

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH TẠI TỔNG CÔNG TY MAY 10

Mã số: 96.2BMkt.21

Nguyễn Hoàng Việt
Trưởng Đại học Thương mại
Email: nhviet@vcu.edu.vn
Vũ Thị Thùy Linh
Trưởng Đại học Thương mại
Email: vuthuylinh2610@gmail.com

Ngày nhận: 23/05/2016

Ngày nhận lại: 20/06/2016

Ngày duyệt đăng: 27/06/2016

Bài báo này trình bày kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động triển khai chiến lược kinh doanh (CLKD). Nghiên cứu điển hình tại Tổng công ty may 10 với tập mẫu là 83 nhà quản trị cấp công ty, các phòng, khối, xí nghiệp trực thuộc,... Kết quả cho thấy cả 5 yếu tố: Hoạch định chiến lược, Văn hóa tổ chức, Nhân sự thực thi, Truyền thông nội bộ và Lãnh đạo chiến lược đều ảnh hưởng tích cực đến thực thi CLKD của công ty.

Từ khóa: chiến lược kinh doanh; thực thi chiến lược; Tổng công ty may 10

Phần mở đầu

Hoạch định được một chiến lược bài bản, nhất quán là một nhiệm vụ rất khó đối với bất kỳ nhà quản trị nào, nhưng thực thi - tổ chức triển khai chiến lược còn khó khăn hơn nhiều (Hrebiniak, 2006). Trong thực tiễn cũng như trong nghiên cứu khó có thể liệt kê hết các yếu tố có thể tác động đến quá trình thực thi chiến lược. Khác với giai đoạn hoạch định chủ trọng vào năng lực tư duy thì thực thi chiến lược nhấn mạnh nhiều đến kỹ năng, tác nghiệp; đặc biệt quá trình phát triển của lĩnh vực nghiên cứu về thực thi chiến lược không liên mạch (Noble, 1999b). Allio (2005) đã chỉ rằng có đến 57% các công ty thất bại khi thực hiện các quyết định chiến lược, 83% nhà quản trị đánh giá quá trình thực thi chiến lược gặp nhiều bất cập và không được nhất quán. Trong bài báo này, nhóm nghiên cứu tổng quan các vấn đề lý thuyết về thực thi chiến lược và nhận dạng các yếu tố chính có ảnh hưởng đến thực thi chiến lược, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên 5 biến số tác động (biến phụ thuộc) là Hoạch định chiến lược; Văn hóa doanh nghiệp; Truyền thông nội bộ; Nhân sự thực thi; Lãnh đạo chiến lược với thực thi CLKD

(biến độc lập) và kiểm định trên tập mẫu là 83 nhà quản trị của Tổng công ty may 10.

1. Cơ sở lý thuyết về thực thi chiến lược và các yếu tố tác động đến thực thi chiến lược

1.1. Thực thi chiến lược

Thompson, Strickland & Gamble (2005) đã nhấn mạnh rằng công tác thực thi chiến lược hay hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược là nhiệm vụ phức tạp nhất và tốn thời gian nhất trong quy trình quản trị chiến lược. Sashitatal & Wilemon (1996) đã chỉ ra một số từ đồng nghĩa với "thực thi - implementation" như "thi hành - execution - executing" thường được sử dụng trong lý thuyết quản trị nhưng không được sử dụng phổ biến bởi các nhà quản trị doanh nghiệp. Tổng quan các nghiên cứu trên thế giới cho phép hệ thống rút ra 3 quan điểm khác nhau về thuật ngữ này: quan điểm thứ nhất tập trung vào quá trình và thực thi chiến lược theo một chuỗi các bước được lên kế hoạch cẩn thận. Quan điểm thứ hai coi thực thi chiến lược như một loạt các hành động có sự phối hợp ở mức độ khác nhau nhưng thường song song và xem xét các hành động này ở góc độ hành vi. Một số tác giả khác kết hợp các quan điểm quá trình với hành

vi/hành động để hình thành quan điểm tiếp cận thứ ba (xem bảng 1).

Bảng 1: Khái niệm về thực thi chiến lược

Quan điểm	Khái niệm
Quan điểm tiếp cận quá trình	- Thực thi chiến lược là một quá trình chuyển hóa các kế hoạch chiến lược thành các nhiệm vụ hành động và đảm bảo rằng các nhiệm vụ đó được thực hiện theo một định hướng để hoàn thành mục tiêu đề ra. Kotler (1984) đã trích dẫn trong Noble (1999b). - Thực thi chiến lược là một quá trình lặp đi lặp lại các hoạt động như thực thi, chính sách, chương trình hay kế hoạch hành động cho phép DN tận dụng các nguồn lực của mình để nắm bắt các cơ hội trong môi trường cạnh tranh (Harrington, 2006)
Quan điểm tiếp cận hành vi	- Thực thi là một loạt các quyết định và hành động cam kết sử dụng nguồn lực để đạt được mục tiêu đề ra (Wernham, 1985). - Thực thi là chuỗi các hành động tác động đến cấu trúc tổ chức, nhân sự chủ chốt và hệ thống kiểm soát được thiết kế để đạt được kết quả mong muốn (Hrebiniak & Joyce, 1984). - Thực thi nhằm đưa ra các biện pháp nhằm thích ứng các hoạt động của tổ chức với mục tiêu chiến lược (Noble, 1999b).
Quan điểm tiếp cận kết hợp	- Thực thi được định nghĩa là tổng hợp các hoạt động và lựa chọn cần thiết để thực hiện một chiến lược... là quy trình biến chiến lược và chính sách thành hành động (Wheelen & Hunger, 1992) - Trong trường hợp khác, thực thi được xem như một quy trình hành động đã được định hướng theo yêu cầu quản lý và kiểm soát (Govindarajan, 1998).

Nguồn: Tổng hợp

Có thể hiểu về bản chất thực thi chiến lược là một quá trình năng động, phức tạp, có tính lặp bao gồm một loạt các quyết định và hành động của nhà quản trị và nhân viên bị tác động bởi nhiều yếu tố bên ngoài và bên trong để đạt được mục tiêu chiến lược đề ra. Để phân tích nội dung thực thi chiến lược, các nhà nghiên cứu đã sử dụng hàng loạt lý thuyết liên quan khác như *thuyết đại diện* (Agency theory) của Govindarajan & Fisher (1990), *thuyết tổ chức* (Organization theory) cũng của Govindarajan & Fisher (1990), *tâm lý học* (Psychology) của Kim & Mauborgne (1993), *thuyết xã hội học tập* (Social learning theory) của Govindarajan (1988) và *thuyết kỳ vọng* (expectancy theory) của Guth & MacMillan (1986).

1.2. Thực thi chiến lược kinh doanh

Thực thi chiến lược có thể được nghiên cứu ở cả 3 cấp chiến lược: cấp công ty (Corporate), cấp đơn vị kinh doanh (SBU) và cấp chức năng (marketing, sản xuất, nhân sự,...). Qua nghiên cứu cho thấy ít nhà khoa học tập trung vào nghiên cứu thực thi chiến lược ở cấp công ty, trong khi lại nghiên cứu nhiều chiến lược cấp SBU (Guota & Govindarajan, 1984; Govindarajan & Fisher, 1990). Các nghiên cứu tập trung vào thực thi chiến lược cấp chức năng cũng rất hạn chế và hầu như tập trung vào chiến lược marketing (Chimhanzi, 2004). Bên cạnh đó, cũng có ít nghiên cứu bàn về mối liên hệ giữa chiến lược chức năng và chiến

lược kinh doanh. Có một nghiên cứu của Slater & Olson (2001) về vai trò của marketing trong thực thi chiến lược kinh doanh. Trong khi Chimhanzi (2004) nghiên cứu sự tương tác giữa chức năng marketing và nhân sự trong thực thi chiến lược marketing. Nghiên cứu này chỉ giới hạn thực thi CLKD gắn với các đơn vị kinh doanh may thời trang trên thị trường Việt Nam của các DN may.

1.3. Các yếu tố tác động đến thực thi chiến lược

Các nghiên cứu kiểm định tác động của các yếu tố đến

thực thi chiến lược có thể tập hợp theo 2 dạng hoặc là phân loại các yếu tố tác động khác nhau thành các nhóm (Skivington & Daft, 1991; Noble, 1999b) hoặc là liên kết các yếu tố tác động này thành một mô hình khung (Higgins, 2005; Brenes & Mena & Molina, 2007).

Cả Skivington & Daft (1991) và Noble (1999b) đều tiến hành phân loại các biến số thực thi thành hai nhóm: khuôn khổ và quy trình nhưng khác nhau về nội dung. Skivington và Daft (1991) chia thành 2 nhóm chiến lược kinh doanh: chi phí thấp và khác biệt hóa - cần được thực thi theo 2 phương thức tổ chức khác nhau gọi là khuôn khổ và quy trình. Khuôn khổ được thể hiện bởi những quy tắc và nguồn lực/năng lực còn quy trình đại diện bởi những tương tác, những quy định ràng buộc thực hiện. Noble (1999b) nghiên cứu thực thi chiến lược trên góc độ cấu trúc tổ chức (tập trung vào cấu trúc và cơ chế kiểm soát) và quy trình triển khai giữa các cá nhân (tập trung nhấn mạnh sự đồng thuận chiến lược, hành vi chiến lược tự chủ, quan điểm, lãnh đạo và phong cách thực thi, quy trình giao tiếp và tương tác).

Beer và Eisenstat (2000) tiếp tục bổ sung 6 yếu tố bao gồm: phong cách quản trị; ưu tiên chiến lược; lãnh đạo chiến lược; truyền thông nội bộ; sự hợp tác giữa các chức năng và văn hóa tổ chức. Trong số đó, truyền thông được coi là rào cản lớn nhất cản trở việc thực thi chiến lược hiệu

quả. Các nghiên cứu của Pettigrew (1992) đã nhóm các biến thực thi vào 4 nhóm, bao gồm: nội dung chiến lược, bối cảnh (bao gồm bối cảnh tổ chức: cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, môi trường kinh doanh: môi trường thay đổi nói chung và môi trường ngành), quy trình thực hiện (kế hoạch hoạt động, nguồn lực, con người, truyền thông, giao tiếp, kiểm soát, phản hồi) và kết quả chiến lược (kết quả hữu hình và vô hình).

Các nghiên cứu nhóm thứ hai nhóm nhiều yếu tố vào một mô hình, do đó, không chỉ nhóm các biến thực thi mà còn sắp xếp vào một hệ thống các mối quan hệ tương tác. Mô hình nghiên cứu của Noble (1990a) xoay quanh 4 giai đoạn chính: tiến thực thi, tổ chức nỗ lực thực thi, quản lý quy trình thực thi, tối đa hóa hiệu quả thực thi liên chức năng. Có 5 nhân tố đóng vai trò như đòn bẩy như: mục tiêu, cấu trúc tổ chức, lãnh đạo, giao tiếp và khen thưởng. Theo Noble, kết hợp những yếu tố này với mỗi giai đoạn sẽ cải thiện hiệu quả triển khai chiến lược.

Higgins (2005) đã thiết lập mô hình 8S bao gồm chiến lược và cấu trúc, nguồn lực, giá trị được chia sẻ, phong cách, nhân viên, hệ thống và quy trình, hiệu suất chiến lược. Mô hình này được phát triển từ mô hình 7S của McKinsey. Higgins đã bỏ đi yếu tố kỹ năng khỏi mô hình của McKinsey và bổ sung yếu tố nguồn lực. Ông cũng bổ sung yếu tố hiệu suất chiến lược để tăng cường sự tập trung vào quá trình thực hiện chiến lược.

Brenes, Mena & Molina (2007) chỉ ra 5 yếu tố then chốt để thực thi chiến lược thành công. Đó là quá trình hoạch định chiến lược, thực thi nhất quán, kiểm soát triển khai và giám sát, khả năng lãnh đạo, thúc đẩy của CEO, quản lý nhân sự và cuối cùng lãnh đạo sự thay đổi.

Từ tổng quan nghiên cứu trên cũng như dựa trên thực tế khả năng tiếp cận khảo sát, nhóm tác giả lựa chọn phân tích 5 yếu tố có tác động đến triển khai CLKD của các DN ngành may Việt Nam bao gồm: Hoạch định chiến lược; Văn hóa doanh nghiệp; Truyền thông nội bộ; Nhân sự thực thi; Lãnh đạo chiến lược.

Hoạch định chiến lược: việc thực thi tốt không thể bù đắp được những thiếu sót từ khâu hoạch định (Hrebiniak, 2006). Một vài nghiên cứu đã đề cập đến yếu tố này sau đó phát triển thêm (Alexander, 1985; Allio, 2005) cùng với thực trạng quy trình hoạch định chiến lược (Kim & Mauborgne, 1991; Singh, 1998) vì cách thức xây dựng một chiến lược sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả thực thi. Một chiến lược được hoạch định có phù

hợp hay không là một câu hỏi quan trọng đối với sự thành công của thực thi chiến lược nhưng ngay cả một chiến lược tốt cũng không thể đảm bảo hoàn toàn điều đó. Kim & Mauborgne (1993) đã chỉ ra các nhà quản trị cấp cơ sở thường mong muốn một quy trình hoạch định rõ ràng, nhất quán, công bằng vì điều đó sẽ tạo ra động lực cho họ trong thực thi chiến lược. Nếu như quy trình hoạch định thiếu đi những đặc điểm đó thì hiệu quả thực thi có thể không đảm bảo sự thành công.

Văn hóa DN: một trong những thách thức chính trong thực thi chiến lược đó là sự thiếu hiểu văn hóa tổ chức, hành vi người tham gia thực thi. Trong môi trường kinh doanh, văn hóa tổ chức còn được gọi là văn hóa doanh nghiệp. Corboy & O'Corrbui (1999) xác định những sai lầm nghiêm trọng trong thực thi chiến lược bao gồm việc thiếu hiểu biết về văn hóa của doanh nghiệp, thiếu sự đánh giá đầy đủ về chiến lược từ phía nhân viên, không thừa nhận những khó khăn, rào cản cũng như việc phớt lờ các mệnh lệnh kinh doanh hàng ngày. Marginson, (2002) cho rằng thực thi chiến lược không chỉ là một quy trình cam kết nhóm mà còn là sự tham gia một cách toàn diện của tất cả nhân viên thông qua một nền văn hóa tổ chức (văn hóa doanh nghiệp) mạnh. Một nền văn hóa mạnh được phản ánh qua môi trường làm việc tạo ra cho người lao động.

Văn hóa tổ chức liên quan đến phong cách lãnh đạo của nhà quản trị - họ đã sử dụng thời gian như nào, họ tập trung vào mục tiêu gì, những yêu cầu đặt ra với nhân viên, quá trình ra quyết định của họ và tác động của họ với văn hóa tổ chức. Lãnh đạo cũng bao gồm những giá trị, niềm tin, hành vi mang tính biểu tượng như cách ăn mặc, chức danh công việc hay các cuộc họp không chính thức với nhân viên (Adkins & Caldwell, 2004). Trong các mô hình triển khai chiến lược, luôn có sự tồn tại của văn hóa tổ chức. Thách thức đặt ra với triển khai chiến lược là văn hóa có thích ứng với nhu cầu thay đổi của tổ chức.

Văn hóa tổ chức phù hợp để cao vai trò của nhân viên cấp dưới trong việc tham gia vào cả quá trình hoạch định và thực thi chiến lược - ngược lại quan điểm tách rời "người hoạch định" và "người thực thi". Hay nói cách khác, doanh nghiệp thực thi chiến lược thông qua tác động lan tỏa của văn hóa tổ chức trong toàn thể doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có văn hóa mạnh sẽ gắn kết người lao động qua mục tiêu, hành vi cá nhân với mục tiêu và hành vi của tổ chức; văn hóa mạnh sẽ khuyến khích sự sáng tạo từ nhân viên (Ouchi, 2001). Vì

vậy, văn hóa tổ chức cần có sự đa dạng, linh hoạt để kích thích sự sáng tạo. Hơn nữa, một nền văn hóa tổ chức quan tâm đến các biện pháp thúc đẩy, khuyến khích nhân viên sẽ đem lại hiệu quả triển khai tích cực.

Truyền thông nội bộ: Forman và Argenti (2005) nghiên cứu vai trò của truyền thông đến khả năng sáng tạo cũng như lan truyền chiến lược của doanh nghiệp. Một số nhà nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của truyền thông/giao tiếp trong quy trình thực thi chiến lược (Alexander, 1985; Schaap, 2006). Và điều này cũng được khẳng định trong nghiên cứu trước đó của Alexander (1985), chỉ ra vai trò của truyền thông/giao tiếp khi nó được nhắc đến thường xuyên nhất trong các yếu tố góp phần thực thi chiến lược thành công. Gronroos (1985) tin rằng một tổ chức phải làm cho người lao động hiểu được tầm quan trọng của chiến lược trước khi truyền đạt đến khách hàng. Khi chiến lược được vạch ra, việc phân chia mục tiêu là cần thiết, nhưng thực thi sẽ không hiệu quả nếu nhân viên mơ hồ về định hướng chiến lược, nhiệm vụ được phân công, có thể vì việc phân công công việc, trách nhiệm không rõ ràng khi thông tin được truyền qua nhiều đơn vị, nhiều cấp hoặc cấu trúc tổ chức phức tạp, quan hệ quan liêu. Vì vậy, để tránh xảy ra xung đột giữa các bộ phận hay giữa các phân cấp chức năng, cần phải lập ra kế hoạch rõ ràng, chi tiết trách nhiệm, công việc cần triển khai sẽ giúp tránh các rắc rối (Rapa & Kauffman, 2005). Do đó, hiệu quả truyền thông liên quan đến việc truyền đạt các nhiệm vụ, trách nhiệm cần phải thực hiện bởi con người cũng như đưa ra lý do giải thích cho các quyết định chiến lược mới hay nguyên nhân vì sao có sự thay đổi vị trí công việc.

Theo Peng và Littlejohn (2001), yếu tố truyền thông nội bộ đóng vai trò quan trọng với hoạt động truyền thông chiến lược cụ thể liên quan đến việc đào tạo, phổ biến thông tin, kiến thức trong quá trình triển khai chiến lược. Do đó, truyền thông nội bộ tốt sẽ giúp toàn thể nhân viên hiểu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm cần được thực hiện. Nhà quản trị cần đảm bảo rằng mọi nhân viên đều hiểu tầm nhìn, sứ mạng và vai trò của họ thông qua quá trình hiện thực hóa tầm nhìn chiến lược. Rapert và Wren (1998) đã đưa ra nhận định rằng, nếu nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận, trao đổi với nhà quản trị một cách cởi mở và khuyến khích thì kết quả triển khai của doanh nghiệp đó có xu hướng cao hơn so với doanh nghiệp có môi trường truyền thông hạn chế, khắt khe.

Nhân sự thực thi chiến lược: bao gồm nhà quản trị cấp cao, cấp trung, cấp cơ sở và nhân viên. Hiệu quả thực thi chiến lược bị tác động bởi chất lượng nhân sự tham gia vào quá trình này (Govindarajan, 1989). Chất lượng nhân sự bao gồm cả chuyên môn, kỹ năng, thái độ, năng lực, kinh nghiệm và các phẩm chất khác tùy theo yêu cầu của công việc cụ thể hay vị trí. Viseras, Baines và Sweeney (2005) đã nhóm 36 yếu tố thành công chính thành ba nhóm: con người, tổ chức và hệ thống sản xuất. Những phát hiện của họ đã cho thấy thực thi chiến lược thành công phụ thuộc chủ yếu vào con người và ít phụ thuộc vào tổ chức hay hệ thống quy trình. Harrington (2006) cũng chỉ ra rằng sự tham gia sâu sắc vào quá trình thực thi của các bộ phận cấp cao sẽ ảnh hưởng tích cực đến thực thi chiến lược một cách tổng thể.

Lãnh đạo chiến lược: đóng vai trò quan trọng trong hoạch định chiến lược cũng như thực thi chiến lược. Theo John P. Kotter (1990), lãnh đạo chiến lược thể hiện vai trò ở hai khía cạnh chính: (1) hướng dẫn doanh nghiệp đối mặt với các thay đổi liên tục. Điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có tư duy sẵn sàng và chấp nhận thay đổi, dẫn dắt doanh nghiệp và hình thành nên văn hóa doanh nghiệp phù hợp với cơ hội và thách thức; (2) lãnh đạo chiến lược thể hiện các kỹ năng quản trị để đối phó với những vấn đề tiêu cực có thể gặp phải. Có nghĩa là lãnh đạo chiến lược là người có tầm nhìn bao quát theo thời gian và liên tục phát triển, định hướng tương lai cũng như bám sát tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Hơn nữa, một nhà lãnh đạo phải đối mặt với tất cả các loại khó khăn, rào cản, mâu thuẫn, ganh đua bên trong và bên ngoài nhưng lại là người truyền nhiệt huyết cho nhân viên. Bởi mọi thứ không phải luôn luôn diễn ra theo kế hoạch nên nếu lãnh đạo không tốt sẽ làm ảnh hưởng tiêu cực đến triển khai chiến lược.

Lãnh đạo chiến lược bao gồm nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung nên vai trò lãnh đạo cấp cao chiến lược còn thể hiện ở mức độ gắn kết, cam kết với các chỉ dẫn chiến lược. Thực tế, có nhà quản trị cấp cao thể hiện sự không sẵn sàng giúp đỡ, truyền năng lượng cho cấp dưới cũng như không có lòng trung thành với doanh nghiệp trong hoạt động. Từ đó, dần sẽ hình thành tín hiệu tiêu cực ảnh hưởng đến các thành viên trong doanh nghiệp và sự thiếu trách nhiệm của ban quản trị sẽ trở thành yếu tố hàng đầu tác động xấu đến quá trình triển khai chiến lược.

Nếu như nhà quản trị cấp cao có vai trò định hướng, truyền động lực thì nhà quản trị cấp trung

đóng vai trò như những “diễn viên chính” - người có vai trò then chốt trong hoạt động truyền thông chiến lược (Aaltonen and Ikävalko, 2002), cũng như là những người chỉ dẫn trực tiếp, hỗ trợ, quản lý nguồn lực doanh nghiệp. Nếu không có sự gắn kết, cam kết giữa nhà quản trị cấp trung với nhân viên cấp dưới thì sẽ không tạo hiệu ứng tích cực cũng như kết quả kinh doanh tốt. Ngoài ra, mối quan hệ giữa nhà quản trị cấp cao, cấp trung với cấp thấp hơn cũng ảnh hưởng đến triển khai chiến lược.

2. Các giả thuyết và phương pháp nghiên cứu

Từ những phân tích trên, nhóm nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

Giả thuyết H1: Công tác hoạch định chiến lược có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến thực thi CLKD của DN.

Giả thuyết H2: Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến thực thi CLKD của DN.

Giả thuyết H3: Truyền thông và giao tiếp có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến thực thi CLKD của DN.

Giả thuyết H4: Nguồn nhân lực thực thi có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến thực thi CLKD của DN.

Giả thuyết H5: Lãnh đạo chiến lược có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) đến thực thi CLKD của DN.

Mô hình nghiên cứu giả định các yếu tố ảnh hưởng đến thực thi CLKD của DN với biến phụ thuộc là thực thi CLKD và được giải thích bởi 5 yếu

tố là biến độc lập tương đối trong mô hình hồi quy. Phương trình hồi quy có dạng sau:

$$TTCL = \alpha + \beta_1 HD + \beta_2 VH + \beta_3 TT + \beta_4 NS + \beta_5 LD + \varepsilon$$

Trong đó:

TTCL: Thực thi CLKD; HD: Hoạch định chiến lược; NS: Nhân sự thực thi; TT: Truyền thông; VH: Văn hóa DN; LD: Lãnh đạo chiến lược.

Thang đo được xây dựng chủ yếu dựa trên mô hình của Alexander (1985); Noble (1999b) và Govindarajan (1989) kết hợp với quan điểm cá nhân của nhóm nghiên cứu. Trước hết, thang đo được xây dựng thông qua nghiên cứu định tính bằng phương pháp thảo luận nhóm với chuyên gia. Tác giả có tham vấn 5 chuyên gia: 02 nhà khoa học chuyên môn về quản trị chiến lược; 02 giám đốc điều hành DN may và 01 nhà quản trị marketing và bán hàng. Nội dung thảo luận nhằm tìm hiểu ý kiến của các chuyên gia này về những yếu tố có ảnh hưởng đến thực thi CLKD của SBU may thời trang trên thị trường nội địa của các DN may Việt Nam. Tiếp theo, cho họ đánh giá các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu để xem yếu tố nào cần giữ lại, loại bỏ hay bổ sung. Cuối cùng tổng hợp kết quả thảo luận và xây dựng thang đo chính thức. Nội dung chính của Bảng hỏi bao gồm 3 phần, phần thứ nhất là các thông tin chung như (giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm và chức vụ hiện tại), phần thứ hai bao gồm 25 câu hỏi tương ứng với 5 nhóm yếu tố ảnh hưởng và phần thứ 3 đo lường tổng thể về thực thi chiến lược (xem

bảng 2). Các biến số được đo theo thang Likert 5 khoảng cách (từ mức 1: hoàn toàn không đồng ý đến mức 5: hoàn toàn đồng ý).

Khảo sát chính thức được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất và được tiến hành theo 2 hình thức: khảo sát thông qua email và trực tiếp. Thời gian khảo sát kéo từ tháng 7/2015 đến 10/2015, đối tượng chọn mẫu là các chủ tịch/phó chủ tịch HĐQT, TGD và các phó TGD, GD và các phó GD các công ty con, trưởng các phòng kế hoạch -

Bảng 2: Thang đo các biến ảnh hưởng đến thực thi CLKD của DN

Biến số	Thành phần	Ký hiệu
Hoạch định chiến lược (HD)	- Công tác hoạch định chiến lược được thực hiện bài bản, có phương pháp khoa học và công khai	HD1
	- Chiến lược của công ty được hoạch định hệ thống và khả thi	HD2
Nhân sự thực thi (NS)	- Nhân sự HĐQT và BGĐ có trình độ, năng lực tốt	NS1
	- Công tác đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	NS2
	- Nhân viên hài lòng với chế độ đãi ngộ	NS3
Truyền thông và giao tiếp (TT)	- Nhân viên được truyền đạt và hiểu rõ tầm nhìn, sứ mạng và các kế hoạch chiến lược	TT1
	- Phương thức truyền thông phù hợp, nhanh, chính xác	TT2
	- Nhân viên dễ dàng phản hồi ý kiến lên cấp quản lý	TT3
Văn hóa doanh nghiệp (VH)	- Công ty có các tiêu chuẩn, giá trị, thói quen, truyền thống văn hóa tốt	VH1
	- Môi trường làm việc thoải mái, chuyên nghiệp	VH2
	- Văn hóa thúc đẩy sự đồng thuận và cam kết hành động	VH3
Lãnh đạo chiến lược (LD)	- Lãnh đạo công ty truyền nhiệt huyết cho nhân viên	LD1
	- Lãnh đạo luôn có trách nhiệm, bám sát tình hình hoạt động	LD2
Thực thi chiến lược (TTCL)	- Thực thi chiến lược đạt được các mục tiêu đề ra	TTCL1
	- Quy trình triển khai chiến lược phù hợp, thông suốt	TTCL2
	- Triển khai chiến lược phù hợp với các nguồn lực	TTCL3

Nguồn: Nhóm nghiên cứu

chiến lược - kinh doanh - marketing - nhân sự,... của Tổng công ty may 10. Kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực quản trị chiến lược của các đối tượng được điều tra là từ 3 đến 28 năm, trung bình là 8,2 năm. Trước khi gửi bảng hỏi, đối tượng được khảo sát sẽ được liên lạc trước qua điện thoại để thu thập địa chỉ email, sau đó Bảng hỏi được gửi kèm theo một bức thư giới thiệu để giải thích phương pháp và mục tiêu của nghiên cứu tới tập mẫu khảo sát theo 2 cách: (1) 80 email được gửi, trong đó 61 người được hỏi trả lời hợp lệ (76%); (2) tiến hành phát bảng hỏi trực tiếp cho 32 người; sau khi loại bỏ 1 phiếu trả lời không đầy đủ, tập mẫu cuối cùng còn lại gồm 92 người (chiếm 82,1%).

3. Kết quả nghiên cứu

Bảng 3 tổng hợp kết quả thống kê các biến độc lập thành phần của thực thi CLKD của DN, cho thấy giá trị trung bình (M) của các thang đo cho 5 yếu tố được coi là biến độc lập giả định có tác động đến biến phụ thuộc. Nhìn chung, giá trị trung bình các thang đo đều ở mức trên trung bình, có một số thang đo đạt mức tốt với giá trị trên 4. Bên cạnh đó, giá trị độ lệch chuẩn của các thang đo trong cùng nhóm cũng khá tập trung dù vẫn có sự khác biệt nhỏ.

Tiến hành kiểm định độ tin cậy của 5 yếu tố bằng hệ số Cronbachs Alpha. Tất cả các thành phần đều có hệ số alpha lớn hơn 0,7 (bảng 4) đạt tiêu chuẩn cho phép (Nunnally, 1978). Kết quả phân tích EFA các biến độc lập cho thấy tất cả các biến quan sát hội tụ vào 5 nhóm yếu tố tác động. Hệ số KMO = 0.738 (thỏa mãn $0.5 \leq KMO \leq 1$) nên EFA phù hợp với dữ liệu và Chi-square của kiểm định Bartlett đạt 542.127 với mức Sig = 0.000 (thỏa mãn $sig \leq 0.05$); do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Phương sai trích được là 72.256 % (thỏa mãn $\geq 50\%$) thể hiện 5 biến số rút ra giải thích 72.256 % biến thiên của dữ liệu, tại hệ số Eigenvalue = 1.213 (> 1). Phân tích cho biến phụ thuộc cho thấy 2 biến quan sát đều hội tụ vào một nhóm. Hệ số KMO = 0.710,

kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig = 0.000, phương sai trích là 73.691% với hệ số Eigenvalue = 2.211. Tiến hành xử lý ma trận xoay cho biến độc lập và biến phụ thuộc, kết quả thu được cho thấy các thang đo của các biến độc lập đều đảm bảo tính đơn hướng. Như vậy thang đo các khái niệm đều đạt yêu cầu về độ giá trị và độ tin cậy.

Bảng 4 trình bày kết quả phân tích tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính. Có thể thấy rằng biến phụ thuộc TTCL có tương quan tuyến tính với cả 5 biến độc lập, trong đó có tương quan ở mức trung bình yếu với các biến độc lập HĐ, CT ở mức ý nghĩa 0.01.

Hiện tượng đa cộng tuyến giữa 5 biến độc lập được đo lường qua dung sai và hệ số phóng đại

Bảng 3: Thống kê mô tả

Biến số	Thành phần	Trung bình (M)	Độ lệch chuẩn (SD)	Hệ số alpha
Hoạch định chiến lược	HĐ1	4.15	.854	0.8
	HĐ2	4.02	.722	
Văn hóa DN	VH1	4.15	.854	0.73
	VH2	4.02	.722	
	VH3	3.41	.688	
Truyền thông nội bộ	TT1	3.94	.698	0.76
	TT2	4.17	.574	
	TT3	4.11	.527	
Nhân sự thực thi	NS1	3.55	.784	0.81
	NS2	3.65	.877	
	NS3	3.33	.873	
Lãnh đạo chiến lược	LD1	3.17	1.174	0.73
	LD2	3.41	1.127	
Thực thi chiến lược	TTCL1	3.76	.857	0.9
	TTCL2	3.76	.957	
	TTCL3	3.44	.794	

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS 20.0

Bảng 4: Kết quả phân tích tương quan Pearson

	HĐ	VH	TT	NS	LĐ	TTCL
HĐ	1	.200 [*]	.049	.159	.380 ^{**}	.380 ^{**}
VH	.200 [*]	1	.331 ^{**}	.303 ^{**}	.384 ^{**}	.622 ^{**}
TT	.049	.331 ^{**}	1	.456 ^{**}	.608 ^{**}	.539 ^{**}
NS	.159	.303 ^{**}	.456 ^{**}	1	.512 ^{**}	.472 ^{**}
LĐ	.216 ^{**}	.384 ^{**}	.408 ^{**}	.312 ^{**}	1	.328 ^{**}
TTCL	.380 ^{**}	.622 ^{**}	.539 ^{**}	.472 ^{**}	.328 ^{**}	1

** Tương quan đạt mức ý nghĩa 0.01 (2-tailed)

* Tương quan đạt mức ý nghĩa 0.05 (2-tailed)

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS 20.0

phương sai (VIF). Giá trị VIF dao động từ 1.04 đến 1.38, các giá trị < 10 cho thấy hiện tượng đa cộng

tuyến là không đánh kể và các biến số ổn định. Dựa trên kết quả hồi quy ở bảng 5, có thể thấy giá trị R bằng 0.740, giá trị bình phương của hệ số tương quan (Rsquare) = 0.547 cho thấy mức độ phù hợp của mô hình là 54.7%, hay nói một cách khác 5 biến độc lập trong mô hình giải thích được 54.7% sự biến thiên của biến thực thi CLKD. Giá trị bình phương hệ số tương quan điều chỉnh (Adjusted Rsquare) phản ánh chính xác hơn sự phù hợp của mô hình đối với tổng thể cũng đạt tỷ lệ tương đối cao với 51.3% (xem bảng 5).

Bảng 5 : Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Durbin Watson
1	0.740	0.547	0.531	.481	2.069

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS 20.0

Kết quả phân tích các hệ số hồi quy trong mô hình cho thấy tất cả các biến độc lập có mức ý nghĩa (Sig) bằng 0,000. Điều này khẳng định 5 biến độc lập HD, VH, TT, NS, LD đều tác động đến biến phụ thuộc TTCL với độ tin cậy 99%, và tác động này là cùng chiều do tất cả hệ số Beta đều mang dấu dương (bảng 6). Thứ tự tầm quan trọng của từng yếu tố phụ thuộc vào hệ số Beta. Yếu tố nào có hệ số Beta càng lớn thì mức độ tác động càng cao. Có thể xếp theo thứ tự giảm dần mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến thực thi CLKD của May 10 như sau: Lãnh đạo chiến lược, Nhân sự thực thi, Hoạch định chiến lược, Văn hóa DN và Truyền thông. Cả 5 giả thuyết từ H1 đến H5 đều được chấp nhận.

Bảng 6 : Kết quả phân tích hồi quy

Yếu tố	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Giá trị Sig.	Đa cộng tuyến	
	Beta	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
Hàng số	.229	.355		.646	.519		
HD	.312	.063	.281	3.588	.000	.945	1.158
VH	.264	.079	.224	4.588	.000	.945	1.058
TT	.089	.059	.206	1.513	.013	.836	1.196
NS	.218	.072	.324	3.041	.003	.755	1.325
LD	.325	.053	.356	6.178	.000	.748	1.337

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS 20.0

4. Đề xuất

Một là, tăng cường sự gắn kết, gắn gũi giữa lãnh đạo với nhân viên thông qua sự tiếp xúc hàng ngày trong công việc cũng như các hoạt động tập thể. Hỏi thăm, động viên nhân viên để tạo thiện cảm tốt,

khiến nhân viên cảm thấy an tâm, tin tưởng. Bên cạnh đó, lãnh đạo doanh nghiệp cần tổ chức chuyển làm việc với các đơn vị thành viên, để truyền nhiệt huyết cho cấp dưới cũng như nắm bắt tình hình tổng thể vì việc bám sát tình hình hoạt động của toàn thể doanh nghiệp là điều rất quan trọng. Lãnh đạo cần đề cao hơn vai trò của việc lắng nghe ý kiến nhân viên cấp dưới, cần thực hiện thường xuyên và giảm rào cản giữa lãnh đạo với nhân viên để kịp thời nắm bắt tình hình hoạt động. Do đó, phong cách lãnh đạo cần thay đổi phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp và nguyện vọng của nhân viên. Vai trò lãnh đạo doanh nghiệp thể hiện rõ nhất qua những người đóng vai trò lãnh đạo và sau đó là thông qua các nhà quản trị giữ nhiệm vụ quản lý bộ phận. Để nâng cao hiệu quả lãnh đạo, cần giải quyết tối mối quan hệ giữa các cấp quản trị (thấp - trung - cao) từ đó hình thành văn hóa phản biện khi cần thiết trong doanh nghiệp.

Hai là, nhân sự là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến triển khai các mục tiêu CLKD của DN. Các nhà quản trị cấp cao có vai trò quan trọng trong việc lãnh đạo chiến lược, quá trình tham gia và tương tác của các nhà quản trị cấp cao thể hiện sự cam kết lớn hơn với các mục tiêu CLKD đề ra. Do đó, các nhà quản trị cấp cao cần được đào tạo bài bản và chuyên sâu về QTCL nói chung và thực thi CLKD nói riêng. DN phải làm cho nhân viên hiểu được tầm quan trọng của CLKD và lợi ích của tổ chức và cá nhân nếu thực hiện hiệu quả CLKD. Cần đảm bảo nhà quản trị ở các cấp và nhân viên đủ năng lực để thực hiện công việc của họ, được đào tạo đầy đủ và nhà quản lý trực tiếp có đủ năng lực quản lý và hướng dẫn. Nếu nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên cần được cung cấp thông tin đồng thời và giống nhau để đảm bảo sự đồng thuận. Ngoài ra, cần triển khai quy hoạch và đánh giá nhân sự thường xuyên để nâng cao năng lực, trình độ nhân sự, tiến hành luân chuyển, điều động và bố trí nhân sự. Công bố rõ ràng các cam kết các đãi ngộ lương, thưởng rõ ràng, công bằng; lộ trình thăng tiến để đảm bảo sự an tâm, cống hiến.

Ba là, hiệu quả thực thi CLKD phụ thuộc rất lớn vào sự bài bản, nhất quán trong công tác xây dựng, hoạch định CLKD, cũng như cách thức thực thi chiến lược đó. Thậm chí, nhiều DN mắc phải những sai lầm trong quá trình xây dựng chiến lược, như thiếu tầm nhìn, sứ mệnh không rõ ràng, không chú trọng xây dựng năng lực cốt lõi,... Vì thế, có thể xem nhiều DN có đề ra CLKD

nhưng không làm theo hoặc CLKD sơ sài, không nghiên cứu kỹ lưỡng cũng có thể xem như không có CLKD. DN cần tập trung xây dựng CLKD một cách khoa học, hệ thống và đảm bảo tính nhất quán. Đặc biệt, DN cần hiện nghiên cứu thị trường thường xuyên, định kỳ một cách kỹ lưỡng, chuyên sâu. Trong bối cảnh môi trường, thị trường của DN liên tục có những sự thay đổi nhanh và cường độ mạnh như hiện nay, CLKD còn cần phải đảm bảo tính linh hoạt, độ "mở" cần thiết để nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi này.

Bốn là, văn hóa DN cần được quan tâm dưới góc độ là yếu tố tác động đến cam kết hành động của toàn thể DN. Lãnh đạo và nhà quản trị cấp cao cần hiểu rõ và xác lập những giá trị nhấn mạnh đến sự đồng thuận và cam kết hành động vì những mục tiêu CLKD và là người đi tiên phong thể hiện theo những giá trị văn hóa đã xây dựng. Tuy nhiên, nỗ lực thực thi CLKD có thể thất bại nếu không nhận được sự hỗ trợ và cam kết bởi người lao động và nhà quản trị cấp trung. Alexander (1985) nhấn mạnh là phải gắn kết nhân viên và nhà quản trị ngay từ khi bắt đầu quá trình xây dựng CLKD. Sự tham gia và cam kết nên được phát triển và duy trì xuyên suốt quá trình thực thi. Nếu nhà quản trị cấp trung và nhân viên được cho phép tham gia xây dựng kế hoạch thực thi CLKD chi tiết thì sự cam kết càng chắc chắn.

Cuối cùng, truyền thông và giao tiếp có ảnh hưởng đến sự gắn kết và sự đồng thuận của các thành viên trong tổ chức với hoạt động triển khai CLKD. Các giải pháp cần tập trung truyền đạt cho toàn thể cán bộ, công nhân viên hiểu rõ ý nghĩa của hoạt động truyền thông nội bộ, quyền lợi, trách nhiệm của họ với việc cung cấp thông tin phản hồi, góp ý với lãnh đạo. Sự đồng thuận có thể khác nhau giữa các cấp độ khác nhau: nếu các thành viên trong DN không được truyền đạt và nắm được thông tin như nhau hay thông tin được truyền qua quá nhiều cấp trong tổ chức làm giảm sự đồng thuận (Noble, 1999b). Các hoạt động truyền thông cần truyền đạt các nhiệm vụ, trách nhiệm cần phải thực hiện thường xuyên cũng như đưa ra lý do giải thích cụ thể cho các quyết định chiến lược mới hay nguyên nhân vì sao có sự thay đổi vị trí công việc. Tăng cường trao đổi cởi mở giữa các bộ phận, nhóm công tác có vai trò lớn trong đào tạo, phổ biến kiến thức và học tập xuyên suốt quá trình thực thi chiến lược.

5. Kết luận

Triển khai chiến lược của doanh nghiệp là một lĩnh vực nghiên cứu phức tạp và thực tế cũng là khâu khiến doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong quản trị nhất. Kết quả kiểm định cho thấy cả

5 yếu tố giả thuyết ban đầu gồm hoạch định chiến lược - văn hóa - nhân sự - truyền thông - lãnh đạo chiến lược đều có tác động dương đến triển khai CLKD của May 10 với độ tin cậy lớn hơn 95%. Quá trình thực hiện và kết quả nghiên cứu vẫn còn hạn chế như là mới thực hiện nghiên cứu tại một DN trong ngành may. Nghiên cứu chỉ giới hạn ở phạm vi CLKD cho SBU thời trang nội địa với số lượng các yếu tố tác động còn chưa đầy đủ. Đây là gợi ý cho các định hướng nghiên cứu trong tương lai. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Alexander (2011), *Successfully Implementing Strategic Decisions*, Long Range Planning.
2. Hrebiniak, L.G. (2006), *Obstacles to Effective Strategy Implementation*, *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
3. Peng, W. and Littlejohn, D., (2001), *Organisational communication and strategy implementation - a primary inquiry*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 13, Iss 7, pp.360-363.
4. Yang Li, Sun Guohui, Martin J. Eppler (2008), *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation*, ICA Working Paper.
5. Govindarajan, V. & Fisher, J (1990), *Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance*, *Academy of Management Journal*.
6. Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984), *Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation*, *Academy of Management Journal*.

Summary

The article presents the findings of a research project on factors affecting the implementation of business strategies using a case study in Garment 10 with a sample of 83 managers at company, department, division and production unit level. Research findings indicate that 5 factors of strategic planning, organization culture, personnel, internal communications and strategic leadership have positive impacts on the implementation of the companies business strategies.