá trị trong cung cấp sản phẩm – dịch vụ bưu chính; Khẳng định sự cần thiết phải phát triển sản phẩm – dịch vụ bưu chính; Nghiên cứu các định hướng, chính sách phát triển sản phẩm – dịch vụ bưu chính. Qua việc tổng hợp dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp, luận án đã thực hiện nghiên cứu phân tích thực trạng chính sách phát triển sản phẩm – dịch vụ bưu chính của Tổng công ty bưu chính Việt Nam. Luận án đề xuất quan điểm tổng thể và hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách phát triển sản phẩm – dịch vụ bưu chính của Tổng công ty bưu chính Việt Nam. [10]

Phạm Anh Tuấn (2017), “*Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam*”, luận án đã nghiên cứu, hệ thống những vấn đề lý luận về hiệu quả kinh doanh của các bưu điện; Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của các bưu điện thông qua hai nhóm: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế và nhóm các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả xã hội; Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh. Bên cạnh đó, luận án đã xem xét đánh giá tăng trưởng bền vững và mức độ ảnh hưởng tới tỷ lệ tăng trưởng bền vững của Tổng Công ty. Qua phân tích thực trạng hiệu quả kinh doanh tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam giai đoạn 2012-2016, luận án đánh giá kết quả đạt được và những hạn chế về hiệu quả kinh doanh tại đơn vị giai đoạn này. Luận án đã sử dụng mô hình kinh tế lượng xem xét tác động của hiệu quả kinh doanh đến tỷ lệ tăng trưởng bền vững của các bưu điện trong Tổng công ty bưu điện Việt Nam trong thời gian qua. Từ đó, đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, gia tăng NLCT của Tổng công ty và thực hiện mục tiêu trở thành DN bưu chính quốc gia hàng đầu khu vực Đông Nam Á. [31]

Nguyễn Thị Minh An (2003), “*Những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Tổng công ty bưu chính viễn thông Việt Nam*”, luận án sử dụng phương pháp điều tra khảo sát, phương pháp phân tích và tổng hợp, phương pháp thống kê, so sánh để làm rõ bản chất hiệu quả kinh doanh của các DN bưu chính viễn thông; Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của DN bưu chính viễn thông; Xây dựng hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh của DN bưu chính viễn thông. Bên cạnh đó, luận án phân tích đánh giá thực trạng hiệu quả kinh doanh của DN trong giai đoạn 1996 – 2002 và đề xuất các giải pháp chủ yếu mang tính hệ thống và khả thi nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Tổng công ty bưu chính viễn thông Việt Nam. [1]

Trần Thị Hòa (2011), “*Phát triển dịch vụ bưu chính của tổng công ty Bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*”, bài báo bằng phương pháp thống kê mô tả, đã phân tích tình hình kinh doanh dịch vụ bưu chính của VNPost và đánh

giá rằng đây là lĩnh vực có tiềm năng và sức cạnh tranh. Bên cạnh đó, tác giả còn chỉ ra những tồn tại và nguyên nhân khiến hoạt động phát triển dịch vụ bưu chính của đơn vị này chưa đạt kết quả cao. Nghiên cứu cũng đề xuất một số giải pháp phát triển dịch vụ bưu chính của VNPost trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở việc sử dụng phương pháp thống kê mô tả mà chưa chỉ ra được một số mô hình để phân tích sâu sắc và toàn diện về dịch vụ bưu chính của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam. Một hạn chế nữa của nghiên cứu là chưa đặt trong mối quan hệ so sánh giữa dịch vụ bưu chính của VNPost với các DN bưu chính khác trên thị trường để làm rõ liệu dịch vụ bưu chính của VNPost có sức cạnh tranh hay không? [9]

Nguyễn Thị Mai Hiền, Nguyễn Văn Ngọc (2013), *“Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong kinh doanh bưu chính của bưu điện tỉnh Khánh Hòa đến năm 2015”*, bài báo dựa trên nền tảng lý thuyết và vận dụng các lý thuyết về chiến lược cạnh tranh của Michael Porter nhằm phân tích các nhân tố môi trường bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh bưu chính của bưu điện tỉnh Khánh Hòa. Phương pháp nghiên cứu được nhóm tác giả sử dụng là phỏng vấn sâu, phương pháp chuyên gia, phương pháp thống kê, so sánh, phương pháp phân tích ma trận SWOT từ đó chỉ ra các điểm mạnh (bưu điện Khánh Hòa có số lượng khách hàng lớn, trung thành, mạng lưới bưu chính chuyển phát rộng lớn trên toàn quốc, đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản,...), điểm yếu (chất lượng dịch vụ mạng lưới chưa đồng đều, nhận thức về quá trình hội nhập, cạnh tranh còn hạn chế,...), cơ hội (nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước quyết định đầu tư vào Khánh Hòa làm tăng lượng khách hàng tiềm năng của bưu chính, nhu cầu quảng cáo, giới thiệu sản phẩm dịch vụ của các DN ngày càng tăng, hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng mở rộng,...), thách thức (nhiều DN mới tham gia vào thị trường bưu chính có chính sách khuyến khích hấp dẫn và quy trình gọn nhẹ, xuất hiện nhiều dịch vụ mới thay thế dịch vụ chuyển phát truyền thống của ngành bưu chính). Cuối cùng, nghiên cứu đề xuất

ba nhóm giải pháp nâng cao NLCT cho đơn vị: nâng cao hiệu quả hoạt động; nâng cao chất lượng dịch vụ; đổi mới và nâng cao sự thỏa mãn khách hàng. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa phân tích được những yếu tố ảnh hưởng tới NLCT trong kinh doanh bưu chính nói chung và các những yếu tố ảnh hưởng tới NLCT trong kinh doanh bưu chính của bưu điện Khánh Hòa nói riêng. Nghiên cứu mới chỉ đưa ra phương pháp định tính mà chưa sử dụng tới các phương pháp định lượng để phân tích về NLCT của bưu điện Khánh Hòa. [7]

Nguyễn Thị Tâm Anh, Nguyễn Hữu Khánh (2016), “*Phân tích năng lực cạnh tranh dịch vụ bưu chính chuyển phát của bưu điện tỉnh Nghệ An*”, bài báo phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới NLCT dịch vụ bưu chính chuyển phát của bưu điện tỉnh Nghệ An. Số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách khảo sát 195 khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ này trên địa bàn tỉnh Nghệ An. Các báo cáo nghiên cứu của bưu điện tỉnh Nghệ An cũng được sử dụng để phân tích thực trạng cung cấp và NLCT dịch vụ bưu chính chuyển phát. Kết quả nghiên cứu đi sâu vào phân tích hai khía cạnh: thứ nhất so sánh NLCT dịch vụ bưu chính chuyển phát của bưu điện tỉnh Nghệ An và các đối thủ chính trên thị trường, thứ hai phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới NLCT dịch vụ của bưu điện tỉnh Nghệ An. Khi so sánh NLCT dịch vụ bưu chính chuyển phát của bưu điện tỉnh Nghệ An, tác giả chỉ ra những kết quả sau: về giá cước thì bưu điện Nghệ An chỉ có tính cạnh tranh nội tỉnh, còn ở các tỉnh khác thì cao hơn bưu chính Viettel, bưu chính Sài Gòn và Hợp Nhất; Về chất lượng dịch vụ thì bưu điện Nghệ An bị đánh giá thấp nhất do thời gian chuyển phát chậm; Về mạng lưới phân phối được đánh giá có lợi thế cạnh tranh tuyệt đối vì mạng lưới của bưu điện Nghệ An rộng khắp toàn quốc; Về năng lực xúc tiến thì bưu điện Nghệ An lại khá yếu về quảng bá thương hiệu, ít tổ chức các chương trình khuyến mại để thu hút khách hàng. Bên cạnh đó, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy đa biến được sử dụng để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 6 nhân tố ảnh hưởng đến NLCT dịch vụ được sắp xếp từ cao đến thấp bao gồm: chất lượng dịch vụ,

mạng lưới phân phối, năng lực xúc tiến, giá cả, năng lực phục vụ và uy tín thương hiệu. Để nâng cao NLCT, bưu điện tỉnh Nghệ An nên chú trọng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thực hiện chính sách giá linh hoạt và nâng cao chất lượng dịch vụ. Mặt hạn chế của nghiên cứu này là nhóm tác giả chưa hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý luận về NLCT, nâng cao NLCT làm nền tảng phân tích. Cũng như chưa chỉ ra được các tiêu chí đánh giá NLCT về lĩnh vực bưu chính nói chung và NLCT dịch vụ bưu chính chuyên phát của bưu điện Nghệ An nói riêng như: tốc độ phát triển doanh thu, thị phần, giá sản phẩm, dịch vụ hay trình độ lao động, ứng dụng khoa học công nghệ. [2]

Tăng Văn Tuấn (2018), “*Thị trường bưu chính Việt Nam – Cơ hội và thách thức*”, bài báo cho rằng, với sự bùng nổ của TMĐT hiện nay sẽ góp phần không nhỏ tạo ra động lực mạnh mẽ thúc đẩy sự phát triển của thị trường bưu chính Việt Nam. Điều này cũng đem lại nhiều cơ hội cho lĩnh vực bưu chính và góp phần tạo sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ cung ứng cho người sử dụng, cải thiện chất lượng dịch vụ. Bên cạnh đó, bài báo cũng chỉ ra những khó khăn mà các DN bưu chính đang gặp phải: *Thứ nhất*, đa số các DN tham gia thị trường bưu chính đều là các DN có quy mô vừa, nhỏ hoặc rất nhỏ nên tiềm lực về tài chính không mạnh, không bền vững. Do đó, khi gặp biến cố trong kinh doanh, các DN này sẽ rất dễ bị tác động, bị tổn thương và có nguy cơ cao dẫn tới việc kinh doanh bị thua lỗ. *Thứ hai*, hiện nay khoảng 95% các DN đều có trụ sở chính tại TP. Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và thường tập trung đầu tư kinh doanh tại các tỉnh, thành phố lớn nơi có mật độ dân cư cao như: TP. Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, TP. Đà Nẵng do đó mức độ cạnh tranh giữa các DN là rất gay gắt, quyết liệt, do đó nếu không đổi mới thì khả năng thua lỗ trong tương lai là khá cao. *Thứ ba*, hiện nay có gần 80% thị phần theo doanh thu thuộc về các DN có vốn Nhà nước và DN có vốn đầu tư nước ngoài (nổi bật nhất là VNPost luôn dẫn đầu thị trường về doanh thu). [32]

Nguyễn Vũ Hồng Thanh (2017), “*Bưu chính-mở cửa thị trường, đổi mới toàn diện, hội nhập quốc tế*”, bài báo khái quát thị trường bưu chính Việt Nam sau khi mở cửa: Phát triển về quy mô mạng bưu chính công cộng, chất lượng dịch vụ ngày càng được nâng cao, thị trường bưu chính Việt Nam đã có sự tham gia của các DN bưu chính với nguồn vốn đầu tư khác nhau như DN Nhà nước hoặc có vốn Nhà nước, DN tư nhân, DN có vốn nước ngoài. Bài báo cũng đưa ra một số giải pháp đổi mới toàn diện để lĩnh vực bưu chính tiếp tục có những bước phát triển mạnh mẽ, góp phần vào sự phát triển chung của kinh tế đất nước: Đẩy mạnh công tác thông tin, tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức, trách nhiệm của các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính trị và các tầng lớp nhân dân về xã hội thông tin, kinh tế tri thức, về vai trò của ngành bưu chính trong công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc; Tiếp tục hoàn thiện hành lang pháp lý về bưu chính, rà soát, xây dựng các văn bản quy phạm pháp luật, các cơ chế, chính sách nhằm tạo môi trường thuận lợi hỗ trợ phát triển bưu chính để mọi thành phần kinh tế có cơ hội bình đẳng khi tham gia thị trường; Tăng cường và phát huy nội lực, thúc đẩy hợp tác và cạnh tranh lành mạnh giữa các DN nhằm đem lại lợi ích tốt nhất cho Nhà nước - DN - xã hội; Phát triển thị trường bưu chính, phát huy thế mạnh của mọi thành phần kinh tế, nhanh chóng làm chủ thị trường trong nước, từng bước mở rộng ra thị trường khu vực và thế giới; Mở rộng hợp tác quốc tế (đa phương và song phương) và đưa quan hệ với các đối tác trong lĩnh vực bưu chính đi vào chiều sâu, thiết thực, hiệu quả. [19]

Trần Thanh Mai (2017), “*Đề xuất, dự báo một số xu hướng phát triển của bưu chính trong tương lai*”, bài báo cho rằng sự cạnh tranh trên thị trường bưu chính ngày một tăng do phạm vi thị trường hiện nay có xu hướng không chỉ bó hẹp trong phạm vi biên giới các quốc gia mà mở rộng ra thị trường quốc tế. Do đó, ngày càng có nhiều các công ty đa quốc gia tham gia vào việc kinh doanh trong lĩnh vực bưu chính. Tác giả cũng đề xuất, dự báo xu hướng phát triển của bưu chính Việt Nam: (1) Xu hướng phát triển thị trường: trong thời gian tới, thị

trường bưu chính Việt Nam sẽ tiếp tục chứng kiến nhiều DN nhỏ và vừa, DN trong và ngoài nước cùng tham gia cung ứng dịch vụ bưu chính; (2) Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế: Xu hướng mở cửa thị trường sẽ giúp cho thị trường bưu chính đầy tiềm năng phát triển mạnh hơn; (3) Xu hướng phát triển các dịch vụ mới: Bưu chính điện tử E-Post office, E-Paybill, E-stamp, E-fulfillment, E-Procurement... (4) Xu hướng ứng dụng khoa học công nghệ: Công nghệ thông tin phát triển đã tạo ra rất nhiều phần mềm cho bưu chính trong quản lý, khai thác và lưu trữ số liệu, từ đó tạo điều kiện cho việc hoàn thiện chất lượng các dịch vụ sẵn có và phát triển các dịch vụ mới. [78]

### ***1.1.3. Tổng quan các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp***

Ambastha và Momaya (2004), “*Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models*”, nghiên cứu “lý thuyết, khung phân tích và mô hình” đã đưa ra lý thuyết về NLCT ở cấp độ DN. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, NLCT của DN chịu ảnh hưởng của các yếu tố: Nguồn lực (nguồn nhân lực, cấu trúc, văn hóa, trình độ công nghệ, tài sản của DN); Quy trình (chiến lược, quy trình quản lý, quy trình công nghệ, quy trình tiếp thị); Hiệu suất (chi phí, giá cả, thị phần, phát triển sản phẩm mới). [35]

Thompson, Strickland & Gamble (2007), “*Crafting and executing strategy*”, nghiên cứu đã đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT tổng thể của một DN dựa trên 10 yếu tố: (1) Hình ảnh/uy tín, (2) công nghệ, (3) mạng lưới phân phối, (4) khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm, (5) chi phí sản xuất, (6) dịch vụ khách hàng, (7) nguồn nhân lực, (8) tình hình tài chính, (9) trình độ quảng cáo và (10) khả năng quản lý thay đổi. [70]

Onar & Polat (2010) nghiên cứu về các nhân tố tác động tới NLCT và lựa chọn chiến lược kinh doanh của 104 DN niêm yết tại sở giao dịch chứng khoán Istanbul - Thổ Nhĩ Kỳ. Nghiên cứu sử dụng bảng câu hỏi Likert 7 điểm. Các nhân tố

tác động đến NLCT của DN được chỉ ra bao gồm: (1) khả năng quản trị, (2) khả năng sản xuất, (3) khả năng bán hàng - marketing, (4) khả năng dịch vụ hậu cần logistics, (5) công nghệ thông tin, tài chính - kế toán, (6) nguồn nhân lực, (7) dịch vụ chăm sóc khách hàng, (8) cung ứng, nghiên cứu và phát triển, (9) quản trị công nghệ, (10) đổi mới và (11) quan hệ khách hàng.

Nguyễn Duy Hùng (2016), “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty chứng khoán Việt Nam*”, luận án đã vận dụng mô hình đánh giá các yếu tố nội bộ của Thompson và Strickland (2001) để xác định hệ thống 7 yếu tố bên trong tác động đến NLCT của các công ty chứng khoán Việt Nam, bao gồm yếu tố về (1) tiềm lực tài chính, (2) vốn trí tuệ, (3) chất lượng sản phẩm, (4) trình độ công nghệ, (5) chất lượng dịch vụ, (6) thương hiệu, uy tín và hoạt động xúc tiến và (7) mạng lưới hoạt động. Luận án đã lượng hóa được mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố bên trong tới NLCT của các công ty chứng khoán Việt Nam. [11]

#### ***1.1.4. Những vấn đề thuộc đề tài luận án chưa được các công trình công bố nghiên cứu giải quyết***

Sau khi nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu ngoài nước, tác giả nhận thấy:

- *Về phương pháp*: Các công trình có nhiều lựa chọn khác nhau về phương pháp định tính và phương pháp định lượng để đánh giá NLCT của các DN bưu chính. Hầu hết các công trình nghiên cứu nước ngoài đều chỉ ra các yếu tố như: giá cả, tính kịp thời và chính xác để đánh giá NLCT của các DN bưu chính. Tuy nhiên, với những công trình nghiên cứu mà tác giả được biết thì chưa thấy đề cập đến những yếu tố khác cũng không kém phần quan trọng đó là: năng lực tài chính, khả năng cung ứng dịch vụ hay chất lượng mạng lưới bưu chính vì vậy khi đánh giá NLCT của các DN bưu chính chưa được tổng quát và đầy đủ.

- *Về thực tiễn*: Các công trình được thực hiện trên cơ sở các DN bưu chính ở nước ngoài, so với DN Việt Nam có sự khác biệt về đặc điểm và điều kiện nghiên

cứu. Bên cạnh đó, đối tượng nghiên cứu của luận án là các DN bưu chính đang hoạt động trong nền kinh tế thị trường Việt Nam có những đặc thù riêng, chắc chắn có sự khác biệt nhất định so với nền kinh tế thị trường ở các nước phát triển. Do đó, mô hình để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam sẽ có nhiều điểm khác biệt so với các mô hình được nghiên cứu ở nước ngoài.

Sau khi nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước, tác giả nhận thấy:

- *Về phương pháp*: Hầu hết các công trình nghiên cứu về cạnh tranh trong lĩnh vực bưu chính đều lựa chọn phương pháp định tính mà ít sử dụng những mô hình định lượng để phân tích, đánh giá NLCT. Bên cạnh đó, các công trình nghiên cứu mà tác giả được biết mới chỉ nghiên cứu về NLCT của các DN bưu chính đơn lẻ, chứ chưa có công trình nghiên cứu về NLCT của toàn bộ các DN bưu chính tại Việt Nam.

- *Về thực tiễn*: Tính đến nay, cũng chưa có công trình nghiên cứu nào đề xuất sử dụng các nhóm chỉ tiêu, yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính hay đề xuất các mô hình phân tích NLCT áp dụng cho các DN bưu chính Việt Nam. Mặt khác, chưa có công trình nghiên cứu nào về NLCT của các DN bưu chính Việt Nam đặt trong bối cảnh hội nhập.

Vì vậy khoảng trống nghiên cứu của luận án là nghiên cứu về các tiêu chí đánh giá NLCT của các DN bưu chính Việt Nam và xây dựng mô hình đo lường ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam sẽ được lấp đầy và giải quyết trong đề tài luận án của nghiên cứu sinh.

#### ***1.1.5. Những vấn đề luận án sẽ tập trung nghiên cứu giải quyết***

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu và đem lại những ý nghĩa thiết thực, đề tài luận án sẽ tập trung nghiên cứu giải quyết các vấn đề sau:

*Một là*, nghiên cứu lý luận về NLCT của DN bưu chính và làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế đồng thời lựa chọn các tiêu chí điển hình đánh giá NLCT của DN bưu chính Việt Nam.

*Hai là*, phân tích thực trạng về NLCT của DN bưu chính Việt Nam hiện nay, chỉ ra nguyên nhân làm giảm NLCT của các DN này và các vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu giải quyết để nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

*Ba là*, luận giải và đề xuất phương hướng và các giải pháp có tính khả thi để nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

## **1.2. Phương hướng giải quyết các vấn đề nghiên cứu của luận án**

### ***1.2.1. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu***

#### ***1.2.1.1. Mục tiêu nghiên cứu***

##### ***\*) Mục tiêu tổng quát***

Đánh giá thực trạng NLCT của DN bưu chính Việt Nam và đề xuất định hướng, giải pháp nhằm nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam thích ứng với tiến trình hội nhập quốc tế.

##### ***\*) Mục tiêu cụ thể***

*Thứ nhất:* Luận án hệ thống hóa và làm sâu sắc hơn cơ sở lý luận và mô hình phân tích, đánh giá NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

*Thứ hai:* Luận án đo lường và đánh giá khách quan thực trạng NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế. Chỉ ra nguyên nhân yếu kém hiện nay và những vấn đề phát sinh cần giải quyết để nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

*Thứ ba:* Luận án đề xuất các giải pháp đóng góp cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn góp phần nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

#### *1.2.1.2. Câu hỏi nghiên cứu*

Dựa trên các mục tiêu nghiên cứu đã đề xuất, luận án trả lời các câu hỏi nghiên cứu cụ thể sau:

*Về lý luận:* (1) Những tiêu chí nào được sử dụng để đánh giá NLCT của DN bưu chính? (2) Những yếu tố nào ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính?

*Về thực trạng:* (1) Thực trạng NLCT của các DN bưu chính những năm vừa qua như thế nào? (2) Có những yếu tố nào ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam? (3) Mức độ ảnh hưởng ra sao? (4) Cần thực hiện định hướng, giải pháp nào để nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế?

#### ***1.2.2. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu***

##### *1.2.2.1. Đối tượng nghiên cứu*

Đối tượng nghiên cứu của luận án là NLCT, các tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế. Với các DN bưu chính trong luận án được chia thành 2 nhóm để đánh giá NLCT, đó là các DN bưu chính có vốn Nhà nước và các DN bưu chính có vốn tư nhân.

##### *1.2.2.2. Phạm vi nghiên cứu*

###### *\* Về nội dung*

- Luận án tập trung nghiên cứu các tiêu chí đánh giá NLCT, đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

- Luận án không đi sâu nghiên cứu NLCT sản phẩm bưu chính, không nghiên cứu NLCT ngành bưu chính mà chỉ tập trung vào các DN bưu chính.

- Luận án nghiên cứu, đo lường, đánh giá NLCT và đề xuất định hướng, giải pháp nâng cao NLCT của DN bưu chính có vốn Nhà nước và DN bưu chính có vốn tư nhân Việt Nam hoạt động trên thị trường Việt Nam. Luận án nghiên

cứu NLCT của các DN bưu chính nước ngoài tại Việt Nam với góc độ là đối thủ cạnh tranh của các DN bưu chính trong nước.

- Luận án chỉ nghiên cứu các DN bưu chính đã được Bộ Thông tin và truyền thông cấp giấy phép hoạt động bưu chính.

- Luận án không nghiên cứu các dịch vụ bưu chính công ích.

*\* Về không gian*

- Luận án tập trung nghiên cứu NLCT của các DN bưu chính Việt Nam trên thị trường dịch vụ bưu chính Việt Nam. Luận án không nghiên cứu NLCT của DN bưu chính Việt Nam trên thị trường bưu chính quốc tế.

*\* Về thời gian*

- Số liệu phân tích, đánh giá thực NLCT của DN bưu chính Việt Nam từ sau khi Việt Nam gia nhập WTO và lĩnh vực bưu chính chia tách khỏi lĩnh vực viễn thông (2008 - 2019).

- Đề xuất định hướng nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Đề xuất giải pháp nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam đến năm 2030.

### ***1.2.3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu***

#### ***1.2.3.1. Cách tiếp cận***

- *Tiếp cận lịch sử/logic*: Luận án xem xét các công trình nghiên cứu trước đây về NLCT, NLCT của các DN bưu chính; Các nội dung đã được nêu; Các vấn đề còn chưa được làm rõ, từ đó xác định phạm vi nghiên cứu của luận án.

- *Tiếp cận từ góc độ chuyên ngành kinh tế phát triển*: Nghiên cứu lý luận về NLCT của các DN bưu chính của Việt Nam.

- *Tiếp cận từ phía Nhà nước*: Tiếp cận trên phương diện Nhà nước có những cơ chế, chính sách, chiến lược, quy hoạch để nâng cao NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

- *Tiếp cận từ phía các doanh nghiệp:* Để đánh giá thực trạng NLCT của các DN bưu chính và đề xuất giải pháp để nâng cao NLCT của các DN này, luận án sẽ tiếp cận các DN bưu chính tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh.

#### 1.2.3.2. Phương pháp nghiên cứu

##### a) Phương pháp thu thập số liệu

- *Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp:* Luận án sử dụng nguồn thông tin thứ cấp từ các công trình, tài liệu nghiên cứu liên quan, các báo cáo chuyên môn của các cơ quan quản lý Nhà nước và các tổ chức. Ngoài ra, luận án còn sử dụng các văn bản, tài liệu của Đảng, Chính phủ, các Bộ ngành liên quan đến NLCT quốc gia, các báo cáo về NLCT quốc gia của các tổ chức như ngân hàng thế giới (WB), báo cáo của phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Bộ Thông tin và truyền thông, Bộ Kế hoạch đầu tư, Tổng cục thống kê, các DN bưu chính và các tài liệu, các trang web có liên quan đến đề tài. Nguồn thông tin thứ cấp sau khi được thu thập sẽ dùng để đánh giá định tính về thực trạng NLCT của các DN bưu chính Việt Nam hiện nay.

- *Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp:* Thông tin và số liệu sơ cấp được thu thập để cung cấp dữ liệu cho nghiên cứu thông qua khảo sát bằng bảng hỏi. Bảng câu hỏi được lập và phát trực tiếp cho 316 DN bưu chính trên địa bàn Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh (Tính tới thời điểm tháng 12/2018, cả nước có 361 DN được Bộ Thông tin và Truyền thông cấp phép hoạt động trong lĩnh vực bưu chính trên thị trường Việt Nam, trong đó có 316 DN trên địa bàn Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, chiếm 87,53%. Do đó số mẫu là 316 DN có khả năng đại diện cho toàn bộ các DN bưu chính Việt Nam). Số liệu sơ cấp sau khi thu thập được, NCS sẽ dùng phần mềm SPSS và mô hình SEM để xem xét mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố bên trong đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

- *Phương pháp điều tra, phỏng vấn*: Tham khảo ý kiến chuyên gia thông qua dàn bài phỏng vấn.

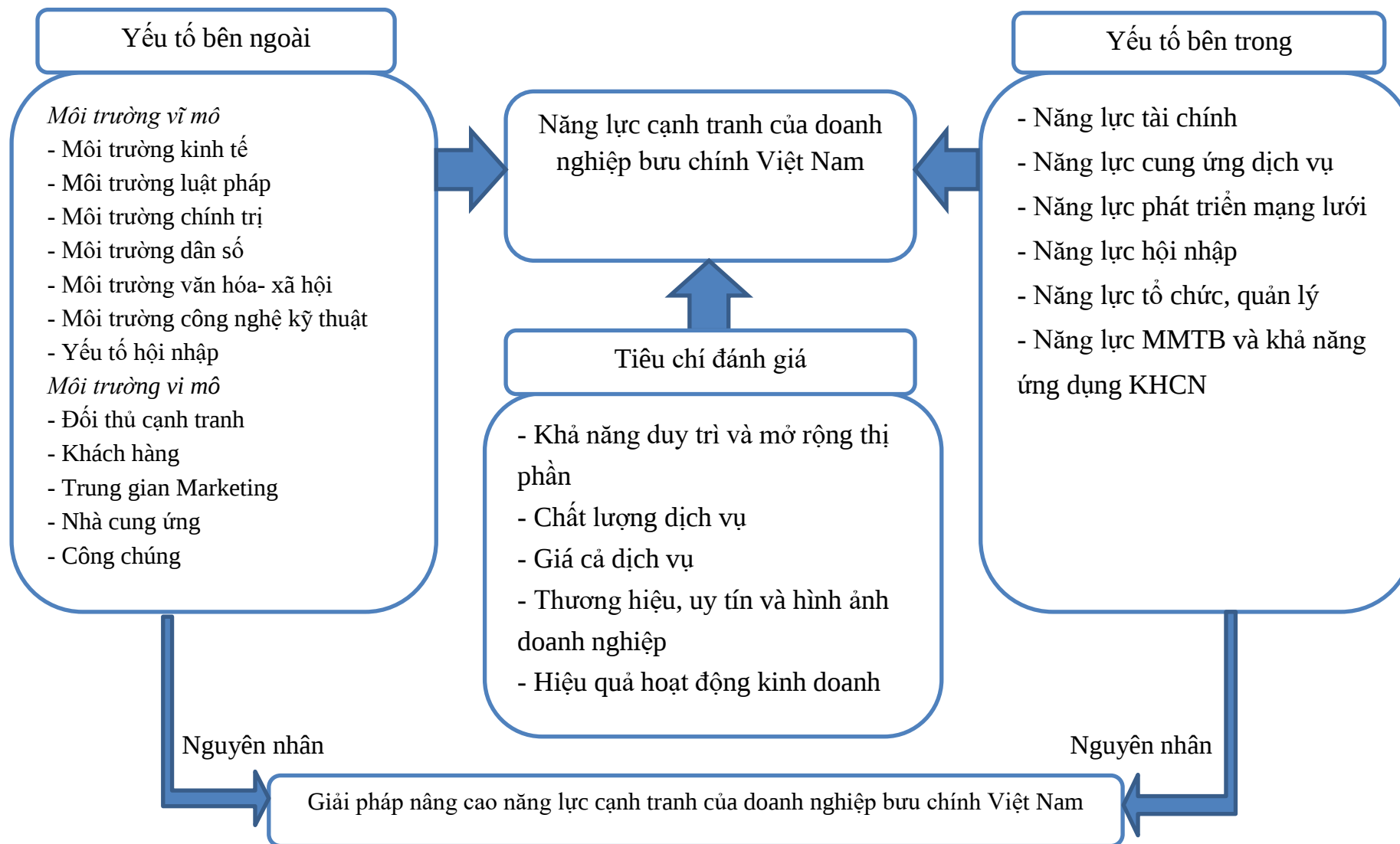
*b) Phương pháp xử lý số liệu*

- *Thống kê mô tả*: Được sử dụng để xử lý, tính toán các trị số thể hiện đặc tính của các hiện tượng, mô tả mức độ, sự biến động của các chỉ số thống kê phục vụ cho việc làm rõ thực trạng các nội dung nghiên cứu của luận án.

- *Phân tích định tính*: Được sử dụng chủ yếu trong suốt quá trình nghiên cứu nhằm tổng hợp phân tích các thay đổi về các vấn đề có liên quan đến NLCT của các DN bưu chính chưa thể định lượng hóa. Kết hợp với các bảng số liệu và minh họa.

- *Phương pháp định lượng*: Được sử dụng để bổ sung cho phân tích định tính. Phương pháp định lượng được áp dụng cho nghiên cứu sơ bộ để xây dựng thang đo chính thức của mô hình và áp dụng cho nghiên cứu chính thức để xác định các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam. Phương pháp phân tích hệ số Cronbach Alpha, phân tích EFA và phân tích CFA được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Phương pháp SEM để kiểm định mức độ phù hợp của mô hình và phương pháp ước lượng bootstrap để tìm ra mô hình phù hợp nhất để phân tích ảnh hưởng của các yếu tố bên trong tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam.

*1.2.3.3. Khung nghiên cứu của luận án*



**Hình 1.2: Khung nghiên cứu của luận án**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

#### 2.1. Năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính

##### 2.1.1. *Khái niệm năng lực cạnh tranh*

Khái niệm NLCT được sử dụng không chỉ đối với sự ganh đua giữa các sản phẩm của các DN, giữa các DN với nhau mà còn được sử dụng trong việc so sánh NLCT giữa các quốc gia trong điều kiện cạnh tranh quốc tế. Những năm gần đây, khái niệm NLCT ngày càng được nhiều người quan tâm, từ các nhà nghiên cứu, các chính trị gia đến các nhà quản lý chính quyền và giới doanh nhân. Tuy nhiên, cho đến nay khái niệm này vẫn chưa được sử dụng một cách thống nhất. Từ thực tế tham khảo các nguồn tài liệu khác nhau, NLCT có thể được định nghĩa như sau:

Theo Porter (1990), NLCT là khả năng của một tổ chức kinh tế, một địa phương hay một quốc gia có thể cạnh tranh trên thị trường về một loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó, thể hiện ưu thế của tổ chức kinh tế, một địa phương hay một quốc gia trong việc đáp ứng một cách bền vững và lâu dài nhu cầu của khách hàng về sản phẩm hay dịch vụ đó, tổng hoà các yếu tố kỹ thuật, công nghệ, tổ chức và quản lý trong việc cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ trên thị trường. [56]

Từ điển Thuật ngữ Kinh tế học của tác giả Hữu Khuê Mai (2001), NLCT là khả năng giành được thị phần lớn trước các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, kể cả khả năng giành lại một phần hay toàn bộ thị trường. [15]

Theo Bạch Thụ Cường (2002) trong từ điển thuật ngữ chính sách thương mại, NLCT là năng lực của một DN hoặc một ngành, một quốc gia không bị DN khác, ngành khác, quốc gia khác đánh bại về năng lực kinh tế. [5]

Theo từ điển Bách Khoa Toàn thư online Việt Nam, NLCT là khả năng của một mặt hàng, một đơn vị kinh doanh, hoặc một nước giành thắng lợi (kể cả giành lại một phần hay toàn bộ thị phần) trong cuộc cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ. Một mặt hàng có NLCT là mặt hàng có thể thu hút được nhiều người mua hơn những hàng hoá cùng loại đang được tiêu thụ trên thị trường. [81]

Theo OECD (1996), NLCT là sức sản xuất ra thu nhập tương đối cao trên cơ sở sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả làm cho DN, các ngành, các địa phương, các quốc gia và khu vực phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế. [61]

Theo diễn đàn kinh tế thế giới (World Economic Forum) (2006), NLCT là khả năng của một đất nước trong việc đạt được tỉ lệ tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người cao và bền vững. [72]

Tóm lại, cùng với sự phát triển phức tạp của các hiện tượng kinh tế xã hội, khái niệm NLCT được diễn giải theo nhiều nghĩa, và chưa rõ ràng. Từ các quan niệm trên, có thể rút ra một kết luận chung là: *NLCT là khả năng tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ ưu việt hơn và phù hợp hơn đối với yêu cầu của thị trường so với các đối thủ cạnh tranh, tạo ra lợi thế hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường.*

### **2.1.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Theo Aldington Report (1985), DN có khả năng cạnh tranh là DN có thể sản xuất sản phẩm và dịch vụ với chất lượng vượt trội và giá cả thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong nước và quốc tế. Khả năng cạnh tranh đồng nghĩa với việc đạt được lợi ích lâu dài của DN và khả năng bảo đảm thu nhập cho người lao động và chủ DN. [37]

Theo Fafchamps (1999), NLCT là khả năng DN có thể sản xuất sản phẩm với chi phí biến đổi trung bình thấp hơn giá của nó trên thị trường, có nghĩa là DN

nào có khả năng sản xuất ra sản phẩm có chất lượng tương tự như sản phẩm của DN khác, nhưng với chi phí thấp hơn thì được coi là có khả năng cạnh tranh cao. [42]

NLCT của DN là sự thể hiện thực lực và lợi thế của DN so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi nhuận ngày càng cao, bằng việc khai thác, sử dụng thực lực và lợi thế bên trong, bên ngoài nhằm tạo ra những sản phẩm, dịch vụ hấp dẫn người tiêu dùng để tồn tại và phát triển, thu được lợi nhuận ngày càng cao và cải tiến vị trí so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. NLCT của DN được tạo ra từ thực lực của DN và là các yếu tố nội hàm của mỗi DN. NLCT được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị DN,... mà NLCT của DN gắn liền với ưu thế của sản phẩm mà DN đưa ra thị trường. NLCT của DN gắn với thị phần mà nó nắm giữ, cũng có quan điểm đồng nhất của DN với hiệu quả sản xuất kinh doanh...NLCT hiểu là khả năng tồn tại trong kinh doanh và đạt được một số kết quả mong muốn dưới dạng lợi nhuận, giá cả, lợi tức hoặc chất lượng các sản phẩm cũng như năng lực của nó để khai thác các cơ hội thị trường hiện tại và làm nảy sinh thị trường mới.

Trong quá trình nghiên cứu thì khái niệm về NLCT được đề cập và được xem xét dưới nhiều cấp độ khác nhau như NLCT quốc gia, NLCT ngành, NLCT của DN, NLCT của sản phẩm và dịch vụ.

#### *2.1.2.1. Năng lực cạnh tranh cấp quốc gia*

Nguyễn Văn Thanh (2004), NLCT quốc gia là tổng hợp các thể chế, chính sách và nhân tố quyết định mức độ hiệu quả và tính năng suất của một quốc gia. Một nền kinh tế có năng suất, hiệu quả là nền kinh tế có năng lực sử dụng, khai thác tốt các nguồn lực có hạn. NLCT cấp quốc gia thể hiện bằng mức độ và sự gia tăng của: mức sống, năng suất tổng thể và khả năng xâm chiếm thị trường nước khác của quốc gia đó. Mức độ và sự gia tăng mức sống của một quốc gia phụ thuộc vào NLCT của các DN trong nước, vào khả năng DN tận dụng được

các lợi thế quốc gia để cạnh tranh và xâm nhập thị trường thế giới, nhất là trong điều kiện quốc tế hóa đang diễn ra nhanh như hiện nay. [20]

Trong một báo cáo về tính cạnh tranh tổng thể của Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) (1997), NLCT của một quốc gia là năng lực của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững tương đối và các đặc trưng kinh tế khác”. NLCT quốc gia gồm một hệ thống chỉ số - cũng còn gọi là chỉ số NLCT tổng hợp (GCI - Global Competitiveness Index).

Trong giai đoạn 2006-2015, chỉ số GCI đánh giá NLCT thông qua 12 chỉ số trụ cột được phân vào 3 nhóm: Nhóm 1- các chỉ số phản ánh các yêu cầu căn bản của một nền kinh tế, gồm: (1) thể chế, (2) cơ sở hạ tầng, (3) môi trường kinh tế vĩ mô, (4) y tế và giáo dục tiểu học; Nhóm 2 - các chỉ số để nền kinh tế phát triển theo hướng chất lượng, hiệu quả gồm: (5) giáo dục và đào tạo sau tiểu học, (6) hiệu quả thị trường hàng hóa, (7) hiệu quả thị trường lao động, (8) trình độ phát triển của thị trường tài chính; (9) Sẵn sàng công nghệ và (10) quy mô thị trường; Nhóm 3 - các chỉ số phản ánh trình độ của DN và năng lực đổi mới sáng tạo gồm: (11) trình độ kinh doanh, (12) năng lực đổi mới sáng tạo.

Mặc dù 12 chỉ số trụ cột được đo lường riêng biệt, nhưng trên thực tế, các trụ cột này và các chỉ số thành phần đều liên quan đến nhau và tương tác, hỗ trợ cho nhau. Ba đột phá chiến lược của Việt Nam đã phản ánh tới 9 trong số 12 chỉ số trụ cột. Với 3 trụ cột còn lại (mức độ sẵn sàng công nghệ, trình độ kinh doanh và năng lực đổi mới sáng tạo) phụ thuộc vào chính sách khoa học công nghệ và chính sách phát triển DN.

#### *2.1.2.2. Năng lực cạnh tranh cấp doanh nghiệp*

Theo Michael Porter (1996), cạnh tranh, hiểu theo cấp độ DN, là việc đấu tranh hoặc giành giật từ một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các DN. Tuy nhiên, bản chất cạnh tranh ngày nay không phải tiêu diệt đối

thủ mà chính là DN phải tạo ra và mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn đối thủ để họ có thể lựa chọn mình mà không đến với đối thủ cạnh tranh. [57]

J.Marcovitch and S.DavitSilber (1995), trong lĩnh vực thương mại, NLCT của DN là sự duy trì thành công trên thị trường quốc tế mà không có bảo hộ hoặc trợ cấp. Mặc dù chi phí vận chuyển cho phép các DN cạnh tranh tốt hơn tại thị trường trong nước nhưng NLCT thường được tính nhiều hơn thông qua lợi thế có được nhờ năng suất cao hơn. Trong lĩnh vực phi thương mại, NLCT là khả năng theo kịp hoặc vượt qua DN tốt nhất trên thị trường về mặt chi phí và chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ. [48]

Porter (1990) và Huỳnh Thanh Nhã (2015), Trần Quang Vinh (2017) cho rằng DN có NLCT cao thì có thể có những ưu thế so với các DN cùng ngành khác [16] [56] [33]. Bảng 2.1 dưới đây thể hiện 10 ưu thế thể hiện NLCT so với các DN cùng ngành.

**Bảng 2.1: Các ưu thế thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp so với doanh nghiệp cùng ngành**

| <b>Thứ tự</b> | <b>Tiêu chí</b>      | <b>Nội dung</b>                                                                               |
|---------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | Thị phần             | Được tính bằng giá trị hay số lượng. Các DN dẫn đầu thường có mức doanh thu và thị phần cao   |
| 2             | Quy mô hoạt động     | Được đo lường thường xuyên để đánh giá mức độ tăng trưởng hay suy giảm của DN trên thị trường |
| 3             | Uy tín hình ảnh DN   | Được đo lường bằng độ nhận biết cũng như độ trung thành thương hiệu                           |
| 4             | Chất lượng sản phẩm  | Tính năng sản phẩm vượt trội, tốt hơn, đáng tin cậy, vận hành tốt hơn,..                      |
| 5             | Dịch vụ hỗ trợ khách | Tốt hơn, đáp ứng yêu cầu khách hàng,                                                          |

|    |                                   |                                                                                                                |
|----|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | hàng                              | cách xử lý sự cố hay than phiền từ khách hàng chuyên nghiệp...                                                 |
| 6  | Giá thành sản phẩm                | Chi phí sản xuất sản phẩm thấp hơn, cạnh tranh hơn các DN cùng ngành                                           |
| 7  | Hiệu quả mạng lưới bán hàng       | Tạo ra nhóm khách hàng và nguồn thông tin mà có thể trực tiếp làm tăng chất lượng của sản phẩm, dịch vụ của DN |
| 8  | Đầu tư cho siêu thị, cửa hàng     | Phát triển hệ thống siêu thị, kênh phân phối làm tăng khả năng cạnh tranh của DN so với các đối thủ            |
| 9  | Năng lực nghiên cứu và phát triển | Đề nhanh chóng đáp ứng nhu cầu thị trường, cải tiến sản phẩm ...                                               |
| 10 | Năng lực quản lý và điều hành     | Đề ra những chiến lược hiệu quả đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh                                  |

*Nguồn: Porter (1990); Huỳnh Thanh Nhã (2015) và Trần Quang Vinh (2017)*

#### 2.1.2.3. Năng lực cạnh tranh cấp sản phẩm

Một sản phẩm hàng hoá được coi là có NLCT khi nó đáp ứng được nhu cầu của khách hàng về chất lượng, giá cả, tính năng, kiểu dáng, tính độc đáo hay sự khác biệt, thương hiệu, bao bì... hơn hẳn so với những sản phẩm hàng hoá cùng loại. Nhưng NLCT của sản phẩm hàng hoá lại được định đoạt bởi NLCT của DN. Sẽ không có NLCT của sản phẩm hàng hoá cao khi NLCT của DN sản xuất, kinh doanh sản phẩm đó thấp.

NLCT của một loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó trên thị trường là sự thể hiện ưu thế tương đối của nó cả về định tính và định lượng so với các sản phẩm, dịch vụ cùng loại khác. Mỗi sản phẩm do từng nhà sản xuất đưa ra thị trường sẽ được người tiêu dùng đón nhận với các mức độ cao thấp khác nhau, thể hiện qua việc mua hay không mua sản phẩm đó, là biểu hiện cuối cùng về NLCT của sản phẩm đó. Để được người tiêu dùng thừa nhận và đánh giá cao, mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ cần có lợi thế cạnh tranh khác nhau. Các lợi thế này có thể là ưu thế về giá hoặc ưu thế về giá trị cho khách hàng (sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ).

Đánh giá NLCT cấp độ sản phẩm bằng cách: đánh giá trực tiếp từ thị trường (tăng trưởng doanh thu, thị phần,...); đánh giá trực tiếp trên sản phẩm (tính năng, chất lượng, giá cả, tiện ích, mẫu mã,...); đánh giá từ ý kiến của khách hàng (mức độ thoả mãn nhu cầu, mức độ nhận biết sản phẩm, mức độ trung thành với nhãn hiệu,...). Đánh giá NLCT cấp độ sản phẩm hàng hóa thì thường xét đến các yếu tố: thị phần và tăng trưởng thị phần, quản trị hệ thống phân phối, giá cả, chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã, đa dạng hóa sản phẩm, thương hiệu.

#### *2.1.2.4. Năng lực cạnh tranh cấp ngành*

Theo Liên Hiệp Quốc, NLCT của một ngành có thể được đánh giá thông qua khả năng sinh lời của các DN trong ngành, cán cân ngoại thương của ngành, cán cân đầu tư nước ngoài (đầu tư ra nước ngoài và đầu tư từ nước ngoài vào) và những thước đo trực tiếp về chi phí và chất lượng ở cấp ngành.

Theo Franziska Blunck (2006), NLCT đối với một ngành là khả năng đạt được những thành tích bền vững của các DN trong ngành (của quốc gia này) so với các đối thủ là các DN nước ngoài (của quốc gia khác), mà không nhờ sự bảo hộ hoặc trợ cấp của quốc gia. [43]

Có 7 yếu tố tác động tới NLCT của ngành: năng suất, công nghệ, sản phẩm, yếu tố đầu vào và chi phí, mức độ tập trung, các điều kiện về cầu và độ liên kết. Trong cạnh tranh ngành còn phân ra: cạnh tranh trong nội bộ ngành, cạnh tranh dọc, cạnh tranh ngang.

### ***2.1.3. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập***

#### *2.1.3.1. Doanh nghiệp bưu chính và đặc điểm của lĩnh vực bưu chính*

Theo Luật Bưu chính, luật số 49/2010/QH12 do Quốc Hội ban hành có định nghĩa rõ: Hoạt động bưu chính gồm các hoạt động đầu tư, kinh doanh, cung ứng, sử dụng dịch vụ bưu chính, dịch vụ bưu chính công ích, tem bưu chính. Dịch vụ bưu chính là dịch vụ chấp nhận, vận chuyển và phát bưu gửi

bằng các phương thức từ địa điểm của người gửi đến địa điểm của người nhận qua mạng bưu chính, trừ phương thức điện tử. Dịch vụ bưu chính bao gồm dịch vụ bưu chính cơ bản và dịch vụ bưu chính cộng thêm. Dịch vụ bưu chính cơ bản là dịch vụ nhận gửi, chuyển và phát bưu phẩm bưu kiện. Dịch vụ bưu chính cộng thêm là dịch vụ được cung cấp thêm vào dịch vụ bưu chính cơ bản để đáp ứng yêu cầu cao hơn về chất lượng của người sử dụng, bao gồm: Dịch vụ ghi số hiệu riêng trên mỗi bưu phẩm, bưu kiện; Dịch vụ khai giá là dịch vụ trong đó người gửi kê khai giá trị bưu phẩm, bưu kiện để nhận giá trị bồi thường tương ứng với giá trị kê khai trong trường hợp bưu phẩm, bưu kiện bị mất hoặc bị hư hại; Dịch vụ báo phát là dịch vụ trong đó người gửi được nhận một giấy báo phát xác nhận về việc bưu phẩm, bưu kiện đã được phát tới địa chỉ nhận; Dịch vụ phát tận tay là dịch vụ trong đó người gửi yêu cầu phát bưu phẩm, bưu kiện đến tận tay người nhận có trên trên phần địa chỉ nhận; Dịch vụ phát nhanh là dịch vụ trong đó bưu phẩm, bưu kiện hoặc giấy mời nhận bưu phẩm, bưu kiện được phát tới địa chỉ nhận ngay sau khi bưu phẩm, bưu kiện đến bưu cục phát; Dịch vụ phát hàng thu tiền là dịch vụ trong đó người gửi bưu phẩm, bưu kiện yêu cầu các DN bưu chính thu hộ một khoản tiền từ người nhận khi phát bưu phẩm, bưu kiện tới người nhận hoặc địa chỉ nhận; Dịch vụ hồi đáp thương mại là dịch vụ trong đó người gửi thanh toán trước cước bưu chính cho các bưu phẩm hồi đáp lại bưu phẩm mà người đó đã gửi [21]. Các DN bưu chính là các DN phải có giấy phép kinh doanh dịch vụ bưu chính do cơ quan nhà nước có thẩm quyền về bưu chính cấp [18]

Hoạt động kinh doanh dịch vụ bưu chính có những đặc thù xuất phát từ chính đặc điểm của bản thân đối tượng lao động trong hệ thống sản xuất và cung ứng dịch vụ, các đặc điểm đó là:

*Bưu gửi được chuyển dời nguyên kiện bằng hình thức vật lý:* Bưu gửi là đối tượng lao động trong hệ thống tạo - giao dịch vụ. Các bưu gửi được chấp nhận như thế nào ở người gửi sẽ được khai thác, vận chuyển và phát cho người

nhận nguyên trạng, không hề có sự biến đổi nào về hình thức cũng như nội dung. Nói cách khác, các bưu gửi phải được bảo đảm an toàn 100%, không được để bị suy giảm, hư hỏng, không được tiết lộ nội dung, họ tên địa chỉ người gửi, người nhận. Mọi sự biến đổi về hình thức hay nội dung bưu gửi đều làm giảm hoặc làm mất giá trị về mặt lợi ích của dịch vụ mang lại.

*Quá trình cung ứng và tiêu dùng dịch vụ diễn ra đồng thời:* Khi DN nhận các bưu gửi của khách hàng cũng là lúc bắt đầu quá trình cung ứng dịch vụ của DN, còn khách hàng thì bắt đầu quá trình tiêu dùng dịch vụ của mình. Khi DN phát bưu gửi cho người nhận cũng là chấm dứt quá trình sử dụng dịch vụ đối với khách hàng.

*Tải trọng dịch vụ không đồng đều theo thời gian và không gian:* Nhu cầu sử dụng dịch vụ bưu chính không đồng đều giữa các giờ trong ngày, các ngày trong tuần, các tháng trong năm...và giữa các vùng miền địa lý khác nhau.

*Có nhiều đơn vị khác nhau tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ:* Tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ có nhiều cá nhân, nhiều tập thể, nhiều đơn vị, thậm chí nhiều quốc gia. Mỗi cá nhân, mỗi đơn vị chỉ làm một bước công việc, một khâu công tác của quá trình cung ứng dịch vụ. Lao động của các cá nhân, đơn vị chỉ là lao động bộ phận. Kết quả của toàn bộ quá trình thể hiện công sức của tất cả các cá nhân và các tập thể cùng tham gia vào quá trình đó. Khách hàng sẽ trả tiền cước dịch vụ cho toàn bộ quá trình cung ứng dịch vụ. Bưu cục gốc, nước gốc chỉ là người đại diện thu cho cả quá trình đó. [21]

#### 2.1.3.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính

Trên cơ sở thống nhất khái niệm về NLCT của DN đã thảo luận ở trên, tác giả cho rằng: *NLCT của DN bưu chính là khả năng cung cấp dịch vụ hiệu quả, mở rộng thị phần và đạt được lợi nhuận cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Một DN có NLCT tốt khi nó đạt được các kết quả cạnh tranh thuộc nhóm dẫn đầu thị trường hoặc nhóm có ưu thế nổi trội nhất trên thị trường. Đặt trong bối*

cạnh hội nhập quốc tế thì, *NLCT của các DN bưu chính còn thể hiện ở khả năng tiếp cận thị trường, khả năng liên kết hợp tác trong và ngoài nước hay khả năng thích ứng và đổi mới của DN hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh.*

## **2.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập**

Cũng như khái niệm về NLCT, việc đo lường và xác định các tiêu chí đánh giá NLCT của DN có thể thấy được từ các cách tiếp cận khác nhau. Ở mỗi nhà nghiên cứu lại đưa ra những tiêu chí khác nhau để đánh giá NLCT của các DN.

Peters và Waterman (1982), cho rằng NLCT của DN được đo lường bằng 7 tiêu chí: (1) doanh thu và lợi nhuận, (2) tổng tài sản, (3) tiêu chí khác đo lường khả năng hoàn vốn và tiêu thụ sản phẩm, (4) thời gian hoàn vốn, (5) thị phần, (6) tỷ trọng xuất khẩu và 1 tiêu chí tổng hợp, (7) đánh giá lịch sử quá trình đổi mới của DN. [69]

Theo Porter (1990), các tiêu chí để đánh giá NLCT của DN đó là khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh (chi phí thấp và sự khác biệt của sản phẩm). [56]

Momaya (2004), đã hệ thống hoá cụ thể hơn các tiêu chí đo lường NLCT của DN theo từng nhóm năng lực như sau: (1) Khả năng khai thác, sử dụng tài sản (Assets) gồm các chỉ tiêu liên quan tới: nguồn nhân lực, cơ cấu DN, văn hóa DN, công nghệ. (2) Năng lực vận hành các quá trình (Processes): quá trình quản lý chiến lược (năng lực quản lý, chiến lược cạnh tranh, khả năng linh hoạt và thích ứng); quá trình sử dụng nguồn nhân lực (tài năng thiết kế và cải tiến); các quá trình công nghệ (đổi mới, các hệ thống công nghệ, công nghệ thông tin; các quá trình tác nghiệp (sản xuất, chất lượng...); các quá trình marketing (marketing, quản lý các mối quan hệ, năng lực thuyết phục...). (3) NLCT hoạt động, gồm các chỉ tiêu: năng suất, thị phần tài chính, sự khác biệt, mức sinh lời, giá cả, chi phí, sự đa dạng sản phẩm, hiệu quả, tạo ra giá trị, đáp ứng nhu cầu khách hàng phát triển sản phẩm mới. [35]

Theo Baker và Hart (2007), có bốn tiêu chí để đánh giá NLCT của DN: (1) tỷ suất lợi nhuận, (2) thị phần, (3) tăng trưởng xuất khẩu, (4) quy mô [53]

Ngoài ra, tùy thuộc vào ngành nghề hoạt động mà các nhà nghiên cứu cũng đưa ra những tiêu chí khác nhau để đánh giá NLCT. Từ những phân tích về khái niệm và NLCT nêu trên cũng như việc nghiên cứu tham khảo các tiêu chí đánh giá về NLCT hiện đang được sử dụng ở nhiều nước khác nhau trên thế giới, nghiên cứu sinh có thể đưa ra những tiêu chí đánh giá NLCT của các DN bưu chính Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế như sau:

### ***2.2.1. Khả năng duy trì và mở rộng thị phần***

Trần Thị Anh Thư (2012) nhận định thị phần của DN so với các đối thủ khác nói lên sức mạnh mà DN có thể giành được trong cạnh tranh. Để so sánh về mặt qui mô kinh doanh và vị thế trên thị trường, thì việc so sánh thị phần các sản phẩm chính của DN là chỉ tiêu quan trọng mà DN cần phải so sánh, phân tích, đánh giá. Thị phần là tiêu chí thể hiện vị thế cạnh tranh của DN. Nếu DN có thị phần lớn hơn các DN khác thì có nghĩa là NLCT của DN đó lớn hơn [27]. Bùi Xuân Phong (2007), cho rằng thị phần của DN càng lớn chứng tỏ DN đó càng có NLCT và ngược lại. Thị phần nhỏ là do các nguyên nhân như chất lượng sản phẩm, dịch vụ kém và không ổn định, kiểu dáng đơn điệu, thiếu những nét khác biệt đặc trưng,...[17]. Hay theo Nguyễn Thị Huyền Trâm (2016), cho rằng thị phần càng lớn thì NLCT của DN càng cao. Tiêu chí này thường được đo bằng tỷ lệ doanh thu hay số lượng sản phẩm tiêu thụ của DN trong một giai đoạn nhất định so với tổng số doanh thu hay sản lượng tiêu thụ trên thị trường. [30]

### ***2.2.2. Chất lượng dịch vụ***

Phạm Thu Hương (2017), cho rằng chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ là tiêu chí đánh giá NLCT của DN [13]. Theo Trần Thị Anh Thư (2012), để có thể tồn tại và đứng vững trong điều kiện cạnh tranh của cơ chế thị trường, chất lượng của sản phẩm, dịch vụ mà DN cung cấp là vấn đề luôn luôn được coi trọng

[27]. Các DN bưu chính không những phải cung cấp những dịch vụ đảm bảo chất lượng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng và còn phải có những tiện ích kèm theo nhằm tạo sự nổi bật, ưu thế và phong cách riêng so với đối thủ cạnh tranh. Các dịch vụ bưu chính khá đa dạng: dịch vụ nhận gửi, chuyển phát bưu phẩm, bưu kiện, phát hành báo chí, chuyển tiền trong nước, điện hoa, quà tặng,... Dịch vụ bưu chính có những đặc điểm chính: Tin tức thông tin bưu chính được truyền đưa nguyên vẹn; Tính vô hình của sản phẩm bưu chính; Quá trình sản xuất mang tính dây chuyền; Quá trình sản xuất gắn liền với quá trình tiêu thụ sản phẩm; tải trọng không đồng đều theo không gian và thời gian. Chất lượng dịch vụ bưu chính được thể hiện trên 2 mặt: Chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ.

*Chất lượng dịch vụ* bao gồm: (1) Nhanh chóng: đòi hỏi quá trình truyền đưa thông tin, tin tức phải nhanh chóng đến tay người nhận; (2) Chính xác: các bưu phẩm truyền đi đúng hướng, đúng địa chỉ; (3) An toàn: không để xảy ra hư hỏng, mất mát, rách nát, tiết lộ nội dung. Chất lượng dịch vụ được đánh giá bằng (1) Tính lịch sự: thể hiện sự văn minh khiêm tốn, chu đáo, thông cảm, phong cách phục vụ trong giao tiếp với khách hàng; (2) Tính toàn diện: thể hiện ở phạm vi phục vụ, số quầy giao dịch khả năng cung cấp các dịch vụ và dịch vụ giá trị gia tăng, khả năng cung cấp các dịch vụ theo yêu cầu cá nhân; (3) Tính tiện lợi: vị trí quầy giao dịch, khả năng tiếp cận, khả năng cung cấp thông tin, nơi đỗ xe.... (4) Tính ổn định và thường xuyên: khách hàng luôn cần sự ổn định trong quan hệ nhà cung cấp dịch vụ; (4) Cảnh quan môi trường: vị trí bưu cục, quầy giao dịch, không gian nơi làm việc phòng đợi các dịch vụ hỗ trợ.

*Chất lượng phục vụ* thể hiện sự tiện lợi của phương tiện thông tin bưu chính đối với khách hàng sử dụng, tinh thần thái độ phục vụ của nhân viên bưu điện vui vẻ, hoà nhã tận tình nhanh chóng, trang trí nội thất cũng như các thiết bị phục vụ khách hàng tạo bầu không khí tin tưởng, hấp dẫn khách hàng. Chất lượng phục vụ thường được đánh giá bằng các chỉ tiêu: (1) Mức độ gần lại của mạng lưới với người sử dụng: tức là bán kính phục vụ bình quân càng nhỏ chứng

tỏ các điểm thông tin càng gần với người sử dụng, chất lượng phục vụ là tốt và ngược lại; (2) Thời gian chờ đợi trung bình: được đánh giá bằng thời gian chờ đợi trung bình của một khách hàng để được phục vụ. Chỉ tiêu này càng nhỏ thì càng tốt và ngược lại; (3) Chất lượng thanh toán: được đo bằng tỷ lệ khách hàng phàn nàn về việc thanh toán không đúng. Trong trường hợp đơn giản có thể đo bằng số vụ khách hàng khiếu nại về việc thanh toán không đúng; (4) Chất lượng giải quyết khiếu nại, bồi thường: vấn đề giải quyết khiếu nại và bồi thường xảy ra khi tổn thất về vật chất hoặc tinh thần đối với khách hàng nhiệm vụ của công nhân viên bưu chính là không gây nên căng thẳng mà phải cố gắng với tất cả khả năng, tìm nguyên nhân và cách giải quyết để làm hài lòng khách hàng.

### **2.2.3. Giá cả dịch vụ**

Bùi Xuân Phong (2007) nhận định giá là yếu tố quan trọng thứ hai của NLCT sau yếu tố chất lượng. Nếu chất lượng tốt kèm theo giá rẻ là một lợi thế cạnh tranh lớn. Để có giá thấp, DN sản xuất cung cấp sản phẩm, dịch vụ phải tìm mọi cách giảm chi phí. Giảm chi phí là điều kiện quan trọng để DN có thể giảm được giá khi chất lượng tương đương với chất lượng của đối thủ cạnh tranh mà vẫn có lợi nhuận. Trong lĩnh vực bưu chính, giá của các dịch vụ mà DN cung cấp được sử dụng làm công cụ cạnh tranh. Các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến giá cả dịch vụ mà DN có thể kiểm soát là chi phí nhân công, chi phí vận chuyển, chi phí kho bãi,...[17]

### **2.2.4. Thương hiệu, uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp**

Thương hiệu là tên gọi, thuật ngữ, thiết kế, hình tượng hoặc các dấu hiệu khác giúp phân biệt một tổ chức hoặc một sản phẩm với đối thủ trong mắt của người tiêu dùng. Các dấu hiệu có thể là những ký hiệu, biểu trưng (logo), thiết kế, từ ngữ mang tính khẩu hiệu (slogan),... được gắn vào bao bì sản phẩm, mác sản phẩm, hay bản thân sản phẩm. Thương hiệu là bất kỳ ký hiệu, từ, tên hoặc

thiết bị khác được sử dụng để xác định và phân biệt hàng hóa hoặc dịch vụ của một bên với các bên khác. (Mc Clure, 1979) [52]

Hình ảnh doanh nghiệp là một trong những tiêu chí tác động đến hành vi lựa chọn cửa hàng và lựa chọn thương hiệu của người tiêu dùng (Diallo, 2012; Wu và cộng sự, 2011) [41] [73]. Hình ảnh của cửa hàng là một trong những yếu tố là cho khách hàng nhớ đến đầu tiên khi có ý định lựa chọn một thương hiệu nào đó (Bùi Thị Thu, 2018) [26]. Khách hàng có xu hướng tìm kiếm dịch vụ bưu chính có những khía cạnh giá trị gia tăng, vì chúng cho thấy một phẩm chất hoặc tính cách hấp dẫn nào đó. Những dịch vụ có thương hiệu bao giờ cũng bán được giá cao hơn. Một thương hiệu được thừa nhận rộng rãi trên thị trường tức là DN đã khẳng định được uy tín và thể hiện được khả năng cạnh tranh của DN mình.

#### ***2.2.5. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp***

##### ***\*) Doanh thu và lợi nhuận***

Hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN thường được thể hiện bằng các chỉ tiêu như doanh số bán hàng, doanh thu, lợi nhuận hay thị phần,... Mặt khác, khi đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của một DN, các nhà phân tích thường xem xét hai chỉ tiêu là tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA – Return on Total Asset) và tỷ suất sinh lời trên vốn chủ (ROE – Return on Equity). Về cơ bản, hai chỉ tiêu ROA và ROE càng cao càng tốt, tức là DN hoạt động có hiệu quả cao.

Chỉ tiêu ROA thể hiện tính hiệu quả của quá trình tổ chức, quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. Kết quả chỉ tiêu cho biết bình quân cứ một đồng tài sản được sử dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh thì tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.  $(ROA = (\text{Lợi nhuận sau thuế} / \text{Tổng tài sản}) \times 100)$

Chỉ tiêu ROE cho biết số lợi nhuận được thu về cho các chủ sở hữu DN sau khi họ đầu tư một đồng vốn vào sản xuất kinh doanh.  $(ROE = (\text{Lợi nhuận sau thuế} / \text{Tổng giá trị vốn chủ sở hữu}) \times 100)$

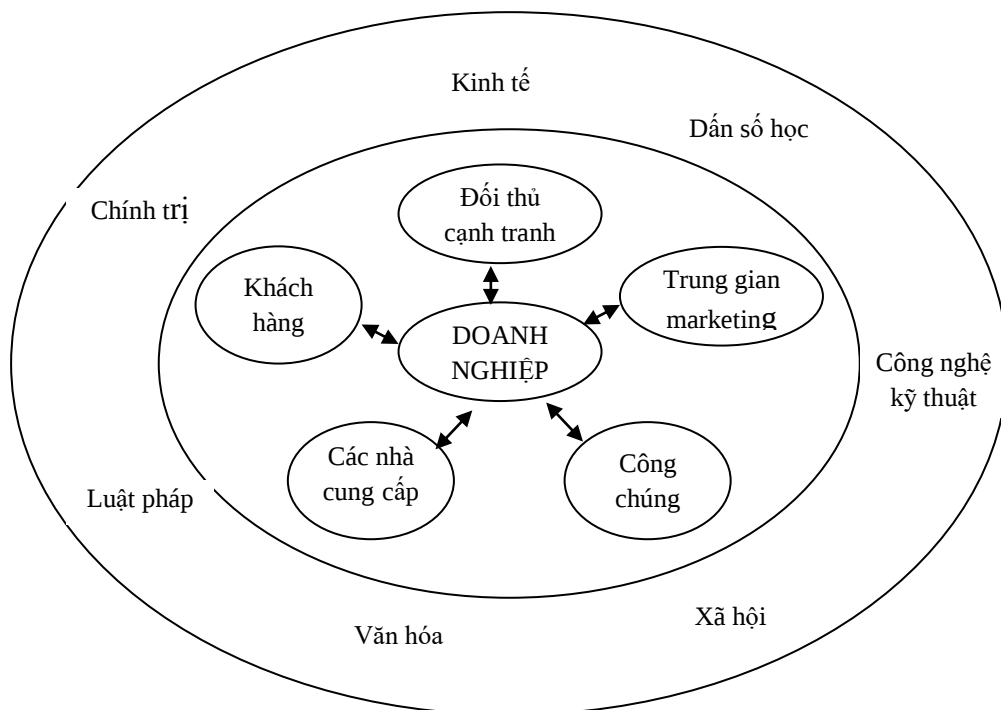
*\*) Năng suất lao động*

Chỉ tiêu này phản ánh trình độ tổ chức sản xuất kinh doanh, trình độ công nghệ và năng lực sử dụng các yếu tố sản xuất. Năng suất lao động đo bằng tỷ số giữa doanh thu thuần và số lao động trung bình trong kỳ. Đây là chỉ tiêu quan trọng để đánh giá NLCT, chỉ tiêu này càng cao thể hiện NLCT càng cao. [13]

### **2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính trong tiến trình hội nhập**

#### **2.3.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp**

Các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam bao gồm các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và các yếu tố thuộc môi trường vi mô. Các DN bưu chính phải thấy được ảnh hưởng của các yếu tố này đến hoạt động kinh doanh của mình bằng việc dự đoán tác động của chúng và đưa ra các quyết định thích nghi được với các tác động đó.



**Hình 2.1: Các yếu tố ảnh hưởng tới doanh nghiệp bưu chính**

*Nguồn: Trần Thị Thập (2010) [21]*

### *2.3.1.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô*

#### *(1) Môi trường kinh tế*

Yếu tố môi trường bên ngoài đầu tiên tác động đến DN là yếu tố kinh tế. Các yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động DN bao gồm: tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hối đoái và tỷ lệ lạm phát. Mỗi yếu tố kinh tế nói trên có thể là cơ hội hoặc nguy cơ đối với các DN bưu chính. Thí dụ, trong giai đoạn suy thoái kinh tế, mọi người dân buộc phải cắt giảm mọi khoản chi tiêu thì nhu cầu gửi hàng hóa, chuyển phát bưu phẩm tài liệu cũng vì thế mà giảm đi. DN bưu chính cũng vì thế mà ảnh hưởng tới doanh thu và lợi nhuận.

Môi trường kinh tế lành mạnh, ổn định và phát triển lại là điều kiện thuận lợi để thu hút đầu tư nước ngoài. Hiện nay, một số DN bưu chính nước ngoài đang hoạt động rất hiệu quả trên thị trường Việt Nam. Điều này cũng tác động tới NLCT của DN bưu chính trong nước.

#### *(2) Môi trường luật pháp*

Môi trường luật pháp bao gồm các bộ luật, các quy định và tiêu chuẩn đối với lĩnh vực bưu chính. Những quy định này tạo ra hành lang pháp lý thuận lợi và minh bạch cho hoạt động cung cấp dịch vụ của các DN. Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không lành mạnh hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố pháp luật. Việc ban hành hệ thống luật pháp có chất lượng là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng cho các DN. Tuy nhiên nếu hệ thống pháp luật không hoàn thiện cũng sẽ có ảnh hưởng không nhỏ tới môi trường kinh doanh gây khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN. Pháp luật đưa ra những quy định cho phép, không cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các DN phải tuân thủ. Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống luật pháp như thuế, đầu tư ... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của DN.

### *(3) Môi trường chính trị*

Có thể nói đây là yếu tố ảnh hưởng lớn đến NLCT của các DN bưu chính thời kỳ hội nhập. Môi trường chính trị ổn định và mối quan hệ ngoại giao thân thiện giữa các quốc gia luôn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển kinh tế, tạo tiền đề cho các hoạt động đầu tư, mở rộng mạng lưới cung cấp dịch vụ bưu chính. Nhưng khi có sự bất ổn về chính trị hoặc quan hệ ngoại giao thì hoạt động kinh doanh bị co hẹp lại và doanh thu sẽ bị giảm sút. Với xu thế mở cửa và hội nhập kinh tế trong khu vực và trên toàn thế giới thì ảnh hưởng của yếu tố này đối với DN là rất lớn, khi có quan hệ quốc gia tốt đẹp thì các quốc gia phát triển có thể dành cho Việt Nam nhiều cơ hội hợp tác hơn trong lĩnh vực bưu chính.

### *(4) Môi trường dân số*

Dân số là lực lượng mà môi trường vĩ mô cần theo dõi là dân số, bởi vì con người tạo nên thị trường. DN bưu chính cần quan tâm sâu sắc đến quy mô và tỷ lệ tăng dân số ở các thành phố, khu vực khác nhau, sự phân bố tuổi tác và cơ cấu dân tộc, trình độ học vấn, mẫu hình hộ gia đình, cũng như các đặc điểm và phong trào của khu vực. Ngoài yếu tố dân số, số hộ gia đình là biến số nhân khẩu học thường được các DN bưu chính quan tâm. Có mối quan hệ rất chặt chẽ giữa số lượng bưu phẩm và số hộ gia đình. Các chuyên gia bưu chính sau khi tính toán dựa trên các mô hình kinh tế lượng cho rằng mối quan hệ số lượng hộ gia đình với số lượng bưu phẩm ở mức độ một - một có nghĩa là số hộ gia đình tăng 1% kéo theo khối lượng bưu phẩm tăng 1%.

### *(5) Môi trường văn hóa – xã hội*

Môi trường văn hoá xã hội của DN là các yếu tố văn hoá xã hội đang diễn ra trong khu vực mà DN hoạt động, có ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của DN. Thực tế con người luôn sống trong môi trường văn hoá đặc thù khu vực, tính đặc thù của mỗi nhóm người vận động trong đó, bao gồm: những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp; những phong tục, tập quán truyền thống; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội. Nhà quản trị phải biết nắm vững

các yếu tố đó để có những dịch vụ thích hợp vào từng loại thị trường và những nền văn hoá khác nhau.

Các giá trị văn hoá tạo nên nền tảng của xã hội, sở thích, thái độ sử dụng dịch vụ của khách hàng. Bất kỳ sự thay đổi nào của các giá trị này đều ảnh hưởng đến hiệu quả chiến lược kinh doanh của DN.

#### *(6) Môi trường công nghệ kỹ thuật*

Ảnh hưởng của phát triển công nghệ kỹ thuật đối với hoạt động kinh doanh dịch vụ bưu chính là rất lớn và thông qua hai mặt: Thứ nhất, nếu DN không theo kịp xu hướng phát triển của công nghệ mới thì dịch vụ sẽ nhanh chóng lạc hậu, không thể phục vụ được nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng; Thứ hai, sự phát triển khoa học kỹ thuật và công nghệ là cơ hội cho DN bưu chính mở rộng thị trường, phục vụ đa dạng khách hàng với loạt dịch vụ áp dụng thành tựu khoa học tiên tiến của xã hội

#### *(7) Yếu tố hội nhập*

Ngoài những yếu tố trên, nghiên cứu sinh bổ sung thêm yếu tố hội nhập cũng ảnh hưởng tới các DN bưu chính trong bối cảnh hiện tại của Việt Nam. Hội nhập quốc tế đang trở thành xu hướng mang tính toàn cầu. Đây cũng là một chủ trương lớn của Đảng ta. Trong đó, sự kiện lớn nhất là việc Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) vào tháng 01/2007, đánh dấu sự hội nhập toàn diện của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới. Đây là cơ hội để Việt Nam thúc đẩy cải cách và tái cơ cấu nền kinh tế, tăng cường NLCT của nền kinh tế, của DN. Từ đó, tác động mạnh đến sự tăng trưởng, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao năng lực sản xuất, mở rộng thị trường trong một số lĩnh vực như: công nghiệp, thương mại, các ngành dịch vụ. Hội nhập quốc tế ảnh hưởng mạnh mẽ tới tất cả các nền kinh tế, các thành phần kinh tế. Bưu chính Việt Nam cũng không nằm ngoài luồng gió vận hội đó. Ngày 11/1/2012, thị trường bưu chính Việt Nam đã chính thức mở cửa hoàn toàn, cho phép các DN 100% vốn

nước ngoài tham gia kinh doanh theo cam kết gia nhập của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Các DN nước ngoài sẽ được đối xử bình đẳng với các DN bưu chính Việt Nam trong việc cung cấp dịch vụ mà Việt Nam đã cam kết mở cửa.

#### *2.3.1.2. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô*

##### *(1) Đối thủ cạnh tranh*

Bao gồm các nhà sản xuất, kinh doanh cùng sản phẩm của DN hoặc kinh doanh sản phẩm có khả năng thay thế. Đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng lớn đến DN, DN có cạnh tranh được thì mới có khả năng tồn tại ngược lại sẽ bị đẩy lùi ra khỏi thị trường. Cạnh tranh giúp DN bưu chính có thể nâng cao chất lượng dịch vụ để phục vụ khách hàng tốt hơn.

##### *(2) Khách hàng*

Khách hàng là những người có nhu cầu và khả năng thanh toán về dịch vụ của các DN bưu chính. Khách hàng là nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của DN trong nền kinh tế thị trường. Khách hàng có nhu cầu rất phong phú và khác nhau tùy theo từng lứa tuổi, giới tính mức thu nhập, tập quán ... Mỗi nhóm khách hàng có một đặc trưng riêng phản ánh quá trình sử dụng dịch vụ của họ. Do đó các DN phải có chính sách đáp ứng nhu cầu từng nhóm cho phù hợp.

##### *(3) Trung gian marketing*

Đây là những công ty nghiên cứu, tư vấn marketing hay những công ty quảng cáo giúp cho DN bưu chính dễ dàng định hướng chính xác và cung cấp dịch vụ của mình đến những thị trường thích hợp. Những trung gian marketing này có vai trò tìm kiếm thị trường cho DN, liên kết hỗ trợ để khách hàng đến gần hơn với các dịch vụ của DN hay điều kiện thuận lợi khi giải quyết các thủ tục giao hàng, vận chuyển, đảm bảo hàng hóa đến với khách hàng nhanh chóng, an toàn và hiệu quả,...DN cần phải lựa chọn kỹ lưỡng những trung gian marketing

này bởi vì mỗi trung gian lại có khả năng sáng tạo, chất lượng hoàn thành công việc, khối lượng dịch vụ cung ứng và giá cả khác nhau.

#### (4) *Nhà cung ứng*

Đó là các DN sản xuất kinh doanh trong và ngoài nước mà cung cấp hàng hoá hay các dịch vụ khác cho các DN buu chính, ví dụ như các DN cung cấp thiết bị buu chính, công nghệ phần cứng, phần mềm hay các DN logistics. Nhà cung ứng ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của DN. Điều đó thể hiện trong việc thực hiện hợp đồng cung ứng, độ tin cậy về chất lượng hàng hoá, giá cả, thời gian, địa điểm theo yêu cầu ...

#### (5) *Công chúng*

Công chúng là một nhóm bất kỳ tỏ ra quan tâm thực sự hay có thể sẽ quan tâm tới các tổ chức hay có ảnh hưởng tới khả năng đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức ấy. Công chúng có thể ảnh hưởng tích cực (ủng hộ) hay tiêu cực (tẩy chay, phản đối) các nỗ lực phục vụ của DN. Vì thế, các DN buu chính luôn cần xây dựng các kế hoạch, chiến lược marketing cho tất cả các công chúng trực tiếp của mình, cũng như cho tất cả thị trường khách hàng để có được thiện cảm, lời khen và sự ủng hộ. DN cần chuẩn bị các kế hoạch marketing đối với các giới công chúng cũng như đối với thị trường tiêu dùng. Mỗi DN thường có các giới công chúng sau: *Công chúng tài chính* (các tổ chức tài chính, ngân hàng, nhà đầu tư, công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm ảnh hưởng đến khả năng vay vốn của DN); *Công luận* (DN phải gieo được lòng tin của các tổ chức công luận, đặc biệt là báo chí, tạp chí, truyền thanh, truyền hình); *Công chúng chính quyền* (các DN cần chú ý đến những ý kiến của chính quyền khi hình thành kế hoạch marketing như quảng cáo đúng sự thật, sản xuất an toàn, các luật lệ chống cạnh tranh); *Công chúng địa phương* (mọi DN đều phải giao tiếp với giới địa phương như các tổ chức ở địa phương, những người láng giềng); *Công chúng nội bộ* (bao gồm số công nhân lao động và làm việc trí óc, các nhà quản trị và hội đồng quản trị).

### ***2.3.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp***

#### ***2.3.2.1. Năng lực tài chính***

Theo Nguyễn Đình Thọ (2009) nhận định rằng năng lực tài chính là thước đo sức mạnh của DN. Năng lực tài chính thể hiện ở việc tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận và tăng trưởng thị phần của DN [25]. Bùi Xuân Phong (2007) cho rằng năng lực tài chính được thể hiện ở quy mô vốn tự có, khả năng huy động vốn và hiệu quả sử dụng các nguồn vốn đó [17]. Đối với bất cứ DN nào, nguồn tài chính là yếu tố sống còn, đóng vai trò quyết định đến hoạt động sản xuất kinh doanh hay ảnh hưởng tới khả năng duy trì chiến lược cạnh tranh của DN đối với các đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra theo Borch và các cộng sự (1999), DN có nguy cơ phá sản nếu gặp phải những khoản nợ xấu và bị thâm tóm bởi các DN mạnh hơn [39].

Các DN bưu chính cần một lượng vốn nhất định để đầu tư mặt bằng, kho hàng, thiết bị máy móc chuyên dụng hay các phương tiện vận tải để phục vụ quá trình kinh doanh. Các DN này có thể sử dụng nguồn vốn tự có hay có thể huy động vốn từ nhiều nguồn: ngân sách nhà nước, phát hành trái phiếu, cổ phiếu, vay vốn từ các ngân hàng thương mại, nguồn vốn ODA hay nguồn vốn nước ngoài đầu tư trực tiếp FDI.

#### ***2.3.2.2. Năng lực cung ứng dịch vụ***

A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, Leonard L.Berry (1985), cho rằng một trong các yếu tố mà DN tạo được chỗ đứng trên thị trường đó là khả năng đáp ứng, năng lực phục vụ với khách hàng và tạo sự tín nhiệm nơi khách hàng. DN có khả năng tổ chức dịch vụ tốt sẽ tạo lợi thế cạnh tranh để đưa sản phẩm kinh doanh đến với khách hàng nhanh và hiệu quả hơn [38]. Theo Tahir & Bakar (2007) thì năng lực phục vụ thể hiện qua sự mong muốn và sẵn sàng của nhân viên cung cấp dịch vụ kịp thời cho khách hàng nhằm đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Nó thể hiện qua thái độ, kỹ năng của nhân viên trong quá trình phục

vụ. [68]. Còn Morash và các cộng sự (1996), Lynch và các cộng sự (2000) cho rằng DN cần đáp ứng nhu cầu của khách hàng về các sản phẩm đặc biệt hoặc các dịch vụ tùy biến, được thiết kế để tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng và tối đa hóa sự hài lòng của khách hàng, đồng thời liên tục cải tiến [59] [60].

#### 2.3.2.3. *Năng lực phát triển mạng lưới*

Theo Mladenka Blagojevic, Predrag Ralevic, Dragana Sarac (2020) mạng bưu chính là một phần quan trọng trong cơ sở hạ tầng của đất nước [58]. Mạng bưu chính là tập hợp các bưu cục và các thiết bị bưu chính được sắp xếp theo một hình thức nhất định để làm nhiệm vụ chuyển phát thông tin, hàng hóa, tiền đến khách hàng. Mạng bưu chính gồm: Mạng bưu cục (làm nhiệm vụ giao dịch và khai thác các bưu gửi) và mạng vận chuyển (tập hợp các đường thư làm nhiệm vụ vận chuyển và trao đổi với các bưu cục thuộc một mạng bưu cục nhất định) [14]. Phát triển mạng lưới cung cấp dịch vụ bưu chính nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và phù hợp với tình hình kinh doanh hiện tại của các DN bưu chính. Năng lực phát triển mạng lưới là năng lực tổ chức mạng lưới đó một cách khoa học nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế và chất lượng phục vụ để đáp ứng tối đa nhu cầu sử dụng của khách hàng, đó là việc phải tính toán kinh phí phục vụ sao cho hợp lý, cân đối giữa các khu vực dân cư đông đúc có nhu cầu dịch vụ bưu chính với các vùng dân cư thưa thớt. Còn đối với mạng vận chuyển, cần tổ chức mạng lưới phương tiện vận chuyển một cách khoa học, hợp lý và linh hoạt nhằm rút ngắn thời gian hành trình của các dịch vụ bưu chính chuyển phát.

#### 2.3.2.4. *Năng lực hội nhập*

Cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư, một cuộc cách mạng chưa từng có trong lịch sử nhân loại với diễn biến rất nhanh, là sự kết hợp của công nghệ trong các lĩnh vực vật lý, số hoá và sinh học, tạo ra những khả năng hoàn toàn mới và có tác động sâu sắc đối với các hệ thống chính trị, xã hội và kinh tế thế giới. Competitiveness advisory Group (1995) cho rằng trước bối cảnh đó, mỗi ngành,

mỗi quốc gia sẽ cần phải đầu tư nhiều hơn vào việc tạo lập những lợi thế cạnh tranh mới, qua đó thích ứng tốt hơn với môi trường cạnh tranh quốc tế ngày càng có nhiều biến động [40]. Còn theo Sibel Ahmedova (2015) thì phương tiện tốt nhất để thành công là quốc tế hóa các DN vừa và nhỏ [66].

Để bắt nhịp vào xu thế này, buru chính Việt Nam phải trở thành lĩnh vực dịch vụ mũi nhọn, có khả năng vươn ra chiếm lĩnh thị trường khu vực và thế giới. Năng lực hội nhập thể hiện ở khả năng hợp tác, liên kết với các đối tác nước ngoài. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các DN buru chính Việt Nam phải đổi mới với các đối thủ mới, các công ty xuyên quốc gia có tiềm lực tài chính, công nghệ, đặc biệt là NLCT cao. Chính vì vậy các DN buru chính này muốn tồn tại và phát triển thì không chỉ dựa vào nội lực mà còn phải hợp tác, liên kết để mở rộng quy mô và tiềm lực của mình. Cạnh tranh trong điều kiện hiện nay không đồng nghĩa với tiêu diệt lẫn nhau và đặt trong sự liên kết và hợp tác để cạnh tranh cao hơn [13]. Bên cạnh đó, năng lực hội nhập còn thể hiện ở khả năng tiếp thu khoa học công nghệ tiên tiến thông qua các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo được các tập đoàn buru chính lớn trên thế giới tổ chức thường niên.

#### 2.3.2.5. *Năng lực tổ chức, quản lý*

Theo Preble, Reichel and Hoffman (2000), năng lực tổ chức, quản lý trong DN được coi là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của DN [64]. Nguyễn Đình Thọ (2009) cho rằng năng lực quản lý điều hành là một trong những yếu tố cấu thành năng lực của DN [25]. Nguyễn Thị Huyền Trâm (2016) nhận định trình độ và năng lực tổ chức quản lý của DN thể hiện ở: (1) áp dụng phù hợp phương pháp quản lý hiện đại; (2) trình độ chuyên môn cũng như những kiến thức của đội ngũ cán bộ quản lý của DN; (3) trình độ tổ chức quản lý DN, thể hiện ở việc phân công nhiệm vụ, sắp xếp bố trí nhân sự cho phù hợp với công việc [30].

Theo Michel Porter (1980) thì năng lực tổ chức của các nhà quản lý cũng được xem là nhân tố quyết định sự tồn tại và phát triển của DN [54]. Tổ chức

quản lý tốt trước hết là áp dụng phương pháp quản lý hiện đại đã được DN của nhiều nước áp dụng thành công như phương pháp quản lý theo tình huống, quản lý theo tiếp cận quá trình và tiếp cận hệ thống, quản lý theo chất lượng. DN phải lựa chọn được mô hình quản lý phù hợp với điều kiện DN mình. Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý còn được thể hiện bằng năng lực cần thiết để quản lý và điều hành, bằng những kiến thức sâu rộng về hoạt động kinh doanh của DN, pháp luật trong nước và quốc tế, thị trường,... đến kiến thức về xã hội, nhân văn hay thể hiện ở việc sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.

#### *2.3.2.6. Năng lực máy móc thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ*

Nguyễn Trung Hiếu (2014) khẳng định một DN với hệ thống máy móc thiết bị và công nghệ tiên tiến cộng với khả năng quản lý tốt sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, giá thành hạ và đảm bảo lợi thế cạnh tranh cho DN. Trong các DN nói chung, DN bưu chính nói riêng, máy móc thiết bị là bộ phận chủ yếu và quan trọng trong tài sản cố định. Máy móc thiết bị tốt, đầy đủ sẽ nâng cao NLCT của DN, ngược lại sẽ làm ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng dịch vụ của DN, sẽ không đạt các yêu cầu về tiêu chuẩn hóa và thống nhất hóa. Để đánh giá về năng lực máy móc, thiết bị có thể dựa vào các đặc tính sau: Tính hiện đại, tính đồng bộ, tính hiệu quả, tính đổi mới. [8]

Cùng với máy móc, thiết bị, công nghệ là yếu tố ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN. Các nghiên cứu của Hudson (2001), Quian, Li (2003), Thọ & Trang (2008) cho thấy các đặc điểm sau về công nghệ có tác động đến NLCT của DN, đó là: chậm đổi mới công nghệ; công nghệ phù hợp; khả năng ứng dụng và tiếp cận công nghệ mới; trình độ nhân lực của bộ phận nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới trong DN [50] [65] [24].

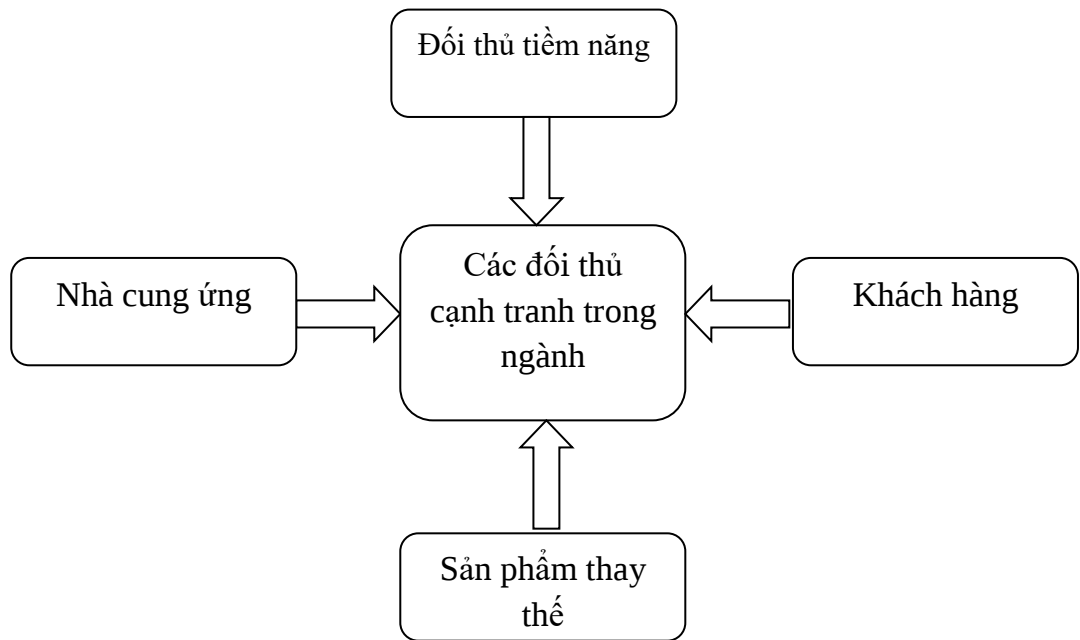
Micheal Porter (1980) cho rằng, mỗi DN phải làm chủ hay ít ra có khả năng ứng dụng khoa học công nghệ có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm [54]. Bên cạnh đó, sự phát triển nhanh của khoa học công nghệ có tác

động mạnh mẽ đến tính chất và giá cả dịch vụ bưu chính, nhà cung cấp và vị thế cạnh tranh trên thị trường của DN. Trình độ khoa học – công nghệ quyết định đến hai yếu tố cơ bản nhất, tạo nên sức cạnh tranh của DN trên thị trường đó là: chất lượng và giá cả. Khoa học – công nghệ phát triển làm ảnh hưởng đến bản chất của cạnh tranh, chuyển từ cạnh tranh giá dịch vụ sang chất lượng dịch vụ, cạnh tranh phần giá trị gia tăng của dịch vụ, cạnh tranh giữa các dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao. Đổi mới DN (đổi mới công nghệ, đổi mới thiết bị, đổi mới sản phẩm, dịch vụ) sẽ tạo điều kiện cho việc gia tăng NLCT của DN [24]. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang lan tỏa trên toàn thế giới. Các quốc gia, DN và từng cá nhân đều phải đối mặt với những thay đổi nhanh chóng của môi trường xung quanh, nhiều cơ hội và cả những thách thức to lớn. Làm thế nào để nắm bắt được cơ hội, vượt qua những thách thức, phát huy được lợi thế, hạn chế những yếu điểm của mình để đạt được sự tăng trưởng bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt, đó là câu hỏi đang được đặt ra cho tất cả. Để trả lời câu hỏi này buộc các DN nói chung và DN bưu chính nói riêng phải đổi mới, ứng dụng khoa học công nghệ vào hoạt động kinh doanh của mình.

## **2.4. Các mô hình lý thuyết phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

### **2.4.1. Mô hình 5 áp lực**

Michael Porter đã mô hình hóa các ngành kinh doanh và cho rằng ngành kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh sau:



**Hình 2.2: Mô hình 5 áp lực của Michael Porter**

*(1) Áp lực từ nhà cung ứng*

Các nhà cung ứng bao gồm các nhà cung cấp các yếu tố đầu vào cho hoạt động của một công ty, như các nhà cung cấp vốn, nguyên liệu... Các nhà cung ứng có thể gây áp lực khá mạnh tới hoạt động của công ty. Cho nên, việc phân tích và tìm hiểu các nhà cung ứng là vấn đề quan trọng trong quá trình phân tích cạnh tranh: Mức độ tập trung của các nhà cung ứng; tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung ứng; sự khác biệt của các nhà cung ứng; ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm; chi phí chuyển đổi của các DN trong ngành; sự tồn tại của các nhà cung ứng thay thế; nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung ứng; chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành.

*(2) Áp lực từ sản phẩm thay thế*

Sức ép do xuất hiện sản phẩm thay thế làm hạn chế lợi nhuận tiềm năng của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, DN có thể bị tụt lại ở các thị trường nhỏ bé. Vì vậy, các hãng

không ngừng nghiên cứu và tung ra các mặt hàng thay thế. Muốn đạt thành công thì phải luôn cập nhật các công nghệ mới của nhân loại vào sản xuất và hoạt động kinh doanh.

### *(3) Áp lực từ khách hàng*

Khách hàng là đối tượng chính của hoạt động kinh doanh. Nếu DN nào đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh thì họ càng nhận được sự ủng hộ và trung thành từ phía khách hàng. Về mặt lý thuyết, lợi ích của khách hàng và của nhà sản xuất thường mâu thuẫn với nhau. Khách hàng mong muốn có được những chủng loại hàng hóa và dịch vụ với chất lượng tốt nhất và giá cả thấp nhất. Còn nhà sản xuất lại mong muốn khách hàng trả cho hàng hóa của họ mức giá cao. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt thì vai trò của khách hàng càng trở nên quan trọng và cần được ưu tiên hơn. Một DN không thể thỏa mãn được tất cả nhu cầu của các loại khách hàng cho nên nhất thiết các DN phải phân loại khách hàng thành các nhóm khác nhau. Trên cơ sở đó mới tiến hành phân tích và đưa ra các chính sách thích hợp để thu hút ngày càng nhiều khách hàng về phía mình.

### *(4) Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn*

Khi một ngành có sự tăng thêm về số lượng các đối thủ cạnh tranh mới thì hệ quả có thể là tỷ suất lợi nhuận bị giảm và tăng thêm mức độ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh mới tham gia vào thị trường sau, nên họ có khả năng ứng dụng những thành tựu mới của khoa học, công nghệ. Sự xuất hiện của một đối thủ cạnh tranh mới trong ngành thường thông qua việc mua lại các DN đang hoạt động, nhưng đang có ý định rút lui khỏi ngành. Không phải bao giờ cũng gặp phải các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, nhưng khi đối thủ mới xuất hiện thì vị thế cạnh tranh của DN sẽ thay đổi. Vì vậy, DN cần tự tạo một hàng rào ngăn cản sự xâm nhập của đối thủ mới. Những hàng rào này là lợi thế sản xuất theo quy mô,

đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế xâm nhập các kênh tiêu thụ...

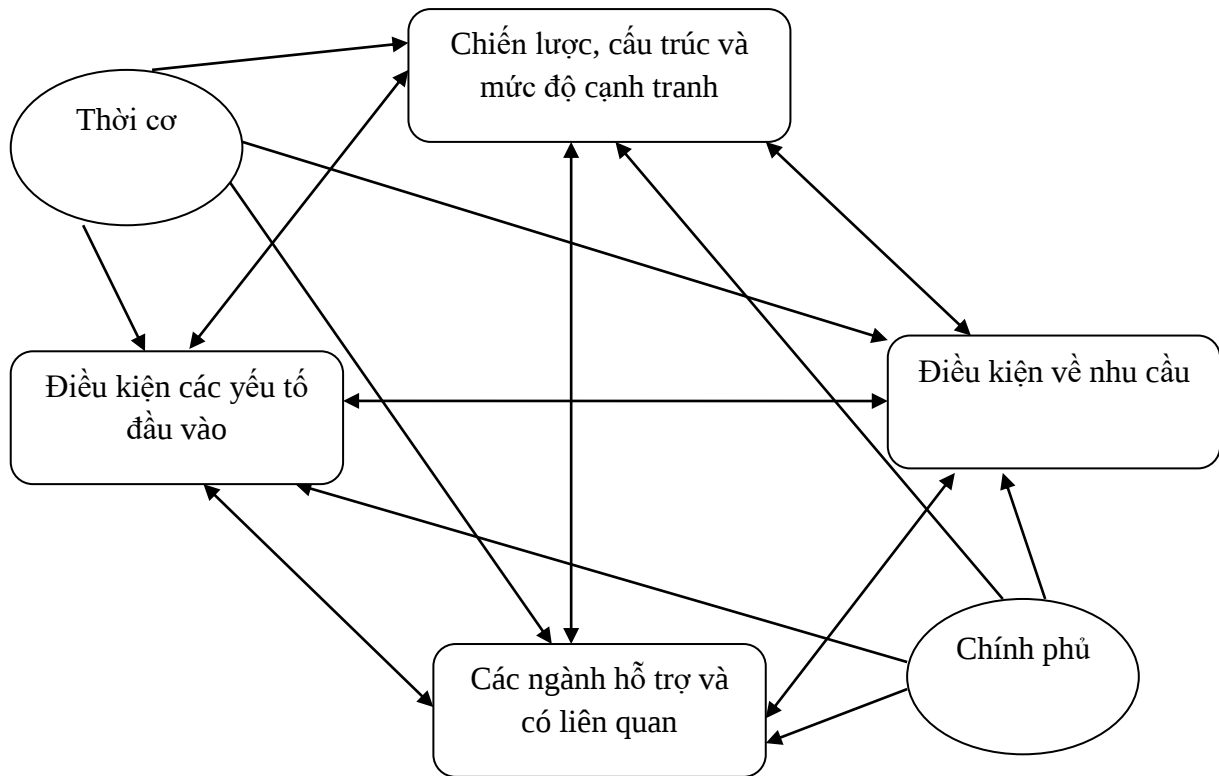
*(5) Áp lực cạnh tranh từ đối thủ cạnh tranh hiện tại*

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại là những công ty đang hoạt động sản xuất kinh doanh trong một ngành nhất định. Những công ty, DN này đã vượt qua những rào cản để xâm nhập vào ngành hoặc những hãng muốn rút lui nhưng chưa có cơ hội. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại của trong ngành quyết định mức độ và tính chất tranh đua nhằm giành giật lợi thế trong ngành mà mục đích cuối cùng là giữ vững và phát triển thị phần hiện có, đảm bảo có thể có được mức lợi nhuận cao nhất. Chúng ta có thể đánh giá sức cạnh tranh hàng hóa của DN qua đối thủ cạnh tranh hiện tại bằng cách so sánh tương quan giữa DN ta và đối thủ hiện tại về thị phần hàng hóa chiếm lĩnh hiện tại, về môi trường sản xuất, về tiềm năng...Nếu mọi yếu tố trên mà đối thủ cạnh tranh hiện tại tốt hơn thì sản phẩm của DN kém sức cạnh tranh hơn và ngược lại...

Nhiệm vụ của mỗi DN là tìm kiếm thông tin, phân tích đánh giá chính xác mục đích tương lai, các nhận định, các tiềm năng và chiến lược hiện tại của những đối thủ cạnh tranh hiện tại, đặc biệt là đối thủ cạnh tranh hiện tại chính để là cơ sở đánh giá được sức cạnh tranh của mình trên thị trường để xây dựng chiến lược cạnh tranh thích hợp với môi trường chung.

**2.4.2. Mô hình kim cương**

Mô hình kim cương của Giáo sư Michael Porter phân tích các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh đồng thời đánh giá một quốc gia hay vùng lãnh thổ có môi trường kinh doanh vi mô lành mạnh hay không.



**Hình 2.3: Mô hình kim cương của Michael Porter**

Mô hình đưa ra 4 yếu tố tác động qua lại lẫn nhau và quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia/vùng lãnh thổ đó là:

*(1) Điều kiện các yếu tố đầu vào*

Điều kiện đầu vào của một môi trường kinh doanh bao gồm tính hiệu quả, chất lượng và sự chuyên môn hóa của các điều kiện sẵn có cho DN. Các điều kiện này sẽ có tác động đến năng lực sáng tạo và năng suất lao động, bao gồm: vốn, con người, tài nguyên thiên nhiên, cơ sở hạ tầng vật chất và hành chính, công nghệ thông tin. Các yếu tố này cần được kết hợp một cách đầy đủ để tạo sơ sở hình thành lợi thế cạnh tranh.

*(2) Các điều kiện về nhu cầu*

Nhu cầu thị trường ảnh hưởng tới quy mô và tăng trưởng thị trường đồng thời liên quan đến cả tính chất khách hàng. Môi trường kinh doanh lành mạnh sẽ

tạo mức cầu cao từ các nhóm khách hàng địa phương phức tạp, do đó buộc các DN phải cung cấp hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao hơn mới có khả năng thành công.

*(3) Chiến lược, cấu trúc và mức độ cạnh tranh của công ty*

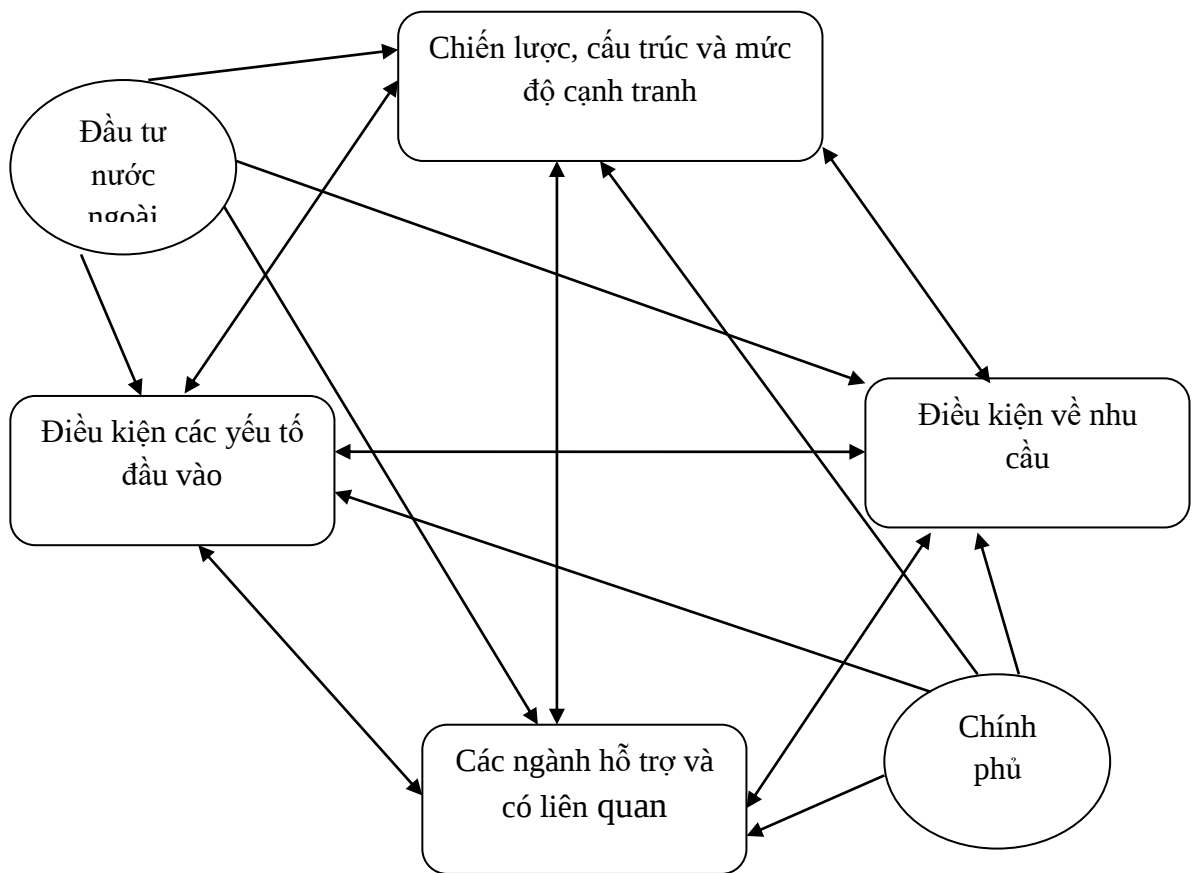
Các quy định, quy tắc, cơ chế khuyến khích và áp lực chi phối loại hình, mức độ cạnh tranh địa phương tạo ra những ảnh hưởng lớn tới chính sách thúc đẩy năng suất. Thông thường, mức độ cạnh tranh càng cao càng tạo điều kiện và động lực thúc đẩy các DN tự nâng cao NLCT. Ngược lại, mức độ độc quyền càng lớn càng tác động bất lợi đến NLCT do nó ngăn cản các yếu tố công bằng trên thị trường.

*(4) Các ngành hỗ trợ và có liên quan*

M. Porter cho rằng có hai yếu tố nữa có thể chi phối tới mô hình kim cương của quốc gia theo những cách thức quan trọng khác nhau: đó là cơ hội và chính phủ. Những cơ hội xảy đến, ví dụ những phát minh sáng tạo lớn, có thể tái cấu trúc lại ngành và mang lại cơ hội cho các công ty của một nước vượt lên những công ty khác. Chính phủ, bằng cách lựa chọn các chính sách của mình, có thể làm giảm đi hoặc cải thiện lợi thế quốc gia. Ví dụ, các quy định có thể điều chỉnh các điều kiện về cầu của quốc gia, các chính sách chống độc quyền có thể tác động tới mức độ cạnh tranh nội bộ ngành, và các khoản đầu tư của chính phủ vào giáo dục đào tạo có thể thay đổi điều kiện về các yếu tố sản xuất.

**2.4.3. Mô hình kim cương mở rộng**

Cùng với quá trình phát triển của kinh tế xã hội, sự giao thương hợp tác giữa các quốc gia, các ngành phát triển mạnh mẽ đã tác động đến NLCT của các ngành, quốc gia. Vì vậy Dunning (1993) trong tác phẩm “*Internationalizing Porter’s diamond*” đã đưa thêm yếu tố đầu tư nước ngoài vào mô hình kim cương của Porter [49]



**Hình 2.4: Mô hình kim cương mở rộng của John Dunning**

#### **2.4.4. Mô hình chuỗi giá trị**

Chuỗi giá trị (Value chain) hay còn gọi là chuỗi giá trị phân tích là một khái niệm quản lý kinh doanh được mô tả và phổ cập bởi Michael Porter vào năm 1985 trong cuốn sách “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”. Chuỗi giá trị là chuỗi các hoạt động và sản phẩm/dịch vụ được tạo ra đều đi qua tất cả các hoạt động đó theo thứ tự nhất định. Tại mỗi hoạt động, sản phẩm/dịch vụ sẽ được tạo hoặc gia tăng thêm giá trị, tuy nhiên giá trị gia tăng mà chuỗi giá trị mang lại cho sản phẩm/dịch vụ là nhiều hơn tổng giá trị gia tăng của tất cả các hoạt động trong chuỗi.



**Hình 2.5: Mô hình chuỗi giá trị của Micheal Poter**

Chuỗi giá trị được chia thành 2 loại hoạt động: loại hoạt động chính (Primary Activities) và loại hoạt động hỗ trợ (Supporting Activities). Mục tiêu của các hoạt động này là tạo ra lợi nhuận cho DN. Các hoạt động hỗ trợ luôn tồn tại trong các hoạt động chính của DN. DN tạo ra giá trị gia tăng hơn đối thủ trong ngành ở hoạt động nào thì đó là lợi thế cạnh tranh cấp ngành của DN đó.

Hoạt động chính bao gồm: Hoạt động logistic đầu vào sản xuất (Inbound Logistic): nguyên vật liệu, trang thiết bị; Hoạt động sản xuất, vận hành (Production & Operations): sản xuất, vận hành tạo ra sản phẩm/dịch vụ; Hoạt động logistic đầu ra sản xuất (Outbound Logistic): lưu trữ, phân phối, vận chuyển hàng hóa; Hoạt động marketing, bán hàng (Marketing & Sales): các hoạt động quảng cáo, tiếp thị, bán hàng; Hoạt động dịch vụ khách hàng (Customer Service): các hoạt động chăm sóc khách hàng, quản lý quan hệ khách hàng (CRM – Customer Relationship Management).

Hoạt động hỗ trợ bao gồm: Quản trị Nguồn nhân lực (Human Resources Management): Hoạt động này giúp DN có đủ nguồn nhân lực cả về chất và

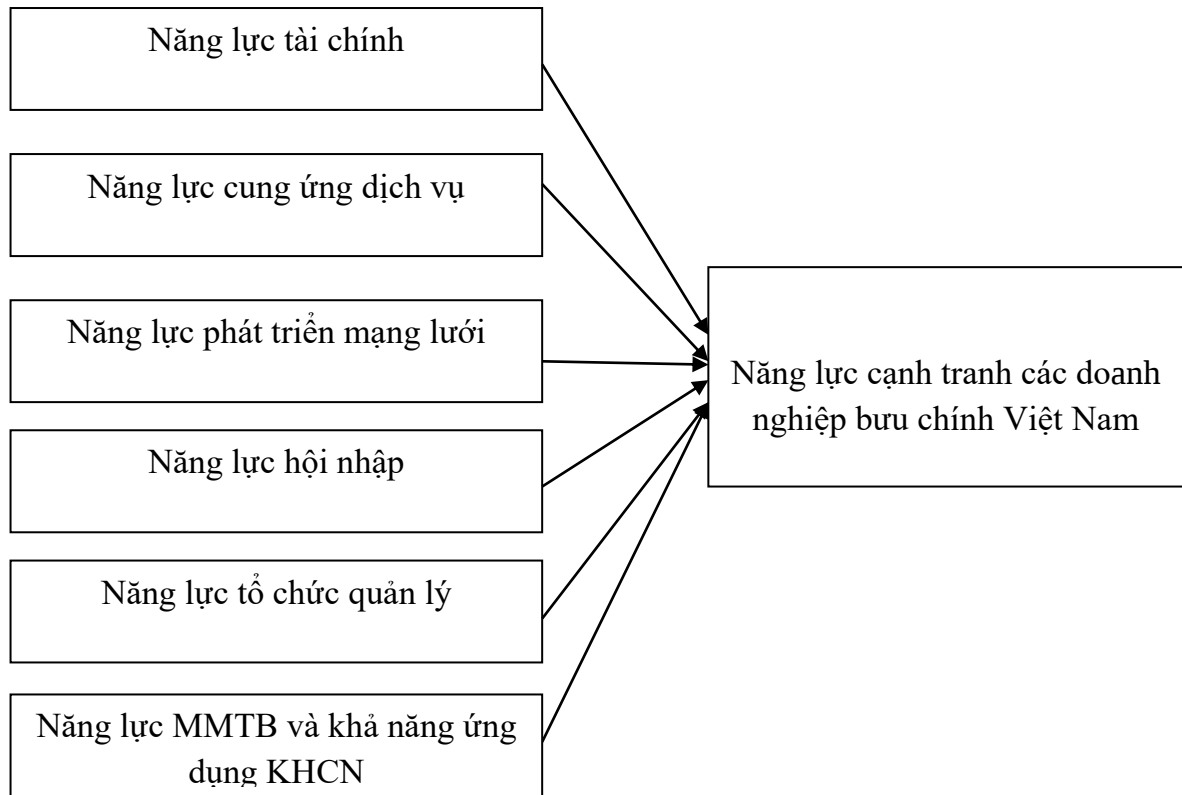
lượng để thực hiện các hoạt động còn lại, thực hiện mục tiêu lợi nhuận của DN; Công nghệ thông tin (Technology): Hoạt động này giúp DN vận hành tốt quá trình sản xuất kinh doanh. Ở một số nghề đặc thù về công nghệ, đây chính là vũ khí cạnh tranh lợi hại nhất của DN; Hoạt động chiến lược (Strategy): Hoạt động giúp DN vạch ra các chiến lược hành động, kế hoạch kinh doanh và chiến lược thực hiện cho các hoạt động còn lại; Hoạt động nghiên cứu và phát triển (Research & Development): Hoạt động này giúp DN tạo ra các sản phẩm/dịch vụ có tính cạnh tranh cao và lợi nhuận đầu tư lớn.

Chuỗi giá trị là một công cụ hữu ích trong việc xác định các năng lực cốt lõi của DN và các hoạt động chính của DN. Chuỗi giá trị thích hợp và tích hợp cao sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho DN. Như giảm và tiết kiệm chi phí dẫn tới tăng giá trị gia tăng; khác biệt hoá bằng việc thích hợp và tích hợp cao tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, v.v...

#### ***2.4.5. Mô hình đề xuất phân tích các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

##### ***2.4.5.1. Mô hình nghiên cứu***

Trên cơ sở lý thuyết của các mô hình 5 áp lực, mô hình kim cương, mô hình kim cương mở rộng, mô hình chuỗi giá trị và từ các công trình nghiên cứu của các tác giả Ambastha và Momaya (2004), Thompson, Strickland & Gamble (2007), Onar & Polat (2010), Nguyễn Thị Tâm Anh, Nguyễn Hữu Khánh (2016), tác giả đề xuất mô hình mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam gồm 06 yếu tố sau: (1) Năng lực tài chính, (2) Năng lực cung ứng dịch vụ, (3) Năng lực phát triển mạng lưới; (4) Năng lực hội nhập; (5) Năng lực tổ chức, quản lý và (6) Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ. Mô hình nghiên cứu này được thể hiện dưới hình sau:



**Hình 2.6. Mô hình lý thuyết đo lường các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

#### 2.4.5.2. Giả thuyết nghiên cứu

*(1) Sự ảnh hưởng của năng lực tài chính đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

Năng lực tài chính là thước đo sức mạnh của DN. Nó là điều kiện đảm bảo cho hoạt động của bất kỳ DN bưu chính nào đồng thời cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới NLCT. Năng lực tài chính là cơ sở để DN phát huy sức mạnh về con người, phát triển các dịch vụ bưu chính, mở rộng quy mô để chiếm lĩnh thị trường và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Nếu không có nguồn tài chính dồi dào thì sẽ là hạn chế rất lớn đến việc sử dụng công nghệ hiện đại, hạn chế nâng cao trình độ lao động, hạn chế triển khai nghiên cứu ứng dụng và

cung cấp các dịch vụ có giá trị tới khách hàng. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

***Giả thuyết H1: Năng lực tài chính có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

*(2) Sự ảnh hưởng của năng lực cung ứng dịch vụ đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

Năng lực cung ứng dịch vụ là yếu tố then chốt dẫn đến sự thành bại của các DN bưu chính, đóng góp vào thành công trong quá trình DN nỗ lực xây dựng hình ảnh trong lòng khách hàng và thực hiện mục tiêu kinh doanh. DN có khả năng cung ứng dịch vụ tốt sẽ tạo lợi thế cạnh tranh, đưa dịch vụ đến với khách hàng nhanh chóng và hiệu quả hơn. Từng nhân viên được trang bị đầy đủ kiến thức chuyên môn, có thái độ tích cực và kỹ năng phục vụ chuyên nghiệp sẽ đem lại cho khách hàng sự hài lòng qua mỗi lần giao dịch, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh của DN. Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được tác giả đưa ra là:

***Giả thuyết H2: Năng lực cung ứng dịch vụ có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

*(3) Sự ảnh hưởng của năng lực phát triển mạng lưới đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

Mạng lưới bưu chính bao gồm: Mạng lưới bưu cục, điểm phục vụ và mạng vận chuyển. Tổ chức mạng lưới bưu chính khoa học, linh hoạt có ý nghĩa đem lại sự thuận tiện cho khách hàng, rút ngắn thời gian toàn trình của các dịch vụ bưu chính chuyên phát, để đảm bảo các bưu gửi được vận chuyển tới tay khách hàng nhanh chóng và an toàn. Một mạng lưới bưu chính được thiết kế hợp lý, hiệu quả sẽ đem lại thành công cho DN bưu chính. Tác giả xây dựng giả thuyết nghiên cứu:

***Giả thuyết H3: Năng lực phát triển mạng lưới có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

*(4) Sự ảnh hưởng của năng lực hội nhập đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

Thời đại khoa học công nghệ phát triển đã thu hẹp khoảng cách không gian và thời gian, toàn cầu hóa và hội nhập đã thực sự là xu hướng của thời đại, đặt các quốc gia trước cơ hội hợp tác ngày càng mở rộng. Sự hội tụ công nghệ thông tin, điện tử viễn thông đưa thế giới tiến vào xã hội thông tin và nền kinh tế tri thức. Các dịch vụ bưu chính truyền thống không còn thỏa mãn nhu cầu. Do đó, năng lực hội nhập quốc tế là yêu cầu tất yếu đối với bất kỳ DN bưu chính nào. Do đó, giả thuyết được đưa ra là:

***Giả thuyết H4: Năng lực hội nhập có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

*(5) Sự ảnh hưởng của năng lực tổ chức, quản lý đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

Năng lực tổ chức quản lý được thể hiện ở việc sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý linh hoạt, hiệu quả; Thể hiện trong việc hoạch định các chiến lược kinh doanh, lập kế hoạch, lựa chọn phương pháp quản lý, tạo động lực cho người lao động trong DN,...Tất cả những việc làm đó không chỉ tác động tới chất lượng dịch vụ, hình ảnh, uy tín của DN mà còn góp phần đưa DN giành thắng lợi trên thương trường trước các áp lực cạnh tranh gay gắt của các DN trong và ngoài nước. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu:

***Giả thuyết H5: Năng lực tổ chức, quản lý có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

*(6) Sự ảnh hưởng của năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

Một DN với hệ thống máy móc thiết bị và công nghệ tiên tiến cộng với khả năng quản lý tốt sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, giá thành hạ và đảm bảo lợi thế cạnh tranh cho DN. Vì vậy, năng lực máy móc, thiết bị và khả năng

ứng dụng khoa học công nghệ cũng là một yếu tố không thể thiếu quyết định DN có NLCT hay không. Với lý do này, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

***Giả thuyết H6: Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

#### *2.4.5.3. Phương pháp nghiên cứu*

**Nghiên cứu định tính:** Nghiên cứu định tính để khám phá các biến độc lập, điều chỉnh, bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Mục đích của nghiên cứu định tính là nhằm xác định các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam; xây dựng thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Các phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong luận án là: Thực hiện phỏng vấn sâu; Xây dựng và phát triển thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam; Thiết kế bảng hỏi sơ bộ.

#### **Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

**Kích thước mẫu nghiên cứu:** Theo Cavana, Delahaye & Sekaran 2001; Diamantopoulos & Winklhofer 2001; Litwin 1995; Malhotra 2004; Polit, Beck & Hungler 2005 thì mục đích chính của nghiên cứu sơ bộ là để phát hiện và khắc phục các lỗi có thể có trong thiết kế bảng câu hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức. Green & ctg (1988) cho rằng đối tượng nghiên cứu sơ bộ nên càng giống mẫu chính thức càng tốt, đại diện trả lời điển hình, hoặc ngắn gọn hơn, nên phản ánh các thành phần của cuộc điều tra chính. Một kích thước mẫu đề nghị từ 12 đến 30 (Hunt & ctg, 1982) hoặc từ 25 đến 100 (Bolton, 1993). Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy cao, kích thước mẫu được lựa chọn trong luận án này là  $n = 55$  để đảm bảo lớn hơn kích thước mẫu tối thiểu.

**Phương pháp phân tích dữ liệu:** Sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để kiểm định mức độ chặt chẽ của các thang đo tương quan với nhau. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được, từ 0,6 trở lên là có thể sử

dụng được trong trường hợp khái niệm đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Bên cạnh đó, hệ số tương quan giữa biến và Cronbach's Alpha tổng phải  $>0,3$ ; nếu ngược lại thì biến được xem là biến rác và sẽ bị loại khỏi mô hình (Nunally & Burnstein 1994; dẫn theo Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2007) [23]

**Nghiên cứu định lượng chính thức:** Sau khi tiến hành phân tích kết quả trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảng câu hỏi được điều chỉnh và hoàn thiện để sử dụng trong nghiên cứu chính thức.

*Mẫu nghiên cứu:* Tổng thể nghiên cứu của luận án là toàn bộ DN bưu chính đã được Bộ Thông tin và truyền thông cấp giấy phép hoạt động. Do đó, quy mô mẫu nghiên cứu phải đủ lớn để đảm bảo tính đại diện trong nghiên cứu định lượng. Về kích thước mẫu, theo J.F Hair và cộng sự (1998), đối với phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu phải tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát trong các thang đo [51]. Sau khi loại bỏ các biến không sử dụng được ở bước nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảng hỏi dự kiến của nghiên cứu này bao gồm 35 biến quan sát dùng trong phân tích nhân tố. Do vậy, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là:  $35 * 5 = 175$  đơn vị. Song để đạt được cỡ mẫu này sau khi loại bỏ các mẫu thiếu nhiều thông tin hoặc chất lượng thấp, nghiên cứu sinh lấy mẫu nghiên cứu là 316 đơn vị.

*Phương pháp chọn mẫu:* Để đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu, tác giả tiến hành chọn mẫu nghiên cứu theo phương pháp chọn mẫu phân tầng. Tổng thể các DN bưu chính Việt Nam được phân chia thành các tầng (nhóm) theo tiêu thức địa lý. Theo đó, tổng thể nghiên cứu được chia làm hai tầng tương ứng với hai thành phố lớn, đó là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Đây là nơi tập trung hầu hết các DN bưu chính của Việt Nam (Hà Nội: 56,5%, Hồ Chí Minh: 31,0%, các tỉnh, thành khác: 12,5%). Mẫu nghiên cứu được lựa chọn là các DN bưu chính tại hai thành phố này.

*Phân tích dữ liệu:* Sau khi thu thập được bảng câu hỏi trả lời, tiến hành lọc bảng câu hỏi, làm sạch dữ liệu, mã hóa những thông tin cần thiết trong bảng

câu hỏi, nhập liệu và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 20.0. Tiếp theo, dữ liệu đã được làm sạch và nhập vào phần mềm sẽ được phân tích theo các bước sau:

*(1) Phân tích thống kê mô tả*

Để đánh giá mức độ tập trung, phân tán của các thang đo, các biến quan sát trong mỗi thang đo của mô hình nghiên cứu thông qua giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất.

*(2) Kiểm định giá trị của thang đo*

Để kiểm định giá trị của thang đo, hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá. Thang đo được đánh giá chất lượng tốt khi: (1) Hệ số Cronbach's Alpha của tổng thể lớn hơn 0,6; và (2) Hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát lớn hơn 0,3 (Corrected Item - Total Corelation) (Nunnally & Bernstein, 1994).

*(3) Phân tích nhân tố khám phá EFA*

EFA dùng để rút gọn một tập k biến quan sát thành một tập F ( $F < k$ ) các nhân tố có ý nghĩa hơn. Cơ sở của việc rút gọn này dựa vào mối quan hệ tuyến tính của các nhân tố với các biến quan sát [23]

Phân tích nhân tố sẽ được sử dụng để kiểm định sự hội tụ của các biến thành phần về khái niệm bằng độ giá trị hội tụ (convergence validity) đồng thời đo lường độ giá trị phân biệt giúp đảm bảo sự khác biệt, không có mối quan hệ tương quan giữa các yếu tố sử dụng để đo lường các nhân tố bằng độ giá trị phân biệt (discriminant validity). Các hệ số tải nhân tố là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Hệ số này lớn hơn 0,3 được xem là mức tối thiểu, lớn hơn 0,4 được xem là quan trọng, lớn hơn 0,5 được xem là có ý nghĩa thiết thực (Hair & cộng sự, 1998) [51].

Với mục đích phân tích EFA trong nghiên cứu chính thức là đánh giá thang đo để sử dụng trong phân tích CFA và phân tích SEM thì phương pháp Principal Axis Factoring với phép quay Promax sẽ được sử dụng trong nghiên cứu này để rút trích các nhân tố chính [23].

#### (4) Phân tích CFA

Mục đích để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu nghiên cứu. Các chỉ tiêu đánh giá thường sử dụng: Chi-bình phương (CMIN), Chi-bình phương điều chỉnh bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index), chỉ số TLI (Tucker & Lewis Index), chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Mô hình được xem là thích hợp với dữ liệu nghiên cứu khi  $CMIN/df \leq 2$ , chỉ số CFI, TLI  $\geq 0,9$ , chỉ số RMSEA  $\leq 0,08$ . [51]

#### (5) Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình bằng phân tích SEM và phân tích bootstrap

Mục đích của phân tích SEM là để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu nghiên cứu và xác định mức độ tác động của từng yếu tố đến biến phụ thuộc. Việc đánh giá này dựa vào các chỉ tiêu Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do ( $CMIN/df \leq 2$ ), chỉ số CFI, TLI  $\geq 0,9$ , chỉ số RMSEA  $\leq 0,08$  [51]. Việc xác định mức độ quan trọng của từng yếu tố ảnh hưởng vào hệ số ước lượng chuẩn hóa của các tham số. Phân tích bootstrap được sử dụng để ước lượng lại các tham số đã được ước lượng bằng phương pháp ML. Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế, trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông. Hiệu số giữa trung bình các ước lượng từ bootstrap và các ước lượng ban đầu gọi là độ lệch. Trị tuyệt đối các độ lệch này càng nhỏ ( $|CR| < 2$ ), càng không có ý nghĩa thống kê càng tốt. [51]

### CHƯƠNG 3

#### THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

##### 3.1. Khái quát thực trạng doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế

Theo xếp hạng toàn cầu do UPU thực hiện, năm 2018, Việt Nam được xếp hạng 50/172 đối với chỉ số phát triển bưu chính 2IPD (2IPD: Integrated Index for Postal Development là Chỉ số tích hợp phát triển bưu chính do UPU đưa ra nhằm đánh giá NLCT, tính hiệu quả và năng lực hoạt động bưu chính của các quốc gia) thì sang năm 2019, Việt Nam xếp hạng thứ 45/172 nước, tăng 5 bậc về thứ hạng và tăng 0,06 điểm về điểm số so với năm 2018. [77]

Trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam đứng thứ 4 sau Singapore (hạng 18/172), Thái Lan (hạng 29/172), Malaysia (hạng 33/172). Điểm đáng chú ý là trong khu vực Đông Nam Á, chỉ có Việt Nam được tăng về điểm số và thứ hạng, các nước còn lại đều giảm điểm số và thứ hạng so với năm 2018.

**Bảng 3.1: Xếp hạng về chỉ số bưu chính của các quốc gia Đông Nam Á**

| STT      | Các nước<br>Đông Nam<br>Á | Điểm<br>năm<br>2018 | Điểm<br>năm<br>2019 | Thay đổi<br>(2018-2019) | Xếp<br>hạng<br>2018 | Xếp<br>hạng<br>2019 |
|----------|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| 1        | Singapore                 | 78,2                | 64,6                | -13,63                  | 7                   | 18                  |
| 2        | Thái Lan                  | 68,4                | 59,7                | -8,71                   | 17                  | 29                  |
| 3        | Malaysia                  | 64,6                | 58,7                | -5,89                   | 25                  | 33                  |
| <b>4</b> | <b>Việt Nam</b>           | <b>51,73</b>        | <b>51,79</b>        | <b>+0,06</b>            | <b>50</b>           | <b>45</b>           |
| 5        | Indonesia                 | 46,67               | 42,12               | -4,35                   | 59                  | 59                  |
| 6        | Lào                       | 45,06               | 29,42               | -15,64                  | 63                  | 89                  |
| 7        | Philippines               | 44,35               | 37,93               | -6,42                   | 64                  | 72                  |
| 8        | Myanmar                   | 31,96               | 24,40               | -6,56                   | 91                  | 100                 |
| 9        | Cambodia                  | 19,11               | 15,09               | -4,02                   | 130                 | 129                 |
| 10       | Brunei                    | 17,45               | 8,56                | -8,89                   | 136                 | 155                 |

*Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông*

### 3.1.1. Về số lượng doanh nghiệp

Tính tới ngày 15.9.2019, số lượng các DN bưu chính được cấp phép hoạt động tại thị trường Việt Nam là 431 DN [75], cụ thể được thể hiện qua Bảng 3.2.

**Bảng 3.2: Loại hình doanh nghiệp bưu chính (tính tới thời điểm 15.9.2019)**

| Loại hình DN                    | Số lượng DN | Tỷ lệ (%)     |
|---------------------------------|-------------|---------------|
| 1. DN có vốn Nhà nước           | 5           | 1,16          |
| 1a. 100% vốn Nhà nước           | 1           |               |
| 1b. <100% vốn Nhà nước          | 4           |               |
| 2. DN có vốn đầu tư nước ngoài  | 18          | 4,18          |
| 2a. 100% vốn đầu tư nước ngoài  | 10          |               |
| 2b. <100% vốn đầu tư nước ngoài | 8           |               |
| 3. DN tư nhân                   | 407         | 94,43         |
| 4. Hợp tác xã                   | 1           | 0,23          |
| <b>Tổng</b>                     | <b>431</b>  | <b>100,00</b> |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Bộ Thông tin và truyền thông*

Danh sách các DN này được trình bày chi tiết tại Phụ lục 01.

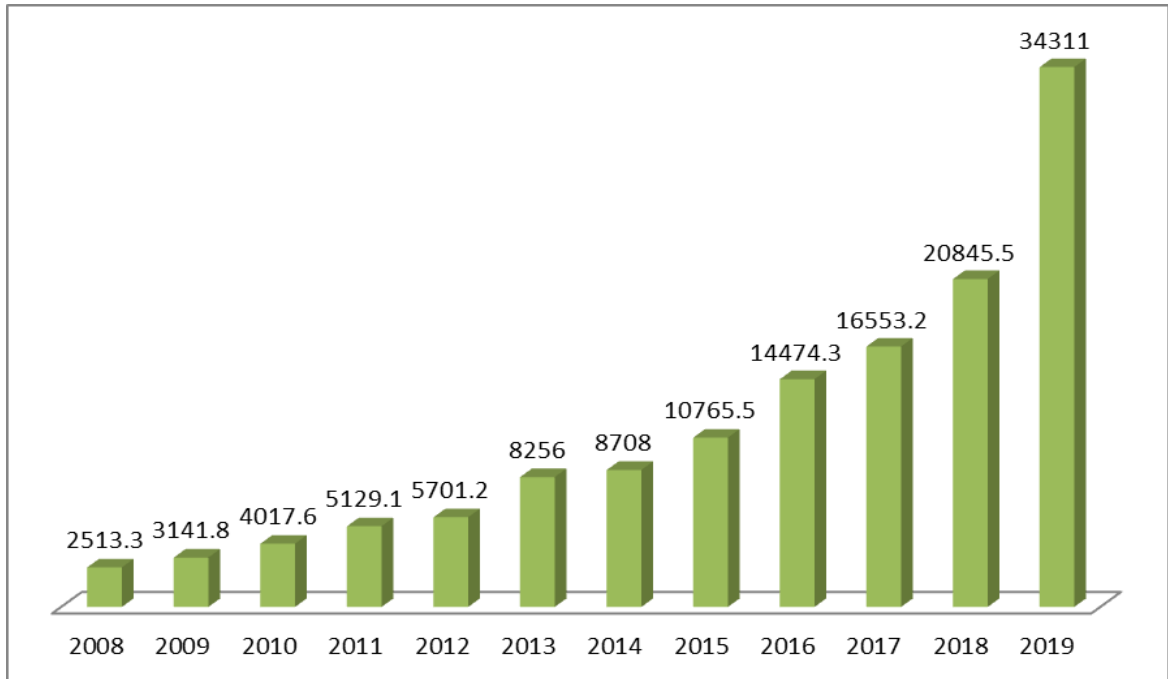
Hiện nay có khoảng 87,53% các DN bưu chính đều có trụ sở chính tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Đây là 2 trung tâm công nghiệp lớn nhất của nước ta, trong đó có nhiều ngành công nghiệp trọng điểm. Hai thành phố lớn này có vị trí địa lý thuận lợi, cơ sở hạ tầng và vật chất kỹ thuật tốt nhất và hoàn thiện nhất cả nước, lực lượng lao động dồi dào. Đây còn là những đầu mối giao thông vận tải lớn nhất cả nước, thuận lợi cho quá trình vận chuyển hàng hóa. Ngoài ra, đây là 2 vùng thu hút mạnh nguồn vốn đầu tư nước ngoài và có thị trường tiêu thụ rộng lớn.

### 3.1.2. Về doanh thu

Nhu cầu về các dịch vụ bưu chính của người dân ngày một gia tăng, số lượng các DN tham gia vào thị trường bưu chính Việt Nam ngày càng lớn do đó

khuyến doanh thu của lĩnh vực này liên tục tăng qua các năm. Biểu đồ 3.1 biểu thị doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2008 đến năm 2019.

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*



**Biểu đồ 3.1: Doanh thu lĩnh vực bưu chính qua các năm (2008-2019)**

*Nguồn: Tác giả thống kê theo số liệu của Vụ Bưu chính*

Doanh thu lĩnh vực bưu chính phân theo loại hình DN năm 2018 được thể hiện chi tiết dưới Bảng 3.3

**Bảng 3.3: Doanh thu dịch vụ bưu chính phân theo loại hình doanh nghiệp**

| Loại hình sở hữu            | Doanh thu dịch vụ bưu chính (triệu đồng) |                            |                      |                       |
|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|
|                             | Dịch vụ thư                              | Dịch vụ gói, kiện hàng hóa |                      |                       |
|                             |                                          | Trong nước                 | Việt Nam đi các nước | Các nước đến Việt Nam |
| <b>DN có vốn nước ngoài</b> | 248.920                                  | 318.613                    | 2.034.885            | 1.193.478             |
| <b>DN có vốn Nhà nước</b>   | 1.885.154                                | 8.692.723                  | 1.233.084            | 88.541                |
| <b>DN có vốn tư nhân</b>    | 440.511                                  | 4.652.189                  | 25.639               | 31.825                |
| <b>Tổng</b>                 | 2.574.585                                | 13.663.525                 | 3.293.608            | 1.313.844             |

*Nguồn: Tác giả thống kê theo số liệu của Vụ Bưu chính*

Nhìn vào bảng số liệu trên, có thể thấy được các DN bưu chính Nhà nước nắm giữ thế mạnh về thị trường chuyển phát nội địa, còn các DN bưu chính nước ngoài lại chỉ phối mǎng chuyển phát quốc tế. Lý giải cho thực trạng trên là do các DN bưu chính Việt Nam không có đại lý tại nước ngoài (ngoại trừ ViettelPost có trụ sở tại Campuchia và Myanmar) và chuyển phát hàng hóa ra nước ngoài phải kết nối qua các DN quốc tế lớn như TNT, UPS hay DHL.

### 3.1.3. Về quy mô lao động

Số lượng lao động trong các DN bưu chính biến động liên tục qua các năm. Bảng 3.4 thể hiện số lượng lao động qua từng năm.

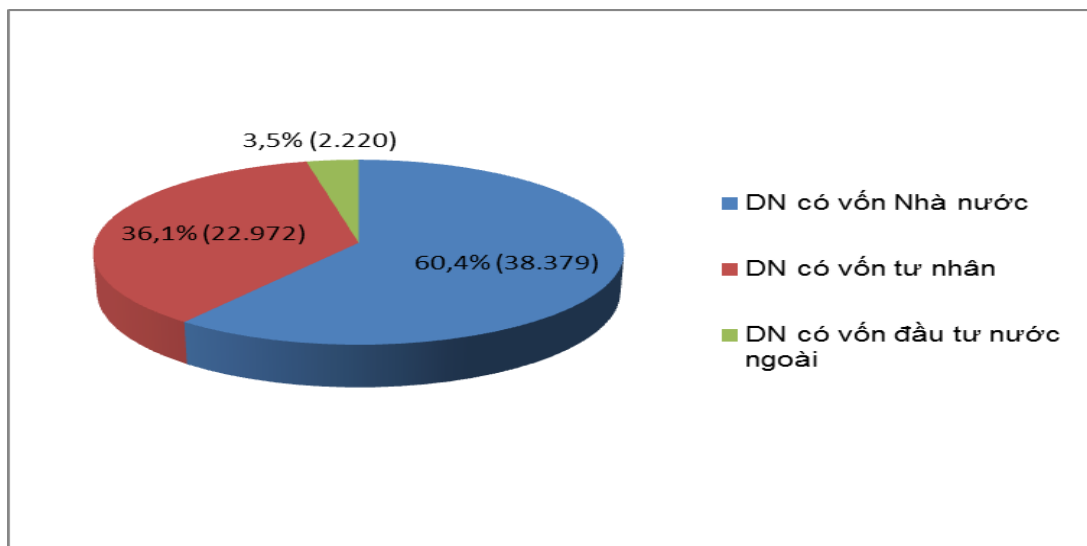
**Bảng 3.4: Số lượng lao động bưu chính qua các năm**

*Đơn vị tính: Người*

| Năm      | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Lao động | 49.295 | 47.673 | 45.732 | 40.300 | 38.531 | 34.694 | 63.357 | 74.500 |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Sách trắng về CNTT năm 2014, 2017[3], [4]*

### Theo loại hình sở hữu



**Biểu đồ 3.2: Số lượng lao động bưu chính phân theo loại hình sở hữu**

*Nguồn: Tác giả thống kê theo số liệu của Bộ Thông tin và truyền thông*

Biểu đồ 3.2 biểu thị số lượng lao động trong lĩnh vực bưu chính phân theo loại hình sở hữu. Tính riêng cho DN bưu chính có vốn Nhà nước, số lượng lao động chiếm 60,4% trong tổng số lao động toàn lĩnh vực. Số lượng lao động trong các DN bưu chính có vốn tư nhân chiếm 36,1%. Còn lại 3,5% là số lượng lao động trong các DN bưu chính có vốn đầu tư nước ngoài.

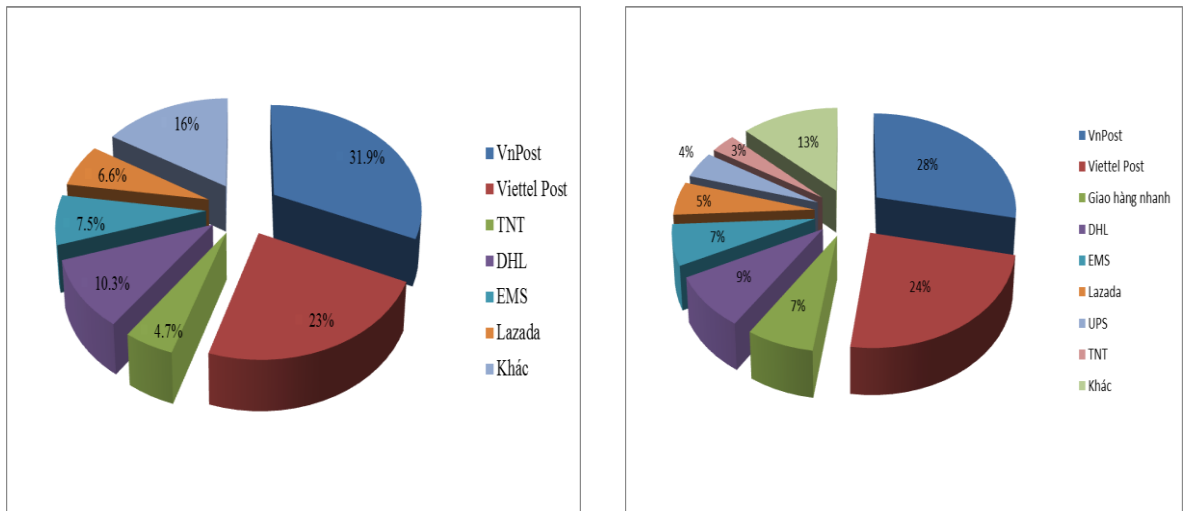
### **Theo tỉnh/thành phố**

Số lượng lao động tập trung đông nhất tại Thành phố Hồ Chí Minh (22,9%), đứng thứ hai là Hà Nội (21,22%), tiếp sau đó là các tỉnh Bình Dương (2,25%), Đồng Nai (2,24%) và Đà Nẵng (2,01%).... Đây cũng là điều dễ hiểu bởi các thành phố trên là những thành phố lớn, dân cư đông đúc, có nhiều nhà máy và các khu công nghiệp nên lực lượng lao động trong lĩnh vực bưu chính tại các thành phố này chiếm đa số trong 63 tỉnh thành.

## **3.2. Phân tích đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế**

### **3.2.1. Khả năng duy trì và mở rộng thị phần**

Trần Thị Anh Thư (2012) nhận định rằng thị phần của DN so với các đối thủ khác nói lên sức mạnh mà DN có thể giành được trong cạnh tranh. Để so sánh về mặt qui mô kinh doanh và vị thế trên thị trường, thì việc so sánh thị phần các sản phẩm chính của DN là chỉ tiêu quan trọng. Thị phần của DN thường được xác định về mặt hiện vật (khối lượng) và về mặt giá trị (doanh thu) [27]. Thị phần tính theo doanh thu của các DN trong năm 2017 và 2018 được thể hiện qua Biểu đồ 3.3



**Biểu đồ 3.3: Thị phần doanh nghiệp bưu chính theo doanh thu năm 2017, 2018**

*Nguồn: Tác giả biểu diễn theo số liệu của Vụ bưu chính*

Trong tổng số 361 DN bưu chính đang hoạt động (năm 2018) có 5 DN có vốn Nhà nước, 1 DN hợp tác xã, 337 DN có vốn tư nhân và 18 DN có vốn đầu tư nước ngoài. Năm 2017, thị phần của các DN có vốn Nhà nước chiếm 62,4%, DN có vốn nước ngoài chiếm hơn 15%, còn lại 22,6% là thị phần của các DN có vốn tư nhân. Trong năm 2018, chiếm thị phần lớn nhất trong lĩnh vực bưu chính là các DN có vốn Nhà nước (60,15%), đứng ngay sau là các DN bưu chính nước ngoài như DHL – VNPT (Đức), UPS (Mỹ), TNT express (Hà Lan) (16,17%)...Cuối cùng là các DN có vốn tư nhân (23,7%).

Đối với các DN bưu chính có vốn Nhà nước: Qua kết quả phân tích trên, có thể đánh giá được mức độ hoạt động hiệu quả nhất thuộc về các DN này và đây là các DN đang nắm vị trí thống lĩnh thị trường bưu chính Việt Nam. Lý do của kết quả này là do các DN bưu chính có vốn Nhà nước được kế thừa độc quyền tự nhiên, có điều kiện ứng dụng công nghệ bưu chính tiên tiến, có tiềm lực tài chính dồi dào, dễ dàng tiếp cận với nguồn vốn vay và được Nhà nước hỗ trợ, tạo điều kiện để mở rộng thị trường, mạng lưới dịch vụ cũng như hợp tác với đối tác trong và ngoài nước.

Đối với các DN bưu chính có vốn tư nhân: Mặc dù số lượng các DN chiếm đa số nhưng thị phần chỉ chiếm khoảng hơn 22%, không có khả năng chi phối thị trường. Lý do, các DN bưu chính tư nhân bị hạn chế bởi nguồn lực tài chính nên khó khăn trong việc tiếp cận thị trường, mở rộng mạng lưới, đầu tư mua sắm trang thiết bị, ứng dụng công nghệ hiện đại, nhân viên không được đào tạo bài bản,...

Thị phần theo loại hình sở hữu tính theo doanh thu năm 2017 và năm 2018 của một số DN bưu chính tiêu biểu tại Việt Nam được thể hiện ở Bảng 3.5

**Bảng 3.5: Thị phần theo loại hình sở hữu năm 2017 và năm 2018**

| Loại hình sở hữu  | Doanh nghiệp                                               | Thị phần (%) |          |
|-------------------|------------------------------------------------------------|--------------|----------|
|                   |                                                            | Năm 2017     | Năm 2018 |
| Có vốn Nhà nước   | Tổng công ty Bưu điện Việt Nam – VNPost                    | 31,87        | 28,44    |
|                   | Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post      | 22,99        | 23,77    |
|                   | Tổng công ty chuyên phát nhanh bưu điện EMS                | 7,53         | 6,65     |
|                   | Công ty cổ phần dịch vụ hàng không sân bay Nội Bài – NASCO | 0,77         | 0,66     |
|                   | Công ty cổ phần dịch vụ bưu chính viễn thông Sài Gòn – SPT | 0,95         | 0,63     |
| Có vốn nước ngoài | Công ty TNHH chuyên phát nhanh DHL-VNPT                    | 10,29        | 8,52     |
|                   | Công ty cổ phần UPS                                        | 4,53         | 4,39     |
|                   | Công ty TNHH TNT Express Worldwide                         | 4,73         | 3,26     |
|                   | Công ty cổ phần dịch vụ Giao hàng nhanh                    | -            | 6,76     |
|                   | Công ty TNHH CPN Lazada Việt Nam                           | 6,6          | 5,50     |

|                |                                          |      |      |
|----------------|------------------------------------------|------|------|
| Có vốn tư nhân | Công ty cổ phần giao hàng tiết kiệm      | -    | 4,21 |
|                | Công ty Hai bốn bảy                      | 1,98 | 1,46 |
|                | Công ty cổ phần dịch vụ Túc Thời         | -    | 1,37 |
|                | Công ty cổ phần CPN Vietstar             | 1,59 | 1,17 |
|                | Công ty cổ phần dịch vụ CPN Phương Trang | 0,98 | 1,05 |

*Nguồn: Tổng cục thống kê*

Đối với các DN có vốn Nhà nước, dẫn đầu về thị phần là VNPost, đứng thứ 2 là ViettelPost, thứ 3 là EMS. Đối với các DN có vốn tư nhân, dẫn đầu là công ty cổ phần dịch vụ Giao hàng nhanh, công ty TNHH CPN Lazada Việt Nam hay công ty cổ phần Giao hàng tiết kiệm là những DN có thị phần lớn. Đối với các DN có vốn nước ngoài, dẫn đầu là DHL (Đức), xếp sau là các tên tuổi như UPS (Mỹ), TNT (Hà Lan).

### **3.2.2. Chất lượng dịch vụ**

Theo điều 27 của Luật bưu chính thì: *Chất lượng dịch vụ bưu chính công ích* được quản lý trên cơ sở quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về dịch vụ bưu chính công ích do cơ quan nhà nước có thẩm quyền về bưu chính ban hành. *Chất lượng dịch vụ bưu chính không thuộc dịch vụ bưu chính công ích* do DN cung ứng dịch vụ bưu chính công bố, áp dụng phù hợp với quy định của pháp luật về bưu chính và các quy định khác của pháp luật có liên quan.

Nhìn chung chất lượng dịch vụ bưu chính năm 2018 so với năm 2017 đã được nâng lên thể hiện qua số vụ khiếu nại có giảm. Số lượng các DN bưu chính và nhu cầu sử dụng dịch vụ của người dân tăng qua từng năm, tuy nhiên số vụ khiếu nại lại giảm, điều này chứng tỏ các DN đã từng bước hoàn thiện dịch vụ của mình. Bảng 3.6 thể hiện số vụ khiếu nại năm 2017 và năm 2018.

**Bảng 3.6: Số vụ khiếu nại**

| Năm  | Số vụ khiếu nại |          |
|------|-----------------|----------|
|      | Phát sinh       | Đã xử lý |
| 2017 | 834.927         | 826.175  |
| 2018 | 600.694         | 565.818  |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Bộ Thông tin và Truyền thông*

Hiện nay, trên thị trường Việt Nam có rất nhiều DN bưu chính hoạt động. Chất lượng dịch vụ của các DN này là khác nhau, mỗi loại hình DN lại nắm giữ những thế mạnh và có những điểm hạn chế riêng.

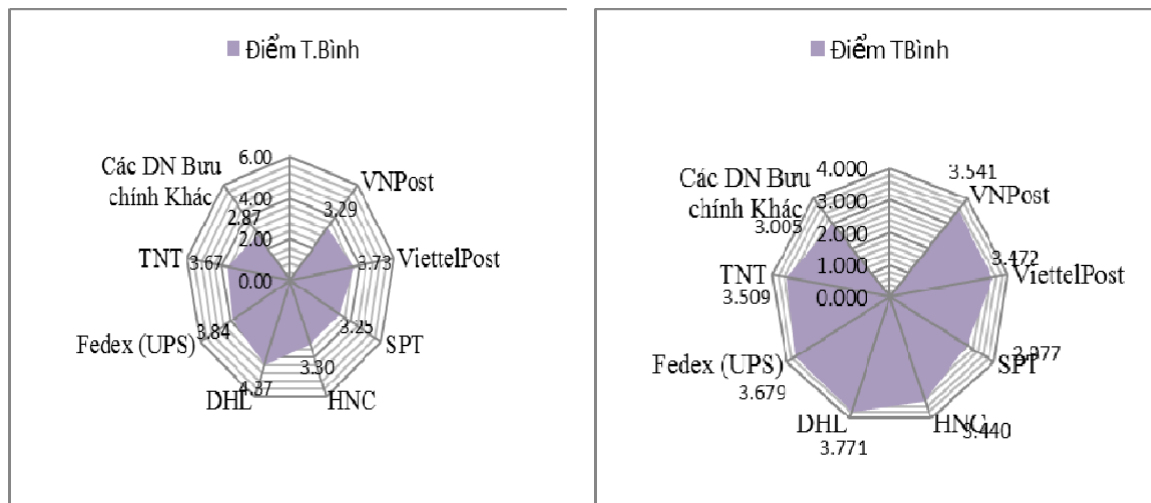
**Bảng 3.7: So sánh chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp**

| Tiêu chí                | DN bưu chính nước ngoài                                                                                                  | DN bưu chính trong nước                                                                                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Số lượng đại lý      | Số lượng các đại lý ít                                                                                                   | Số lượng đại lý nhiều                                                                                                  |
| 2. Loại hình dịch vụ    | Đa dạng                                                                                                                  | Đa dạng                                                                                                                |
| 3. Mạng lưới vận chuyển | - Toàn cầu<br>- Có các đường bay thẳng tới Trung Á, Đông Á và Châu Âu (DHL, TNT)                                         | - Trong nước<br>- Vận chuyển hàng hóa quốc tế phải kết nối qua các DN bưu chính nước ngoài                             |
| 4. Thời gian vận chuyển | Thời gian vận chuyển nhanh chóng                                                                                         | Thời gian vận chuyển nhiều khi còn chậm chễ                                                                            |
| 5. Chi phí vận chuyển   | Giá cước vận chuyển cao                                                                                                  | Giá cước vận chuyển hợp lý                                                                                             |
| 6. Phạm vi vận chuyển   | - Có thể mạnh về mảng dịch vụ chuyển phát quốc tế<br>- Có thể vận chuyển tới cả những nơi có chiến sự hoặc không an toàn | - Có thể mạnh về mảng dịch vụ chuyển phát trong nước (chỉ có một số DN Nhà nước nhận vận chuyển hàng hóa mảng quốc tế) |
| 7. Thủ tục              | Thủ tục phức tạp                                                                                                         | Thủ tục đơn giản                                                                                                       |
| 8. Bảo đảm hàng hóa     | Hàng hóa nguyên vẹn                                                                                                      | Hàng hóa không được đảm bảo, dễ mất cắp, hỏng hóc                                                                      |

|         |                                                                                                                                                                                                     |                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 9. Khác | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chỉ vận chuyển hàng hóa mǎng quốc tế, không vận chuyển mǎng trong nước</li> <li>- Một số DN muốn sử dụng dịch vụ phải ký hợp đồng dài hạn (UPS)</li> </ul> | - Có dịch vụ chuyển hàng thu hộ tiền COD |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|

Nguồn: Tác giả tổng hợp theo [76], [79]

Theo khảo sát của Nguyễn Quang Huy (2020), đối với các DN có vốn Nhà nước: Cả khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân đều đánh giá chất lượng dịch vụ của VNPost, ViettelPost ở mức cao hơn các DN tư nhân. Đối với các DN tư nhân: Khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân đánh giá hầu hết nhóm các DN này chất lượng dịch vụ chưa tốt. Đối với các DN có vốn nước ngoài: Cả khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân đều đánh giá về chất lượng dịch vụ bưu chính của các DN này cao hơn là các DN trong nước [12].



Đánh giá của khách hàng tổ chức về chất lượng dịch vụ của DN bưu chính trên thị trường Việt Nam

Đánh giá của khách hàng cá nhân về chất lượng dịch vụ của DN bưu chính trên thị trường Việt Nam

**Biểu đồ 3.4: Đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ doanh nghiệp**

Nguồn: Nguyễn Quang Huy, 2020

### **3.2.3. Giá cả dịch vụ**

Bảng giá cước các dịch vụ được xây dựng căn cứ vào trọng lượng bưu phẩm, bưu kiện, thời gian vận chuyển mong muốn của khách hàng và khoảng cách từ nơi gửi đến nơi nhận. Mỗi DN đều xây dựng và niêm yết một bảng giá cụ thể, tuy nhiên với các khách hàng đặc thù (khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ lớn) thì các DN lại có các chính sách riêng để đảm bảo lợi ích cho khách hàng. Bảng giá cước dịch vụ của một số DN, tác giả trình bày tại Phụ lục 08.

### **3.2.4. Thương hiệu, uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp**

Đối với các DN bưu chính có vốn Nhà nước: Có thể nói các DN này là các DN lớn, có thương hiệu mạnh và tạo được uy tín lớn đối với khách hàng. Năm 2018, VNPost được tôn vinh ở hạng mục Thương hiệu Mạnh Việt Nam và đây cũng là DN liên tiếp nhiều năm đứng trong nhóm các DN có doanh thu lớn nhất, top 10 công ty uy tín ngành Dược - Du lịch - Logistic 2018, Top 100 Sao vàng đất Việt năm 2018 và trở thành DN dẫn đầu trong lĩnh vực bưu chính. Hình ảnh DN VNPost đặc trưng bởi màu vàng cam và màu xanh dương là các màu sắc biểu trưng cho tính kết nối, gắn bó và để tăng độ nhận diện hình ảnh của DN với khách hàng. Bên cạnh đó những sản phẩm liên quan tới DN đều được thiết kế để tăng độ nhận biết: Nhóm cơ bản (giấy tờ văn phòng, cardvisit, thẻ nhân viên, văn phòng phẩm, chứng từ, hóa đơn...); Nhóm truyền thông (website, email, biển hiệu, film quảng cáo truyền hình, quảng cáo trên xe vận chuyển...); Nhóm quà tặng (ly, cốc, ô che, bút bi, bút chì, mũ, áo mưa, móc chìa khóa...); Nhóm nội bộ (trang phục nhân viên, giấy khen, giấy chứng nhận, thông báo, biển hiệu, biển chỉ dẫn trong cơ quan...); Nhóm sản phẩm (bao bì, giấy bọc, băng keo...). Còn ViettelPost lấy 3 tông màu chủ đạo: xanh lá, vàng đất và nền trắng với ý nghĩa là sự kết hợp của “thiên thời - địa lợi - nhân hòa” thể hiện một nét triết lý phương Đông, đúng theo định hướng trân trọng tự nhiên và con người. Từ năm 2010 đến 2018, DN đã được ghi nhận thông qua các giải thưởng cao quý: Thương hiệu nổi tiếng nhất ngành hàng Bưu chính tại Việt Nam năm 2010; Giải thưởng Thương

hiệu Quốc gia năm 2016; Viettel Post được vinh danh trong lễ công bố thương hiệu Quốc gia lần thứ hai năm 2016; Doanh nghiệp ứng dụng CNTT hiệu quả nhất năm 2017; DN nhận cờ thi đua của Bộ Quốc phòng năm 2018; Giải thưởng Sao Vàng Đất Việt năm 2018; Giải thưởng Thương hiệu Quốc gia năm 2018.

Logo của DN Saigon Postel (SPT) sử dụng màu xanh dương sậm - là màu của sự thân thiện, chuyên nghiệp và công nghiệp hiện đại. Nhìn tổng thể, logo SPT thể hiện sự hài hòa, pha trộn được các yếu tố về truyền thống dân tộc, âm – dương, sự hiện đại, ý chí vượt lên của thương hiệu. Đồng thời, luôn thể hiện việc sẵn sàng cho sự kết nối về một tương lai tốt đẹp hơn, được hình thành từ sự khẳng định của niềm tin ngay hôm nay. SPT luôn cam kết mang đến cho khách hàng các dịch vụ đa dạng, chất lượng và sự hài lòng với phong cách chuyên nghiệp, năng động và thân thiện. SPT đã nhận được giải thưởng: Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2007 do VNR bình chọn; Danh hiệu Thương hiệu mạnh liên tục trong 3 năm 2006, 2007 và 2008; Giải Sao vàng Phương Nam - Sao vàng Đất Việt năm 2008; Top 500 DN và Top 500 DN tư nhân lớn nhất Việt Nam 2012; Top 500 DN lớn nhất Việt Nam 2015; Top 500 DN lớn nhất Việt Nam 2016.

Đối với các DN bưu chính có vốn tư nhân: So với các DN có vốn Nhà nước, các DN có vốn tư nhân có quy mô và thị phần hạn chế hơn, không có thương hiệu mạnh, nhưng vẫn là điểm sáng được nhận giải Top 10 Công ty uy tín ngành Vận tải & Logistics năm 2019 là: Công ty Cổ phần giao nhận và chuyển phát IN DO Trần, Công ty Cổ phần Kho vận Miền Nam, Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế,...Đây chính là những phần thưởng danh giá khẳng định thương hiệu, uy tín hình ảnh của các DN này.

### ***3.2.5. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp***

*\*) Doanh thu và lợi nhuận*

Số liệu về doanh thu qua các năm 2017 và 2018 của các DN bưu chính phân theo loại hình kinh tế được thể hiện qua Bảng 3.8, Bảng 3.9 và Bảng 3.10

**Bảng 3.8: Doanh thu của các doanh nghiệp có vốn Nhà nước**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| <b>Doanh nghiệp có vốn Nhà nước</b>                      | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Tổng công ty Bưu điện Việt Nam – VNPost                  | 4.765       | 5.882       |
| Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post    | 3.438       | 4.916       |
| Tổng công ty chuyển phát nhanh bưu điện EMS              | 1.125       | 1.375       |
| Công ty cổ phần DV hàng không sân bay Nội Bài NASCO      | 115         | 150         |
| Công ty cổ phần dịch vụ bưu chính viễn thông Sài Gòn SPT | 143         | 130         |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Bộ Thông tin và Truyền thông*

**Bảng 3.9: Doanh thu của các doanh nghiệp có vốn tư nhân**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| <b>Doanh nghiệp có vốn tư nhân</b>             | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Công ty Hai bốn bảy                            | 295         | 303         |
| Công ty cổ phần CPN Vietstar                   | 237         | 243,3       |
| Công ty Cổ phần Hợp Nhất                       | 153         | 153         |
| Công ty cổ phần dịch vụ CPN Phương Trang       | 147         | 222,2       |
| Công ty cổ phần CPN New Post                   | -           | 70          |
| Công ty cổ phần TMDV trực tuyến PCS            | 99          | 100         |
| Công ty cổ phần giao hàng tiết kiệm            | -           | 870,8       |
| Công ty cổ phần dịch vụ Giao hàng nhanh        | -           | 1.398,9     |
| Công ty TNHH MTV chuyển phát nhanh Thuận Phong | -           | 65          |
| Công ty TNHH giao nhận vận tải TMDV Phát Việt  | -           | 23,8        |
| Công ty cổ phần dịch vụ Túc Thời               | -           | 283         |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Bộ Thông tin và Truyền thông*

**Bảng 3.10: Doanh thu của các doanh nghiệp có vốn nước ngoài***Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| <b>Doanh nghiệp có vốn nước ngoài</b>   | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|
| Công ty TNHH chuyên phát nhanh DHL-VNPT | 1.538       | 1.761       |
| Công ty TNHH TNT Express Worldwide      | 707         | 674,8       |
| Công ty cổ phần UPS                     | 678         | 908,2       |
| Công ty TNHH SG Sagawa Việt Nam         | -           | 77          |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Bộ Thông tin và Truyền thông*

Đối với các DN bưu chính có vốn Nhà nước: Doanh thu của nhóm các DN này cao nhất trong 3 nhóm, đứng đầu và đứng thứ 2 là VNPost và ViettelPost, xếp thứ 3 là DN bưu chính có vốn đầu tư nước ngoài DHL, xếp thứ 4 là một DN có vốn Nhà nước EMS,

Đối với các DN bưu chính có vốn tư nhân: Doanh thu của nhóm các DN này thấp nhất trong 3 nhóm. Các DN có doanh thu dẫn đầu trong nhóm này là: Hai bốn bảy, Vietstar, Hợp Nhất, Giao hàng nhanh và Giao hàng tiết kiệm.

*\*) Năng suất lao động*

Năng suất lao động cũng là chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của DN. Năng suất lao động càng cao thì DN càng hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Trong bối cảnh hội nhập hiện nay, đối với DN bưu chính, tăng năng suất lao động tạo ra lợi nhuận lớn hơn và giúp các DN có thêm cơ hội đầu tư. Điều này có thể giúp lĩnh vực bưu chính Việt Nam cạnh tranh trên thị trường khu vực và quốc tế dựa trên năng suất lao động cao hơn. Bảng 3.11, 3.12 và 3.13 dưới đây phản ánh mức NSLĐ năm 2018 (tác giả tính toán bằng tỷ số giữa doanh thu và số lao động) của một số DN bưu chính.

**Bảng 3.11: Năng suất lao động của các doanh nghiệp có vốn Nhà nước***Đơn vị tính: Triệu đồng/lao động/năm*

| <b>Doanh nghiệp có vốn Nhà nước</b>                      | <b>NSLĐ</b> |
|----------------------------------------------------------|-------------|
| Tổng công ty chuyển phát nhanh bưu điện EMS              | 641         |
| Công ty cổ phần DV hàng không sân bay Nội Bài NASCO      | 545         |
| Công ty cổ phần dịch vụ bưu chính viễn thông Sài Gòn SPT | 429         |
| Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post    | 408         |
| Tổng công ty Bưu điện Việt Nam – VNPost                  | 249         |

*Nguồn: Tính toán của tác giả***Bảng 3.12: Năng suất lao động của các doanh nghiệp có vốn tư nhân***Đơn vị tính: Triệu đồng/lao động/năm*

| <b>Doanh nghiệp có vốn tư nhân</b>       | <b>NSLĐ</b> |
|------------------------------------------|-------------|
| Công ty cổ phần dịch vụ CPN Phương Trang | 2.834       |
| Công ty cổ phần dịch vụ Giao hàng nhanh  | 478         |
| Công ty cổ phần CPN New Post             | 277         |
| Công ty Hai bốn bảy                      | 213         |
| Công ty cổ phần giao hàng tiết kiệm      | 133         |

*Nguồn: Tính toán của tác giả***Bảng 3.13: Năng suất lao động của các doanh nghiệp có vốn nước ngoài***Đơn vị tính: Triệu đồng/lao động/năm*

| <b>Doanh nghiệp có vốn nước ngoài</b>   | <b>NSLĐ</b> |
|-----------------------------------------|-------------|
| Công ty TNHH chuyển phát nhanh DHL-VNPT | 3.057       |
| Công ty cổ phần UPS                     | 3.561       |
| Công ty TNHH SG Sagawa Việt Nam         | 2.026       |
| Công ty TNHH TNT Express Worldwide      | 1.950       |

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

Nhìn vào kết quả tính toán ở các bảng trên có thể thấy rõ mức NSLĐ của các DN có vốn đầu tư nước ngoài cao hơn hẳn các DN trong nước. Đây cũng là điều dễ hiểu vì các DN buu chính nước ngoài góp mặt tại Việt Nam đều là những DN hàng đầu thế giới, rất mạnh về năng lực tài chính, chất lượng dịch vụ và kinh nghiệm quản lý.

Đối với các DN trong nước, đạt mức NSLĐ cao nhất là DN buu chính có vốn tư nhân: Công ty cổ phần dịch vụ CPN Phương Trang với mức 2.834 triệu đồng/lao động/năm, sau đó là các DN buu chính có vốn Nhà nước: EMS và NASCO,...

### **\*) Kết luận về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

Về khả năng duy trì và mở rộng thị phần: Các DN bưu chính có vốn Nhà nước có NLCT cao hơn so với các DN bưu chính có vốn tư nhân. Về chất lượng dịch vụ: Các DN bưu chính có vốn Nhà nước có NLCT hơn so với các DN bưu chính có vốn tư nhân. Về giá cả dịch vụ: Mỗi DN có mức giá riêng đối với từng nhóm khách hàng, các DN bưu chính có vốn Nhà nước và các DN bưu chính có vốn tư nhân có NLCT như nhau. Về thương hiệu, hình ảnh và uy tín doanh nghiệp: Các DN bưu chính có vốn Nhà nước có NLCT hơn các DN bưu chính có vốn tư nhân. Về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp: Đối với tiêu chí doanh thu, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có NLCT hơn so với các DN bưu chính có vốn tư nhân; Đối với tiêu chí năng suất lao động, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có NLCT hơn so với các DN bưu chính có vốn tư nhân (chỉ có một vài các DN có vốn tư nhân có NSLĐ cao, còn lại đa phần mức NSLĐ đều thấp)

### **3.3. Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế**

#### **3.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô**

##### **3.3.1.1. Môi trường kinh tế**

Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, nền kinh tế Việt Nam 6 tháng đầu năm tiếp tục chuyển biến tích cực, tổng sản phẩm trong nước đạt mức tăng trưởng khá, đạt 6,76%. Kinh tế vĩ mô ổn định, xuất khẩu tạo dấu ấn quan trọng, niềm tin người tiêu dùng đạt mức kỷ lục, lạm phát được kiểm soát thấp nhất trong 3 năm 2017-2019. Sau 5 năm thực hiện, 6/10 chỉ số môi trường kinh doanh của nước ta năm 2018 cải thiện so với năm 2014, tuy nhiên, Việt Nam vẫn phải đối mặt với nguy cơ tụt hậu về kinh tế. Thực tế, GDP bình quân đầu người năm 2018 của Việt Nam đạt khoảng 2.587 USD, tăng 198 USD so với năm 2017, nhưng còn ở mức thấp so với các nước khu vực (như Malaysia 9.994 USD, Thái Lan 6.593 USD năm 2017 theo giá hiện hành). Trong bối cảnh công nghệ thay

đổi mạnh mẽ, Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) đã thay đổi cách thức đánh giá và xếp hạng NLCT toàn cầu, chú trọng tới yếu tố thúc đẩy tăng trưởng trong dài hạn và nâng cao thu nhập của người dân. Với cách tiếp cận mới, chỉ số này có tên gọi mới là NLCT toàn cầu 4.0 (GCI 4.0). Theo kết quả xếp hạng của Diễn đàn kinh tế thế giới năm 2019, chỉ số NLCT 4.0 của Việt Nam tăng 10 bậc (từ 77 lên vị trí 67).

Tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam hiện nay ở mức bình quân 5 - 6%/năm, cao hơn mức tăng trưởng bình quân chung của thế giới là 3,5%, Việt Nam được đánh giá là thị trường đầy tiềm năng đối với lĩnh vực bưu chính. Dự kiến trong giai đoạn 2019 – 2021, thị trường chuyển phát đi quốc tế tại Việt Nam sẽ tăng trưởng từ 15 – 16%/năm. Việt Nam cũng là một trong những quốc gia đứng đầu về thu hút đầu tư FDI tại khu vực. Hiện nay, có 128 quốc gia và trên 100 tập đoàn đa quốc gia hàng đầu thế giới đầu tư vào Việt Nam. Khu vực đầu tư nước ngoài đóng góp hơn 50% vào giá trị sản lượng công nghiệp và 70% giá trị xuất khẩu. Chính sự tăng trưởng mạnh mẽ từ các hoạt động thu hút đầu tư nước ngoài, dẫn đến nhu cầu lớn về vận chuyển hàng hóa và các hoạt động hậu cần liên quan tại Việt Nam. Nhờ đó thị trường bưu chính đang trở thành lĩnh vực hấp dẫn đối với nhà đầu tư trong và ngoài nước. Tính tới thời điểm 15/9/2019, có 18 DN có yếu tố nước ngoài đang hoạt động trong lĩnh vực bưu chính trên thị trường Việt Nam. Trong đó, có 10 DN có 100% vốn nước ngoài và 8 DN liên doanh, liên kết với các DN Việt Nam và tập trung ở 8 quốc gia: Singapore (5), Hà Lan (1), Mỹ (2), Hàn Quốc (3), Trung Quốc (2), Malaysia (2), Nhật Bản (1) và Đức (2) [75].

Từ trước khi Việt Nam gia nhập WTO, trong những năm đầu thập niên 1990, các hãng chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới như DHL, FedEx, UPS, TNT... đều đã có mặt và cung cấp dịch vụ tại thị trường Việt Nam thông qua hình thức hợp tác với đối tác Việt mở đại lý thu gom, phát hành. Tiếp đó, vào các năm 1995, 2007 và 2010, TNT, DHL và UPS đã lần lượt góp vốn cùng các đối tác trong nước để lập ra các Công ty liên doanh TNT-Viettrans, DHL-VNPT

và UPS Việt Nam. Sau khi không còn các đối thủ nội địa, các DN nước ngoài này chuyển sang giai đoạn chiếm lĩnh thị phần và tính đến phương án tách khỏi mô hình liên doanh để trở thành những DN 100% vốn nước ngoài. Các DN nước ngoài này khá mạnh về mảng chuyển phát quốc tế và đang tiếp tục tăng cường sự hiện diện bằng cách tung ra các dịch vụ chuyên biệt. Sự “lấn lướt” của các DN bưu chính nước ngoài tại thị trường Việt Nam ngày càng rõ nét, nhất là ở mảng cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh quốc tế. Bảng 3.14 dưới đây thể hiện chi tiết sản lượng và dịch vụ gói, kiện hàng hóa quốc tế của một số DN tiêu biểu.

**Bảng 3.14: Sản lượng dịch vụ gói, kiện hàng hóa quốc tế năm 2018**

| <b>Doanh nghiệp</b>                                   | <b>Dịch vụ gói, kiện hàng hóa (kiện)</b> |                             |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
|                                                       | <b>Việt Nam đi các nước</b>              | <b>Quốc tế đến Việt Nam</b> |
| Tổng công ty bưu điện Việt Nam-VNPost                 | 603.643                                  | 454.793                     |
| Công ty Cổ phần UPS                                   | 330.051                                  | 101.193                     |
| Công ty TNHH chuyển phát nhanh DHL-VNPT               | 942.338                                  | 230.389                     |
| Công ty TNHH TNT Express Worldwide (Việt Nam)         | 255.129                                  | 322.797                     |
| Tổng công ty chuyển phát nhanh Bưu điện – EMS         | 43,796                                   | 508,203                     |
| Công ty TNHH Shinsegae I.T.S Vina                     | 6.092                                    | 4.068                       |
| Công ty CP TM và DV trực tuyến PCS                    | 0                                        | 763                         |
| Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post | 22.934                                   | 0                           |

*Nguồn: Vụ bưu chính – Bộ Thông tin và Truyền thông*

Ngoài VNPost là DN bưu chính có vốn Nhà nước đạt sản lượng cao ở mảng dịch vụ gói, kiện hàng hóa quốc tế, còn lại hầu hết các DN Việt Nam khó có thể chen chân vào các dịch vụ chuyển hàng quốc tế mà chỉ có thể tìm kiếm cơ hội tại các dịch vụ nhỏ trong nước. Vốn đã phát triển tốt trên thị trường quốc tế, các DN nước ngoài cũng đang bắt đầu thâm nhập để cạnh tranh mảng chuyển

phát nội địa với các DN trong nước, gây nên nhiều khó khăn và sức ép cạnh tranh lớn đến các DN bưu chính đang cố tồn tại trên thị trường.

### *3.3.1.2. Môi trường luật pháp*

Từ khi luật Bưu chính được thông qua đến hết năm 2018, Bộ Thông tin và Truyền thông đã tham mưu, trình Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ ban hành hoặc ban hành theo thẩm quyền nhiều văn bản quy phạm pháp luật quan trọng, cụ thể: 02 Nghị định của Chính phủ (Nghị định số 47/2011/NĐ-CP ngày 17/6/2011 quy định chi tiết thi hành một số nội dung của Luật Bưu chính, Nghị định số 174/2013/NĐ-CP ngày 13/11/2013 quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông, công nghệ thông tin và tần số vô tuyến điện), 04 Quyết định của Thủ tướng Chính phủ (Quyết định số 41/2001/QĐ-TTg ngày 3/8/2011 về việc chỉ định DN thực hiện duy trì, quản lý mạng lưới bưu chính công cộng, cung ứng dịch vụ bưu chính công ích, dịch vụ bưu chính quốc tế, Quyết định số 72/2011/QĐ-TTg ngày 22/12/2011 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Quyết định số 65/2008/QĐ-TTg về cung ứng dịch vụ bưu chính công ích giai đoạn 2011-2013, Quyết định 55/2016/QĐ-TTg ngày 26/12/2016 về mạng bưu chính phục vụ cơ quan Đảng, Nhà nước, Quyết định số 45/2016/QĐ-TTg về tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính công ích) và 24 Thông tư của Bộ Thông tin và Truyền thông; Thông tư liên tịch với các Bộ, Ngành khác.

Nghị quyết số 19-2018/NQ-CP của Chính phủ về việc tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao NLCT quốc gia năm 2018 và những năm tiếp theo với mục tiêu giảm ách tắc ở các cảng biển, cảng hàng không để giảm chi phí vận tải như: giảm chi phí cầu đường, chi phí xăng dầu, tăng tỷ lệ vận chuyển 2 chiều, qua đó giảm các chi phí và nâng cao hiệu quả của các DN. Ngoài ra, nghị quyết 19-2018/NĐ-CP còn nghiên cứu đầu tư, mở rộng công trình giao thông, kho bãi, trung tâm logistics

trên các tuyến đường, hàng lang kết nối các cảng biển và cảng thủy nội địa của Việt Nam với các nước lân cận,...

Nghị quyết số 02/NQ-CP của Chính phủ về việc tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao NLCT quốc gia năm 2019 và định hướng đến năm 2021 với mục tiêu cải thiện mạnh mẽ môi trường kinh doanh, có những chính sách hỗ trợ các DN giảm chi phí đầu vào, chi phí cơ hội, chi phí không chính thức hay tiếp tục rà soát, bãi bỏ, đơn giản hóa các quy định về điều kiện kinh doanh không rõ ràng, không cụ thể, không khả thi trước quý III/2019,...

Luật Bưu chính, các nghị quyết và các cam kết, các văn bản hướng dẫn đã hình thành một hàng lang pháp lý tương đối đầy đủ, tạo điều kiện cho mọi DN thể tham gia cung ứng dịch vụ bưu chính trong môi trường kinh doanh cạnh tranh lành mạnh, minh bạch. Có thể nói, trong thời gian qua, Chính phủ đã rất nỗ lực trong việc hoàn thiện thể chế chính sách, ban hành luật, nghị định, thông tư, quy hoạch lĩnh vực bưu chính theo hướng hội nhập với quốc tế. Chính phủ cũng đang thể hiện ý chí chính trị, quyết tâm muốn các DN bưu chính Việt Nam nâng cao khả năng cạnh tranh trong nước và trên trường quốc tế.

Tuy nhiên trong bối cảnh bùng nổ của kỷ nguyên TMĐT, hiện nay vẫn chưa có văn bản quản lý nhà nước hướng dẫn việc kiểm tra hay xác định xuất xứ hàng hóa mua bán qua kênh TMĐT, điều này khó khăn cho cả người bán và DN vận chuyển khi các cơ quan chức năng (quản lý thị trường, an ninh kinh tế) kiểm tra và yêu cầu xuất trình các giấy tờ liên quan; Chưa có quy định cụ thể trong việc quản lý giá chuyển phát dẫn đến nhiều DN startup cung cấp dịch vụ với giá thấp, gây các hiệu ứng chạy đua, cạnh tranh không lành mạnh trên thị trường; Chưa có các văn bản hướng dẫn thủ tục thông quan hàng hóa được mua bán qua kênh TMĐT, bao gồm cả kênh B2B, B2C và C2C dẫn đến không thúc đẩy được hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu qua phương thức TMĐT.

### 3.3.1.3. Môi trường chính trị

Sự ổn định chính trị là một trong những yếu tố không thể thiếu, góp phần giúp Việt Nam có thể kiên trì chính sách phát triển kinh tế. Nền chính trị ổn định sẽ giúp các DN trong và ngoài nước hoạt động hiệu quả trên lãnh thổ Việt Nam. Từ năm 1990 trở lại đây, hầu hết các nước trong khu vực đều trải qua các cuộc đảo chính hay khủng hoảng chính trị (trừ Singapore). Trong khi đó, nền chính trị của Việt Nam luôn ổn định, đây là một bảo đảm cho sự gắn kết để thực hiện chính sách kinh tế nhất quán. Lý do để Việt Nam luôn là điểm đầu tư hấp dẫn của các DN buu chính nước ngoài cũng là dựa trên sự ổn định chính trị.

### 3.3.1.4. Môi trường dân số

Dân số hiện tại của Việt Nam là 97.196.548 người vào ngày 01/04/2019 theo số liệu mới nhất từ Liên Hợp Quốc. Lực lượng lao động trong độ tuổi lao động quý 1 năm 2019 ước tính khoảng 48,8 triệu người [80], mang lại dư lợi lớn về số lượng và chất lượng lao động, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế trong tương lai. Lực lượng lao động này sẽ là nguồn cung dồi dào cho các DN buu chính. Bên cạnh đó, đời sống dân cư đang dần được cải thiện với thu nhập bình quân một người/tháng năm 2018 đạt 3,76 triệu đồng, tăng 660 nghìn đồng so với năm 2016, bình quân giai đoạn 2016 – 2018 tăng 10,2%. Đây cũng là một tín hiệu đáng mừng cho các DN buu chính khi thu nhập tăng lên thì khả năng người dân sẽ sử dụng nhiều hơn các dịch vụ buu chính tạo nên một thị trường cung phong phú. DN cần phải phân tích tất cả các yếu tố thuộc môi trường dân số để tận dụng các cơ hội và giảm các nguy cơ.

### 3.3.1.5. Môi trường văn hóa xã hội

Xã hội ngày càng phát triển, trình độ người tiêu dùng ngày càng cao bởi thế họ sẽ ưa chuộng sử dụng các tiện ích, dịch vụ theo hướng thông minh, tiện lợi và đặc biệt hạn chế việc đi lại trực tiếp tới các buu cục. Giao dịch các dịch vụ buu chính qua internet đang dần trở thành xu hướng phổ biến của xã hội, điều

này buộc các DN cần phát triển các dịch vụ theo hướng phục vụ nhu cầu của xã hội. Ngoài ra, các dịch vụ mà DN xây dựng cần phù hợp với thuần phong mỹ tục, phù hợp với thói quen tiêu dùng của khách hàng.

#### *3.3.1.6. Môi trường công nghệ - kỹ thuật*

Do sự phát triển của công nghệ, lĩnh vực bưu chính giờ đây không còn ranh giới cứng như trước là chỉ đơn thuần thực hiện các lĩnh vực thư, từ hoặc chuyển phát bưu gửi mà các dịch vụ bưu chính ngày càng đa dạng hơn. Bản thân việc chuyển phát cũng thay đổi về phương thức hoạt động, thời gian nhanh chóng hơn, an toàn hơn. Trong thời đại công nghệ thông tin 4.0, DN bưu chính đã chú trọng tới ứng dụng công nghệ để có điều kiện nền tảng nâng cao NSLĐ. Thay vì nhận đơn hàng bằng tay, ghi chép đơn hàng bằng tay, DN bưu chính cần sử dụng các phần mềm mới, các app tiện lợi, thậm chí cả ứng dụng trí tuệ nhân tạo AI trong hoạt động bưu chính hay một số loại công nghệ mà các DN đang sử dụng: Ứng dụng công nghệ GPS trong quản lý phương tiện vận chuyển; Ứng dụng công nghệ RFID trong quản lý chất lượng đối với bưu phẩm quốc tế; Nghiên cứu ứng dụng mã vạch trong quản lý bưu gửi, chuyển thư; Tổ chức triển khai phát triển ứng dụng CNTT theo hướng tập trung hóa; Phát triển các công cụ hỗ trợ theo dõi định vị các sản phẩm bưu chính chuyển phát hay các hệ thống hỗ trợ công tác quản trị.

#### *3.3.1.7. Yếu tố hội nhập*

Ngày 07/01/2016, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 40/QĐ-TTg về việc phê duyệt Chiến lược tổng thể hội nhập quốc tế đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030. Theo đó, mục tiêu tổng quát hội nhập quốc tế đến năm 2030 là nhằm góp phần tăng cường sức mạnh tổng hợp quốc gia, tranh thủ tối đa các điều kiện quốc tế thuận lợi để sớm đưa đất nước trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại, nâng cao đời sống nhân dân, nâng cao vị thế, uy tín quốc tế của đất nước. Đối với lĩnh vực bưu chính, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sẽ thúc

đẩy phát triển phân ngành dịch vụ chuyển phát nhanh – là thị trường có khả năng sinh lời cao. Việc Việt Nam gia nhập vào các tổ chức WTO, ASEAN, APEC,... hay tích cực tham gia vào đàm phán, ký kết các Hiệp định thương mại tự do, giúp xóa bỏ rào cản về thuế quan và tạo ra nhiều cơ hội chuyển phát hàng hóa phi mậu dịch đối với các DN bưu chính. Đặc biệt là lĩnh vực TMĐT xuyên biên giới sẽ gia tăng mạnh mẽ hơn. Ngoài ra, các DN sẽ có thêm cơ hội đầu tư tài chính, liên doanh liên kết với các đối tác quốc tế.

Thị trường dịch vụ bưu chính hiện đã mở hoàn toàn cho các nhà đầu tư nước ngoài và có nhiều ưu đãi cùng cơ chế mở cho các DN bưu chính quốc tế hoạt động trên thị trường Việt Nam. Điều này được quy định rõ trong Cẩm nang các cam kết về thương mại dịch vụ của Việt Nam trong WTO (2006).

**Bảng 3.15: Cam kết về thương mại dịch vụ trong lĩnh vực bưu chính**

| <b>Hạn chế tiếp cận thị trường</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Hạn chế đối xử quốc gia</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Cam kết bổ sung</b>                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Cung cấp qua biên giới:</i><br>Không hạn chế<br><br><i>Tiêu dùng ở nước ngoài:</i><br>Không hạn chế<br><br><i>Hiện diện thương mại:</i><br>Không hạn chế, ngoại trừ tỷ lệ vốn góp của phía nước ngoài trong liên doanh có thể bị hạn chế ở mức 51% trong vòng 5 năm sau khi gia nhập. 5 năm sau khi gia nhập, cho phép thành lập công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài.<br><br><i>Hiện diện của thể nhân:</i><br>Chưa cam kết | <i>Cung cấp qua biên giới:</i><br>Không hạn chế<br><br><i>Tiêu dùng ở nước ngoài:</i><br>Không hạn chế<br><br><i>Hiện diện thương mại:</i><br>Không hạn chế<br><br><i>Hiện diện của thể nhân:</i><br>Chưa cam kết | Dịch vụ và nhà cung cấp dịch vụ của các thành viên sẽ được dành cho sự đối xử không kém thuận lợi hơn sự đối xử dành cho Bưu chính Việt Nam hoặc các công ty con của Bưu chính Việt Nam đối với các hoạt động cạnh tranh. |

*Nguồn: Vụ Chính sách Thương mại Đa biên Bộ Thương mại, 2006 [34]*

Còn đối với thị trường quốc tế thì hiện nay chưa có nhiều sự hiện diện của các DN bưu chính Việt Nam. Chỉ duy nhất ViettelPost là DN có thị trường tại 2 quốc gia là Campuchia và Myanmar. Các DN trong nước chỉ chi phối thị trường bưu chính nội địa, còn mảng chuyển phát quốc tế vẫn do các DN nước ngoài nắm phần lớn. Ngoài ra, VNPost hiện là DN bưu chính duy nhất tại Việt Nam được Nhà nước giao nhiệm vụ tham gia các hoạt động trong UPU, APPU, Bưu chính khối ASEAN và đang hợp tác chặt chẽ với bưu chính các nước trong khối UPU, ASEAN cùng nhiều DN lớn trên thế giới như: Groupe La Poste, DHL, UPS, Japan Post, Dai-ichi Life...VNPost đã chủ động mời các công ty tư vấn nổi tiếng trên thế giới như: Japan Post, Spectos, Lyngsoe Systems... để cùng tìm ra các giải pháp nhằm thay đổi môi trường kinh doanh, cải tiến quy trình và chất lượng tại các trung tâm khai thác chia chọn, xây dựng hệ thống CNTT trong quản lý, khai thác và điều hành...

### ***3.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô***

#### ***3.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh***

Tính tới thời điểm hiện tại, Việt Nam có hơn 400 DN hoạt động trong lĩnh vực bưu chính với đầy đủ các thành phần kinh tế. Các DN trong nước đang phải gắng gượng đa dạng dịch vụ vận chuyển để tồn tại, phát triển đồng thời lại chịu sức ép cạnh tranh với các DN bưu chính nước ngoài do mở cửa thị trường bưu chính theo cam kết WTO. Mặc dù thị phần đang do các DN trong nước chi phối nhưng trong thời gian qua, nhiều DN nước ngoài đã không ngừng tăng tốc đầu tư vào Việt Nam. Trong đó phải kể tới Lalamove, Lazada Express, GrabFresh, Ship 60, AhaMove, giaohangso1.vn,... Đặc biệt, nhiều DN còn khẳng định 100% đơn hàng đến nay được giao dưới 55 phút. Sự xuất hiện ngày càng nhiều hơn các DN nước ngoài, với đầu tư lớn và cách làm chuyên nghiệp là dấu hiệu tích cực đối với thị trường nhưng cũng đồng nghĩa các DN Việt Nam sẽ phải cạnh tranh gay gắt hơn.

### 3.3.2.2. Khách hàng

Khách hàng là đối tượng mà DN bưu chính phục vụ và là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của DN. Khách hàng của các DN bưu chính có thể là tổ chức hoặc cá nhân, khách hàng tạo nên thị trường, quy mô của khách hàng tạo nên quy mô thị trường. Khách hàng chính là người quyết định DN sẽ cung cấp loại dịch vụ nào, là người trực tiếp đánh giá dịch vụ của DN và quyết định họ có quay lại với DN hay không. DN nào có lượng khách hàng lớn sẽ tăng được doanh thu, chiếm ưu thế so với các đối thủ từ đó tăng NLCT của DN.

Đối với các DN bưu chính thì khách hàng của họ, bên cạnh vai trò là người *tiêu dùng dịch vụ* (khách hàng được hưởng lợi ích từ việc chuyển dời bưu gửi từ nơi này, đến nơi khác), còn đóng vai trò của người *tham gia tạo ra dịch vụ* (khách hàng là người viết lên các ấn phẩm nhận gửi, chuẩn bị nội dung của kiện hàng, trao đổi các thông tin cần thiết với nhân viên cung ứng dịch vụ, ký nhận khi các bưu gửi được giao phát...) hay *người kiểm soát dịch vụ và làm chuyển biến dịch vụ* (bằng quyền lực tiêu tiền ở nơi khác, các khách hàng khiến DN bưu chính tự nhìn nhận lại chất lượng cung ứng dịch vụ của mình, lý giải nguyên nhân khiến khách hàng chuyển sang sử dụng dịch vụ của các đối thủ và từ đó tiến hành các hoạt động điều chỉnh).

Với xu hướng hiện nay, các khách hàng ưa chuộng các dịch vụ nhanh, giá cước rẻ, thủ tục đơn giản nên khách hàng cá nhân vẫn chủ yếu sử dụng dịch vụ của các DN bưu chính trong nước. Khách hàng DN chia ra làm 2 loại: Đối với các DN trong nước thường sử dụng dịch vụ bưu chính của các DN Việt Nam; Đối với các DN có vốn đầu tư nước ngoài, công ty liên doanh lại ưa chuộng dịch vụ bưu chính của các hãng chuyển phát nhanh quốc tế do thói quen tiêu dùng ở nước sở tại và danh tiếng của thương hiệu. Điều này khiến các DN bưu chính trong nước buộc phải đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng dịch vụ theo tiêu chuẩn quốc tế nâng cao khả năng cạnh tranh.

### 3.3.2.3. *Trung gian marketing*

Hiện nay các DN bưu chính thuê các công ty quảng cáo với đa dạng các hình thức quảng cáo như: trên các phương tiện thông tin đại chúng, biển quảng cáo ngoài trời, biển lightbox, màn hình LCD hay ngay trên phương tiện vận chuyển bưu chính, tại các bưu cục hay trên phong bì thư,... Các trung gian marketing sẽ giúp DN bưu chính tập trung vào hoạt động kinh doanh chính của mình vì các đơn vị này sẽ đảm trách khâu hậu cần cho những chiến dịch tiếp thị khách hàng. Đây là 1 yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp tới DN, nếu DN biết vận dụng quá trình truyền đạt, lan truyền những thông tin tích cực về các giá trị thương hiệu của mình thì DN sẽ xây dựng được lòng tin từ khách hàng, từ đó giúp tăng khả năng cạnh tranh của DN. Tuy nhiên, nếu DN không biết tận dụng các kênh truyền thông, DN sẽ tụt lại phía xa, sau đối thủ cùng ngành. Đặc biệt, trong thời đại công nghệ 4.0 ngày nay, bất cứ thông tin nào đều được lan truyền chia sẻ mạnh mẽ trên các kênh internet, mạng xã hội với tốc độ nhanh chóng.

### 3.3.2.4. *Nhà cung ứng*

#### *- Cung cấp thiết bị bưu chính*

Đây là ngành kinh doanh, sản xuất, xuất nhập khẩu và cung cấp các thiết bị chuyên ngành bưu chính: cân điện tử, băng tải bưu chính, máy in cước, máy buộc bưu kiện, xe đẩy bưu chính, xe nâng bưu chính, dấu-kìm bưu chính, dây thít bưu chính, hệ thống lồng gấp K2600, khay bưu chính, thùng thư, túi thư, xe nâng. Ngoài ra ngành này còn cung cấp các thiết bị nguồn, thiết bị đầu cuối.

#### *- Công nghệ phần cứng, mềm*

Trong những năm qua số lượng máy tính cá nhân của Việt Nam gồm máy tính để bàn và xách tay tăng nhanh liên tục. Cụ thể: năm 2011 số máy tính cá nhân/100 dân là 6,68 máy, năm 2012 là 7,86 máy, nhưng sang tới năm 2016 con số này là 23 máy. Số lượng máy vi tính cá nhân của Việt Nam tăng lên rất nhanh

qua các năm đây là điều kiện quan trọng để người dân có thể tiếp cận dễ dàng hơn các dịch vụ bưu chính, thuận tiện hơn trong việc tra cứu, định vị bưu phẩm.

#### *- Logistics*

Dịch vụ logistics là hoạt động thương mại, theo đó thương nhân tổ chức thực hiện một hoặc nhiều công việc bao gồm nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm thủ tục hải quan, các thủ tục giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, giao hàng hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hoá theo thoả thuận với khách hàng để hưởng thù lao. Các dịch vụ logistics chủ yếu, bao gồm: Dịch vụ bốc xếp hàng hoá, bao gồm cả hoạt động bốc xếp container; Dịch vụ kho bãi và lưu giữ hàng hóa, bao gồm cả hoạt động kinh doanh kho bãi container và kho xử lý nguyên liệu, thiết bị; Dịch vụ đại lý vận tải, bao gồm cả hoạt động đại lý làm thủ tục hải quan và lập kế hoạch bốc dỡ hàng hóa; Dịch vụ hỗ trợ khác, bao gồm cả hoạt động tiếp nhận, lưu kho và quản lý thông tin liên quan đến vận chuyển và lưu kho hàng hóa trong suốt cả chuỗi logistics; hoạt động xử lý lại hàng hóa bị khách hàng trả lại, hàng hóa tồn kho, hàng hóa quá hạn, lỗi mốt và tái phân phối hàng hóa đó; hoạt động cho thuê và thuê mua container.

Hiện nay với xu thế của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, sự phát triển của công nghệ thông tin, số hóa ngày càng mạnh mẽ đã khiến môi trường kinh doanh mảng logistic, mảng giao nhận quốc tế có sự thay đổi rất lớn. Các DN bưu chính Việt Nam là nhà cung cấp chuỗi cung ứng, việc vận chuyển, phát hàng hoá nên nắm bắt xu thế, bắt tay hợp tác với các DN logistics sẽ góp phần đẩy nhanh quá trình tham gia và kéo dài chuỗi giá trị logistic. Qua đó sẽ cung cấp tới khách hàng những dịch vụ chất lượng cao nhất.

#### *3.3.2.5. Công chúng*

Hiện nay hầu hết các DN bưu chính hoạt động trên thị trường Việt Nam đều là các DN tư nhân, khả năng tài chính đa phần còn yếu kém nên giới công

chúng tài chính ảnh hưởng trực tiếp tới DN này. DN nào linh hoạt và có khả năng huy động vốn thông qua các nhà đầu tư, các ngân hàng thì DN đó có tình hình tài chính lành mạnh khiến DN kinh doanh tốt và gia tăng NLCT trên thị trường. Ngược lại các DN không tìm kiếm được sự hỗ trợ tài chính thì sẽ lâm vào thế khó khăn như mất thị trường, mất khách hàng, chảy máu chất xám, mất thương hiệu... làm cho NLCT của DN sụt giảm. Giới công chúng nội bộ chính là những người đánh giá trực tiếp về DN. Hiện nay đa phần các DN đều ý thức được chăm lo đời sống cho người lao động là nhân tố quyết định tới sự phát triển của DN. VNPost đạt danh hiệu “DN tiêu biểu vì người lao động năm 2018” hay ViettelPost là đơn vị đặc biệt chú trọng tới công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ nhân viên và có các chế độ chăm lo đời sống và sức khỏe cho người lao động. Khi người nhân viên cảm thấy thoải mái với DN của họ, thì thái độ tích cực này sẽ lan sang cả các giới bên ngoài DN, làm gia tăng uy tín và khả năng cạnh tranh của DN. Tóm lại, các DN cần phải quan tâm đến thái độ của công chúng đối với các hoạt động và dịch vụ của mình. Mặc dù công chúng không tác động đến DN như một lực lượng có tổ chức, nhưng ấn tượng của công chúng đối với DN sẽ ảnh hưởng đến khách hàng, từ đó quyết định khả năng cạnh tranh của DN.

### **3.4. Phân tích các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

#### **3.4.1. Kết quả nghiên cứu định tính**

##### **3.4.1.1. Phương pháp thực hiện phỏng vấn sâu**

Theo Krueger (1994), phỏng vấn chuyên sâu và thảo luận nhóm là cách tốt nhất để điều tra một chủ đề trong bối cảnh xã hội, vì nó khuyến khích việc chia sẻ kinh nghiệm. Theo Silverman (2001), thảo luận nhóm giúp các thành viên trong nhóm có sự linh hoạt và tự do ngôn luận, lúc đó thì có cơ hội giải quyết những vấn đề, những trở ngại dễ dàng hơn. Còn theo Morgan (1997), những yếu tố đã nêu ra thông qua phỏng vấn sẽ phản hồi được các thông tin một cách cụ thể. Vì vậy, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia để hoàn

chỉnh mô hình nghiên cứu. Mục tiêu của phỏng vấn sâu trong nghiên cứu này là: Kiểm tra và sàng lọc các biến độc lập ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam cũng như xác định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu; Điều chỉnh, bổ sung thang đo cho các khái niệm nghiên cứu.

Tại Việt Nam chưa có nghiên cứu cụ thể về nội dung tương tự, nên các thang đo từ các nghiên cứu trước cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với các DN trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức. Ngoài ra, cuộc phỏng vấn sâu kiểm tra xem đối tượng điều tra có hiểu đúng ý nghĩa của các thang đo hay không, về cấu trúc, từ ngữ của thang đo có dễ hiểu không, dễ trả lời hay không. Từ đó, các thang đo sẽ được điều chỉnh trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng. Đối tượng phỏng vấn là 10 chuyên gia, bao gồm 5 chuyên gia từ các trường Đại học có đào tạo ngành nghề liên quan tới bưu chính, 3 chuyên gia của Vụ Bưu chính, 2 chuyên gia từ Phòng Công nghiệp và thương mại Việt Nam. Kết quả phỏng vấn và thảo luận về các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam được miêu tả trong Bảng 3.16.

**Bảng 3.16: Kết quả thảo luận về các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

| <b>Yếu tố</b>                              | <b>Số ý kiến đồng ý</b> | <b>Tỷ lệ đồng ý (%)</b> |
|--------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Năng lực tài chính                      | 9                       | 90                      |
| 2. Năng lực cung ứng dịch vụ               | 10                      | 100                     |
| 3. Năng lực phát triển mạng lưới           | 10                      | 100                     |
| 4. Năng lực hội nhập                       | 10                      | 100                     |
| 5. Năng lực tổ chức, quản lý               | 8                       | 80                      |
| 6. Năng lực MMTB và khả năng ứng dụng KHCN | 9                       | 90                      |

*Nguồn: Theo điều tra của tác giả*

Qua kết quả phỏng vấn, hầu hết các chuyên gia đều cho rằng: (1) Năng lực tài chính, (2) Năng lực cung ứng dịch vụ, (3) Năng lực phát triển mạng lưới,

(4) Năng lực hội nhập, (5) Năng lực tổ chức, quản lý và (6) Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ có ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Do đó, mô hình nghiên cứu đề xuất được giữ nguyên và được sử dụng là mô hình chính thức để đo lường các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam.

#### *3.4.1.2. Xây dựng và phát triển thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*

##### *(1) Năng lực tài chính*

Kết quả phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thang đo này, hầu hết chuyên gia cho rằng yếu tố này có ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam (90%). Qua nghiên cứu, phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thấy, các biến quan sát của thang đo này bao gồm: (1) DN có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh, (2) DN dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau, (3) DN có khả năng quay vòng vốn, (4) DN dễ dàng thu hồi được các khoản nợ từ khách hàng, (5) DN luôn thanh toán các khoản nợ đầy đủ và đúng hạn.

##### *(2) Năng lực cung ứng dịch vụ*

Qua quá trình phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thang đo này, tất cả các chuyên gia đều cho rằng yếu tố năng lực cung ứng dịch vụ có ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam (100 và xây dựng các biến quan sát của thang đo này bao gồm: (1) DN đảm bảo giao hàng đúng thời gian và địa điểm, (2) Nhân viên của DN có khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ, (3) Nhân viên của DN có thái độ nhiệt tình và niềm nở khi phục vụ yêu cầu của khách hàng, (4) Nhân viên của DN sẵn sàng giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng về dịch vụ, (5) Giá cả dịch vụ của DN hợp lý hơn so với các nhà cung ứng khác, (6) Nhân viên của DN có khả năng sử dụng thành thạo máy móc, phần mềm bưu chính.

##### *(3) Năng lực phát triển mạng lưới*

Qua quá trình phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thang đo này, tất cả các chuyên gia đều cho rằng yếu tố năng lực phát triển mạng lưới có ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam (100%). Kết quả nghiên cứu, phỏng vấn và thảo luận nhóm cho thấy, các biến quan sát của thang đo này bao gồm: (1) DN luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới, (2) Vị trí các bưu cục của DN gần khu dân cư, thuận tiện đi lại, (3) DN bố trí phương tiện vận chuyển linh hoạt, hợp lý, tiết kiệm thời gian, (4) DN có mức độ khai thác thị trường cao, (5) DN có tốc độ phát triển bưu cục mới cao, (6) Khoảng cách giữa các bưu cục của DN được đặt hợp lý.

#### *(4) Năng lực hội nhập*

Kết quả phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, tất cả các chuyên gia đều cho rằng yếu tố năng lực hội nhập có ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam (100%) và xây dựng được các biến quan sát của thang đo này bao gồm: (1) Trong tương lai, DN sẽ mở rộng đầu tư tại thị trường nước ngoài, (2) DN tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế (Liên minh bưu chính thế giới UPU, Liên minh bưu chính Châu Á – Thái Bình Dương APPU), (3) DN đang là đối tác với các DN nước ngoài, (4) DN mời các chuyên gia về bưu chính trên thế giới tìm các giải pháp nhằm cải tiến quy trình và chất lượng dịch vụ, (5) DN luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các DN nước ngoài, (6) Nhân viên của DN tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài.

#### *(5) Năng lực tổ chức, quản lý*

Kết quả phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thang đo này, hầu hết các chuyên gia đều cho rằng yếu tố năng lực tổ chức, quản lý có ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam (80%) và xây dựng được các biến quan sát của thang đo này bao gồm: (1) DN có bộ máy tổ chức hoạt động tinh gọn, linh hoạt, (2) DN xây dựng được chiến lược kinh doanh hiệu quả, (3) DN linh hoạt trong việc sắp xếp, bố trí và thay đổi nhân sự, (4) DN chú trọng công

tác đào tạo nâng cao trình độ quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ quản lý, (5) DN lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả, (6) DN thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động, (7) Đội ngũ lãnh đạo của DN có khả năng quản lý tốt.

*(6) Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ*

Qua quá trình phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm cho thang đo này, hầu hết chuyên gia cho rằng yếu tố năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ có ảnh hưởng lớn tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam (90%). Kết quả nghiên cứu, phỏng vấn và thảo luận nhóm cho thấy, các biến quan sát của thang đo này bao gồm: (1) Máy móc, thiết bị của DN luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh, (2) DN luôn đầu tư, trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại, (3) DN luôn chú trọng các hoạt động nghiên cứu và triển khai công nghệ mới, (4) DN thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh, (5) DN ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh, (6) DN định kỳ nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị.

Tổng hợp các kết quả nghiên cứu định tính ở trên, luận án đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam và các chỉ tiêu đo lường từng yếu tố như trong Bảng 3.17

**Bảng 3.17. Tổng hợp kết quả thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

| <b>Yếu tố</b>                | <b>Biến quan sát</b>                    | <b>Nguồn</b>                                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Năng lực tài chính</b> | 1. Quy mô nguồn vốn                     | Bùi Xuân Phong (2007), Nguyễn Đình Thọ (2009), Borch và cộng sự (1999), Thảo luận chuyên gia |
|                              | 2. Khả năng huy động vốn                |                                                                                              |
|                              | 3. Khả năng quay vòng vốn               |                                                                                              |
|                              | 4. Khả năng thu hồi công nợ             |                                                                                              |
|                              | 5. Khả năng thanh toán                  |                                                                                              |
|                              | 1. Thời gian giao hàng của doanh nghiệp | A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml,                                                         |

|                                         |                                                                                             |                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. Năng lực cung ứng dịch vụ</b>     | 2. Khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng                                                  | Leonard L.Berry (1985), Tahir & Bakar (2007), Morash và cộng sự (1996), Lynch và cộng sự (2000)<br>Thảo luận chuyên gia |
|                                         | 3. Thái độ phục vụ của nhân viên bưu chính                                                  |                                                                                                                         |
|                                         | 4. Khả năng giải quyết khiếu nại về dịch vụ cho khách hàng                                  |                                                                                                                         |
|                                         | 5. Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp                                                          |                                                                                                                         |
|                                         | 6. Trình độ chuyên môn của nhân viên bưu chính                                              |                                                                                                                         |
| <b>3. Năng lực phát triển mạng lưới</b> | 1. Khả năng đầu tư, mở rộng                                                                 | Mladenka Blagojevic, Predrag Ralevic, Dragana Sarac (2020), Phạm Thị Minh Lan (2020), Thảo luận chuyên gia              |
|                                         | 2. Vị trí giữa các bưu cục                                                                  |                                                                                                                         |
|                                         | 3. Cách thức bố trí phương tiện vận chuyển                                                  |                                                                                                                         |
|                                         | 4. Mức độ khai thác thị trường                                                              |                                                                                                                         |
|                                         | 5. Tốc độ phát triển bưu cục mới                                                            |                                                                                                                         |
|                                         | 6. Khoảng cách giữa các bưu cục                                                             |                                                                                                                         |
| <b>4. Năng lực hội nhập</b>             | 1. Khả năng mở rộng đầu tư tại thị trường nước ngoài                                        | Competitiveness advisory Group (1995), Sibel Ahmedova (2015), Thảo luận chuyên gia                                      |
|                                         | 2. Doanh nghiệp tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế                            |                                                                                                                         |
|                                         | 3. Doanh nghiệp đang là đối tác của các doanh nghiệp nước ngoài                             |                                                                                                                         |
|                                         | 4. Doanh nghiệp tham khảo ý kiến các chuyên gia nước ngoài tư vấn về bưu chính              |                                                                                                                         |
|                                         | 5. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài             | Preble, Reichel and Hoffman (2000), Nguyễn Thị Huyền Trâm (2016), Nguyễn Đình Thọ                                       |
|                                         | 6. Nhân viên của doanh nghiệp đã tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài |                                                                                                                         |
|                                         | 3. Khả năng sắp xếp, bố trí nhân sự                                                         |                                                                                                                         |
|                                         | 4. Chính sách đào tạo nâng cao trình độ                                                     |                                                                                                                         |

|                                                                              |                                                                                       |                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Năng lực tổ chức, quản lý</b>                                          | quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ quản lý                                                 | (2009), Micheal Porter (1980), Thảo luận chuyên gia                                                                       |
|                                                                              | 5. Khả năng lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc         |                                                                                                                           |
|                                                                              | 6. Doanh nghiệp thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động          |                                                                                                                           |
|                                                                              | 7. Đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng quản lý tốt                          |                                                                                                                           |
| <b>6. Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ</b> | 1. Khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh của máy móc, thiết bị                          | Michael Porter (1980), Nguyễn Trung Hiếu (2014), Hudson (2001), Qian, Li (2003), Thọ & Trang (2008), Thảo luận chuyên gia |
|                                                                              | 2. Mức độ hiện đại của máy móc, thiết bị                                              |                                                                                                                           |
|                                                                              | 3. Khả năng nghiên cứu công nghệ mới                                                  |                                                                                                                           |
|                                                                              | 4. Khả năng cập nhật và ứng dụng công nghệ mới                                        |                                                                                                                           |
|                                                                              | 5. Khả năng ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến                                     |                                                                                                                           |
|                                                                              | 6. Hoạt động nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị                                    |                                                                                                                           |
| <b>7. Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam</b>        | 1. Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực                | Thảo luận chuyên gia                                                                                                      |
|                                                                              | 2. Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh                                        |                                                                                                                           |
|                                                                              | 3. Doanh nghiệp đang có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài |                                                                                                                           |
|                                                                              | 4. Doanh nghiệp sẽ phát triển trong dài hạn                                           |                                                                                                                           |
|                                                                              | 5. Doanh nghiệp đã tận dụng tốt 6 yếu tố năng lực trên trong hoạt động kinh doanh     |                                                                                                                           |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

#### 3.4.1.3. *Thiết kế bảng hỏi sơ bộ*

Đây là các biến quan sát gốc, tuy nhiên khi thiết kế bảng hỏi để đảm bảo tính logic của câu hỏi, các biến quan sát gốc trong bảng 3.16 được điều chỉnh thành các biến quan sát mới cho phù hợp với nội dung từng câu hỏi. Biến quan sát được điều chỉnh được trình bày chi tiết tại phụ lục 02.

Để đo lường các biến quan sát trong phiếu hỏi, luận án sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Thang đo Likert là thang đo được sử dụng một cách phổ biến nhất trong nghiên cứu định lượng. Thang đo Likert được phát triển và giới thiệu bởi Rensis Likert vào năm 1932. Về mặt lý thuyết thang đo Likert là thang đo thứ tự và đo lường mức độ đồng ý của đối tượng nghiên cứu. Nghĩa là năm điểm biến thiên từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Vì vậy, thang đo Likert cho phép một loạt các lựa chọn từ “Rất không đồng ý” tới “Rất đồng ý”.

Ngoài phần giới thiệu và phần quản lý, nội dung chính của bảng hỏi bao gồm các câu hỏi về các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Trên cơ sở tham khảo ý kiến của những người phỏng vấn trong giai đoạn nghiên cứu định tính, nội dung câu hỏi được xây dựng đơn giản, dễ hiểu nhưng vẫn đảm bảo đúng hàm ý của cơ sở lý thuyết.

### 3.4.2. *Kết quả nghiên cứu định lượng*

#### 3.4.2.1. *Nghiên cứu định lượng sơ bộ*

Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, thang đo sơ bộ đã được điều chỉnh để đưa vào bảng câu hỏi phục vụ cho nghiên cứu định lượng sơ bộ. Trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, thang đo sơ bộ tiếp tục đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Các thang đo sơ bộ đảm bảo độ tin cậy sẽ được giữ lại để phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức và được gọi là thang đo chính thức. Kết quả hệ số tin cậy Cronbach's Alpha cho thấy, các thang đo sơ bộ đều đạt độ tin cậy lớn hơn 0,6. Các biến TC4, CUDV6, ML6 và HN1 bị loại vì  $\alpha$  của riêng các biến này lớn hơn hệ số  $\alpha$  chung (Nunnally và Bernstein 1994). Sau khi loại bỏ các biến này, các biến còn lại được chạy lại để kiểm định lại độ tin cậy. Kết quả được thể hiện trong Phụ lục 03.

Như vậy, bộ thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam bao gồm 6 yếu tố (không có sự thay đổi so với mô hình đề xuất ban đầu) với 32 biến quan sát và 1 yếu tố đánh giá NLCT của DN bưu chính Việt Nam gồm 5 biến quan sát sẽ được đưa vào để thiết kế bảng câu hỏi để khảo sát chính thức. Thang đo chính thức được mô tả trong Bảng 3.18.

**Bảng 3.18: Thang đo chính thức các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam**

| <b>Yếu tố</b>                                                                                               | <b>Mã hóa</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1. Năng lực tài chính</b>                                                                                | <b>TC</b>     |
| 1. Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh                                                     | TC1           |
| 2. Doanh nghiệp dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau                                               | TC2           |
| 3. Doanh nghiệp có khả năng quay vòng vốn                                                                   | TC3           |
| 4. Doanh nghiệp luôn thanh toán các khoản nợ đầy đủ và đúng hạn                                             | TC4           |
| <b>2. Năng lực cung ứng dịch vụ</b>                                                                         | <b>CUDV</b>   |
| 1. Doanh nghiệp đảm bảo giao hàng đúng thời gian và địa điểm                                                | CUDV1         |
| 2. Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ | CUDV2         |
| 3. Nhân viên của doanh nghiệp có thái độ nhiệt tình và niềm nở khi phục vụ yêu cầu của khách hàng           | CUDV3         |
| 4. Nhân viên của doanh nghiệp sẵn sàng giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng về dịch vụ                   | CUDV4         |
| 5. Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp hợp lý hơn so với các nhà cung ứng khác                                  | CUDV5         |
| <b>3. Năng lực phát triển mạng lưới</b>                                                                     | <b>ML</b>     |
| 1. Doanh nghiệp luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới                                           | ML1           |
| 2. Vị trí các bưu cục của doanh nghiệp gần khu dân cư, thuận tiện đi lại                                    | ML2           |

|                                                                                                                                                        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 3. Doanh nghiệp bố trí phương tiện vận chuyển linh hoạt, hợp lý, tiết kiệm thời gian                                                                   | ML3         |
| 4. Doanh nghiệp có mức độ khai thác thị trường cao                                                                                                     | ML4         |
| 5. Doanh nghiệp có tốc độ phát triển bưu cục mới cao                                                                                                   | ML5         |
| <b>4. Năng lực hội nhập</b>                                                                                                                            | <b>HN</b>   |
| 1. Doanh nghiệp tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế (Liên minh bưu chính thế giới UPU, Liên minh bưu chính Châu Á – Thái Bình Dương APPU) | HN1         |
| 2. Doanh nghiệp đang là đối tác với các doanh nghiệp nước ngoài                                                                                        | HN2         |
| 3. Doanh nghiệp mời các chuyên gia về bưu chính trên thế giới tìm các giải pháp nhằm cải tiến quy trình và chất lượng dịch vụ                          | HN3         |
| 4. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài                                                                        | HN4         |
| 5. Nhân viên của doanh nghiệp tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài                                                               | HN5         |
| <b>5. Năng lực tổ chức, quản lý</b>                                                                                                                    | <b>QL</b>   |
| 1. Doanh nghiệp có bộ máy tổ chức hoạt động tinh gọn, linh hoạt                                                                                        | QL1         |
| 2. Doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh hiệu quả                                                                                           | QL2         |
| 3. Doanh nghiệp linh hoạt trong việc sắp xếp, bố trí và thay đổi nhân sự                                                                               | QL3         |
| 4. Doanh nghiệp chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ quản lý                                                     | QL4         |
| 5. Doanh nghiệp lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả                                                    | QL5         |
| 6. Doanh nghiệp thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động                                                                           | QL6         |
| 7. Đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng quản lý tốt                                                                                           | QL7         |
| <b>6. Năng lực máy móc thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ</b>                                                                            | <b>MMTB</b> |
| 1. Máy móc, thiết bị của doanh nghiệp luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh                                                                               | MMTB1       |

|                                                                                          |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 2. Doanh nghiệp luôn đầu tư, trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại                | MMTB2       |
| 3. Doanh nghiệp luôn chú trọng các hoạt động nghiên cứu về công nghệ mới                 | MMTB3       |
| 4. Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh | MMTB4       |
| 5. Doanh nghiệp ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh         | MMTB5       |
| 6. Doanh nghiệp định kỳ nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị                            | MMTB6       |
| <b>7. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam</b>                        | <b>NLCT</b> |
| 1. Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực                   | NLCT1       |
| 2. Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh                                           | NLCT2       |
| 3. Doanh nghiệp đang có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài    | NLCT3       |
| 4. Doanh nghiệp sẽ phát triển trong dài hạn                                              | NLCT4       |
| 5. Doanh nghiệp đã tận dụng tốt 6 yếu tố năng lực trên trong hoạt động kinh doanh        | NLCT5       |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Sau khi loại bỏ các biến không sử dụng được ở bước nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảng hỏi dự kiến của nghiên cứu này bao gồm 35 biến quan sát dùng trong phân tích nhân tố. Do vậy, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là:  $35 * 5 = 175$  đơn vị. Song để đạt được cỡ mẫu này sau khi loại bỏ các mẫu thiếu nhiều thông tin hoặc chất lượng thấp, nghiên cứu sinh lấy mẫu nghiên cứu là 316 đơn vị.

#### 3.4.2.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

##### (1) Phân tích thống kê mô tả

Để đạt được kích thước mẫu mong muốn là 175 đơn vị, 316 bảng hỏi đã được phát ra, tổng số bảng hỏi thu về là 215 bảng (68%). Trong số 215 bảng hỏi thu

về, sau khi kiểm tra, tác giả phát hiện có 34 bảng hỏi không sử dụng được. Do đó, các bảng hỏi không sử dụng được đã bị loại bỏ trước khi tiến hành nhập dữ liệu. Số lượng bảng hỏi chính thức được sử dụng để phân tích còn lại là 181 bảng hỏi.

*- Về loại hình doanh nghiệp*

Kết quả thống kê cho thấy số DN có vốn Nhà nước chiếm tỷ lệ rất nhỏ 2,2%, số DN có vốn tư nhân chiếm đáng kể 97,8%. Điều này phù hợp với thực tế hiện nay, các DN bưu chính chủ yếu của Việt Nam là các DN có vốn tư nhân. (Phụ lục 05)

*- Về vị trí công tác*

Đối tượng trả lời phiếu điều tra chủ yếu là các lãnh đạo phòng ban trong DN (72,4%), đây cũng là những nhà quản lý cấp trung trong DN nên hầu hết họ am hiểu hết hoạt động trong DN do đó kết quả phiếu điều tra đảm bảo độ tin cậy cao. (Phụ lục 05)

*- Về địa điểm doanh nghiệp*

Theo kết quả thống kê, địa điểm các DN bưu chính phần lớn nằm ở Hà Nội (69,1%) và một số lượng nhỏ nằm ở Thành phố Hồ Chí Minh (30,9%). Điều này cũng hoàn toàn hợp lý, bởi theo số liệu của Bộ Thông tin và truyền thông thì số lượng các DN nằm tại Hà Nội nhiều hơn các DN ở Thành phố Hồ Chí Minh. (Phụ lục 05)

Theo kết quả thống kê mô tả các biến trong mô hình (Phụ lục 05), tất cả các biến quan sát có mức độ đánh giá từ 1 (Rất không đồng ý) tới 5 (Hoàn toàn đồng ý). Điều này chứng tỏ có sự khác nhau về mức độ đánh giá của từng DN bưu chính về các biến được nghiên cứu.

*(2) Kiểm định giá trị của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha*

Với quy mô mẫu trong nghiên cứu này là 181 đơn vị, các thang đo hoàn chỉnh có hệ số Cronbach's alpha  $\geq 0,6$  cùng với các biến quan sát có Cronbach's

alpha nếu loại biến nhỏ hơn hệ số Cronbach's alpha và hệ số tương quan tổng biến  $\geq 0,3$  sẽ được giữ lại làm thang đo chính thức cho bước tiếp theo.

Theo kết quả chạy mô hình, thang đo Năng lực tài chính, thang đo Năng lực cung ứng dịch vụ, thang đo Năng lực hội nhập, thang đo Tổ chức, quản lý, thang đo Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ đều thỏa mãn yêu cầu và tất cả các biến quan sát của các thang đo này đều đạt được độ tin cậy, Thang đo Năng lực phát triển mạng lưới có biến quan sát ML1 có Cronbach's alpha nếu loại biến lớn hơn Cronbach's alpha chung nên biến ML1 bị loại khỏi thang đo này, Thang đo Năng lực cạnh tranh của DN bưu chính có biến quan sát NLCT3 và NLCT4 có Cronbach's alpha nếu loại biến lớn hơn Cronbach's alpha chung nên biến quan sát NLCT3 và NLCT4 bị loại ra khỏi thang đo này. Bảng kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được thể hiện ở phụ lục 04.

Như vậy, sau khi phân tích hệ số tin cậy có 6 thang đo biến độc lập gồm 31 biến quan sát và 1 thang đo biến phụ thuộc gồm 3 biến quan sát trong mô hình thỏa mãn điều kiện để sử dụng trong phân tích EFA.

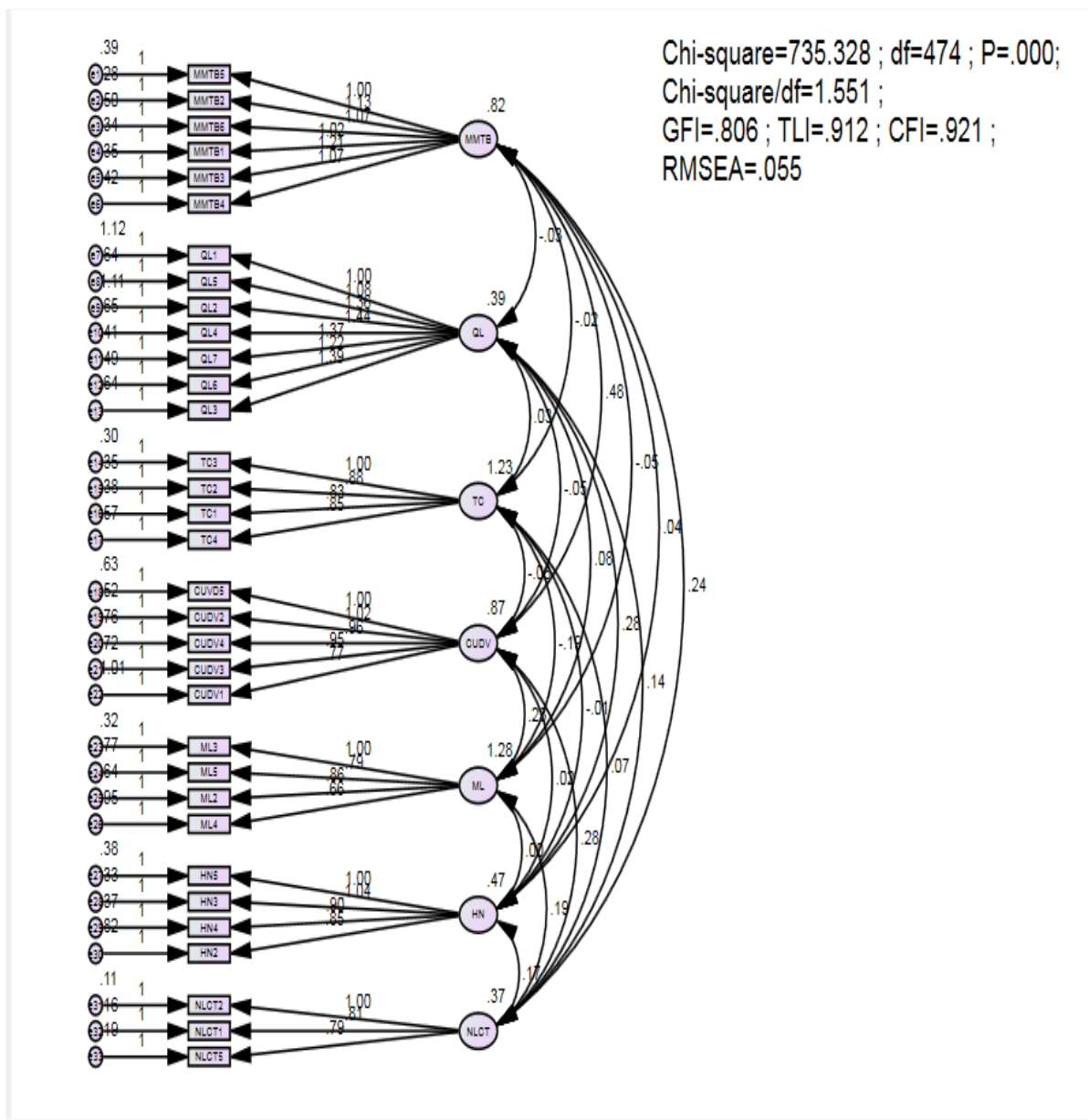
### *(3) Phân tích nhân tố khám phá EFA*

Kết quả phân tích EFA lần 1 cho thấy hệ số KMO của các biến quan sát là 0,832, thỏa mãn điều kiện  $0,5 < KMO < 1$ , vậy có thể kết luận là phân tích nhân tố khám phá là thích hợp để phân tích yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Thông qua kiểm định Bartlett có kết quả Sig,  $< 0,05$  nên 30 biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện, Kết quả kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát: cột Cumulative cho biết trị số phương sai trích là 60,668%, điều này có nghĩa là 60,668% sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến đặc. Tuy nhiên biến quan sát HN1 không có hệ số tải nhân tố nên bị loại khỏi mô hình.

Kết quả phân tích EFA lần 2 cho thấy hệ số KMO của các biến quan sát là 0,829, thỏa mãn điều kiện  $0,5 < KMO < 1$ , vậy có thể kết luận là phân tích nhân tố khám phá là thích hợp để phân tích yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Thông qua kiểm định Bartlett có kết quả  $Sig. < 0,05$  nên 30 biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện. Kết quả kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát: cột Cumulative cho biết trị số phương sai trích là 60,957%, điều này có nghĩa là 60,957% sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến đặc trưng. Kết quả của phân tích mô hình EFA lần thứ 2 cho biết các biến đặc trưng đều có hệ số tải nhân tố (Factor loading) lớn hơn 0,5. Tổng số 33 biến quan sát (30 biến quan sát của biến độc lập và 3 biến quan sát của biến phụ thuộc) được trích thành 7 nhóm yếu tố đại diện. Bảng hệ số KMO và kiểm định Bartlett, kết quả kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát và bảng hệ số tải nhân tố được trình bày tại phụ lục 07. Như vậy, phân tích EFA cho thấy 7 thang đo với 33 biến (sau khi loại biến HN1) thỏa mãn điều kiện sử dụng trong phân tích CFA.

#### *(4) Phân tích nhân tố khẳng định CFA*

Phân tích CFA của 7 thang đo với 33 biến quan sát thỏa mãn điều kiện được thực hiện bằng phần mềm AMOS 21.

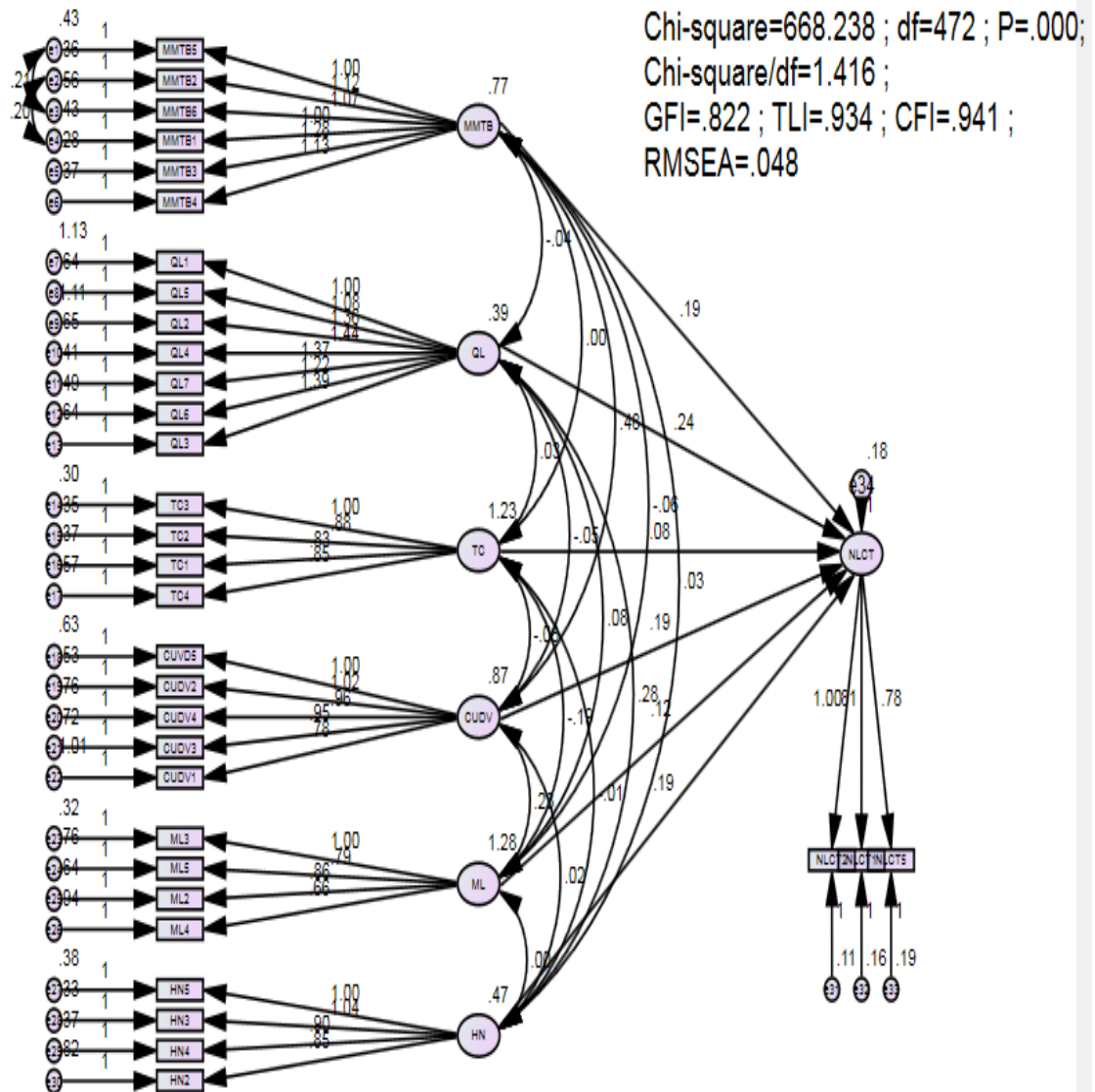


**Hình 3.1: Kết quả phân tích CFA các thang đo trong mô hình**

*Nguồn: Kết quả chạy AMOS*

Về mức độ phù hợp chung, phân tích CFA cho kết quả: Chi-bình phương là 735,328 với 474 bậc tự do và giá trị  $p = 0,000$ , Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df) là  $1,551 < 2$ , chỉ số  $GFI = 0,806 > 0,8$ , chỉ số  $CFI = 0,921 > 0,9$ , chỉ số  $TLI = 0,912 > 0,9$  và chỉ số  $RMSEA = 0,055 < 0,08$  nên mô hình này phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

(5) Kiểm định mô hình bằng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM và phương pháp bootstrap



Hình 3.2: Kết quả kiểm định mô hình bằng phân tích SEM

Nguồn: Kết quả chạy AMOS

Kiểm định bằng mô hình SEM cho kết quả: Chi-bình phương là 668,238 với 472 bậc tự do và giá trị  $p = 0,000$ , Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df) là  $1,416 < 2$ , chỉ số GFI =  $0,822 > 0,8$ , chỉ số CFI =  $0,941 > 0,9$ ,

chỉ số  $TLI = 0,934 > 0,9$  và chỉ số  $RMSEA = 0,048 < 0,08$  nên mô hình này phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Kết quả ước lượng chưa chuẩn hóa của các tham số (Bảng 3.19) cho thấy mối quan hệ thuận chiều của Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ (MMTB), Năng lực tổ chức, quản lý (QL), Năng lực tài chính (TC), Năng lực cung ứng dịch vụ (CUDV), Năng lực phát triển mạng lưới (ML) và năng lực hội nhập (HN) với Năng lực cạnh tranh của các DN với mức ý nghĩa 5% ( $P < 0,05$ ) nên tất cả các thang đo này được giữ lại ở mô hình.

**Bảng 3.19: Kiểm định quan hệ nhân quả các khái niệm nghiên cứu**

|                | Estimate | S.E  | C.R   | P    | Label  |
|----------------|----------|------|-------|------|--------|
| NLCT <--- MMTB | ,190     | ,063 | 3,044 | ,002 | par_43 |
| NLCT <--- QL   | ,241     | ,109 | 2,214 | ,027 | par_44 |
| NLCT <--- TC   | ,084     | ,037 | 2,258 | ,024 | par_45 |
| NLCT <--- CUDV | ,193     | ,064 | 3,031 | ,002 | par_46 |
| NLCT <--- ML   | ,124     | ,041 | 3,027 | ,002 | par_47 |
| NLCT <--- HN   | ,195     | ,097 | 2,009 | ,045 | par_48 |

*Nguồn: Tổng hợp từ điều tra và tính toán của tác giả*

**Bảng 3.20: Kết quả SEM mô hình đã chuẩn hóa**

|                | Estimate |
|----------------|----------|
| NLCT <--- CUDV | ,295     |
| NLCT <--- MMTB | ,274     |
| NLCT <--- QL   | ,245     |
| NLCT <--- ML   | ,230     |
| NLCT <--- HN   | ,220     |
| NLCT <--- TC   | ,152     |

*Nguồn: Tổng hợp từ điều tra và tính toán của tác giả*

Kết quả ước lượng chuẩn hóa của các tham số, cho thấy, yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất tới NLCT của các DN bưu chính là: Năng lực cung ứng dịch vụ (29,5%),

thứ hai là yếu tố Năng lực máy móc thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ (27,4%), thứ ba là yếu tố Năng lực tổ chức, quản lý (24,5%), thứ tư là yếu tố Năng lực phát triển mạng lưới (23%), thứ năm là yếu tố Năng lực hội nhập (22%) và cuối cùng ảnh hưởng yếu nhất là yếu tố Năng lực tài chính (15,2%).

Trong nghiên cứu này, việc kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp bootstrap sử dụng số lượng mẫu lặp lại  $N = 500$ . Kết quả phân tích bootstrap cho thấy các trị tuyệt đối CR nhỏ nên độ lệch chuẩn đủ có xuất hiện nhưng tương đối nhỏ không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%. (Phụ lục 07) Do vậy, các ước lượng trong mô hình nghiên cứu có thể tin cậy được.

### 3.4.3. Kết quả kiểm định các giả thuyết mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định các giả thuyết của mô hình được thể hiện ở Bảng 3.21

**Bảng 3.21: Kết quả kiểm định các giả thuyết mô hình nghiên cứu**

| Kí hiệu | Giả thuyết                                                                                   | P value    | Kết luận             |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| H1      | Năng lực tài chính có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam            | 0,024 < 5% | Chấp nhận giả thuyết |
| H2      | Năng lực cung ứng dịch vụ có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam     | 0,002 < 5% | Chấp nhận giả thuyết |
| H3      | Năng lực phát triển mạng lưới có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam | 0,002 < 5% | Chấp nhận giả thuyết |
| H4      | Năng lực hội nhập có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam             | 0,045 < 5% | Chấp nhận giả thuyết |
| H5      | Năng lực tổ chức, quản lý có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam     | 0,027 < 5% | Chấp nhận giả thuyết |

|    |                                                                                                                                   |          |                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|
| H6 | Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ có tác động dương tới NLCT của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam | 0,002<5% | Chấp nhận giả thuyết |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|

Tổng hợp kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu với 06 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc, các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 đều được chấp nhận. Khi tăng những yếu tố này sẽ làm gia tăng NLCT của DN bưu chính.

#### 3.4.4. Thảo luận kết quả sau kiểm định

Giá trị trung bình của các thang đo các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam dao động trong khoảng 2,88 đến 3,59. Yếu tố Năng lực hội nhập có giá trị trung bình thấp nhất và yếu tố Năng lực tài chính có giá trị trung bình cao nhất. Điều này được thể hiện chi tiết trên Bảng 3.22.

**Bảng 3.22: Giá trị trung bình của các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

| Thang đo                                                              | Cỡ mẫu | Giá trị thấp nhất | Giá trị cao nhất | Trung Bình |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|-------------------|------------------|------------|
| 1. Năng lực tài chính                                                 | 181    | 1                 | 5                | 3,59       |
| 2. Năng lực cung ứng dịch vụ                                          | 181    | 1                 | 5                | 2,95       |
| 3. Năng lực phát triển mạng lưới                                      | 181    | 1                 | 5                | 3,32       |
| 4. Năng lực hội nhập                                                  | 181    | 1                 | 5                | 2,88       |
| 5. Năng lực tổ chức quản lý                                           | 181    | 1                 | 5                | 3,20       |
| 6. Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ | 181    | 1                 | 5                | 3,53       |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### 3.4.4.1. Năng lực tài chính

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy đây là yếu tố có ảnh hưởng ít nhất đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam. Các kết quả phân tích được thể

hiện ở Phụ lục 06. Phân tích từng chỉ tiêu trong thang đo năng lực tài chính cho thấy hầu hết các DN bưu chính được khảo sát đều cho rằng Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh và Doanh nghiệp dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau. Lý do hầu hết các DN bưu chính ở Việt Nam hiện nay đều là các DN tư nhân với quy mô nhỏ nên khi khởi nghiệp lượng vốn bỏ ra không cần quá nhiều. Mặt khác hiện nay, các ngân hàng có rất nhiều chính sách ưu đãi khi DN vay vốn với thủ tục đơn giản, dễ dàng, do đó DN không mấy khó khăn trong việc tiếp cận nguồn vốn vay.

Thông thường, các nguồn vốn có thể huy động được của DN được chia thành hai nhóm: Nguồn vốn bên trong (vốn tự có, vốn từ gia đình bạn bè) và nguồn vốn bên ngoài (đầu tư của nhà đầu tư, các khoản vay từ ngân hàng hay những nguồn vốn hỗ trợ khác). Trên thị trường bưu chính, số lượng các DN tư nhân chiếm đa số (93,35%), DN có vốn Nhà nước và các DN có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Để kinh doanh dịch vụ bưu chính theo quy định tại Điều 5 Nghị định 47/2011/NĐ-CP ngày 17/6/2011 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số nội dung của Luật Bưu chính, điều kiện về vốn để DN được cấp giấy bưu chính phạm vi liên tỉnh tối thiểu là 2 tỷ đồng và phạm vi quốc tế tối thiểu là 5 tỷ đồng.

**Bảng 3.23: Vốn điều lệ của các doanh nghiệp bưu chính có vốn Nhà nước**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| <b>Doanh nghiệp có yếu tố Nhà nước</b>                   | <b>Vốn điều lệ</b> |
|----------------------------------------------------------|--------------------|
| Tổng công ty Bưu điện Việt Nam – VNPost                  | 8.122,0            |
| Công ty cổ phần dịch vụ bưu chính viễn thông Sài Gòn SPT | 1.203,0            |
| Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post    | 269,0              |
| Tổng công ty chuyển phát nhanh bưu điện EMS              | 91,5               |
| Công ty cổ phần DV hàng không sân bay Nội Bài NASCO      | 50,0               |

*Nguồn: Tổng cục thống kê, Vụ Bưu chính*

**Bảng 3.24: Vốn điều lệ của các doanh nghiệp bưu chính có vốn tư nhân***Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| <b>Doanh nghiệp có yếu tố tư nhân</b>            | <b>Vốn điều lệ</b> |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| Công ty cổ phần CPN Vietstar                     | 68,0               |
| Công ty Cổ phần Hợp Nhất                         | 48,6               |
| Công ty TNHH Thành Bưởi                          | 33,0               |
| Công ty Hai bốn bảy                              | 23,5               |
| Công ty CP đầu tư thương mại phát triển Nhất Tín | 15,0               |
| Công ty CP CPN hàng hóa Sài Gòn                  | 10,0               |
| Công ty TNHH CPN Lazada Việt Nam                 | 6,0                |
| Công ty cổ phần dịch vụ CPN Phương Trang         | 6,0                |
| Công ty cổ phần CPN New Post                     | 5,0                |

*Nguồn: Tổng cục thống kê, Vụ Bưu chính***Bảng 3.25: Vốn điều lệ của các doanh nghiệp bưu chính có vốn nước ngoài***Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| <b>Doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài</b> | <b>Vốn điều lệ</b> |
|------------------------------------------|--------------------|
| Công ty TNHH chuyển phát nhanh DHL-VNPT  | 200,0              |
| Công ty TNHH SG Sagawa Việt Nam          | 105,95             |
| Công ty TNHH Sagawa Express Việt Nam     | 100,0              |
| Công ty TNHH TNT Express Worldwide       | 10,0               |
| Công ty cổ phần UPS                      | 8,5                |

*Nguồn: Tổng cục thống kê, Vụ Bưu chính*

Các DN có vốn Nhà nước là các DN có vốn điều lệ lớn nhất trong lĩnh vực bưu chính. Đứng đầu là VNPost, thứ 2 là SPT, thứ 3 là ViettelPost. Xếp lần lượt thứ 4, thứ 5 và thứ 6 là các DN có vốn nước ngoài DHL, SG Sagawa và Sagawa express. Sau đó mới đến các DN bưu chính tư nhân Vietstar, Hợp Nhất, Thành Bưởi, Hai bốn bảy,...

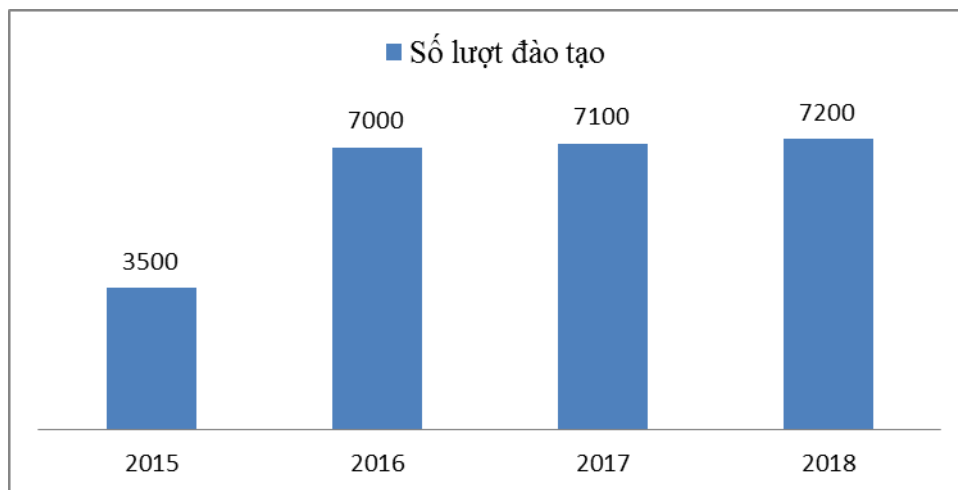
*Tóm lại, các DN bưu chính có vốn Nhà nước luôn dẫn đầu thị trường về doanh thu, thị phần, vốn điều lệ. Do đó, về năng lực tài chính, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có khả năng cạnh tranh hơn các DN bưu chính có vốn tư nhân.*

#### *3.4.4.2. Năng lực cung ứng dịch vụ*

Qua kết quả phân tích định lượng, đây là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, với dịch vụ và giá cả dịch vụ như nhau thì DN nào có khả năng cung ứng dịch vụ tốt, DN đó sẽ có lợi thế cạnh tranh hơn hẳn. Giá trị trung bình của từng thang đo được thể hiện ở Phụ lục 06. Phân tích từng chỉ tiêu trong thang đo cho thấy hầu hết các DN bưu chính được khảo sát đều cho rằng yếu tố đảm bảo thời gian và địa điểm giao hàng, thái độ của nhân viên DN khi phục vụ yêu cầu của khách hàng và giá cả dịch vụ của DN là yếu tố then chốt tạo cho DN có khả năng cạnh tranh trên thị trường. Do đó, DN cần đẩy mạnh các giải pháp đào tạo nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp cho nhân viên đồng thời có chính sách tốt nhất về chất lượng và giá cả dịch vụ để nâng cao ảnh hưởng của năng lực cung ứng dịch vụ.

Hiện nay, các DN bưu chính đã quan tâm chú trọng tới chất lượng dịch vụ của mình: Đảm bảo cung cấp đầy đủ các dịch vụ tới khách hàng; đảm bảo thời gian và địa điểm giao hàng; Đội ngũ cán bộ, người lao động luôn được đào tạo, tập huấn để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp,... Bưu chính Viettel còn áp dụng chỉ số KPIs để đo mức độ hài lòng của khách hàng với chất lượng cung ứng dịch vụ của DN này. Khi đó khách hàng được hỗ trợ công cụ, chủ động góp ý về dịch vụ và chất lượng phục vụ của Viettelpost. Sau 4 tháng áp dụng KPIs độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ khách hàng không hài lòng về ViettelPost đã giảm từ 4,4% xuống còn 1,54% [29]. Hay đối với VNPost, công tác tập huấn đào tạo nâng cao năng lực phục vụ khách hàng luôn

được chú trọng. Số lượt đào tạo trong 4 năm vừa qua được thể hiện ở Biểu đồ 3.5 dưới đây:



**Biểu đồ 3.5: Số lượt đào tạo lao động qua các năm của VNPost**

*Nguồn: Bưu điện Việt Nam – 10 sự kiện nổi bật qua các năm*

*Tóm lại, về năng lực cung ứng dịch vụ, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có năng lực cạnh tranh hơn hẳn các DN bưu chính có vốn tư nhân.*

#### 3.4.4.3. Năng lực phát triển mạng lưới

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy đây là yếu tố có ảnh hưởng thứ tư đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam. Do đó, càng nâng cao năng lực phát triển mạng lưới thì sẽ càng tăng khả năng cạnh tranh của DN. Chi tiết được thể hiện ở Phụ lục 06. Kết quả điều tra cho thấy năng lực phát triển mạng lưới của các DN được khảo sát ở mức trung bình với số điểm bình quân của từng chỉ tiêu trong thang đo dao động trong khoảng từ đến 3,08 đến 3,84. Cụ thể, Doanh nghiệp luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới có số điểm cao nhất là 3,84 điểm. Thang đo thứ hai mà DN cho rằng quyết định tới năng lực phát triển mạng lưới của DN đó là Doanh nghiệp có mức độ khai thác thị trường cao (số điểm 3,30).

Hiện nay VNPost đang dẫn đầu về hệ thống hạ tầng về số điểm phục vụ bưu chính (trong đó có 10.640 điểm BĐVHX), mạng vận chuyển với 4.540 tuyến đường thư và 11.000 tuyến phát xã. Kế đó là ViettelPost với mạng lưới

bưu cục và đường vận chuyển phủ rộng đến 92% số huyện trên cả nước. Còn lại những DN đã được Bộ Thông tin và Truyền thông cấp phép hoạt động bưu chính thì đa phần có chi nhánh ở các tỉnh, thành phố lớn; với những tỉnh có sản lượng ít DN chỉ thiết lập tuyến phát. Ngay cả những DN đã hoạt động lâu năm và có thương hiệu cũng chỉ lập chi nhánh ở khoảng hơn 10 tỉnh, thành lớn, còn những DN mới hoạt động thì chỉ có vài ba chi nhánh.

Những năm qua, hạ tầng mạng lưới bưu chính không ngừng được nâng cấp, đầu tư mới để đáp ứng nhanh về số lượng người sử dụng và yêu cầu ngày càng cao về chất lượng dịch vụ.

**Bảng 3.26: Cơ sở hạ tầng mạng bưu chính công cộng**

| <b>Năm</b> | <b>Số điểm phục vụ (điểm)</b> | <b>Bán kính phục vụ bình quân trên 1 điểm phục vụ (km)</b> |
|------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 2011       | 14.911                        | 2,56                                                       |
| 2012       | 13.612                        | 2,78                                                       |
| 2013       | 13.021                        | 2,84                                                       |
| 2014       | 12.642                        | 2,82                                                       |
| 2015       | 12.757                        | 2,87                                                       |
| 2016       | 12.386                        | 2,92                                                       |
| 2017       | 12.421                        | 2,91                                                       |
| 2018       | 18.387                        | 2,92                                                       |
| 2019       | 18.795                        | 2,91                                                       |

*Nguồn: Vụ Bưu chính, Sách trắng về CNTT năm 2014, 2017*

Tuy nhiên, hiện nay các DN bưu chính có vốn Nhà nước đang nắm và chi phối lĩnh vực bưu chính về hạ tầng mạng vì thế nên các DN này hoàn toàn áp đặt và điều tiết sự cạnh tranh trên thị trường, các DN bưu chính có vốn tư nhân bắt buộc phải phụ thuộc vào hạ tầng bưu chính của khu vực Nhà nước nên không thể cạnh tranh được. Điều này đã dẫn đến cạnh tranh tiêu cực trong các DN bưu chính từ đó

ảnh hưởng xấu đến việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các DN bưu chính trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

*Tóm lại, về năng lực phát triển mạng lưới, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có khả năng cạnh tranh hơn vì các DN có vốn Nhà nước đang dần đầu tư về hệ thống hạ tầng về số điểm phục vụ bưu chính, mạng vận chuyển hay số bưu cục. Các DN bưu chính có vốn tư nhân bắt buộc phải phụ thuộc vào hạ tầng bưu chính của khu vực Nhà nước nên không thể cạnh tranh được.*

#### 3.4.4.4. Năng lực hội nhập

Về năng lực hội nhập của các DN bưu chính Việt Nam, kết quả điều tra cho thấy năng lực này của các DN được khảo sát ở mức thấp với số điểm bình quân của từng chỉ tiêu trong thang đo dao động trong khoảng từ 3,49 đến 3,70. Đây cũng là yếu tố ảnh hưởng xếp thứ 5 tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Chi tiết được thể hiện ở Phụ lục 06. Kết quả khảo sát cũng cho thấy hiện nay hầu hết các DN bưu chính đã ý thức được trong thời kỳ hội nhập cần có sự cọ xát học hỏi kinh nghiệm từ các DN nước ngoài. Mặt khác, cả thế giới đang sống trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, khả năng hội nhập và liên kết là một yếu tố rất quan trọng để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện đại. Thang đo có số điểm thấp nhất là Doanh nghiệp đang là đối tác với các doanh nghiệp nước ngoài (số điểm 3,49), cho thấy khả năng liên doanh, hợp tác với các DN ngoài nước vẫn còn nhiều hạn chế.

Thực tế cho thấy, hiện nay VNPost là DN bưu chính Việt Nam duy nhất được Nhà nước giao nhiệm vụ tham gia hoạt động trong các tổ chức như Liên minh Bưu chính thế giới (UPU), Liên minh Bưu chính khu vực châu Á - Thái Bình Dương (APPU) và có quan hệ hợp tác với bưu chính của hầu hết các quốc gia trên thế giới. Bên cạnh đó, VNPost cũng là đối tác của nhiều DN lớn trong nước và quốc tế như: Prudential, Jetstar Pacific, Vietnam Airlines, AirMekong, Western Union, Daiichi-life, HSBC, ABBank, Bảo Việt Bank, Ngân hàng Quân

đội, Vinalines. Bên cạnh đó, Viettel Post lại là đối tác thân thiết với bưu chính Campuchia.

*Tóm lại, Các DN bưu chính có vốn Nhà nước có năng lực cạnh tranh hơn các DN bưu chính tư nhân về năng lực hội nhập. Vì ngoài 2 DN bưu chính Nhà nước lớn nhất có quan hệ với các đối tác nước ngoài, còn lại các DN bưu chính có vốn tư nhân hầu như không mở rộng quan hệ hợp tác mà chỉ tìm kiếm cơ hội kinh doanh ở thị trường trong nước.*

#### 3.4.4.5. Năng lực tổ chức quản lý

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn thứ ba đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam. Điều này cho thấy càng nâng cao năng lực tổ chức, quản lý thì sẽ càng tăng khả năng cạnh tranh của DN. Chi tiết được thể hiện ở Phụ lục 06. Hầu hết các DN được khảo sát đều cho rằng đội ngũ lãnh đạo của DN có khả năng quản lý tốt (số điểm trung bình 3,54) cho thấy các DN hiện nay đa phần đã chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ quản lý cho đội ngũ lãnh đạo (số điểm trung bình 3,29). Tuy nhiên công tác lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc của DN chưa phát huy được hiệu quả (số điểm trung bình 2,72).

Trong những năm qua, VNPost đã trực tiếp đào tạo tập trung cho lao động từ cấp lãnh đạo đơn vị đến lãnh đạo phòng, huyện, nhân viên kinh doanh, nghiệp vụ, bưu tá, giao dịch viên và nhân viên bưu điện văn hóa xã trên toàn mạng lưới. Năm 2018, 100% giám đốc bưu điện huyện đã được đào tạo về kỹ năng quản lý điều hành tại bưu điện huyện/trung tâm. Bên cạnh đó, VNPost cũng thực hiện tổng rà soát nguồn nhân lực và định kỳ đánh giá năng lực cán bộ quản lý trên toàn mạng lưới. Công tác luân chuyển cán bộ, công tác tuyển dụng được đẩy mạnh cả chiều rộng và chiều sâu, nhằm kiện toàn đội ngũ có đủ trình độ, năng lực đáp ứng được yêu cầu trong giai đoạn hiện nay. Đầu năm 2019, VNPost đã tổ chức chương trình đào tạo cho khoảng 500 học viên là Giám đốc, Phó Giám đốc và cán bộ Phòng Kỹ thuật Nghiệp vụ

đến từ các đơn vị trong Tổng công ty. Trong đó, chú trọng vào các nội dung: công tác tổ chức sản xuất; các điều chỉnh, cải tiến nghiệp vụ và yêu cầu của khách hàng; vấn đề quản lý rủi ro, kiểm soát chất lượng... Còn theo báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 2017, hoạt động đào tạo của Viettel Post đã tạo nên 5 khóa đào tạo cán bộ nguồn để chủ động cung cấp 197 trưởng bưu cục và phó giám đốc chi nhánh cho các thị trường còn thiếu và yếu về cán bộ chỉ huy.

*Tóm lại, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có NLCT hơn về năng lực tổ chức quản lý hơn so với các DN bưu chính có vốn tư nhân*

#### 3.4.4.6. Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn thứ hai đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam. Điều này cho thấy càng nâng cao năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ thì sẽ càng tăng khả năng cạnh tranh của DN. Kết quả điều tra cho thấy năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ của các DN được khảo sát ở mức trung bình với số điểm bình quân của từng chỉ tiêu trong thang đo dao động trong khoảng từ đến 3,41 đến 3,65. Các kết quả phân tích được tập hợp trong Phụ lục 06.

Phân tích từng chỉ tiêu trong thang đo cho thấy hầu hết các DN đều cho rằng máy móc, thiết bị của DN luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh và DN ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh. Điều này chứng tỏ các DN đã nhận thức rõ được vai trò của máy móc, thiết bị và ứng dụng khoa học công nghệ trong hoạt động cung cấp dịch vụ của DN mình. Tuy nhiên các DN hầu như chưa thường xuyên nâng cấp, bảo dưỡng thiết bị định kỳ. Đối với các DN bưu chính, những máy móc cơ bản bao gồm: ô tô, xe máy hay các phương tiện vận chuyển khác, khay, xe đẩy, băng tải, pallet, thiết bị hỗ trợ khai thác hàng nặng hay các trang thiết bị như túi thư, giá treo túi thư, vật tư và dụng cụ niêm phong, dấu, bàn chia, ô chia và thùng thư, phong bì.

Nhìn chung, hiện nay các DN bưu chính đã ứng dụng, đầu tư thiết bị tập trung vào các sản phẩm và dây chuyền sản xuất như máy chia thư, máy chia bưu

kiện, các hệ thống máy lồng gấp phong bì, các hệ thống máy in công nghiệp tốc độ cao. Trong năm 2017, Viettel Post đã đầu tư 179,261 tỷ đồng tăng 59% so với năm 2016 để đầu tư: 132 ô tô đủ tải trọng, 1.800 bộ bàn giao dịch, 1.278 bộ máy tính, 1.050 chiếc máy quét mã vạch và trang thiết bị khác đảm bảo cho các đơn vị hoạt động sản xuất kinh doanh tại đơn vị [29]. Hay trong chi phí khoản mục Hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin bưu chính của VNPost năm 2016 là hơn 153 tỷ đồng [28]. Ngoài ra, quá trình tự động hoá quy mô nhỏ hơn tại các bưu điện tỉnh thành cũng được chú ý với hàng loạt thiết bị bưu chính được đầu tư và cung cấp để sử dụng tại các bưu cục phục vụ sản xuất, bao gồm: máy in cước thay, máy xóa tem, máy gói buộc bưu phẩm bưu kiện tự động, cân điện tử...

Ứng dụng khoa học công nghệ là xu thế tất yếu với các ngành kinh tế nói chung, DN nói riêng, nhất là khi thế giới bước vào cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Với lĩnh vực bưu chính, việc ứng dụng khoa học công nghệ cũng không là ngoại lệ. Khoa học công nghệ mới, đặc biệt là máy tính và internet đang lấn lướt nhiều dịch vụ bưu chính cơ bản, nhiều tổ chức bưu chính trên khắp thế giới đã thực sự tham gia vào cuộc cách mạng cải tổ và biến đổi đe dọa đó thành công cụ phát triển. Ứng dụng khoa học công nghệ vào quản lý, kinh doanh, thay vì bị chính những công nghệ đó lấn lướt trên thị trường, phát triển một kênh cung cấp với chuỗi dịch vụ bưu chính mới. Bưu chính Việt Nam cũng không nằm ngoài luồng gió vận hội và những thách thức to lớn đó. Hiện nay, một số DN đã áp dụng những công nghệ tiên tiến vào hoạt động của DN mình: Ứng dụng công nghệ GPS trong quản lý phương tiện vận chuyển; Ứng dụng công nghệ RFID trong quản lý chất lượng đối với bưu phẩm quốc tế; Nghiên cứu ứng dụng mã vạch trong quản lý bưu gửi, chuyển thư; Tổ chức triển khai phát triển ứng dụng CNTT theo hướng tập trung hóa; Phát triển các công cụ hỗ trợ theo dõi định vị các sản phẩm bưu chính chuyển phát; Các hệ thống hỗ trợ công tác quản trị,...

Đặc biệt, hai đơn vị bưu chính lớn nhất cả nước hiện nay VNPost và ViettelPost đang đi đầu trong việc đầu tư mạnh cho việc ứng dụng công nghệ để

phát triển sản xuất, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Năm 2017, VNPost đã đưa gần 4.000 smartphone cùng các ứng dụng phục vụ việc thu gom, bán hàng, phát hàng, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, hỗ trợ khâu quản lý, điều hành kinh doanh và phản hồi thông tin kịp thời cho khách hàng. Tổng công ty còn phát triển nhiều ứng dụng công nghệ mới để bảo đảm có thông tin thời gian thực về các hoạt động sản xuất, giúp bộ phận điều hành các cấp có thông tin chính xác, kịp thời. Trong hoạt động khai thác, VNPost đã đưa hơn 5.500 xe lồng lưới vào sử dụng tại các trung tâm khai thác cấp tỉnh và các vùng... hỗ trợ người lao động trong việc khai thác, chia chọn và giao nhận hàng hóa, giảm việc hỏng hàng hóa và nâng cao năng suất lao động.

Cuối tháng 6-2018, ViettelPost đã ra mắt ứng dụng giao hàng tích hợp trí tuệ nhân tạo có khả năng ghi nhớ thông tin đơn hàng, cập nhật dữ liệu hàng hóa, phân tích các nội dung, sản phẩm mà người dùng quan tâm. Với ứng dụng này, các DN, chủ cửa hàng có thể quản lý đơn hàng đơn giản và tiện lợi, theo dõi quá trình giao hàng, tra cứu các điểm gửi hàng của ViettelPost trên cả nước, tính cước phí chính xác. Đặc biệt, ViettelPost cũng vừa vận hành hệ thống băng chuyền chia chọn tự động đặt tại Hà Nội, cắt giảm quy trình chia chọn từ đó tối ưu các công đoạn khai thác hàng hóa, tăng hiệu quả công việc và tiết kiệm thời gian vận chuyển đến khách hàng. Đáng chú ý, hệ thống này sử dụng công nghệ “mắt thần” bar code (công nghệ mã vạch) với khả năng quét chính xác các mã vạch được in sẵn trên bưu gửi, hàng hóa sẽ được chia theo line riêng biệt. Khi vận hành hệ thống này chỉ cần 4 nhân viên hỗ trợ (giảm 86% nhân lực so với trước). Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật, tự động hóa trong lĩnh vực bưu chính giúp cải thiện chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng đồng thời cũng đem lại hiệu quả kinh doanh cho DN.

*Tóm lại, về năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ, các DN bưu chính có vốn Nhà nước có khả năng cạnh tranh hơn so với các DN bưu chính tư nhân. Bởi các DN tư nhân với nguồn lực tài chính hạn chế nên*

*không đủ khả năng để đầu tư, nâng cấp máy móc kỹ thuật hiện đại phục vụ cho quá trình kinh doanh nên khó để cạnh tranh với các DN có vốn Nhà nước.*

### **3.5. Kết luận về những nguyên nhân làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

*Thứ nhất*, qua phân tích tiêu chí Khả năng duy trì và mở rộng thị phần, tiêu chí Thương hiệu, uy tín và hình ảnh DN hay tiêu chí Doanh thu thì có thể thấy rằng nhóm DN bưu chính có vốn Nhà nước chiếm ưu thế hơn cả so với nhóm các DN bưu chính có vốn tư nhân. Lý do, năng lực tài chính của các DN tư nhân đa phần yếu kém. Hầu hết các DN bưu chính trong nước gặp nhiều khó khăn về nguồn vốn, thiếu đầu tư bài bản cho công nghệ quản lý kho bãi, quản lý nhân sự, quản lý hàng hoá... cũng như xây dựng các trung tâm. Các DN này luôn ở trong trạng thái thiếu vốn hay lượng vốn quá nhỏ nên không đủ mạnh dạn hay tự tin để đầu tư máy móc, thiết bị hiện đại hay mở rộng thị trường. Mặt khác, phần lớn các DN trên thị trường bưu chính Việt Nam là những DN tư nhân, khởi nghiệp bằng lượng vốn ít ỏi, thêm vào đó đặc thù hoạt động của các DN kinh doanh dịch vụ bưu chính thường cho các khách hàng lớn, khách hàng DN được sử dụng dịch vụ trước, sau đó định kỳ 1 hoặc 2 tháng khách hàng mới thanh toán cước. Tuy nhiên, DN vẫn phải thanh toán ngay các khoản chi phí sản xuất như: xăng dầu, vận tải hàng không, đường bộ đồng thời phải trả lương cho người lao động. Chính vì thế đến khi khách hàng không có khả năng trả nợ thì thiệt thòi lại thuộc về các DN bưu chính. Năng lực tài chính vì thế cũng bị hạn chế. Điều này cũng làm giảm khả năng cạnh tranh của các DN bưu chính.

*Thứ hai*, chất lượng dịch vụ của các DN bưu chính trong nước còn thấp so với các DN bưu chính có vốn đầu tư nước ngoài. Khách hàng vẫn chưa tin tưởng vào khả năng cung cấp dịch vụ của các DN trong nước

*Thứ ba*, năng lực tổ chức, quản lý của hầu hết các DN đều kém, mặc dù trong những năm gần đây, công tác đào tạo bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho đội ngũ lãnh đạo được quan tâm và triển khai thường xuyên, tuy nhiên qua kết quả

khảo sát thì công tác lập kế hoạch, đánh giá công việc chưa phát huy hiệu quả. Thực tiễn ở nhiều DN bưu chính việc lập kế hoạch chỉ dừng lại ở mức độ hình thức, chưa được quan tâm đúng mức. Vì thế, DN khó có thể chủ động ứng phó với biến động thị trường trong tương lai, kéo theo NLCT sẽ bị giảm sút. Phần lớn các DN tư nhân với quy mô nhỏ, nguồn tài chính yếu nên công tác đào tạo bồi dưỡng cho cán bộ quản lý còn hạn chế. Hiện nay ngoài 2 DN lớn là VNPost và ViettelPost thường xuyên mở các lớp tập huấn cho đối tượng quản lý, còn lại các DN khác đều chưa chú trọng tới vấn đề này.

*Thứ tư*, trình độ người lao động còn kém. Theo số liệu của Bộ Thông tin và truyền thông, tính tới thời điểm năm 2015, lao động có trình độ cao đẳng đại học chiếm 16%, trung học, sơ cấp, công nhân chiếm 84%. Và dự báo tới năm 2020 lao động có trình độ cao đẳng đại học chiếm 18%, trung học, sơ cấp, công nhân chiếm 82%. Như vậy, chất lượng lao động trong lĩnh vực bưu chính của các DN chưa được cao, lao động trung cấp và công nhân vẫn chiếm một tỷ lệ không nhỏ và phần lớn số lao động này chưa qua đào tạo, họ làm việc theo kinh nghiệm bản thân là chủ yếu, ít có khả năng tiếp cận với công nghệ tiên tiến, thiếu tính chuyên nghiệp do đó mức NSLĐ chưa cao. Các DN vẫn còn mang nặng tư duy cũ rằng các công việc bưu chính chủ yếu sử dụng tay chân, họ coi trọng sức khỏe của lao động hơn là trí tuệ của họ và coi trọng kinh nghiệm làm việc hơn là trình độ chuyên môn. Do đó, ngay từ khâu tuyển lao động vào làm việc, tiêu chí bằng cấp không được chú trọng và trong quá trình làm việc.

*Thứ năm*, các DN bưu chính còn yếu kém về năng lực hội nhập. Hiện nay, ViettelPost là DN duy nhất tại Việt Nam có thị trường hoạt động tại Campuchia và Myanmar. Còn lại các DN khác chỉ hoạt động tại thị trường nội địa. Mặt khác, ở mảng chuyển phát quốc tế (thư và bưu kiện) các DN bưu chính nước ngoài chiếm ưu thế hơn hẳn các DN bưu chính trong nước. Mặt khác, các DN bưu chính Việt Nam hầu hết không có đại lý tại nước ngoài, do đó việc kết nối ra quốc tế phụ thuộc rất lớn vào các nhà khai thác bưu chính có mạng lưới khắp

toàn cầu. Vì thế, ngay từ bây giờ các DN nội cần phải gây sức ép cạnh tranh cho chính mình bằng cách không ngừng nâng cao năng lực phục vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm chi phí... để sẵn sàng hội nhập.

*Thứ sáu*, về hạ tầng bưu chính: Quản lý hành chính (địa chỉ) còn khá nhiều bất cập, khó khăn cho việc số hóa và ứng dụng CNTT trong hoạt động kinh doanh. Mặt khác, hạ tầng giao thông tại các đô thị lớn hiện nay khá chật trội, trong khi nhiều đô thị cấm ô tô tải nhưng lại không có phương thức thay thế (ví dụ sử dụng xe 3 bánh), gây rất nhiều khó khăn cho DN trong việc cung ứng dịch vụ cho khách hàng và người dân.

*Thứ bảy*, hệ thống pháp luật về bưu chính chưa đầy đủ và đồng bộ, cụ thể: Chưa có văn bản hướng dẫn hay luật pháp liên quan tới bán hàng qua kênh TMĐT.

## CHƯƠNG 4

### GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM TRONG HỘI NHẬP QUỐC TẾ THỜI KỲ TỚI NĂM 2030

#### **4.1. Bối cảnh và dự báo tác động của hội nhập quốc tế tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam thời kỳ tới năm 2030**

##### ***4.1.1. Bối cảnh quốc tế và trong nước ảnh hưởng tới doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

###### ***4.1.1.1. Bối cảnh quốc tế***

Toàn cầu hóa và tự do hóa đang trở thành xu thế trên khắp thế giới. Các quốc gia, các vùng và các tổ chức khác nhau trên thế giới đang thúc đẩy việc tăng cường và hợp tác trong mọi vấn đề, trong đó có lĩnh vực bưu chính. Những liên minh giữa các nhà quản lý bưu chính đã được thiết lập và phối hợp hoạt động. Các quốc gia trên thế giới đang nghiên cứu xây dựng những tiêu chuẩn ngành nhằm thống nhất chung giá cước và đồng bộ hóa hệ thống thanh toán quốc tế. Chính phủ các nước đã ban hành các nghị định, quy định để tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho mọi thành phần kinh tế là nhà nước, tư nhân, liên doanh, nước ngoài... đều có khả năng tham gia vào việc cung cấp các dịch vụ bưu chính. Sự cạnh tranh trên thị trường ngày một tăng không chỉ trong phạm vi quốc gia mà mở rộng ra thị trường quốc tế. Toàn cầu hóa và tự do hóa đã đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cạnh tranh bình đẳng, công bằng trên thị trường, nhờ đó chất lượng dịch vụ ngày một được nâng cao với giá thành ngày càng hợp lý. Trên thế giới, làn sóng tư nhân hóa đã diễn ra từ đầu những năm 90 của thế kỷ XX, ở mức độ rất thấp và chậm chạp, khi đó nhà nước vẫn nắm quyền sở hữu chính trong các DN. Nhưng đến những năm cuối của thập kỷ này, làn sóng tư nhân hóa thực sự trỗi dậy mạnh mẽ ở các nước OECD, EU, các quốc gia đang phát triển ở châu Mỹ La Tinh, châu Á... Bưu chính là một ngành thuộc kết cấu hạ

tầng của quốc gia nên lĩnh vực bưu chính ở các nước đều được Nhà nước bảo hộ. Vì vậy, việc tiến hành tư nhân hóa muộn hơn so với các ngành kinh tế khác.

Ngày nay, bưu chính đang trở thành ngành cung ứng dịch vụ tin cậy cho mọi người dân trên toàn thế giới. Người dân và các DN hàng ngày sử dụng dịch vụ tại hơn 600.000 bưu cục của mạng lưới bưu chính rộng khắp trên toàn thế giới, thậm chí ngay cả ở một số nơi xa xôi, hẻo lánh nhất thế giới, để gửi thư, bưu kiện, chuyển tiền, cũng như thực hiện các giao dịch tài chính, hay sưu tầm tem chơi. Trong kỷ nguyên số hiện tại, bưu chính đã định vị mình là một nhà cung ứng quan trọng cho thương mại điện tử toàn cầu. Bưu chính trở thành đối tác phân phối chính cho các DN bán hàng trực tuyến thông qua một mạng lưới kết nối toàn cầu của mình. Khách hàng chọn bưu chính để hợp tác kinh doanh dựa trên các dịch vụ đáng tin cậy và giá cả phải chăng với các thông tin liên quan có thể theo dõi, định vị trên toàn cầu.

#### *4.1.1.2. Bối cảnh trong nước*

Nền kinh tế 6 tháng đầu năm 2019 tiếp tục chuyển biến tích cực, kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát ở mức thấp nhưng cũng đối mặt không ít khó khăn. Tổng sản phẩm trong nước (GDP) quý II/2019 ước tính tăng 6,71% so với cùng kỳ năm trước, khu vực dịch vụ tăng 6,85%. Chính phủ đã ban hành hai nghị quyết, gồm Nghị quyết số 01/NQ-CP, về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và dự toán ngân sách nhà nước năm 2019 và Nghị quyết số 02/NQ-CP, về tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao NLCT quốc gia năm 2019 và định hướng đến năm 2021, nhằm tiếp tục ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát, nâng cao năng suất ứng dụng công nghệ 4.0, thúc đẩy năng lực sáng tạo và tăng sức cạnh tranh của nền kinh tế.

Theo bảng xếp hạng năm 2019 của WEF cho thấy, NLCT toàn cầu 4.0 của Việt Nam đã cải thiện vượt trội, song vẫn còn nhiều thách thức. Năm 2019, Việt Nam tăng 3,5 điểm (từ 58 điểm lên 61,5 điểm) cao hơn điểm trung bình toàn cầu

(60,7 điểm) và tăng 10 bậc (từ vị trí 77 lên vị trí 67). Kết quả này đạt được là do 7/12 trụ cột tăng điểm và tăng nhiều bậc.

**Bảng 4.1: Bảng đánh giá năng lực cạnh tranh của Việt Nam năm 2018-2019**

| Nhóm chỉ tiêu/ trụ cột                  | Xếp hạng<br>2018 | Xếp hạng<br>2019 | Thay đổi<br>thứ hạng |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|----------------------|
| <b>Thể chế</b>                          | <b>94</b>        | <b>89</b>        | <b>+ 5</b>           |
| Cơ sở hạ tầng                           | 75               | 77               | - 2                  |
| <b>Ứng dụng CNTT</b>                    | <b>95</b>        | <b>41</b>        | <b>+ 54</b>          |
| Ổn định kinh tế vĩ mô                   | 64               | 64               | 0                    |
| Y tế                                    | 68               | 71               | - 3                  |
| Kỹ năng                                 | 97               | 103              | - 6                  |
| <b>Thị trường hàng hóa</b>              | <b>102</b>       | <b>79</b>        | <b>+ 23</b>          |
| <b>Thị trường lao động</b>              | <b>90</b>        | <b>83</b>        | <b>+ 7</b>           |
| Thị trường tài chính                    | 59               | 60               | - 1                  |
| <b>Quy mô thị trường</b>                | <b>29</b>        | <b>26</b>        | <b>+ 3</b>           |
| <b>Mức độ phức hợp trong kinh doanh</b> | <b>101</b>       | <b>68</b>        | <b>+ 33</b>          |
| <b>Năng lực đổi mới sáng tạo</b>        | <b>82</b>        | <b>76</b>        | <b>+ 6</b>           |
| <b>Xếp hạng chung</b>                   | <b>77</b>        | <b>67</b>        | <b>+ 10</b>          |

*Nguồn: WEF (2019), Viện Đào tạo và Nghiên cứu tổng hợp BIDV tổng hợp*

Năm 2019 cũng ghi dấu một bước tiến quan trọng của Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế thế giới bằng hiệp định thương mại tự do EVFTA và Hiệp định bảo hộ đầu tư EVIPA. Việc ký kết 2 hiệp định này đã mở ra chân trời mới hợp tác rộng lớn, toàn diện và phát triển mạnh mẽ hơn của Việt Nam và Liên minh Châu Âu (EU), đáp ứng nhu cầu của người dân, DN hai bên. EVFTA là một Hiệp định toàn diện, chất lượng cao và đảm bảo cân bằng lợi ích cho cả Việt Nam và EU. Trong lĩnh vực thương mại hàng hóa, gần như toàn bộ 100% biểu thuế và kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang EU sẽ được xóa bỏ thuế nhập khẩu sau một lộ trình ngắn (tối đa là 7 năm). Còn hiệp định EVIPA là những cam kết đối xử công

bằng, bình đẳng, bảo hộ an toàn và đầy đủ cho các khoản đầu tư và nhà đầu tư của nhau, điều này cũng sẽ góp phần tích cực vào việc xây dựng môi trường pháp lý và đầu tư minh bạch, tạo thuận lợi cho DN, từ đó Việt Nam sẽ thu hút nhiều hơn nhà đầu tư đến từ EU và các nước khác. Việc ký kết các hiệp định này mang lại động lực cho các DN nói chung và DN bưu chính nói riêng liên tục đổi mới và sáng tạo, đồng thời tạo ra thêm nhiều sự lựa chọn cho người tiêu dùng.

#### ***4.1.2. Dự báo tác động của hội nhập quốc tế tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam thời kỳ tới năm 2030***

Theo báo cáo Nền kinh tế số Đông Nam Á năm 2019 được Google, Temasek cùng Bain & Company công bố mới đây, thương mại điện tử của khu vực đã đạt tới 38 tỷ USD, trở thành lĩnh vực lớn nhất trong năm 2019, trung bình đạt hơn 5 triệu đơn hàng mỗi ngày. Lĩnh vực này đang trên đà chạm mốc 150 tỷ USD vào năm 2025. Những con số thống kê này cho thấy, các DN bưu chính có thị trường rất lớn từ thương mại điện tử. Vì vậy, dự báo giai đoạn 2020 - 2030, cạnh tranh giành đơn hàng chuyển phát từ thương mại điện tử sẽ tiếp tục tăng mạnh. Dự báo doanh thu của ngành bưu chính chuyển phát sẽ đạt quy mô hơn 10 tỷ USD vào năm 2020, trong đó nhiều DN sẽ có mức tăng trưởng cao từ 60-200% mỗi năm. Theo chiến lược đến năm 2025 vừa được Bộ Thông tin và Truyền thông công bố, tốc độ tăng trưởng của bưu chính vẫn được duy trì ở mức cao, doanh thu dịch vụ bưu chính tăng gấp 3 - 4 lần (đạt 3-4 tỷ USD). Tiếp tục đóng góp vào tỷ trọng GDP quốc gia tối thiểu 0,5%. Toàn ngành sẽ phát triển mạng điểm phục vụ rộng khắp cả nước, tiến tới đến năm 2025 có 85% số xã có điểm phục vụ bưu chính có người phục vụ và năm 2030 là 90% số xã. Việt Nam cũng sẽ nâng cao thứ hạng trong bảng xếp hạng phát triển bưu chính do Liên minh Bưu chính thế giới (UPU) công bố. Đến năm 2025, Việt Nam nằm trong Top 40 của thế giới. Nắm bắt xu hướng này, các DN bưu chính chóng thay đổi phương thức kinh doanh, đẩy mạnh đầu tư, hiện đại hóa trang thiết bị, đổi mới tổ

chức sản xuất, đặc biệt là có những giải pháp toàn diện, dành riêng cho dịch vụ hậu cần logistics và thương mại điện tử.

*Về phát triển dịch vụ:* Dịch vụ chuyển phát hàng TMĐT và các dịch vụ logistics khác cho TMĐT; Trực tiếp kinh doanh TMĐT (mô hình sàn/ chợ TMĐT); Tổ chức mô hình kinh doanh phân phối bán lẻ O2O (Online-Offline) kết hợp giữa trực tiếp kinh doanh phân phối bán lẻ hàng hóa tại bưu cục, trực tiếp tới khách hàng với website TMĐT; Dịch vụ thanh toán;... *Về phát triển thị trường:* Tốc độ tăng trưởng TMĐT tại các thành phố lớn, đặc biệt là 2 đầu Hà Nội và TP HCM luôn ở mức trên 30% trong những năm qua với quy mô chiếm khoảng 70% thị trường cả nước. Đối với thị trường này, các DN bưu chính tiếp tục phát triển các dịch vụ cao cấp, ứng dụng công nghệ thông minh, nâng cao chất lượng phục vụ và chăm sóc khách hàng; tiếp tục khẳng định vai trò dẫn đầu phân khúc này trong thời gian tới; Thị trường TMĐT tại tỉnh thành phố còn lại: đây là thị trường hết sức tiềm năng và dự kiến có tốc độ tăng trưởng rất cao trong thời gian tới và các DN bưu chính tiếp tục đồng hành cùng các DN TMĐT lớn, đóng vai trò kiến tạo cho thị trường này; Thị trường TMĐT xuyên biên giới (Cross-border);...

Mặt khác, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 diễn ra khắp toàn cầu, trên mọi phương diện, các quốc gia, DN và từng cá nhân đều phải đối mặt với những thay đổi nhanh chóng của môi trường xung quanh. Hội nhập kinh tế sẽ giúp thị trường bưu chính trong nước sôi động hơn, cạnh tranh hơn, từ đó thúc đẩy các dịch vụ đa dạng, chất lượng hơn để tạo lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác. Theo Nguyễn Vũ Hồng Thanh (2017), Trần Thanh Mai (2017), quá trình hội nhập không chỉ mang lại nhiều cơ hội cho các DN bưu chính trong nước mà còn khiến các DN này đối mặt với những thách thức không nhỏ [19] [78]. Trước hết, thách thức lớn nhất và dễ nhận thấy nhất là xuất phát điểm thấp, bưu chính Việt Nam vẫn chủ yếu cung cấp các dịch vụ cơ bản tại các giao dịch truyền thống và thua lỗ triền miên. Chất lượng dịch vụ còn kém, hệ thống chính sách kinh tế, thương mại

cũng như luật pháp còn chưa hoàn chỉnh. Do vậy, khi tham gia vào thị trường quốc tế, cạnh tranh gay gắt với nhiều đối thủ “nặng ký” hơn sẽ là bất lợi lớn. Các DN lớn có vốn đầu tư nước ngoài sẽ không bỏ lỡ cơ hội kinh doanh tại thị trường TMDT đầy tiềm năng như Việt Nam, các ông lớn về chuyển phát nhanh chóng tham gia thị trường với các chiến lược chặt chẽ nhằm cạnh tranh với các DN bưu chính ở Việt Nam. Bên cạnh đó, hiện nay thị trường bưu chính không chỉ được khai thác bởi các DN truyền thống mà còn một loạt các DN bưu chính không phép và rất nhiều nhà xe hoạt động bưu chính không giấy phép. Bên cạnh đó, nhân lực cho lĩnh vực này hiện được đào tạo quá ít, điều này được dự báo sẽ ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của bưu chính trong tương lai.

Thị trường bưu chính tốc độ tăng trưởng 35-40%/năm đang tiếp tục được mở rộng với sự tham gia của nhiều DN. Mặc dù thị phần đang do các DN bưu chính trong nước chi phối nhưng trong thời gian qua, nhiều DN nước ngoài đã không ngừng tăng tốc đầu tư vào Việt Nam. Trong đó phải kể tới Lalamove (Hong Kong), Lazada Express, DHL, GrabFresh,... Dự báo tới năm 2030, thị trường bưu chính trong nước sẽ xuất hiện nhiều DN bưu chính nước ngoài cùng hoạt động. Do đó, mỗi DN cần có chiến lược riêng, có thể chọn con đường đầu tư vào công nghệ hay sáng tạo các dịch vụ đặc thù để tồn tại.

#### **4.2. Định hướng phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong hội nhập quốc tế thời kỳ tới năm 2030**

Chính phủ luôn khẳng định và coi bưu chính là lĩnh vực tiềm năng và đã đóng góp không nhỏ vào sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước giai đoạn vừa qua. Đây là lĩnh vực dịch vụ có sức cạnh tranh và Chính phủ đã nêu rõ định hướng: “Xây dựng bưu chính, viễn thông trong xu thế hội tụ công nghệ thành ngành kinh tế - kỹ thuật mũi nhọn hoạt động hiệu quả, đóng góp ngày càng cao vào tăng trưởng GDP của cả nước, tạo thêm nhiều việc làm cho xã hội”.

Ngày 3/1/2020, Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông đã ký ban hành Chỉ thị số 01/CT-BTTTT về định hướng phát triển ngành Thông tin và Truyền thông, trong đó có lĩnh vực bưu chính: Phát triển hạ tầng bưu chính theo hướng đẩy mạnh chuyển đổi số trong bưu chính; Chuyển dịch từ dịch vụ bưu chính truyền thống sang dịch vụ bưu chính số, trong đó, chú trọng các dịch vụ liên quan đến Chính phủ điện tử và các dịch vụ mang tính hỗ trợ/logistics cho thương mại điện tử; DN bưu chính chuyển dịch theo hướng DN công nghệ và hình thành một số công ty lớn làm nòng cốt cho phát triển mạng lưới bưu chính vươn đến tận hộ gia đình, thôn, bản trên cơ sở hoàn thiện hệ thống mã đến địa chỉ gắn với bản đồ số V-map; Tạo lập môi trường cạnh tranh lành mạnh cho các DN bưu chính; Xây dựng cơ sở dữ liệu về DN bưu chính và định hướng chuyển đổi số cho các DN bưu chính; Đến hết năm 2020, Việt Nam vào nhóm 40 - 45 quốc gia dẫn đầu về Bưu chính của Liên minh Bưu chính Thế giới UPU.

#### **4.3. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong hội nhập quốc tế thời kỳ tới năm 2030**

Sự phát triển nhanh của xã hội, công nghệ đang đặt ra nhiều thách thức cho bưu chính, xóa nhòa ranh giới cứng đối với lĩnh vực bưu chính, chuyển phát. Bên cạnh đó, cạnh tranh vô cùng khốc liệt cả trong nước và quốc tế, các quy định về ngành nghề đối với lĩnh vực bưu chính không chặt chẽ như các ngành nghề khác cũng tác động đến sự phát triển của các DN bưu chính. Ở thị trường bưu chính chất lượng cao, các DN trong nước không cạnh tranh được với DHL, UPS... vì đây là những công ty khổng lồ. Ở thị phần dưới, cạnh tranh cũng diễn ra rất khốc liệt. Các DN nhỏ, thậm chí công ty gia đình cũng có thể cạnh tranh chuyển phát, chưa kể tới đội ngũ xe ôm, xe khách sẵn sàng vận chuyển hàng hóa linh hoạt, nhanh chóng trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Thêm nữa, kết quả đánh giá NLCT của các DN bưu chính Việt Nam thông qua các tiêu chí đã chỉ ra thực trạng NLCT của các DN bưu chính Việt Nam

trong tiến trình hội nhập đang ở mức trung bình và khá thấp. Kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng cũng chỉ ra mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam. Để tận dụng được các cơ hội, né tránh đe dọa, khắc phục điểm yếu và phát huy điểm mạnh của các DN bưu chính từ đó nâng cao NLCT của các DN bưu chính, tác giả cho rằng cần thực hiện đồng bộ các nhóm giải pháp giải pháp sau:

#### ***4.3.1. Nhóm giải pháp 1: Nhóm giải pháp đối với các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam***

##### ***4.3.1.1. Nâng cao năng lực tài chính***

Đối với bất cứ một DN nào không chỉ riêng DN bưu chính, để mở rộng quy mô kinh doanh, mở rộng thị trường thì biện pháp tăng quy mô vốn là cần thiết. Để nâng cao năng lực tài chính, các DN bưu chính Việt Nam cần xây dựng một chiến lược tài chính thông minh với nhiều kênh huy động đảm bảo như: huy động nguồn vốn nội bộ từ các cổ đông, các quỹ,... và các nguồn vốn từ bên ngoài như tín dụng thương mại, tín dụng ngân hàng, khách hàng ứng trước, tín dụng thu mua tài sản,... Nguồn vốn này sẽ dùng đầu tư cho đổi mới, mua sắm trang thiết bị hiện đại, xây dựng cơ sở hạ tầng cho phát triển lĩnh vực bưu chính. Mặt khác, DN cần xác định chính xác nhu cầu về từng loại vốn: Thị trường, đầu tư thiết bị và công nghệ, lao động tiền lương, kế hoạch tài chính,... Ngoài ra, DN nên sử dụng tiết kiệm vốn trong các khâu sản xuất kinh doanh nhằm giảm nhu cầu vốn, chi phí sử dụng vốn,...

Mặt khác, các DN cần tìm hiểu kỹ khả năng tài chính của khách hàng trước khi phục vụ, kiểm soát tốt việc thu hồi công nợ bằng cách: quy định rõ thời hạn thu hồi nợ của từng nhóm khách hàng; xây dựng chính sách thưởng - phạt; khoán doanh số thu hồi công nợ cho các đơn vị;...

#### 4.3.1.2. *Nâng cao chất lượng dịch vụ*

Để kinh doanh trong thị trường đầy biến động như hiện nay thì nâng cao chất lượng dịch vụ là điều kiện tất yếu để các DN có thể cạnh tranh được và phát triển bền vững. Các DN bưu chính trong nước cần triển khai nhiều giải pháp chủ yếu để nâng cao chất lượng dịch vụ như: Áp dụng công nghệ thông tin toàn bộ vào các khâu dịch vụ bưu chính; Trang bị hệ thống camera để giám sát quá trình khai thác vận chuyển cũng như thái độ ứng xử, giao tiếp của nhân viên đối với khách hàng. Thực hiện tốt việc chăm sóc khách hàng, phân loại khách hàng theo từng đối tượng: khách hàng lớn, khách hàng trung thành, khách hàng đặc biệt, khách hàng tiềm năng,... Mặt khác, các DN phải chú trọng tới việc đào tạo nhân viên trong giao tiếp, ứng xử với khách hàng hay niềm yết đầy đủ cước phí dịch vụ, các chỉ tiêu thời gian chuyển phát, quy trình giải quyết khiếu nại... tại điểm giao dịch như một lời hứa về chất lượng với khách hàng. Ngoài ra, các DN cần thiết lập đường dây nóng tại các điểm phục vụ để tiếp nhận những ý kiến, kiến nghị và phản ánh của khách hàng về chất lượng dịch vụ.

#### 4.3.1.3. *Nâng cao năng lực tổ chức, quản lý*

Qua kết quả phân tích những mặt hạn chế để nâng cao NLCT trong các DN bưu chính, nhìn chung năng lực tổ chức quản lý của các DN bưu chính, đặc biệt là các DN bưu chính tư nhân chưa thực sự phát huy hiệu quả đặc biệt là công tác lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc. Tăng khả năng cạnh tranh của các DN bưu chính bằng cách nâng cao năng lực lãnh đạo của các chủ DN là yếu tố thiết yếu. Các DN này cần chủ động nâng cao trình độ và năng lực quản lý thông qua một số giải pháp sau:

*Thứ nhất*, thường xuyên cập nhật kiến thức, những kỹ năng cần thiết như: kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý sự biến đổi trong môi trường cạnh tranh, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng đàm phán và giao tiếp,... để có khả năng quản lý DN trong bối cảnh mới.

*Thứ hai*, các chủ DN cần thường xuyên theo dõi, phân tích, đánh giá và điều chỉnh trong từng quá trình sản xuất và chiến lược của DN. Để thực hiện hiệu quả lập và thực hiện kế hoạch, đòi hỏi người lãnh đạo phải kết hợp nhiều tố chất như kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, sự nhạy bén, tầm nhìn sâu rộng, sự quan sát, phân tích đánh giá tỉ mỉ,...

*Thứ ba*, áp dụng linh hoạt các mô hình tổ chức quản lý hiện đại, linh hoạt thay vì các mô hình truyền thống. Lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp với DN nhằm phát huy được vai trò của các bộ phận trong DN, tạo sự gắn kết trong DN, đồng thời mở ra cơ hội hợp tác quốc tế.

*Thứ tư*, muốn tham gia sân chơi hội nhập, các chủ DN cần trang bị đầy đủ kiến thức, năng lực tiếp cận tiêu chuẩn quốc tế bằng cách tích cực tham gia các lớp tập huấn bưu chính do chuyên gia huấn luyện, cử người ra nước ngoài học, mời chuyên gia nước ngoài sang Việt Nam làm việc, tham gia các tổ chức, hiệp hội có liên quan nhằm nâng cao kinh nghiệm và trình độ.

#### *4.3.1.4. Đào tạo, phát triển đội ngũ nhân lực*

Thị trường đang mở ra nhiều cơ hội kinh doanh mới, các dịch vụ bưu chính đã áp dụng công nghệ mới, dần chuyển sang những dịch vụ giá trị gia tăng, ví dụ: dịch vụ thư trực tiếp (Direct mail), DataPost, các dịch vụ tài chính bưu chính, thương mại điện tử hay hàng loạt các dịch vụ công của Chính phủ cũng được bưu chính tiếp cận và tổ chức thực hiện như: chi trả bảo hiểm xã hội; Chuyển phát hộ chiếu, chứng minh nhân dân...Ngoài ra, tại các bưu cục còn triển khai dịch vụ thanh toán các loại hóa đơn điện thoại, điện lực, Internet hay thanh toán phí bảo hiểm, ngân hàng...Nhưng thực tế lại cho thấy lực lượng lao động trong lĩnh vực bưu chính của các DN chưa đủ chất lượng, lao động sơ cấp và công nhân vẫn chiếm một tỷ lệ cao (84%) và vẫn sử dụng lao động phổ thông đặc biệt nhân lực cấp cao còn rất thiếu,...do đó gặp một số khó khăn trong việc nắm bắt, áp dụng các công nghệ tiên tiến. Vì thế, nếu nhân viên bưu chính chỉ được đào

tạo theo giáo trình cơ bản về nghiệp vụ thì chưa đủ mà phải có kiến thức tổng hợp, hiểu về nhiều lĩnh vực. Mặt khác, thời kỳ hội nhập đòi hỏi các lao động bưu chính cần trang bị thêm cho mình nhiều kỹ năng khác ngoài kiến thức chuyên môn như khả năng giao tiếp, sử dụng vi tính, kỹ năng làm việc nhóm, ngoại ngữ và tác phong công nghiệp (kỷ luật và trách nhiệm). Muốn thành công trong môi trường cạnh tranh, những lao động này phải mở rộng kiến thức nghề nghiệp, nâng cao năng lực tư duy khoa học, độc lập, lao động sáng tạo, phát huy sáng kiến, áp dụng công nghệ mới để đón nhận nhiều cơ hội việc làm trong tương lai. Vì vậy, các giải pháp cụ thể được đưa ra là:

*Thứ nhất*, hoàn thiện hệ thống chương trình đào tạo, dạy nghề thống nhất và chuyên nghiệp trong cả nước ở tất cả các bậc học, nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất và hợp tác quốc tế trong đào tạo, đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực bưu chính có trình độ và chất lượng cao.

*Thứ hai*, khuyến khích và tạo điều kiện phát triển các mô hình xã hội hóa, mô hình đào tạo theo nhu cầu của thị trường, mô hình đào tạo liên kết DN - viện - trường, mô hình liên doanh, liên kết quốc tế... để cung cấp cho thị trường nguồn nhân lực đủ về số lượng, cao về trình độ và chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế.

*Thứ ba*, đẩy mạnh các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ công chức, người lao động ở các DN, đặc biệt là nâng cao trình độ ứng dụng CNTT vào hoạt động quản lý nhà nước và sản xuất kinh doanh.

*Thứ tư*, có chính sách và chế độ đãi ngộ đặc biệt để thu hút nhân tài, khuyến khích chuyên gia trong và ngoài nước, đặc biệt đối với người Việt Nam ở nước ngoài có trình độ, năng lực, kinh nghiệm, vị trí và điều kiện thuận lợi trong lĩnh vực bưu chính, CNTT tích cực, nhiệt tình tham gia đóng góp cho phát triển của đất nước.

*Thứ năm*, các DN có thể tự xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với hoạt động kinh doanh của DN mình, từ đó tiến hành tập huấn, bồi dưỡng chuyên môn cho người lao động.

#### *4.3.1.5. Nâng cao năng lực hội nhập*

Trong môi trường toàn cầu hóa, sự thay đổi không ngừng của các nhân tố bên trong và bên ngoài thị trường đang gây ra những áp lực lớn đối với các DN bưu chính Việt Nam. Công nghệ thông tin ngày càng phát triển và được coi là yếu tố không thể thiếu được trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Các rào cản thuế quan đang dần được xóa bỏ, vai trò của Chính phủ không còn là nắm giữ độc quyền trong lĩnh vực bưu chính mà chỉ còn là điều tiết sự phát triển của ngành. Sự cạnh tranh trên thị trường có xu hướng không chỉ bó hẹp trong các quốc gia mà còn mở rộng ra khu vực quốc tế. Toàn cầu hóa và tự do hóa đã đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cạnh tranh bình đẳng, công bằng trên thị trường. Nhờ đó chất lượng dịch vụ ngày một được nâng cao với giá thành ngày càng hợp lý. Bên cạnh đó, yêu cầu về chất lượng dịch vụ của khách hàng ngày càng cao.

Nền kinh tế Việt Nam đang có dấu hiệu phục hồi, dân số đông đảo hứa hẹn một lượng cầu lớn trong lĩnh vực bưu chính trong tương lai. Các DN bưu chính nên nắm bắt lợi thế này để nhanh chóng làm chủ thị trường trong nước, từng bước mở rộng ra thị trường khu vực và thế giới. Bên cạnh đó, cần tập trung đầu tư phát triển các sản phẩm và dịch vụ bưu chính với hàm lượng sáng tạo ngày càng cao. Các DN chủ lực về bưu chính, đảm bảo có kế hoạch, lộ trình tăng cường NLCT nhằm kích cầu bưu chính.

Ngoài ra, muốn nâng cao NLCT, các DN bưu chính cần phối hợp, liên kết mạnh mẽ với các DN hỗ trợ và liên quan từ khâu cung cấp máy móc, thiết bị, hỗ trợ mảng công nghệ thông tin hay chuỗi cung ứng logistics để cùng khai thác hết lợi thế của các bên. Bên cạnh đó, các DN bưu chính Việt Nam cần đoàn kết,

cạnh tranh cùng phát triển, không chỉ nhằm hướng tới mục tiêu tăng uy tín, lợi nhuận cho DN mình mà nên tập trung cho sự phát triển của thương hiệu bưu chính Việt Nam. Các DN bưu chính hiện nay (chủ yếu là các DN tư nhân) thường thiếu kinh nghiệm và công nghệ cao, đặc biệt trong lĩnh vực quản lý so với các DN nước ngoài. Vì vậy, cần nâng cao khả năng làm việc và giao dịch quốc tế của các chủ DN. Để tiếp cận các tiêu chuẩn, các thông lệ của thế giới thì người đứng đầu DN cần thường xuyên nâng cao trình độ học vấn, chú trọng phát triển những kiến thức, kỹ năng chủ yếu, như: năng lực về ngoại ngữ; kiến thức cơ bản về văn hoá, xã hội, lịch sử trong kinh doanh quốc tế; giao tiếp quốc tế; thông lệ và luật pháp quốc tế trong lĩnh vực bưu chính để có đủ sức cạnh tranh trên thị trường và tiếp cận nền kinh tế hội nhập.

#### ***4.3.2. Nhóm giải pháp 2: Nhóm giải pháp về phía Nhà nước***

##### ***4.3.2.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật***

Nhà nước cần hoàn thiện đồng bộ hệ thống văn bản quy phạm pháp luật trong hoạt động kinh doanh bưu chính. Xây dựng văn bản dưới luật hướng dẫn đồng bộ bao gồm các quy định bắt buộc thực hiện, chế tài xử phạt vi phạm hành chính khi vi phạm các quy định này, đảm bảo vừa thông thoáng vừa chặt chẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các DN phát triển, cạnh tranh bình đẳng trên cơ sở chấp hành quy định pháp luật về bưu chính.

Hoàn thiện các quy định về bưu chính liên quan tới mua bán qua kênh TMĐT hay có thêm quy định về chính sách giá, các yêu cầu chứng từ trên đường vận chuyển.

##### ***4.3.2.2. Thành lập hiệp hội bưu chính***

Hiện nay còn tồn tại tình trạng một số DN cung cấp dịch vụ dưới giá thành đã ảnh hưởng đến các DN cạnh tranh tuân thủ pháp luật. Trong thời gian qua, sự phát triển của TMĐT đã làm bùng nổ lĩnh vực bưu chính, chuyên phát nhưng cũng nảy sinh ba vấn đề gồm: Việc cạnh tranh khốc liệt dẫn đến sự manh

mún, mạnh ai nấy làm; Không thể hội nhập quốc tế; Không được tiếp cận các văn bản đầy đủ dẫn đến bị động trong một số tình huống như DN bưu chính được cấp phép bị trục lợi. Việc thành lập hiệp hội bưu chính cũng sẽ mang lại các lợi ích về đào tạo kỹ năng nghiệp vụ, truyền thông về chính sách; được tận dụng các thế mạnh của nhau để cùng phát triển như dùng chung hạ tầng như VNPost đã đầu tư logistics thì các DN bưu chính, chuyển phát có thể khai thác chung hoặc tận dụng xe chạy không một chiều. Hiệp hội ra đời sẽ hỗ trợ, bảo đảm lợi ích của các DN và việc tham gia hiệp hội cũng sẽ mang lại nhiều cơ hội tương tác cho các DN.

Hiện nay, có 3 văn bản liên quan tới quy định thành lập hiệp hội mà các DN cần nghiên cứu, gồm: Nghị định số 45/2010/NĐ-CP ngày 21/4/2010 của Chính phủ quy định về tổ chức, hoạt động và quản lý hội; Nghị định số 33/2012/NĐ-CP ngày 13/4/2012 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 45; Thông tư số 03/2013/TT-BNV ngày 16/4/2013 của Bộ Nội vụ quy định chi tiết thi hành Nghị định 45 và Nghị định 33.

#### *4.3.2.3. Các giải pháp khác*

Bộ Thông tin và truyền thông cần chỉ đạo xây dựng mã bưu chính đến từng địa chỉ để các DN bưu chính thuận lợi cho việc áp dụng công nghệ thông tin và công nghệ số vào chia chọn, vận chuyển và phát bưu gửi; Mở rộng các phương tiện di chuyển cho lĩnh vực bưu chính: xe ba bánh hoặc các phương tiện di chuyển phù hợp hơn với các đặc thù riêng của từng khu vực...

Bên cạnh đó, hệ thống giao thông của Việt Nam cần được đầu tư, nâng cấp. Thực tế cho thấy, giao thông nước ta đang thiếu và yếu kém so với yêu cầu phát triển đất nước, mạng lưới đường tại nhiều khu vực dân cư còn chưa hoàn chỉnh, chưa đáp ứng yêu cầu vận chuyển hàng hóa. Các trục chính giao thông chính ở nhiều thành phố lớn thường xuyên xảy ra tình trạng ách tắc giao thông. Các điểm giao thông tĩnh như bến xe, bãi dừng đỗ xe... bố trí chưa hợp lý, khoa

học. Những vấn đề trên của thực trạng giao thông cần được sớm giải quyết trong thời gian tới để thúc đẩy sự phát triển của DN bưu chính bởi ùn tắc giao thông, khổ đường hẹp, giới hạn tải trọng phương tiện... đã làm gia tăng các chi phí của DN (thời gian, nhiên liệu, lưu thông) để vận chuyển thư, sản phẩm, hàng hóa đến khách hàng.

#### **4.4. Một số kiến nghị đối với Nhà nước**

Các nước có nền kinh tế đang phát triển, cũng có những bước tiến dài trong lĩnh vực ứng dụng CNTT. Bưu chính các nước này cũng đã có được một số các ứng dụng như chuyển tiền, mua bán, thanh toán qua mạng, tra cứu dịch vụ bưu chính, định vị bưu gửi, các dịch vụ lưu giữ chữ ký điện tử, chứng thực điện tử. Bưu chính một số nước còn có các chương trình phổ cập tin học, nhằm nâng cao trình độ hiểu biết về CNTT tới khách hàng. Ngoài ra có các hình thức thu hút khách hàng như biến bưu cục thành điểm cung cấp thông tin đa dạng, cung cấp các dịch vụ miễn phí và phí ưu đãi. Qua đó, đã có những ảnh hưởng tích cực đến thói quen sử dụng dịch vụ bưu chính điện tử của khách hàng. Việt Nam cũng là một nước đang phát triển, mục tiêu của bưu chính Việt Nam đặt ra trong giai đoạn tới là phải đạt trình độ công nghệ ngang tầm các nước trên thế giới. Từ những kết quả nghiên cứu của luận án và trong bối cảnh Việt Nam hội nhập sâu và rộng vào nền kinh tế thế giới với hàng loạt nhóm chỉ tiêu nâng cao NLCT quốc gia cần thực hiện, tác giả nhận thấy muốn nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế cần phải có sự hỗ trợ từ phía Nhà nước. Vì vậy, tác giả xin đưa ra một số kiến nghị sau:

- *Thứ nhất*, Nhà nước tạo môi trường về pháp luật và các cơ chế, chính sách thuận lợi cho các DN bưu chính đặc biệt là các DN tư nhân phát triển bình đẳng và cạnh tranh lành mạnh, đóng góp ngày càng cao vào tăng trưởng và phát triển kinh tế đất nước.

- *Thứ hai*, thời gian tới các DN bưu chính sẽ tập trung vào các mảng thương mại điện tử, logistic, hành chính công và các dịch vụ thanh toán vì thế kiến nghị Nhà nước tháo gỡ một số cơ chế trong lĩnh vực quản lý để đẩy mạnh việc triển khai dịch vụ logistic. Đặc biệt là việc tạo điều kiện thuận lợi cho các DN bưu chính trong lĩnh vực cấp và thuê đất. Đây là điều kiện để xây dựng nền tảng hạ tầng logistic, góp phần bảo đảm vai trò hỗ trợ, giảm chi phí trong triển khai dịch vụ logistic tại Việt Nam.

- *Thứ ba*, Nhà nước tiếp tục cải thiện thực chất hơn môi trường đầu tư kinh doanh, củng cố nền tảng kinh tế vĩ mô, thúc đẩy hệ sinh thái khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất hỗ trợ và thúc đẩy phát triển khởi nghiệp

- *Thứ tư*, các DN bưu chính được bình đẳng trong tiếp cận các chính sách và tham gia các chương trình hỗ trợ của Chính phủ.

- *Thứ năm*, Nhà nước hỗ trợ liên kết giữa các DN bưu chính nhỏ và DN bưu chính lớn.

## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO CỦA LUẬN ÁN**

NLCT của DN là khái niệm được nghiên cứu bởi nhiều nhà khoa học trong nước và quốc tế. Trên cơ sở kế thừa, nghiên cứu sinh đưa ra quan điểm về NLCT của DN bưu chính là thể hiện khả năng nổi trội của nó so với các DN cung cấp các sản phẩm, dịch vụ bưu chính khác. Xây dựng hệ thống các tiêu chí về NLCT của DN bưu chính Việt Nam và các yếu tố ảnh hưởng tới NLCT của DN bưu chính Việt Nam sẽ cho chúng ta một công cụ hữu ích để phân tích, đánh giá khách quan và khoa học về NLCT của các DN này, xem xét trên quan hệ so sánh với các DN bưu chính có vốn đầu tư nước ngoài, để từ đó có cách nhìn nhận khoa học và tổng thể về khả năng cạnh tranh và vị thế cạnh tranh của các DN bưu chính Việt Nam hiện nay.

Thực tiễn, trong giai đoạn từ 2008-2019, các DN bưu chính Việt Nam đã đạt được các kết quả rất ấn tượng, doanh thu liên tục tăng qua các năm, số lượng các DN bưu chính cũng phát triển nhanh chóng. Sự phát triển của hơn 400 DN bưu chính đã đóng góp tích cực vào công cuộc đổi mới và phát triển kinh tế đất nước. Tuy nhiên, từ phân tích số liệu và đánh giá thực trạng NLCT của các DN bưu chính Việt Nam dựa trên các tiêu chí, trong sự so sánh với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, cho thấy NLCT của các DN bưu chính Việt Nam vẫn còn khá kém. Trước những cơ hội và thách thức mới đến từ thị trường cạnh tranh trong khu vực và thế giới, phát triển các DN bưu chính Việt Nam có sức cạnh tranh cao là một yêu cầu tất yếu đối với nước ta, nhằm góp phần tạo dựng và khẳng định vị trí của quốc gia về lĩnh vực bưu chính trong khu vực và trên thế giới. Vì vậy, việc nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam được đưa ra như một nhiệm vụ trọng tâm không chỉ của ngành mà còn của cả quốc gia. Căn cứ vào việc phân tích, đánh giá thực trạng NLCT của DN bưu chính Việt Nam thời gian

qua, luận án đã đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao NLCT của DN bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

*\*) Những đóng góp mới của luận án*

*Về mặt lý luận:*

(i) Xây dựng khung lý thuyết về NLCT của DN bưu chính Việt Nam phù hợp với đặc điểm của các DN bưu chính và các điều kiện về môi trường kinh doanh hiện nay ở Việt Nam. Xác định 05 tiêu chí để đánh giá định tính NLCT của DN bưu chính Việt Nam.

(ii) Lựa chọn mô hình SEM để đánh giá định lượng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

*Về mặt thực tiễn:*

(i) Phân tích thực trạng NLCT của DN bưu chính Việt Nam thông qua thực trạng các tiêu chí đánh giá NLCT của DN bưu chính Việt Nam: Khả năng duy trì và mở rộng thị phần; Chất lượng dịch vụ; Giá cả dịch vụ; Thương hiệu, uy tín và hình ảnh doanh nghiệp; Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố bên trong đến NLCT của các DN bưu chính Việt Nam, theo đó năng lực cung ứng dịch vụ là yếu tố có tác động mạnh nhất đến NLCT của DN bưu chính Việt Nam, tiếp theo là năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ, năng lực tổ chức quản lý, năng lực phát triển mạng lưới, năng lực hội nhập và năng lực tài chính.

(ii) Chỉ ra những nguyên nhân làm giảm NLCT của các DN bưu chính Việt Nam.

(iii) Kiến nghị và đề xuất nhóm giải pháp 1: Nhóm giải pháp đối với các DN bưu chính Việt Nam và nhóm giải pháp 2: Nhóm giải pháp về phía Nhà nước nhằm nâng cao NLCT của các DN bưu chính Việt Nam tầm nhìn tới năm 2030.

*\*) Những hạn chế của luận án*

Do khuôn khổ nghiên cứu bị giới hạn về thời gian, nguồn lực và điều kiện nghiên cứu, đặc biệt là nguồn số liệu về lĩnh vực bưu chính nên luận án gặp một số khó khăn sau:

- Trong quá trình xây dựng hệ thống lý thuyết về NLCT của DN bưu chính, tác giả gặp rất nhiều khó khăn khi tiếp cận với các công trình nghiên cứu đã công bố về lĩnh vực bưu chính, đặc biệt là các công trình ngoài nước, thời gian công bố của các công trình khá lâu và ít số liệu minh chứng... dẫn đến một số phần lý thuyết tác giả không thể hoàn thành tốt.

- Hạn chế của phương pháp đánh giá định lượng: Các DN bưu chính có vốn Nhà nước chiếm số lượng rất ít nhưng lại có nhiều ưu thế, chiếm lĩnh thị phần lớn nhờ độc quyền tự nhiên. Trong khi đó số lượng các DN có vốn tư nhân rất nhiều. Do đó, kết quả đánh giá có thể phản ánh chưa chính xác.

- Trong phần thực trạng NLCT của các DN bưu chính Việt Nam, vì số liệu tác giả thu thập được không đầy đủ về năng lực tài chính, trình độ lao động, thị phần hay giá cả dịch vụ của một số DN bưu chính nên khi đánh giá thực trạng vẫn còn một số phần sơ sài.

*\*) Kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo*

- Tác giả mong muốn mở rộng phạm vi nghiên cứu và có những nghiên cứu sâu hơn về các chỉ tiêu tài chính của DN bưu chính (để làm căn cứ tính các chỉ tiêu ROA, ROE,...)

- Bổ sung thêm các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới NLCT của các DN bưu chính Việt Nam và phân tích định lượng các yếu tố này.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Nguyễn Thị Minh An (2003), *“Những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Tổng công ty bưu chính viễn thông Việt Nam”*, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Tâm Anh, Nguyễn Hữu Khánh (2016), “Phân tích năng lực cạnh tranh dịch vụ bưu chính chuyển phát của bưu điện tỉnh Nghệ An”, *Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam*, 14 (2), tr.165-172.
3. Bộ Thông tin và truyền thông (2014), *Sách trắng về CNTT 2014*, tr. 78-79, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
4. Bộ Thông tin và truyền thông (2017), *Sách trắng về CNTT 2017*, tr. 51-52 NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
5. Bạch Thụ Cường (2002), *Bàn về cạnh tranh toàn cầu*, NXB Thông tin, Hà Nội.
6. Ngô Phúc Hạnh (2008), *“Hoàn thiện quản lý chất lượng dịch vụ tại các doanh nghiệp bưu chính ở nước ta hiện nay*, Luận án tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Mai Hiền, Nguyễn Văn Ngọc (2013), “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong kinh doanh bưu chính của bưu điện tỉnh Khánh Hòa đến năm 2015”, *Tạp chí Khoa học – Công nghệ Thủy sản*, (1), tr.109-114.
8. Nguyễn Trung Hiếu (2014), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp phân phối bán lẻ trên địa bàn thành phố Hải Phòng*, tr.42-43, Luận án tiến sỹ, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Hà Nội.
9. Trần Thị Hòa (2011), “Phát triển dịch vụ bưu chính của tổng công ty Bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, (27), tr.179-186.

10. Trần Thị Hòa (2012), *Chính sách phát triển sản phẩm – dịch vụ của Tổng công ty bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, Luận án tiến sỹ, Đại học Thương Mại, Hà Nội.
11. Nguyễn Duy Hùng (2016), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty chứng khoán Việt Nam*, tr.39-49, Luận án tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Nguyễn Quang Huy (2020), *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh của tổng công ty bưu điện Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
13. Phạm Thu Hương (2017), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa nghiên cứu trên địa bàn thành phố Hà Nội*, tr. 40-41, Luận án tiến sỹ, Đại học Mỏ địa chất, Hà Nội.
14. Phạm Thị Minh Lan (2010), *Bài giảng mạng và dịch vụ bưu chính*, tr.15-16, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông, Hà Nội.
15. Hữu Khuê Mai (2001), *Từ điển Thuật ngữ Kinh tế học*, NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
16. Huỳnh Thanh Nhã (2015), “Đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh tế tư nhân tại Thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí Khoa học*,(6), tr. 30-36.
17. Bùi Xuân Phong (2007), “Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh – cơ sở quan trọng để xây dựng tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp”, *Tạp chí Thông tin KHKT & Kinh tế Bưu điện*, (3), tr. 12-17.
18. Quốc Hội (2010), *Luật Bưu chính số 49/2010/QH12*, Hà Nội.
19. Nguyễn Vũ Hồng Thanh (2017), “Bưu chính - mở cửa thị trường, đổi mới toàn diện, hội nhập thế giới”, *Tạp chí Thông tin và truyền thông*, (547), tr. 16-19.
20. Nguyễn Văn Thanh (2004), “Một số vấn đề về năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh quốc gia”, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, (10), tr. 39-42.

21. Trần Thị Thập (2010), *Bài giảng Quản trị kinh doanh dịch vụ bưu chính viễn thông*, tr. 60-63, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông, Hà Nội.
22. Trần Thị Thập (2011), *Phát triển chiến lược marketing của Tổng công ty bưu chính Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, Luận án tiến sỹ, Đại học Thương Mại, Hà Nội.
23. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu khoa học marketing ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, NXB Đại học Quốc gia TP, Hồ Chí Minh.
24. Nguyễn Đình Thọ; Nguyễn Thị Mai Trang (2008), *Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp Việt Nam*. Hồ Chí Minh: NXB Thống Kê, trang 153-162.
25. Nguyễn Đình Thọ (2009), “Một số yếu tố tạo thành năng lực động DN và giải pháp nuôi dưỡng”, *Hội thảo “Năng lực cạnh tranh động của DN”* – TP.HCM, 18/04/2009.
26. Bùi Thị Thu (2018), *Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi lựa chọn thương hiệu cửa hàng bán lẻ của người tiêu dùng (Nghiên cứu điển hình các chuỗi cửa hàng bán lẻ khu vực nội thành Hà Nội)*, Luận án tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
27. Trần Thị Anh Thư (2012), *Tăng cường năng lực cạnh tranh của tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam trong điều kiện Việt Nam là thành viên của tổ chức Thương mại thế giới*, Luận án tiến sỹ, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Hà Nội.
28. Tổng công ty bưu điện Việt Nam (2017), *Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2016*, Hà Nội.
29. Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel (2017), *Báo cáo kết quả SXKD năm 2017 và triển khai kế hoạch SXKD năm 2018*, Hà Nội.

30. Nguyễn Thị Huyền Trâm (2016), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*, tr.6, NCKH, Đại học Sư phạm kỹ thuật
31. Phạm Anh Tuấn (2017), *Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, Học viện Tài chính, Hà Nội.
32. Tăng Văn Tuấn (2018), Thị trường bưu chính Việt Nam – Cơ hội và thách thức, *Tạp chí Thông tin và truyền thông*, (552), tr. 2-4.
33. Trần Quang Vinh (2017), *Năng lực cạnh tranh sản phẩm gỗ mỹ nghệ của một số làng nghề truyền thống vùng đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sỹ, Học viện Nông nghiệp Việt Nam, Hà Nội.
34. Vụ Chính sách Thương mại Đa biên Bộ Thương mại (2006), *Cam kết về thương mại dịch vụ lĩnh vực bưu chính*, tr.13-14, Hà Nội.

## **Tiếng Anh**

35. Ambastha and Momaya (2004), *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models*, Singapore Management Review, 26, pp. 45-61.
36. Antonia Niederprüm, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Stefano Lucidi, Ralf Schäfer, Rolf Schwab (2011), *Developments in the Dutch Postal Market*, WIK-Consult GmbH Rhöndorfer Str, 68, Germany.
37. Aldington Report (1985), *Report from the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade*, London: HMSO.
38. A. Parasuraman, Valarie A, Zeithaml, Leonard L, Berry (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, The Journal of Marketing, 49 (4), pp. 41-50.
39. Borch, O. J. (1999), *Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms*,

Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp. 49-70

40. Competitiveness advisory Group (1995), *First Report to the President of the European Commission, the Prime Ministers and the Heads of state*, Ciampi & Carlo of Enhancing European competitiveness.
41. Diallo, M.F. (2012), *Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: application to an emerging market*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.19, No.3: 360 -367
42. Fafchamps, Marcel (1999), *Ethnicity and Credit in African Manufacturing*, Mimeo, Stanford University.
43. Franziska Blunck (2006), *What's competitiveness*, The Competitiveness Institute.
44. Gayle Allard & Cristina Simon, (2008), *Competitiveness and the employment relationship in Europe: Is there a global missing link in HRM?*, Emerald Group Publishing Limited.
45. Henrik B. Okholm, Ph.D. Project Manager, Marcin Winiarczyk, Anna Möller, Claus Kastberg Nielsen, Ph.D. (2010), *Main developments in the postal sector (2008-2010)*, Copenhagen economics, Stockholm, Sweden.
46. Irina Olimpia SUSANU, Lecturer Ph.D. Nicoleta CRISTACHE, Lecturer Ph.D. Sofia DAVID, Lecturer Ph.D. (2008), *Postal service competitiveness, an essential element in competitive struggle*, Editura Universitaria Craiova.
47. J.Fagerberg, D.C.Mowery and R.R.Nelson (2003), *Innovation and competitiveness*, Oxford University Press.
48. J.Marcovitch, S.DavitSilber (1995), *Technological, Innovation, Competitiveness and International trade*, University of Sao Paulo.
49. John H. Dunning (1993), *Internationalizing Porter's Diamond*, University of Reading, Department of Economics, England.

50. John Hudson, Paul Mosley, 2001, *Aid policies and growth: in search of the holy grail*, Journal of International Development, volume 13, Issue 7, October 2001, Pages 1023-1038
51. Joseph F. Hair and colleagues (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International, Inc.
52. McClure, D.M., 1979, *Trademarks and unfair competition: a critical history of legal thought*, Trademark Rep. 69 (4), 305-356.
53. Micheal John Baker & Susan Hart (2007), *The Marketing Book 6 edition*, Butterworth – Heinemann, Routledge.
54. Michael Porter (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
55. Micheal Porter (1985), *Competitive advantage*, United States.
56. Micheal Porter (1990), *Competitive advantage of nations*, United States.
57. Michael Porter (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review.
58. Mladenka Blagojevic, Predrag Ralevic, Dragana Sarac, 2020, *An integrated approach to analysing the cost efficiency of postal networks*, Utilities Policy 62 (2020), Serbia.
59. Morash, E.A, C.L.M.Droge and S.K.Vickey, 1996, *Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success*, Journal of business Logistics, 17 (1)
60. Lynch, D. F, S.B.Keller and J.Ozment, 2000, *The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance*, Journal of business Logistics, 21 (2)
61. OECD (1996), *Competitiveness – a general approach*
62. Peter Kolarovszki, Jigí Tengler, Margita Majerþáková (2016), *The new model of customer segmentation in postal enterprises*, Slovakia.

63. Pilinkienė. V. Deltuvaite, V. Daunorienė, A. Gaidelys. V (2017), *Competitiveness creation and maintenance in the Postal services industry*, Springer International Publishing, Switzerland.
64. Preble. J. F. Reichel, A. & Hoffman. R. C. (2000), *Strategic alliances for competitive advantage: Evidence from Israel's hospitality industry*, International Journal of Hospitality Management, 19(3), pp. 327-341.
65. Qian, G., Li, L., 2003, *Profitability of small- and medium-sized enterprises in hightech industries: the case of the biotechnology industry*, Strategic Management Journal 24 (9), 881–887
66. Sibel Ahmedova (2015), *Factors for Increasing the Competitiveness of Small and MediumSized Enterprises (SMEs) In Bulgaria*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 ( 2015 ) 1104 – 1112
67. Suleyman Cakir, Selcuk Percin, HokeyMin (2015), *Evaluating the comparative efficiency of the postal services in OECD countries using context-dependent and measure-specific data envelopment analysis*, England.
68. Tahir & Bakar (2007), *Service quality gap and customers satisfactions of commercial banks in Malaysia*, Intl, Rev, Business Res, Papers.
69. Thomas J, Peters & Robert H, Waterman (1982), *Industrial management: United States, 1th edition*, Harper & Row, New York.
70. Thompson, Strickland & Gamble (2007), *Crafting and Executing Strategy*, Mc Graw-Hill Companies, Incorporated.
71. VarDwer, E.martin và R.Westgren (1991), *Assessing the competitiviveness of Canada's agrifood Industry*, Canada.
72. World Economic Forum (2006), *Global Competitiveness Report*.
73. Wu, P.C.S., Yeh, G.Y.-Y.& Hsiao, C.-R (2011), *The effects of store image*

*quality on brand*

74. Yongh Wa Park, Jung Kyu Choi, Anming Zhang (2008), *Evaluating competitiveness of air cargo express services*, Holland.

### **Trang web**

75. Bộ Thông tin và Truyền thông (2019), “Danh sách các doanh nghiệp bưu chính được cấp phép hoạt động bưu chính”, *Trang web của Bộ Thông tin và truyền thông*, <http://www.mic.gov.vn/solieubaocao/Pages/TinTuc/132368/Danh-sach-cac-doanh-nghiep-da-duoc-cap-phep--xac-nhan-thong-bao-hoat-dong-buu-chinh.html>, truy cập: ngày 26/5/2019.
76. Hải Lê (2017), “So sánh các hãng vận chuyển quốc tế tại Việt Nam”, *Trang web của doanh nghiệp*, <https://www.shipchung.vn/sanh-cac-hang-van-chuyen-quoc-te-tai-viet-nam/>, truy cập: ngày 12/12/2018.
77. Liên minh bưu chính thế giới UPU (2018), “Postal development report 2018”, *Trang web của Liên minh bưu chính Thế giới UPU*, [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018En](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018En), truy cập: ngày 21/11/2018.
78. Trần Thanh Mai (2017), “Đề xuất, dự báo một số xu hướng phát triển của bưu chính trong tương lai”, *Trang web của Bộ Công thương*, <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/de-xuat-du-bao-mot-so-xu-huong-phat-trien-cua-buu-chinh-trong-tuong-lai-27843.htm>, truy cập: ngày 15/7/2019.
79. Thảo Trần (2018), “Đánh giá review 9 đơn vị vận chuyển lớn nhất Việt Nam”, *Trang web của doanh nghiệp*, <https://atpsoftware.vn/danh-gia-review-9-don-vi-van-chuyen-lon-nhat-viet-nam.html>, truy cập: ngày 4/5/2019.

80. Tổng cục Thống kê (2016), “Thông cáo báo chí về tình hình lao động việc làm quý 1 năm 2019”, *Trang web của Tổng cục Thống kê*, <https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=2&ItemID=19136>, truy cập: ngày 9/7/2019.
81. Viện Từ điển học và bách khoa thư Việt Nam (2019), “Năng lực cạnh tranh”, *Trang web của Viện Hàn lâm khoa học xã hội*, <http://bachkhoatoanthu.vass.gov.vn/noidung/tudien/Lists/GiaiNghia/timkiem.aspx?TuKhoa=n%C4%83ng%20l%E1%BB%B1c%20c%E1%BA%A1nh%20tranh&ChuyenNganh=0&DiaLy=0>, truy cập: ngày 12/3/2019.
82. UNIDO (2010), “Global value chains and development: UNIDO’s support towards inclusive and sustainable industrial development”, [http://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC\\_REPORT\\_FINAL\\_0.PDF](http://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL_0.PDF). Truy cập ngày 30/8/2018
83. Liên minh bưu chính thế giới UPU (2019), “Postal development report 2019”. *Trang web của Liên minh bưu chính Thế giới UPU*, [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalDevelopmentReport2019En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalDevelopmentReport2019En.pdf). Truy cập ngày 12/10/2019
84. World Bank (2018), “Aggregated LPI 2012-2018”, *Trang web của Ngân hàng thế giới*, <http://lpi.worldbank.org/>. Truy cập ngày 23/12/2018

## DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Bùi Thị Quyên (2016), “Nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính Nhà nước trong bối cảnh mới”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 08/2016, Số 19, tr. 33-35.
2. Bùi Thị Quyên (2019), “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bưu chính Việt Nam thời kỳ hội nhập”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 04/2019, Số 51, tr. 123-128.
3. Bùi Thị Quyên (2019), “Phát triển doanh nghiệp bưu chính một số quốc gia trên thế giới và kinh nghiệm cho Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 06/2019, Số 16, tr. 81-83.
4. Bùi Thị Quyên (2019), “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế”, *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia 2019: “Cải thiện môi trường kinh doanh nâng cao năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4”*, tr.52
5. Bùi Thị Quyên (2020), “Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào lĩnh vực bưu chính Việt Nam”, *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia: “Cách mạng công nghiệp lần thứ tư: Khởi nghiệp và phát triển doanh nghiệp Việt Nam”*, tr. 248-256
6. Bùi Thị Quyên (2020), “Nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam”, *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia: “Tăng trưởng xanh: Quản trị và phát triển doanh nghiệp”*, tr. 125-134

**PHỤ LỤC**  
**PHỤ LỤC 01**  
**DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH ĐƯỢC CẤP PHÉP**  
**HOẠT ĐỘNG TÍNH ĐẾN NGÀY 15/9/2019**

| <b>STT</b> | <b>Doanh nghiệp</b>                                                                                                                                     | <b>Mã số đăng ký doanh nghiệp<br/>(Mã số thuế)</b> | <b>Địa chỉ</b>                                                                                                                                                                            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | Công ty cổ phần thương mại và chuyển phát nhanh Nội Bài                                                                                                 | 0101344790                                         | Số 27 – H2, khu đô thị Yên Hòa, phường Yên Hòa, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội, Việt Nam                                                                                                 |
| 2          | Công ty TNHH Kerry Express (Việt Nam)<br>(Tên cũ: Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Kerry TTC: tên cũ nữa: Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Tín Thành) | 0101104372                                         | Tầng 6, tòa nhà Cảng Sài Gòn, số 3, đường Nguyễn Tất Thành, phường 12, quận 4, TP Hồ Chí Minh<br><br>Địa chỉ liên hệ: 930-932 đường Bạch Đằng,P, Thanh Lương, Q, Hai Bà Trưng, TP, Hà Nội |
| 3          | Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel                                                                                                                  | 0104093672                                         | Tòa nhà N2 Đại lộ Thăng Long, Mễ Trì, Từ Liêm, Hà Nội                                                                                                                                     |
| 4          | Công ty cổ phần chuyển phát nhanh hàng không Đông Nam Á                                                                                                 | 0101499956                                         | Số 112/231 Chùa Bộc, Đống Đa, Hà Nội                                                                                                                                                      |
| 5          | Công ty cổ phần dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn                                                                                                    | 0300849034                                         | 45 Lê Duẩn, Phường Bến Nghé<br>Quận 1, TP,HCM (trụ sở chính cũ)<br>Trụ sở chính mới: 10 Cô Giang - Phường Cầu Ông Lãnh - Quận 1 - TP Hồ Chí Minh                                          |
| 6          | Công ty TNHH SG Sagawa Express Việt Nam<br>(Tên cũ: Công ty cổ phần Vinlinks, Công ty cổ phần tập đoàn Hợp Nhất Việt Nam)                               | 0101332724                                         | Tầng 2A, R6, Royal City, 72A Nguyễn Trãi, phường Thượng Đình, quận Thanh Xuân, TP Hà Nội                                                                                                  |

|     |                                                                                                                 |            |                                                                                                                                                                                |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7   | Tổng công ty chuyển phát nhanh Bưu Điện-Công ty cổ phần<br>(Tên cũ: Công ty cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện) | 0101826868 | Số 1 đường Tân Xuân, xã Xuân Đình, huyện Từ Liêm, Tp Hà Nội                                                                                                                    |
| 8   | Công ty CPTM và dịch vụ CPN Tân Sơn Nhất                                                                        | 0101405796 | 100 Láng Hạ - Đống Đa - Hà Nội                                                                                                                                                 |
| 9   | Công ty TNHH thương mại và giao nhận quốc tế Đà Nẵng                                                            | 0400677491 | 39 Trần Quý Cáp, quận Hải Châu, Tp Đà Nẵng                                                                                                                                     |
| 10  | Công ty CPTM và dịch vụ CPN Thành Lộc                                                                           | 0200621195 | Trụ sở chính: Số 73/17/46 đường Lạch Tray, phường Hàng Kênh, quận Lê Chân, TP Hải Phòng<br>Địa chỉ giao dịch: Số 7 đường Nguyễn Trãi, phường Máy Tơ, quận Ngô Quyền, Hải Phòng |
| ... |                                                                                                                 |            |                                                                                                                                                                                |
| 430 | Công ty cổ phần thương mại Hàng không Nội bài                                                                   | 0500574789 | Số 23 Liên kê 18 KĐTM Văn Khê, phường La Khê, quận Hà Đông, thành phố Hà Nội, Việt Nam                                                                                         |
| 431 | Công ty cổ phần chuyển phát nhanh VietStar                                                                      | 0313076430 | 28 Phan Thúc Duyện, phường 4, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam                                                                                                   |

## PHỤ LỤC 02

### BIẾN QUAN SÁT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NLCT CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM

| <b>Biến quan sát gốc</b>                                   | <b>Biến quan sát điều chỉnh</b>                                                                             | <b>Mã hóa</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1. Năng lực tài chính</b>                               | <b>1. Năng lực tài chính</b>                                                                                | <b>TC</b>     |
| 1. Quy mô nguồn vốn                                        | 1. Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh                                                     | TC1           |
| 2. Khả năng huy động vốn                                   | 2. Doanh nghiệp dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau                                               | TC2           |
| 3. Khả năng quay vòng vốn                                  | 3. Doanh nghiệp có khả năng quay vòng vốn                                                                   | TC3           |
| 4. Khả năng thu hồi công nợ                                | 4. Doanh nghiệp dễ dàng thu hồi được các khoản nợ từ khách hàng                                             | TC4           |
| 5. Khả năng thanh toán                                     | 5. Doanh nghiệp luôn thanh toán các khoản nợ đầy đủ và đúng hạn                                             | TC5           |
| <b>2. Năng lực cung ứng dịch vụ</b>                        | <b>2. Năng lực cung ứng dịch vụ</b>                                                                         | <b>CUDV</b>   |
| 1. Thời gian giao hàng của doanh nghiệp                    | 1. Doanh nghiệp đảm bảo giao hàng đúng thời gian và địa điểm                                                | CUDV1         |
| 2. Khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng                 | 2. Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ | CUDV2         |
| 3. Thái độ phục vụ của nhân viên bưu chính                 | 3. Nhân viên của doanh nghiệp có thái độ nhiệt tình và niềm nở khi phục vụ yêu cầu của khách hàng           | CUDV3         |
| 4. Khả năng giải quyết khiếu nại về dịch vụ cho khách hàng | 4. Nhân viên của doanh nghiệp sẵn sàng giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng về dịch vụ                   | CUDV4         |
| 5. Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp                         | 5. Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp hợp lý hơn so với các nhà cung ứng khác                                  | CUDV5         |
| 6. Trình độ chuyên môn của nhân viên bưu chính             | 6. Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng sử dụng thành thạo máy móc, phần mềm bưu chính                    | CUDV6         |

|                                                                                 |                                                                                                                                                        |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. Năng lực phát triển mạng lưới</b>                                         | <b>3. Năng lực phát triển mạng lưới</b>                                                                                                                | <b>ML</b> |
| 1. Khả năng đầu tư, mở rộng                                                     | 1. Doanh nghiệp luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới                                                                                      | ML1       |
| 2. Vị trí giữa các bưu cục                                                      | 2. Vị trí các bưu cục của doanh nghiệp gần khu dân cư, thuận tiện đi lại                                                                               | ML2       |
| 3. Cách thức bố trí phương tiện vận chuyển                                      | 3. Doanh nghiệp bố trí phương tiện vận chuyển linh hoạt, hợp lý, tiết kiệm thời gian                                                                   | ML3       |
| 4. Mức độ khai thác thị trường                                                  | 4. Doanh nghiệp có mức độ khai thác thị trường cao                                                                                                     | ML4       |
| 5. Tốc độ phát triển bưu cục mới                                                | 5. Doanh nghiệp có tốc độ phát triển bưu cục mới cao                                                                                                   | ML5       |
| 6. Khoảng cách giữa các bưu cục                                                 | 6. Khoảng cách giữa các bưu cục của doanh nghiệp được đặt hợp lý                                                                                       | ML6       |
| <b>4. Năng lực hội nhập</b>                                                     | <b>4. Năng lực hội nhập</b>                                                                                                                            | <b>HN</b> |
| 1. Khả năng mở rộng đầu tư tại thị trường nước ngoài                            | 1. Trong tương lai, doanh nghiệp sẽ mở rộng đầu tư tại thị trường nước ngoài                                                                           | HN1       |
| 2. Doanh nghiệp tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế                | 2. Doanh nghiệp tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế (Liên minh bưu chính thế giới UPU, Liên minh bưu chính Châu Á – Thái Bình Dương APPU) | HN2       |
| 3. Doanh nghiệp đang là đối tác của các doanh nghiệp nước ngoài                 | 3. Doanh nghiệp đang là đối tác với các doanh nghiệp nước ngoài                                                                                        | HN3       |
| 4. Doanh nghiệp tham khảo ý kiến các chuyên gia nước ngoài tư vấn về bưu chính  | 4. Doanh nghiệp mời các chuyên gia về bưu chính trên thế giới tìm các giải pháp nhằm cải tiến quy trình và chất lượng dịch vụ                          | HN4       |
| 5. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài | 5. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài                                                                        | HN5       |
| 6. Nhân viên của doanh nghiệp đã                                                | 6. Nhân viên của doanh nghiệp                                                                                                                          | HN6       |

|                                                                               |                                                                                                     |             |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài                    | tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài                                          |             |
| <b>5. Năng lực tổ chức, quản lý</b>                                           | <b>5. Năng lực tổ chức, quản lý</b>                                                                 | <b>QL</b>   |
| 1. Năng lực tổ chức bộ máy                                                    | 1. Doanh nghiệp có bộ máy tổ chức hoạt động tinh gọn, linh hoạt                                     | QL1         |
| 2. Khả năng xây dựng chiến lược kinh doanh                                    | 2. Doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh hiệu quả                                        | QL2         |
| 3. Khả năng sắp xếp, bố trí nhân sự                                           | 3. Doanh nghiệp linh hoạt trong việc sắp xếp, bố trí và thay đổi nhân sự                            | QL3         |
| 4. Chính sách đào tạo nâng cao trình độ quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ quản lý | 4. Doanh nghiệp chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ quản lý  | QL4         |
| 5. Khả năng lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc | 5. Doanh nghiệp lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả | QL5         |
| 6. Chính sách hỗ trợ người lao động                                           | 6. Doanh nghiệp thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động                        | QL6         |
| 7. Trình độ quản lý của đội ngũ lãnh đạo                                      | 7. Đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp có trình độ quản lý tốt                                        | QL7         |
| <b>6. Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ</b>  | <b>6. Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ</b>                        | <b>MMTB</b> |
| 1. Khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh của máy móc, thiết bị                  | 1. Máy móc, thiết bị của doanh nghiệp luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh                            | MMTB1       |
| 2. Mức độ hiện đại của máy móc, thiết bị                                      | 2. Doanh nghiệp luôn đầu tư, trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại                           | MMTB2       |
| 3. Khả năng nghiên cứu công nghệ mới                                          | 3. Doanh nghiệp luôn chú trọng các hoạt động nghiên cứu về công nghệ mới                            | MMTB3       |
| 4. Khả năng cập nhật và ứng dụng công nghệ mới                                | 4. Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh            | MMTB4       |

|                                                                                       |                                                                                       |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 5. Khả năng ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến                                     | 5. Doanh nghiệp ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh      | MMTB5       |
| 6. Hoạt động nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị                                    | 6. Doanh nghiệp định kỳ nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị                         | MMTB6       |
| <b>7. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam</b>                     | <b>7. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam</b>                     | <b>NLCT</b> |
| 1. Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực                | 1. Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực                | NLCT1       |
| 2. Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh                                        | 2. Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh                                        | NLCT2       |
| 3. Doanh nghiệp đang có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài | 3. Doanh nghiệp đang có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài | NLCT3       |
| 4. Doanh nghiệp sẽ phát triển trong dài hạn                                           | 4. Doanh nghiệp sẽ phát triển trong dài hạn                                           | NLCT4       |
| 5. Doanh nghiệp đã tận dụng tốt 6 yếu tố năng lực trên trong hoạt động kinh doanh     | 5. Doanh nghiệp đã tận dụng tốt 6 yếu tố năng lực trên trong hoạt động kinh doanh     | NLCT5       |

### PHỤ LỤC 03

#### KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH HỆ SỐ TIN CẬY CRONBACH ALPHA

| Biến quan sát                                                  | Trung bình thang đo nếu loại biến (Scale Mean if Item Deleted) | Phương sai thang đo nếu loại biến (Scale Variance if Item Deleted) | Tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) | Cronbach's Alpha nếu loại biến (Cronbach's Alpha if Item Deleted) |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Năng lực tài chính: Cronbach's Alpha = 0,900</b>            |                                                                |                                                                    |                                                         |                                                                   |
| TC1                                                            | 8,87                                                           | 4,224                                                              | ,820                                                    | ,863                                                              |
| TC2                                                            | 9,29                                                           | 5,988                                                              | ,718                                                    | ,899                                                              |
| TC3                                                            | 8,69                                                           | 4,921                                                              | ,827                                                    | ,852                                                              |
| TC5                                                            | 8,76                                                           | 4,851                                                              | ,802                                                    | ,861                                                              |
| <b>Năng lực cung ứng dịch vụ: Cronbach's Alpha = 0,879</b>     |                                                                |                                                                    |                                                         |                                                                   |
| CUDV1                                                          | 13,25                                                          | 12,156                                                             | ,710                                                    | ,854                                                              |
| CUDV2                                                          | 13,11                                                          | 11,543                                                             | ,779                                                    | ,838                                                              |
| CUDV3                                                          | 13,24                                                          | 11,110                                                             | ,706                                                    | ,855                                                              |
| CUDV4                                                          | 13,05                                                          | 11,756                                                             | ,641                                                    | ,870                                                              |
| CUDV5                                                          | 13,02                                                          | 11,277                                                             | ,735                                                    | ,847                                                              |
| <b>Năng lực phát triển mạng lưới: Cronbach's Alpha = 0,870</b> |                                                                |                                                                    |                                                         |                                                                   |
| ML1                                                            | 14,71                                                          | 10,618                                                             | ,772                                                    | ,826                                                              |
| ML2                                                            | 14,67                                                          | 10,187                                                             | ,664                                                    | ,852                                                              |
| ML3                                                            | 14,69                                                          | 9,662                                                              | ,776                                                    | ,821                                                              |
| ML4                                                            | 14,47                                                          | 11,180                                                             | ,689                                                    | ,845                                                              |
| ML5                                                            | 14,55                                                          | 11,030                                                             | ,598                                                    | ,866                                                              |
| <b>Năng lực hội nhập: Cronbach's Alpha = 0,870</b>             |                                                                |                                                                    |                                                         |                                                                   |
| HN2                                                            | 14,91                                                          | 10,529                                                             | ,710                                                    | ,838                                                              |
| HN3                                                            | 15,20                                                          | 9,978                                                              | ,689                                                    | ,847                                                              |
| HN4                                                            | 14,96                                                          | 10,480                                                             | ,723                                                    | ,835                                                              |

|                                                                                                     |       |        |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|------|
| HN5                                                                                                 | 14,84 | 11,139 | ,698 | ,842 |
| HN6                                                                                                 | 14,85 | 11,460 | ,672 | ,849 |
| <b>Năng lực tổ chức, quản lý: Cronbach's Alpha = 0,871</b>                                          |       |        |      |      |
| QL1                                                                                                 | 23,18 | 9,670  | ,554 | ,745 |
| QL2                                                                                                 | 23,36 | 9,125  | ,471 | ,763 |
| QL3                                                                                                 | 23,67 | 9,891  | ,408 | ,772 |
| QL4                                                                                                 | 23,87 | 9,965  | ,425 | ,768 |
| QL5                                                                                                 | 23,55 | 9,438  | ,513 | ,751 |
| QL6                                                                                                 | 23,49 | 9,069  | ,580 | ,737 |
| QL7                                                                                                 | 23,27 | 9,498  | ,621 | ,734 |
| <b>Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ: Cronbach's Alpha = 0,854</b> |       |        |      |      |
| MMTB1                                                                                               | 19,24 | 6,295  | ,603 | ,839 |
| MMTB2                                                                                               | 19,24 | 6,702  | ,642 | ,830 |
| MMTB3                                                                                               | 19,40 | 7,022  | ,601 | ,838 |
| MMTB4                                                                                               | 19,25 | 6,490  | ,700 | ,819 |
| MMTB5                                                                                               | 19,33 | 6,595  | ,681 | ,823 |
| MMTB6                                                                                               | 19,45 | 6,141  | ,650 | ,829 |

*Nguồn: Kết quả chạy SPSS*

## PHỤ LỤC 04

### KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH HỆ SỐ TIN CẬY CRONBACH ALPHA

| Biến quan sát                                                  | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Tương quan biến tổng | Cronbach's Alpha nếu loại biến |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| <b>Năng lực tài chính: Cronbach's Alpha = 0,905</b>            |                                   |                                   |                      |                                |
| TC1                                                            | 10,71                             | 10,497                            | ,772                 | ,882                           |
| TC2                                                            | 10,72                             | 10,092                            | ,807                 | ,869                           |
| TC3                                                            | 10,90                             | 9,361                             | ,840                 | ,857                           |
| TC4                                                            | 10,82                             | 10,169                            | ,730                 | ,897                           |
| <b>Năng lực cung ứng dịch vụ: Cronbach's Alpha = 0,838</b>     |                                   |                                   |                      |                                |
| CUDV1                                                          | 11,51                             | 16,151                            | ,532                 | ,835                           |
| CUDV2                                                          | 12,10                             | 14,928                            | ,716                 | ,785                           |
| CUDV3                                                          | 11,77                             | 15,213                            | ,650                 | ,803                           |
| CUDV4                                                          | 11,92                             | 15,283                            | ,628                 | ,809                           |
| CUDV5                                                          | 11,77                             | 14,968                            | ,685                 | ,793                           |
| <b>Năng lực phát triển mạng lưới: Cronbach's Alpha = 0,838</b> |                                   |                                   |                      |                                |
| ML2                                                            | 9,49                              | 10,118                            | ,652                 | ,804                           |
| ML3                                                            | 9,67                              | 9,465                             | ,753                 | ,758                           |
| ML4                                                            | 9,46                              | 10,627                            | ,601                 | ,825                           |
| ML5                                                            | 9,65                              | 9,985                             | ,679                 | ,792                           |
| <b>Năng lực hội nhập: Cronbach's Alpha = 0,803</b>             |                                   |                                   |                      |                                |
| HN1                                                            | 14,39                             | 8,706                             | ,544                 | ,779                           |
| HN2                                                            | 14,27                             | 8,487                             | ,488                 | ,802                           |
| HN3                                                            | 14,07                             | 8,329                             | ,667                 | ,741                           |
| HN4                                                            | 14,13                             | 8,727                             | ,629                 | ,754                           |
| HN5                                                            | 14,19                             | 8,442                             | ,635                 | ,751                           |

| <b>Năng lực tổ chức, quản lý: Cronbach's Alpha = 0,859</b>                                          |       |        |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|------|
| QL1                                                                                                 | 19,25 | 27,921 | ,512 | ,856 |
| QL2                                                                                                 | 19,36 | 25,865 | ,610 | ,843 |
| QL3                                                                                                 | 19,18 | 26,857 | ,642 | ,837 |
| QL4                                                                                                 | 19,13 | 26,300 | ,673 | ,832 |
| QL5                                                                                                 | 19,70 | 28,055 | ,625 | ,840 |
| QL6                                                                                                 | 19,03 | 27,927 | ,650 | ,837 |
| QL7                                                                                                 | 18,88 | 27,163 | ,702 | ,829 |
| <b>Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ: Cronbach's Alpha = 0,938</b> |       |        |      |      |
| MMTB1                                                                                               | 17,57 | 26,757 | ,801 | ,928 |
| MMTB2                                                                                               | 17,63 | 25,757 | ,851 | ,922 |
| MMTB3                                                                                               | 17,71 | 25,006 | ,842 | ,923 |
| MMTB4                                                                                               | 17,62 | 26,158 | ,797 | ,928 |
| MMTB5                                                                                               | 17,51 | 26,640 | ,810 | ,927 |
| MMTB6                                                                                               | 17,75 | 25,913 | ,791 | ,929 |
| <b>Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: Cronbach's Alpha = 0,835</b>                               |       |        |      |      |
| NLCT1                                                                                               | 6,80  | 1,482  | ,689 | ,779 |
| NLCT2                                                                                               | 6,82  | 1,272  | ,771 | ,694 |
| NLCT5                                                                                               | 6,79  | 1,522  | ,636 | ,829 |

*Nguồn: Kết quả chạy SPSS*

## PHỤ LỤC 05

### THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU THEO LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

| Loại hình                       | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
|---------------------------------|----------|-----------|
| 1. Doanh nghiệp có vốn Nhà nước | 5        | 2,2       |
| 2. Doanh nghiệp có vốn tư nhân  | 176      | 97,8      |
| Tổng                            | 181      | 100,0     |

### THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU THEO VỊ TRÍ CÔNG TÁC

| Vị trí công tác       | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
|-----------------------|----------|-----------|
| 1. Giám đốc           | 17       | 9,4       |
| 2. Phó giám đốc       | 33       | 18,2      |
| 3. Lãnh đạo phòng ban | 131      | 72,4      |
| Tổng                  | 181      | 100,0     |

### THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU THEO ĐỊA ĐIỂM DOANH NGHIỆP

| Địa điểm                 | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
|--------------------------|----------|-----------|
| 1. Hà Nội                | 125      | 69,1      |
| 2. Thành phố Hồ Chí Minh | 56       | 30,9      |
| Tổng                     | 181      | 100,0     |

### THỐNG KÊ MÔ TẢ CÁC BIẾN NGHIÊN CỨU

| Biến  | Mean | Std. Deviation | Biến  | Mean | Std. Deviation |
|-------|------|----------------|-------|------|----------------|
| TC1   | 3,67 | 1,110          | QL1   | 3,17 | 1,233          |
| TC2   | 3,66 | 1,146          | QL2   | 3,06 | 1,355          |
| TC3   | 3,49 | 1,241          | QL3   | 3,24 | 1,182          |
| TC4   | 3,56 | 1,213          | QL4   | 3,29 | 1,210          |
| CUDV1 | 3,26 | 1,240          | QL5   | 2,72 | 1,050          |
| CUDV2 | 2,66 | 1,198          | QL6   | 3,39 | 1,036          |
| CUDV3 | 3,00 | 1,234          | QL7   | 3,54 | 1,067          |
| CUDV4 | 2,85 | 1,251          | MMTB1 | 3,59 | 1,095          |

|       |      |       |       |      |       |
|-------|------|-------|-------|------|-------|
| CUVD5 | 3,00 | 1,229 | MMTB2 | 3,53 | 1,152 |
| ML1   | 3,84 | ,6598 | MMTB3 | 3,45 | 1,244 |
| ML2   | 3,27 | 1,263 | MMTB4 | 3,54 | 1,167 |
| ML3   | 3,08 | 1,269 | MMTB5 | 3,65 | 1,099 |
| ML4   | 3,30 | 1,229 | MMTB6 | 3,41 | 1,202 |
| ML5   | 3,11 | 1,256 | NLCT1 | 3,40 | ,639  |
| HN1   | 3,37 | ,961  | NLCT2 | 3,39 | ,695  |
| HN2   | 3,49 | 1,078 | NLCT3 | 3,45 | ,653  |
| HN3   | 3,70 | ,920  | NLCT4 | 3,52 | ,688  |
| HN4   | 3,63 | ,870  | NLCT5 | 3,41 | ,649  |
| HN5   | 3,57 | ,926  |       |      |       |

*Nguồn: Kết quả chạy SPSS*

## PHỤ LỤC 06

### Giá trị trung bình của yếu tố Năng lực cung ứng dịch vụ

| Năng lực cung ứng dịch vụ                                                                                   | Cỡ mẫu | Giá trị thấp nhất | Giá trị cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------|------------------|------------|---------------|
| 1. Doanh nghiệp đảm bảo giao hàng đúng thời gian và địa điểm                                                | 181    | 1                 | 5                | 3,26       | 1,240         |
| 2. Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ | 181    | 1                 | 5                | 2,66       | 1,198         |
| 3. Nhân viên của doanh nghiệp có thái độ nhiệt tình và niềm nở khi phục vụ yêu cầu của khách hàng           | 181    | 1                 | 5                | 3,00       | 1,234         |
| 4. Nhân viên của doanh nghiệp sẵn sàng giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng về dịch vụ                   | 181    | 1                 | 5                | 2,85       | 1,251         |
| 5. Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp hợp lý hơn so với các nhà cung ứng khác                                  | 181    | 1                 | 5                | 3,00       | 1,229         |

### Giá trị trung bình của yếu tố năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ

| Năng lực máy móc, thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ        | Cỡ mẫu | Giá trị thấp nhất | Giá trị cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------|------------------|------------|---------------|
| 1. Máy móc, thiết bị của doanh nghiệp luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh  | 181    | 1                 | 5                | 3,59       | 1,095         |
| 2. Doanh nghiệp luôn đầu tư, trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại | 181    | 1                 | 5                | 3,53       | 1,152         |

|                                                                                          |     |   |   |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|------|-------|
| 3. Doanh nghiệp luôn chú trọng các hoạt động nghiên cứu về công nghệ mới                 | 181 | 1 | 5 | 3,45 | 1,244 |
| 4. Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh | 181 | 1 | 5 | 3,54 | 1,167 |
| 5. Doanh nghiệp ứng dụng phần mềm buro chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh        | 181 | 1 | 5 | 3,65 | 1,099 |
| 6. Doanh nghiệp định kỳ nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị                            | 181 | 1 | 5 | 3,41 | 1,202 |

**Giá trị trung bình của yếu tố năng lực tổ chức, quản lý**

| <b>Năng lực tổ chức, quản lý</b>                                                                    | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Doanh nghiệp có bộ máy tổ chức hoạt động tinh gọn, linh hoạt                                     | 181           | 1                        | 5                       | 3,17              | 1,233                |
| 2. Doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh hiệu quả                                        | 181           | 1                        | 5                       | 3,06              | 1,355                |
| 3. Doanh nghiệp linh hoạt trong việc sắp xếp, bố trí và thay đổi nhân sự                            | 181           | 1                        | 5                       | 3,24              | 1,182                |
| 4. Doanh nghiệp chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ quản lý cho đội ngũ lãnh đạo           | 181           | 1                        | 5                       | 3,29              | 1,210                |
| 5. Doanh nghiệp lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả | 181           | 1                        | 5                       | 2,72              | 1,050                |
| 6. Doanh nghiệp thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động                        | 181           | 1                        | 5                       | 3,39              | 1,036                |
| 7. Đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng quản lý tốt                                        | 181           | 1                        | 5                       | 3,54              | 1,067                |

**Giá trị trung bình của yếu tố năng lực phát triển mạng lưới**

| <b>Năng lực phát triển mạng lưới</b>                                                 | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Doanh nghiệp luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới                    | 181           | 2                        | 5                       | 3,84              | ,660                 |
| 2. Vị trí các bưu cục của doanh nghiệp gần khu dân cư, thuận tiện đi lại             | 181           | 1                        | 5                       | 3,27              | 1,263                |
| 3. Doanh nghiệp bố trí phương tiện vận chuyển linh hoạt, hợp lý, tiết kiệm thời gian | 181           | 1                        | 5                       | 3,08              | 1,269                |
| 4. Doanh nghiệp có mức độ khai thác thị trường cao                                   | 181           | 1                        | 5                       | 3,30              | 1,229                |
| 5. Doanh nghiệp có tốc độ phát triển bưu cục mới cao                                 | 181           | 1                        | 5                       | 3,11              | 1,256                |

**Giá trị trung bình của yếu tố năng lực hội nhập**

| <b>Năng lực hội nhập</b>                                                                                                      | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| 2. Doanh nghiệp đang là đối tác với các doanh nghiệp nước ngoài                                                               | 181           | 1                        | 5                       | 3,49              | 1,078                |
| 3. Doanh nghiệp mời các chuyên gia về bưu chính trên thế giới tìm các giải pháp nhằm cải tiến quy trình và chất lượng dịch vụ | 181           | 1                        | 5                       | 3,70              | ,920                 |
| 4. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài                                               | 181           | 1                        | 5                       | 3,63              | ,870                 |
| 5. Nhân viên của doanh nghiệp tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài                                      | 181           | 1                        | 5                       | 3,57              | ,926                 |

**Giá trị trung bình của yếu tố năng lực tài chính**

| <b>Năng lực tài chính</b>                                       | <b>Cỡ mẫu</b> | <b>Giá trị thấp nhất</b> | <b>Giá trị cao nhất</b> | <b>Trung bình</b> | <b>Độ lệch chuẩn</b> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh         | 181           | 1                        | 5                       | 3,67              | 1,110                |
| 2. Doanh nghiệp dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau   | 181           | 1                        | 5                       | 3,66              | 1,146                |
| 3. Doanh nghiệp có khả năng quay vòng vốn                       | 181           | 1                        | 5                       | 3,49              | 1,241                |
| 4. Doanh nghiệp luôn thanh toán các khoản nợ đầy đủ và đúng hạn | 181           | 1                        | 5                       | 3,56              | 1,213                |

## PHỤ LỤC 07

**Bảng hệ số KMO và kiểm định Bartlett**

| <b>KMO and Bartlett's Test</b>                   |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, |                    | ,829     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx, Chi-Square | 3581,402 |
|                                                  | Df                 | 528      |
|                                                  | Sig,               | ,000     |

**Kết quả kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát**

| <b>Total Variance Explained</b> |                     |               |              |                                     |               |              |                                                    |
|---------------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|----------------------------------------------------|
| Factor                          | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loading<br>s <sup>a</sup> |
|                                 | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                                              |
| 1                               | 6,721               | 20,368        | 20,368       | 6,385                               | 19,347        | 19,347       | 5,556                                              |
| 2                               | 5,365               | 16,257        | 36,624       | 4,926                               | 14,927        | 34,274       | 4,424                                              |
| 3                               | 3,590               | 10,879        | 47,504       | 3,277                               | 9,931         | 44,205       | 3,048                                              |
| 4                               | 2,818               | 8,538         | 56,041       | 2,477                               | 7,506         | 51,711       | 4,494                                              |
| 5                               | 1,720               | 5,211         | 61,252       | 1,316                               | 3,989         | 55,699       | 2,918                                              |
| 6                               | 1,458               | 4,417         | 65,669       | ,979                                | 2,966         | 58,665       | 3,817                                              |
| 7                               | 1,107               | 3,355         | 69,024       | ,756                                | 2,292         | 60,957       | 4,017                                              |
| 8                               | ,849                | 2,573         | 71,597       |                                     |               |              |                                                    |
| 9                               | ,802                | 2,430         | 74,027       |                                     |               |              |                                                    |
| 10                              | ,688                | 2,085         | 76,112       |                                     |               |              |                                                    |
| 11                              | ,650                | 1,970         | 78,082       |                                     |               |              |                                                    |
| 12                              | ,647                | 1,959         | 80,041       |                                     |               |              |                                                    |
| 13                              | ,569                | 1,725         | 81,766       |                                     |               |              |                                                    |

|    |      |       |         |  |  |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|--|--|
| 14 | ,530 | 1,605 | 83,372  |  |  |  |  |
| 15 | ,485 | 1,469 | 84,840  |  |  |  |  |
| 16 | ,460 | 1,393 | 86,233  |  |  |  |  |
| 17 | ,433 | 1,311 | 87,544  |  |  |  |  |
| 18 | ,413 | 1,252 | 88,796  |  |  |  |  |
| 19 | ,390 | 1,182 | 89,978  |  |  |  |  |
| 20 | ,379 | 1,147 | 91,125  |  |  |  |  |
| 21 | ,366 | 1,110 | 92,235  |  |  |  |  |
| 22 | ,330 | 1,001 | 93,235  |  |  |  |  |
| 23 | ,304 | ,921  | 94,156  |  |  |  |  |
| 24 | ,290 | ,879  | 95,035  |  |  |  |  |
| 25 | ,262 | ,794  | 95,829  |  |  |  |  |
| 26 | ,232 | ,703  | 96,533  |  |  |  |  |
| 27 | ,221 | ,671  | 97,204  |  |  |  |  |
| 28 | ,202 | ,614  | 97,818  |  |  |  |  |
| 29 | ,194 | ,587  | 98,405  |  |  |  |  |
| 30 | ,162 | ,490  | 98,895  |  |  |  |  |
| 31 | ,141 | ,426  | 99,320  |  |  |  |  |
| 32 | ,123 | ,372  | 99,692  |  |  |  |  |
| 33 | ,102 | ,308  | 100,000 |  |  |  |  |

Extraction Method: Principal Axis Factoring,

a, When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance,

**Bảng hệ số tải nhân tố**

| <b>Pattern Matrix<sup>a</sup></b> |        |      |      |      |      |      |   |
|-----------------------------------|--------|------|------|------|------|------|---|
|                                   | Factor |      |      |      |      |      |   |
|                                   | 1      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7 |
| MMTB5                             | ,904   |      |      |      |      |      |   |
| MMTB2                             | ,888   |      |      |      |      |      |   |
| MMTB6                             | ,851   |      |      |      |      |      |   |
| MMTB1                             | ,829   |      |      |      |      |      |   |
| MMTB3                             | ,809   |      |      |      |      |      |   |
| MMTB4                             | ,742   |      |      |      |      |      |   |
| QL1                               |        | ,753 |      |      |      |      |   |
| QL5                               |        | ,742 |      |      |      |      |   |
| QL2                               |        | ,709 |      |      |      |      |   |
| QL4                               |        | ,654 |      |      |      |      |   |
| QL7                               |        | ,647 |      |      |      |      |   |
| QL6                               |        | ,570 |      |      |      |      |   |
| QL3                               |        | ,542 |      |      |      |      |   |
| TC3                               |        |      | ,902 |      |      |      |   |
| TC2                               |        |      | ,866 |      |      |      |   |
| TC1                               |        |      | ,851 |      |      |      |   |
| TC4                               |        |      | ,742 |      |      |      |   |
| CUVD5                             |        |      |      | ,799 |      |      |   |
| CUDV2                             |        |      |      | ,757 |      |      |   |
| CUDV4                             |        |      |      | ,704 |      |      |   |
| CUDV3                             |        |      |      | ,685 |      |      |   |
| CUDV1                             |        |      |      | ,566 |      |      |   |
| ML3                               |        |      |      |      | ,870 |      |   |
| ML5                               |        |      |      |      | ,752 |      |   |
| ML2                               |        |      |      |      | ,747 |      |   |
| ML4                               |        |      |      |      | ,668 |      |   |
| HN5                               |        |      |      |      |      | ,808 |   |

|       |  |  |  |  |  |      |      |
|-------|--|--|--|--|--|------|------|
| HN3   |  |  |  |  |  | ,772 |      |
| HN4   |  |  |  |  |  | ,593 |      |
| HN2   |  |  |  |  |  | ,593 |      |
| NLCT2 |  |  |  |  |  |      | ,822 |
| NLCT1 |  |  |  |  |  |      | ,819 |
| NLCT5 |  |  |  |  |  |      | ,501 |

**Kết quả ước lượng mô hình bằng bootstrap với N = 500**

| Parameter   |      |             | Estimate | SE    | SE-SE | Mean  | Bias   | SE-Bias | CR    |
|-------------|------|-------------|----------|-------|-------|-------|--------|---------|-------|
| <i>NLCT</i> | <--- | <i>MMTB</i> | 0,274    | 0,091 | 0,003 | 0,274 | 0      | 0,004   | 0,27  |
| <i>NLCT</i> | <--- | <i>QL</i>   | 0,245    | 0,107 | 0,003 | 0,255 | 0,01   | 0,005   | 0,25  |
| <i>NLCT</i> | <--- | <i>TC</i>   | 0,152    | 0,068 | 0,002 | 0,155 | 0,003  | 0,003   | 0,152 |
| <i>NLCT</i> | <--- | <i>CUDV</i> | 0,295    | 0,1   | 0,003 | 0,293 | -0,002 | 0,004   | 0,289 |
| <i>NLCT</i> | <--- | <i>ML</i>   | 0,23     | 0,082 | 0,003 | 0,232 | 0,002  | 0,004   | 0,228 |
| <i>NLCT</i> | <--- | <i>HN</i>   | 0,22     | 0,105 | 0,003 | 0,212 | -0,007 | 0,005   | 0,207 |

**PHỤ LỤC 08**

**BẢNG GIÁ DỊCH VỤ CÔNG TY NHẤT TÍN LOGISTICS**

| Nặng<br>khối<br>lượng<br>kg | VÙNG TRẢ HÀNG |                                                                                                                        |                                                                                            |                                                                                                                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                      |                                                                                                          |                                                                                                                                                                |                                                                                         |
|-----------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | A             | B                                                                                                                      | C                                                                                          | D                                                                                                                  | E                                                                                                                                                          | F                                                                                                    | G                                                                                                        | H                                                                                                                                                              | I                                                                                       |
|                             | HÀ<br>NỘI     | BẮC<br>GIANG<br>BẮC<br>NINH<br>HÀ<br>NAM<br>HẢI<br>DUƠNG<br>HẢI<br>PHÒNG<br>HUNG<br>YÊN<br>NAM<br>ĐỊNH<br>VĨNH<br>PHÚC | NINH<br>BÌNH<br>PHÚ THỌ<br>QUẢNG<br>NINH<br>THÁI<br>BÌNH<br>THÁI<br>NGUYÊN<br>THANH<br>HÓA | BẮC<br>CẠN<br>HÀ<br>TỈNH<br>HÒA<br>BÌNH<br>LẠNG<br>SƠN<br>LÀO<br>CAI<br>NGHỆ<br>AN<br>TUYÊN<br>QUANG<br>YÊN<br>BÁI | CAO<br>BẰNG<br>ĐÀ<br>NẴNG<br>ĐIỆN<br>BIÊN<br>HÀ<br>GIANG<br>LAI<br>CHÂU<br>QUẢNG<br>BÌNH<br>QUẢNG<br>NAM<br>QUẢNG<br>TRỊ<br>SƠN LA<br>THỪA<br>THIỆN<br>HUẾ | HCM<br>BÌNH<br>ĐỊNH<br>BÌNH<br>THUẬN<br>KHÁNH<br>HÒA<br>NINH<br>THUẬN<br>PHÚ<br>YÊN<br>QUẢNG<br>NGÃI | BÌNH<br>DUƠNG<br>CẦN<br>THƠ<br>ĐỒNG<br>NAI<br>LONG<br>AN<br>TÂY<br>NINH<br>TIỀN<br>GIANG<br>VĨNH<br>LONG | AN<br>GIANG<br>VŨNG<br>TÀU<br>BẾN<br>TRE<br>BÌNH<br>PHƯỚC<br>ĐẮK<br>LẮK<br>GIA LAI<br>HẬU<br>GIANG<br>KOM<br>TUM<br>LÂM<br>ĐỒNG<br>SỐC<br>TRĂNG<br>TRÀ<br>VINH | BẠC<br>LIÊU<br>CÀ<br>MAU<br>ĐẮC<br>NÔNG<br>ĐỒNG<br>THÁP<br>KIÊN<br>GIANG<br>PHÚ<br>QUỐC |
| 0.05                        | 9,000         | 9,500                                                                                                                  | 11,000                                                                                     | 11,500                                                                                                             | 13,200                                                                                                                                                     | 13,800                                                                                               | 14,300                                                                                                   | 15,400                                                                                                                                                         | 16,500                                                                                  |
| 0.10                        | 11,500        | 14,500                                                                                                                 | 17,000                                                                                     | 18,500                                                                                                             | 20,900                                                                                                                                                     | 24,800                                                                                               | 26,400                                                                                                   | 28,600                                                                                                                                                         | 30,800                                                                                  |
| 0.25                        | 14,000        | 19,500                                                                                                                 | 23,000                                                                                     | 25,500                                                                                                             | 29,700                                                                                                                                                     | 35,800                                                                                               | 38,500                                                                                                   | 41,800                                                                                                                                                         | 45,100                                                                                  |
| 0.50                        | 18,000        | 26,500                                                                                                                 | 31,000                                                                                     | 34,500                                                                                                             | 42,900                                                                                                                                                     | 49,000                                                                                               | 52,800                                                                                                   | 57,200                                                                                                                                                         | 61,600                                                                                  |
| 1.00                        | 23,000        | 34,500                                                                                                                 | 40,000                                                                                     | 44,500                                                                                                             | 57,200                                                                                                                                                     | 63,300                                                                                               | 68,200                                                                                                   | 73,700                                                                                                                                                         | 80,300                                                                                  |
| 1.50                        | 27,000        | 41,500                                                                                                                 | 48,000                                                                                     | 53,500                                                                                                             | 70,400                                                                                                                                                     | 76,500                                                                                               | 82,500                                                                                                   | 89,100                                                                                                                                                         | 97,900                                                                                  |
| 2.00                        | 30,000        | 47,500                                                                                                                 | 55,000                                                                                     | 61,500                                                                                                             | 82,500                                                                                                                                                     | 88,600                                                                                               | 95,700                                                                                                   | 103,400                                                                                                                                                        | 114,400                                                                                 |
| 2.50                        | 32,000        | 52,500                                                                                                                 | 61,000                                                                                     | 68,500                                                                                                             | 90,800                                                                                                                                                     | 99,600                                                                                               | 107,800                                                                                                  | 116,600                                                                                                                                                        | 128,700                                                                                 |
| 3.00                        | 33,500        | 56,500                                                                                                                 | 65,000                                                                                     | 74,500                                                                                                             | 99,000                                                                                                                                                     | 110,300                                                                                              | 119,200                                                                                                  | 128,700                                                                                                                                                        | 141,400                                                                                 |

[illegible]

|       |        |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 13.50 | 65,000 | 119,500 | 144,800 | 169,000 | 272,300 | 336,700 | 359,500 | 382,800 | 407,000 |
| 14.00 | 66,500 | 122,500 | 148,600 | 173,500 | 280,500 | 347,500 | 370,900 | 394,900 | 419,700 |
| 14.50 | 68,000 | 125,500 | 152,400 | 178,000 | 288,800 | 358,300 | 382,400 | 407,000 | 432,300 |
| 15.00 | 69,500 | 128,500 | 156,200 | 182,500 | 297,000 | 369,100 | 393,800 | 419,100 | 445,000 |
| 15.50 | 71,000 | 131,500 | 160,000 | 187,000 | 305,300 | 379,800 | 405,200 | 431,200 | 457,600 |
| 16.00 | 72,500 | 134,500 | 163,800 | 191,500 | 313,500 | 390,600 | 416,700 | 443,300 | 470,300 |
| 16.50 | 74,000 | 137,500 | 167,600 | 196,000 | 321,800 | 401,400 | 428,100 | 455,400 | 482,900 |
| 17.00 | 75,500 | 140,500 | 171,400 | 200,500 | 330,000 | 412,200 | 439,600 | 467,500 | 495,600 |
| 17.50 | 77,000 | 143,500 | 175,200 | 205,000 | 338,300 | 423,000 | 451,000 | 479,600 | 508,200 |
| 18.00 | 78,500 | 146,500 | 179,000 | 209,500 | 346,500 | 433,700 | 462,400 | 491,700 | 520,900 |
| 18.50 | 80,000 | 149,500 | 182,800 | 214,000 | 354,800 | 444,500 | 473,900 | 503,800 | 533,500 |
| 19.00 | 81,500 | 152,500 | 186,600 | 218,500 | 363,000 | 455,300 | 485,300 | 515,900 | 546,200 |
| 19.50 | 83,000 | 155,500 | 190,400 | 223,000 | 371,300 | 466,100 | 496,800 | 528,000 | 558,800 |
| 20.00 | 84,500 | 158,500 | 194,200 | 227,500 | 379,500 | 476,900 | 508,200 | 540,100 | 571,500 |
| 20.50 | 86,000 | 161,500 | 198,000 | 232,000 | 387,800 | 487,600 | 519,600 | 552,200 | 584,100 |
| 21.00 | 87,500 | 164,500 | 201,800 | 236,500 | 396,000 | 498,400 | 531,100 | 564,300 | 596,800 |
| 21.50 | 89,000 | 167,500 | 205,600 | 241,000 | 404,300 | 509,200 | 542,500 | 576,400 | 609,400 |
| 22.00 | 90,500 | 170,500 | 209,400 | 245,500 | 412,500 | 520,000 | 554,000 | 588,500 | 622,100 |
| 22.50 | 92,000 | 173,500 | 213,200 | 250,000 | 420,800 | 530,800 | 565,400 | 600,600 | 634,700 |
| 23.00 | 93,500 | 176,500 | 217,000 | 254,500 | 429,000 | 541,500 | 576,800 | 612,700 | 647,400 |
| 23.50 | 95,000 | 179,500 | 220,800 | 259,000 | 437,300 | 552,300 | 588,300 | 624,800 | 660,000 |

|       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 24.00 | 96,500  | 182,500 | 224,600 | 263,500 | 445,500 | 563,100 | 599,700 | 636,900 | 672,700 |
| 24.50 | 98,000  | 185,500 | 228,400 | 268,000 | 453,800 | 573,900 | 611,200 | 649,000 | 685,300 |
| 25.00 | 99,500  | 188,500 | 232,200 | 272,500 | 462,000 | 584,700 | 622,600 | 661,100 | 698,000 |
| 25.50 | 101,000 | 191,500 | 236,000 | 277,000 | 470,300 | 595,400 | 634,000 | 673,200 | 710,600 |
| 26.00 | 102,500 | 194,500 | 239,800 | 281,500 | 478,500 | 606,200 | 645,500 | 685,300 | 723,300 |
| 26.50 | 104,000 | 197,500 | 243,600 | 286,000 | 486,800 | 617,000 | 656,900 | 697,400 | 735,900 |
| 27.00 | 105,500 | 200,500 | 247,400 | 290,500 | 495,000 | 627,800 | 668,400 | 709,500 | 748,600 |
| 27.50 | 107,000 | 203,500 | 251,200 | 295,000 | 503,300 | 638,600 | 679,800 | 721,600 | 761,200 |
| 28.00 | 108,500 | 206,500 | 255,000 | 299,500 | 511,500 | 649,300 | 691,200 | 733,700 | 773,900 |
| 28.50 | 110,000 | 209,500 | 258,800 | 304,000 | 519,800 | 660,100 | 702,700 | 745,800 | 786,500 |
| 29.00 | 111,500 | 212,500 | 262,600 | 308,500 | 528,000 | 670,900 | 714,100 | 757,900 | 799,200 |
| 29.50 | 113,000 | 215,500 | 266,400 | 313,000 | 536,300 | 681,700 | 725,600 | 770,000 | 811,800 |
| 30.00 | 114,500 | 218,500 | 270,200 | 317,500 | 544,500 | 692,500 | 737,000 | 782,100 | 824,500 |

**BẢNG GIÁ CÔNG TY CHUYỂN PHÁT NHANH NEWPOST**

| ĐVT: VNĐ       |                |          |                  |           |            |                                                 |
|----------------|----------------|----------|------------------|-----------|------------|-------------------------------------------------|
| STT            | Trọng lượng    | Nơi đến  |                  |           |            |                                                 |
|                |                | Nội tỉnh | Các tỉnh còn lại |           |            |                                                 |
|                |                |          | Đến 100km        | Đến 300Km | Trên 300Km | Hà Nội - đi Đà Nẵng, HCM , Đồng Nai, Bình Dương |
| 1              | Đến 50gr       | 8,000    | 8,200            | 8,500     | 10,000     | 9,000                                           |
| 2              | 50~100gr       | 8,500    | 11,000           | 12,000    | 13,750     | 12,500                                          |
| 3              | 100~250gr      | 10,000   | 15,000           | 17,000    | 20,350     | 18,500                                          |
| 4              | 250~500gr      | 13,000   | 20,000           | 24,000    | 29,150     | 26,500                                          |
| 5              | 500~1.000gr    | 16,000   | 30,000           | 35,000    | 41,800     | 38,000                                          |
| 6              | 1.000~1.500gr  | 19,000   | 40,000           | 45,000    | 53,900     | 49,000                                          |
| 7              | 1.500~2.000gr  | 21,000   | 45,000           | 50,000    | 64,900     | 59,000                                          |
| 8              | Mỗi 500gr tiếp | 1,600    | 3,900            | 4,200     | 9,500      | 9,100                                           |
| Thời gian phát |                | 8-12h    | 12h - 24h        | 12-36h    | 24 -48h    | 24-36h                                          |

**BẢNG GIÁ DỊCH VỤ CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL**

| <b>TRỌNG<br/>LƯỢNG<br/>(Gram)</b> | <b>NỘI<br/>TỈNH</b> | <b>Đến<br/>100km<br/>(LIÊN<br/>TỈNH)</b> | <b>Đến<br/>300km<br/>(LIÊN<br/>TỈNH)</b> | <b>Trên<br/>300km<br/>(LIÊN<br/>TỈNH)</b> | <b>HN &lt;=&gt;<br/>ĐNG<br/>HCM &lt;=&gt;<br/>ĐNG<br/>(LIÊN<br/>TỈNH)</b> | <b>HN –<br/>HCM và<br/>ngược lại<br/>(LIÊN<br/>TỈNH)</b> |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Đến 50                            | 8,000               | 8,000                                    | 8,500                                    | 10,000                                    | 9,000                                                                     | 9,091                                                    |
| Trên 50 –<br>100                  | 8,000               | 11,800                                   | 12,500                                   | 14,000                                    | 13,000                                                                    | 13,300                                                   |
| Trên 100<br>– 250                 | 10,000              | 16,500                                   | 18,200                                   | 23,000                                    | 21,500                                                                    | 22,000                                                   |
| Trên 250<br>– 500                 | 12,500              | 23,900                                   | 25,300                                   | 29,900                                    | 28,000                                                                    | 28,600                                                   |
| Trên 500<br>– 1000                | 16,000              | 33,200                                   | 34,000                                   | 43,700                                    | 40,900                                                                    | 41,800                                                   |
| Trên 1000<br>– 1500               | 19,000              | 40,000                                   | 41,800                                   | 56,400                                    | 52,800                                                                    | 53,900                                                   |
| Trên 1500<br>– 2000               | 21,000              | 48,400                                   | 51,700                                   | 68,500                                    | 64,100                                                                    | 65,500                                                   |
| Mỗi 500gr<br>tiếp theo            | 1,700               | 3,500                                    | 4,300                                    | 8,500                                     | 7,100                                                                     | 8,100                                                    |

## PHỤ LỤC 09

### PHIẾU KHẢO SÁT

Phiếu số:

### CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH VIỆT NAM

*Xin chào Anh/Chị!*

*Hiện nay, tôi đang nghiên cứu đề tài "Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế". Để thực hiện đề tài này, tôi tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam. Tôi rất mong Anh/Chị dành chút thời gian quý báu để trả lời các câu hỏi trong phiếu này, nhằm giúp tôi có thêm thông tin đánh giá về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam hiện nay. Mọi thông tin trả lời của Anh/Chị sẽ được sử dụng theo nguyên tắc đảm bảo tính bất định danh và chỉ phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu.*

*Rất mong nhận được sự tham gia nhiệt tình của Anh/chị bằng cách đánh dấu (x) vào các ô tương ứng của mỗi câu cho phương án chọn đúng, hoặc điền vào dấu .... với những phần cần thông tin bổ sung cụ thể.*

*Xin chân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!*

#### I. THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

1. Tên doanh nghiệp:.....
2. Địa chỉ .....
3. Điện thoại:.....Fax:.....
4. Email:.....Website:.....

#### II. THÔNG TIN VỀ ĐẶC ĐIỂM DOANH NGHIỆP

##### 1. Loại hình doanh nghiệp

- ☐ Doanh nghiệp có vốn Nhà nước
- ☐ Doanh nghiệp có vốn tư nhân

## 2. Vị trí công tác của Anh/Chị trong doanh nghiệp

- ☐ Giám đốc
- ☐ Phó Giám đốc ☐
- ☐ Lãnh đạo các phòng chức năng

## ☐ 3. Địa điểm của doanh nghiệp

- ☐ Hà Nội ☐
- ☐ Hồ Chí Minh

## III. THÔNG TIN VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP BƯU CHÍNH

*Xin mời các Anh/Chị đánh dấu (X) vào các ô, với quy ước: (1): Rất không đồng ý; (2): Không đồng ý; (3): Bình thường; (4): Đồng ý; (5): Hoàn toàn đồng ý.*

| Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam                            | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
| 1. Năng lực tài chính                                                                                       | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh                                                     |               |   |   |   |   |
| 2. Doanh nghiệp dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau                                               |               |   |   |   |   |
| 3. Doanh nghiệp có khả năng quay vòng vốn                                                                   |               |   |   |   |   |
| 4. Doanh nghiệp luôn thanh toán các khoản nợ đầy đủ và đúng hạn                                             |               |   |   |   |   |
| 2. Năng lực cung ứng dịch vụ                                                                                | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Doanh nghiệp đảm bảo giao hàng đúng thời gian và địa điểm                                                |               |   |   |   |   |
| 2. Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ |               |   |   |   |   |
| 3. Nhân viên của doanh nghiệp có thái độ nhiệt tình và niềm nở khi phục vụ yêu cầu của khách hàng           |               |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4. Nhân viên của doanh nghiệp sẵn sàng giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng về dịch vụ                                                              |  |  |  |  |  |
| 5. Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp hợp lý hơn so với các nhà cung ứng khác                                                                             |  |  |  |  |  |
| <b>3. Năng lực phát triển mạng lưới</b>                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 1. Doanh nghiệp luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 2. Vị trí các bưu cục của doanh nghiệp gần khu dân cư, thuận tiện đi lại                                                                               |  |  |  |  |  |
| 3. Doanh nghiệp bố trí phương tiện vận chuyển linh hoạt, hợp lý, tiết kiệm thời gian                                                                   |  |  |  |  |  |
| 4. Doanh nghiệp có mức độ khai thác thị trường cao                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 5. Doanh nghiệp có tốc độ phát triển bưu cục mới cao                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>4. Năng lực hội nhập</b>                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 1. Doanh nghiệp tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế (Liên minh bưu chính thế giới UPU, Liên minh bưu chính Châu Á – Thái Bình Dương APPU) |  |  |  |  |  |
| 2. Doanh nghiệp đang là đối tác với các doanh nghiệp nước ngoài                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 3. Doanh nghiệp mời các chuyên gia về bưu chính trên thế giới tìm các giải pháp nhằm cải tiến quy trình và chất lượng dịch vụ                          |  |  |  |  |  |
| 4. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài                                                                        |  |  |  |  |  |
| 5. Nhân viên của doanh nghiệp tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài                                                               |  |  |  |  |  |
| <b>5. Năng lực tổ chức, quản lý</b>                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 1. Doanh nghiệp có bộ máy tổ chức hoạt động tinh gọn, linh hoạt                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 2. Doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh hiệu quả                                                                                           |  |  |  |  |  |
| 3. Doanh nghiệp linh hoạt trong việc sắp xếp, bố trí và thay đổi nhân sự                                                                               |  |  |  |  |  |
| 4. Doanh nghiệp chú trọng công tác đào tạo nâng cao                                                                                                    |  |  |  |  |  |

|                                                                                                     |          |          |          |          |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| trình độ quản lý cho đội ngũ lãnh đạo                                                               |          |          |          |          |          |
| 5. Doanh nghiệp lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả |          |          |          |          |          |
| 6. Doanh nghiệp thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động                        |          |          |          |          |          |
| 7. Đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng quản lý tốt                                        |          |          |          |          |          |
| <b>6. Năng lực máy móc thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ</b>                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. Máy móc, thiết bị của doanh nghiệp luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh                            |          |          |          |          |          |
| 2. Doanh nghiệp luôn đầu tư, trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại                           |          |          |          |          |          |
| 3. Doanh nghiệp luôn chú trọng các hoạt động nghiên cứu về công nghệ mới                            |          |          |          |          |          |
| 4. Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh            |          |          |          |          |          |
| 5. Doanh nghiệp ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh                    |          |          |          |          |          |
| 6. Doanh nghiệp định kỳ nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị                                       |          |          |          |          |          |
| <b>7. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp</b>                                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực                              |          |          |          |          |          |
| 2. Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh                                                      |          |          |          |          |          |
| 3. Doanh nghiệp đang có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài               |          |          |          |          |          |
| 4. Doanh nghiệp sẽ phát triển trong dài hạn                                                         |          |          |          |          |          |
| 5. Doanh nghiệp đã tận dụng tốt 6 yếu tố năng lực trên trong hoạt động kinh doanh                   |          |          |          |          |          |

***Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình của Anh/chị!***

## **PHỤ LỤC 10**

### **DÀN BÀI PHỎNG VẤN SÂU**

#### **PHẦN MỞ ĐẦU**

Nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu ***“Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế”***. Hôm nay, chúng ta sẽ cùng nhau nói chuyện về vấn đề này. Tôi rất mong nhận được sự tham gia tích cực của Anh/chị. Tất cả những ý kiến trung thực của Anh/chị đều đóng góp vào sự thành công của nghiên cứu này.

#### **Thông tin cá nhân người được phỏng vấn:**

- Họ và tên:
- Tuổi:
- Giới tính:
- Nơi ở:
- Trình độ học vấn:
- Công việc hiện tại:

#### **PHẦN NỘI DUNG**

##### **1. Năng lực tài chính**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực tài chính, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?
- Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?
- Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực tài chính không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?

- (1) Doanh nghiệp có đủ vốn để đáp ứng yêu cầu kinh doanh
- (2) Doanh nghiệp dễ dàng huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau
- (3) Doanh nghiệp có khả năng quay vòng vốn
- (4) Doanh nghiệp dễ dàng thu hồi được các khoản nợ từ khách hàng
- (5) Doanh nghiệp luôn thanh toán các khoản nợ đầy đủ và đúng hạn

## **2. Năng lực cung ứng dịch vụ**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực cung ứng dịch vụ, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?
  - Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?
  - Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực cung ứng dịch vụ không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?
- (1) Doanh nghiệp đảm bảo giao hàng đúng thời gian và địa điểm
  - 2) Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng phục vụ yêu cầu của khách hàng, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ
  - (3) Nhân viên của doanh nghiệp có thái độ nhiệt tình và niềm nở khi phục vụ yêu cầu của khách hàng
  - (4) Nhân viên của doanh nghiệp sẵn sàng giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng về dịch vụ
  - (5) Giá cả dịch vụ của doanh nghiệp hợp lý hơn so với các nhà cung ứng khác
  - (6) Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng sử dụng thành thạo máy móc, phần mềm bưu chính

### **3. Năng lực phát triển mạng lưới**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực phát triển mạng lưới, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?
  - Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?
  - Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực phát triển mạng lưới không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?
- (1) Doanh nghiệp luôn có đủ khả năng đầu tư, mở rộng mạng lưới mới
  - (2) Vị trí các bưu cục của doanh nghiệp gần khu dân cư, thuận tiện đi lại
  - (3) Doanh nghiệp bố trí phương tiện vận chuyển linh hoạt, hợp lý, tiết kiệm thời gian
  - (4) Doanh nghiệp có mức độ khai thác thị trường cao
  - (5) Doanh nghiệp có tốc độ phát triển bưu cục mới cao
  - (6) Khoảng cách giữa các bưu cục của doanh nghiệp được đặt hợp lý

### **4. Năng lực hội nhập**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực hội nhập, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?
- Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?
- Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực hội nhập không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?

(1) Trong tương lai, doanh nghiệp sẽ mở rộng đầu tư tại thị trường nước ngoài

(2) Doanh nghiệp tham gia các hoạt động trong các tổ chức quốc tế (Liên minh bưu chính thế giới UPU, Liên minh bưu chính Châu Á – Thái Bình Dương APPU)

(3) Doanh nghiệp đang là đối tác với các doanh nghiệp nước ngoài

(4) Doanh nghiệp mời các chuyên gia về bưu chính trên thế giới tìm các giải pháp nhằm cải tiến quy trình và chất lượng dịch vụ

(5) Doanh nghiệp luôn tìm kiếm cơ hội để quan hệ với các doanh nghiệp nước ngoài

(6) Nhân viên của doanh nghiệp tham gia các khóa đào tạo, tập huấn, hội thảo ở nước ngoài

### **5. Năng lực tổ chức, quản lý**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực tổ chức, quản lý, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?

- Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?

- Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực tổ chức, quản lý không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?

(1) Doanh nghiệp có bộ máy tổ chức hoạt động tinh gọn, linh hoạt

(2) Doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh hiệu quả

(3) Doanh nghiệp linh hoạt trong việc sắp xếp, bố trí và thay đổi nhân sự

(4) Doanh nghiệp chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ quản lý

(5) Doanh nghiệp lập và thực hiện kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc một cách hiệu quả

(6) Doanh nghiệp thường xuyên triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động

(7) Đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp có khả năng quản lý tốt

## **6. Năng lực máy móc thiết bị và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực máy móc và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?

- Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?

- Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực máy móc và khả năng ứng dụng khoa học công nghệ không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?

(1) Máy móc, thiết bị của doanh nghiệp luôn đáp ứng đủ yêu cầu kinh doanh

(2) Doanh nghiệp luôn đầu tư, trang bị hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại

(3) Doanh nghiệp luôn chú trọng các hoạt động nghiên cứu và triển khai công nghệ mới

(4) Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh

(5) Doanh nghiệp ứng dụng phần mềm bưu chính tiên tiến trong hoạt động kinh doanh

(6) Doanh nghiệp định kỳ nâng cấp, bảo dưỡng máy móc, thiết bị

### **7. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam**

Dưới đây là những phát biểu đánh giá về Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam, xin Anh/chị vui lòng cho biết:

- Theo Anh/chị có những phát biểu nào còn chưa rõ nghĩa, khó hiểu?

- Anh/chị sẽ thay đổi, điều chỉnh phát biểu như thế nào để cho rõ ràng và dễ hiểu hơn?

- Anh/chị có bổ sung thêm những phát biểu nào khác về Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bưu chính Việt Nam không? Và những phát biểu đó được diễn đạt như thế nào?

(1) Doanh nghiệp đang cạnh tranh tốt với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực

(2) Doanh nghiệp là một đối thủ cạnh tranh mạnh

(3) Doanh nghiệp đang có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài

(4) Doanh nghiệp sẽ phát triển trong dài hạn

(5) Doanh nghiệp đã tận dụng tốt 6 yếu tố năng lực trên trong hoạt động kinh doanh

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ GIÚP ĐỖ CỦA ANH/CHỊ!**