

# Rào cản đối với thực thi chiến lược thành công tại các doanh nghiệp Việt Nam - Nghiên cứu khảo sát các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội

PGS.TS. Hoàng Văn Hải<sup>\*</sup>, ThS. Nguyễn Phương Mai

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,  
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 25 tháng 10 năm 2011

**Tóm tắt.** Trong vài thập kỷ qua, quản trị chiến lược đã thu hút được sự chú ý ngày càng tăng của các nhà lãnh đạo tổ chức, đặc biệt là các nhà quản trị doanh nghiệp. Trong các giai đoạn của quy trình quản trị chiến lược, thực thi chiến lược là giai đoạn đầy thách thức đối với các doanh nghiệp với nhiều vấn đề phức tạp có thể nảy sinh, gây cản trở quá trình hoàn thành chiến lược của doanh nghiệp. Do đó, việc nghiên cứu xác định các rào cản thật sự trong giai đoạn thực thi chiến lược là rất cần thiết, từ đó giúp tìm ra những giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy việc thực thi thành công chiến lược ở các doanh nghiệp Việt Nam. Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu thực tiễn về các rào cản trong giai đoạn thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội nhằm kiểm chứng các vấn đề lý luận và đề xuất một số giải pháp giúp các doanh nghiệp thực hiện thành công chiến lược, nắm bắt được cơ hội phát triển và giành được vị thế cạnh tranh bền vững trên thị trường trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

*Từ khóa:* Quản trị chiến lược, thực thi chiến lược, rào cản trong thực thi chiến lược.

## 1. Thực thi chiến lược trong doanh nghiệp - Một giai đoạn đầy thách thức

Quản trị chiến lược vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Cùng với các hoạt động quản trị khác, quản trị chiến lược đóng góp vào sự thành công lâu dài của doanh nghiệp. Quy trình quản trị chiến lược phổ biến tại hầu hết mọi tổ chức, công ty đều bao gồm ba giai đoạn: hoạch định, thực thi và đánh giá, điều chỉnh chiến lược. Trong toàn bộ quy trình đó, thực thi chiến lược là giai đoạn có nhiều thách thức nhất. Khả năng thực thi chiến lược là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại chiến

lược của công ty, vì thực thi chiến lược chính là giai đoạn chuyển những ý đồ chiến lược của công ty thông qua một loạt hành động để đạt được kết quả mong muốn mà đôi khi những kết quả đó có thể chỉ luôn là những giấc mơ xa xôi. Vậy làm thế nào công ty có thể có được khả năng biến những giấc mơ đó thành hiện thực? Trước hết, công ty cần thay đổi nhận thức về giai đoạn thực thi chiến lược.

Cho dù công ty thực hiện cấp chiến lược nào, các nhà quản trị “luôn phải đối mặt với nhiệm vụ cụ thể là hoàn thành công việc” (Hrebiniak, 2006). Thực thi chiến lược thường được hiểu là việc biến những dự định chiến lược thành hành động cụ thể, hay nói cách khác là thực hiện các chiến thuật để công ty đi

<sup>\*</sup> Tác giả liên hệ. ĐT: 84-98328 8119  
E-mail: haihv@vnu.edu.vn

đúng định hướng chiến lược (Giles, 1991). Thực thi chiến lược là “tổng thể các hoạt động và lựa chọn cần thiết để tiến hành một kế hoạch chiến lược” (Wheelen, 2006). Hiểu một cách tổng quát, giai đoạn thực thi chiến lược là một quá trình bao gồm nhiều hoạt động được kết nối một cách logic nhằm giúp tổ chức (hay công ty) biến chiến lược đã được hoạch định thành hiện thực. Về bản chất, thực thi chiến lược chính là giai đoạn chuyển từ “lập các kế hoạch hành động” (planning the work) sang “hành động theo kế hoạch” (working the plan) (Pearce và Robison, 1997). Giai đoạn thực thi chiến lược sử dụng “đầu vào” là các kết quả của giai đoạn hoạch định chiến lược. Mục đích ưu tiên của giai đoạn thực thi chiến lược là đưa

các mục tiêu, quyết định phương án chiến lược vào hiện thực và hoàn thành thắng lợi các mục tiêu, quyết định đó trong thời kỳ chiến lược. Sau đó, chính từ giai đoạn thực thi này, công ty lại có những thông tin phản hồi và kinh nghiệm để hoạch định chiến lược tốt hơn trong thời kỳ tiếp theo.

Theo tác giả Thompson (2010), giai đoạn thực thi chiến lược trong doanh nghiệp có thể được diễn đạt qua một mô hình gồm tám thành tố (Hình 1).

Như vậy, trong giai đoạn thực thi với rất nhiều hoạt động cụ thể, có rất nhiều yếu tố có thể phát sinh gây tác động tích cực hoặc tiêu cực đến quá trình thực thi và kết quả cuối cùng.



Hình 1. Mô hình thực thi chiến lược trong doanh nghiệp.

Nguồn: Thompson A. A., Strickland Jr., A. J., Gamble J. E. (2010), *Crafting and Executing Strategy*, 17<sup>th</sup> ed., McGraw Hill Inc., U.S.A.

## 2. Những rào cản trong giai đoạn thực thi chiến lược

Thực tế cho thấy nhiều tổ chức thất bại trong giai đoạn thực thi chiến lược, mặc dù họ có thể có những chiến lược được hoạch định kỹ lưỡng. Gurowitz (2007) công bố trên tạp chí *Fortune* rằng có không đến 10% các chiến lược hoạch định tốt được thực thi hiệu quả. Một nghiên cứu khác công bố trên tạp chí *The Times*

(2007) cũng chỉ ra rằng có đến 80% trong số các công ty được nghiên cứu có chiến lược phù hợp, nhưng chỉ 14% số công ty đó thực thi tốt chiến lược. Ngoài ra, một số nghiên cứu khác cũng đưa ra kết quả tương tự. Vậy đâu là nguyên nhân dẫn đến sự thành công hạn chế của các chiến lược trong giai đoạn thực thi. Rất nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để tìm ra câu trả lời cho vấn đề này.

Một nghiên cứu của Alexander (1985) tiến hành điều tra tại hơn 90 công ty của Mỹ đã tìm ra 22 rào cản thường gặp trong thực thi chiến lược và có 10 rào cản thường gặp nhất trong số 50% các công ty tham gia điều tra, bao gồm:

- (1) Giai đoạn thực thi kéo dài hơn thời gian dự kiến
- (2) Một số trục trặc không dự kiến trước xuất hiện
- (3) Các hoạt động khác trong công ty làm giảm sự tập trung vào việc thực thi quyết định
- (4) Một số yếu tố bất lợi và không thể kiểm soát từ môi trường bên ngoài cản trở việc thực thi
- (5) Sự lãnh đạo và chỉ dẫn của trưởng các bộ phận chưa đầy đủ
- (6) Các hoạt động cốt lõi chưa được xác định rõ
- (7) Hệ thống thông tin phục vụ việc thực thi kém
- (8) Sự phối hợp giữa các bộ phận không đủ hiệu quả
- (9) Năng lực của nhân viên còn thấp
- (10) Việc huấn luyện và hướng dẫn cấp dưới chưa đầy đủ

Al-Ghamdi (1998) đã vận dụng và mở rộng mô hình nghiên cứu của Alexander năm 1985 để xác định các vấn đề trong việc thực thi chiến lược của các công ty trên địa bàn Bradford (Anh). Tác giả này đã tìm ra 5 trong số những vấn đề thường gặp nhất tại 70% số công ty tham gia khảo sát, bao gồm:

- (1) Giai đoạn thực thi kéo dài hơn thời gian dự kiến
- (2) Xuất hiện một số trục trặc không dự kiến trước
- (3) Các hoạt động khác trong công ty làm giảm sự tập trung vào việc thực thi chiến lược
- (4) Các hoạt động cốt lõi chưa được xác định rõ
- (5) Hệ thống thông tin phục vụ việc thực thi kém

Ông đã đi đến kết luận, các công ty thành công chịu tác động thấp hơn từ các rào cản này so với các công ty thành công thấp.

Ngoài ra, hai tác giả Beer và Eisenstat (2000) trong nghiên cứu về “sáu nhân tố hủy hoại chiến lược” đã nhấn mạnh 4 nhân tố được coi là rào cản lớn nhất, gồm: (1) Nhà quản trị cấp cao không hiệu quả; (2) Phong cách quản trị kiểu phó mặc; (3) Chiến lược không rõ ràng hoặc không có sự ưu tiên cho các giải pháp chiến lược; (4) Vấn đề phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức kém hiệu quả. Đồng thời, họ chỉ ra một số lý do khác khiến chiến lược thất bại, gồm: (1) Thiếu hiểu biết về chiến lược và quy trình quản trị chiến lược; (2) Không cam kết thực thi chiến lược; (3) Kế hoạch chiến lược không được truyền thông tốt; (5) Những người tham gia thực thi không được đánh giá và thưởng xứng đáng; (6) Các nhà quản trị không chú ý đến kế hoạch thực thi chiến lược; (7) Những yếu tố ảnh hưởng như văn hóa doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức, các quy trình hỗ trợ, hệ thống thông tin, công tác quản trị nhân sự không được quan tâm đúng mức; và (8) Các thành viên trong tổ chức chỉ quan tâm đến kết quả ngắn hạn.

Như vậy, qua rất nhiều nghiên cứu khác nhau về các rào cản trong thực thi chiến lược, có thể thấy 20 rào cản thường gặp nhất trong thực thi chiến lược (Bảng 1).

### **3. Kết quả thực tiễn về các rào cản trong giai đoạn thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp được khảo sát trên địa bàn Hà Nội**

#### **3.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Tại Việt Nam, trong những năm gần đây, có nhiều doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược và đã xây dựng được chiến lược cho mình. Tuy nhiên, khi đưa những chiến lược đó vào thực thi thì không phải doanh nghiệp nào cũng thành công vì rất nhiều lý do khác nhau. Với mục tiêu tìm ra các rào cản trong giai đoạn thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam nhằm kiểm chứng với những vấn đề có tính lý luận để có thể đưa ra một số đề xuất giúp nâng cao hiệu quả của giai đoạn thực thi chiến lược của doanh nghiệp, các tác giả đã tiến hành một cuộc khảo sát tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Bảng 1. Những rào cản thường gặp trong thực thi chiến lược

<i>TT</i>	<i>Rào cản trong giai đoạn thực thi</i>
1	Giai đoạn thực thi kéo dài hơn so với thời gian dự kiến
2	Xuất hiện một số trục trặc không dự kiến trước
3	Sự phối hợp giữa các bộ phận không đủ hiệu quả
4	Các hoạt động khác trong công ty làm giảm sự tập trung vào việc thực thi chiến lược
5	Năng lực của nhân viên còn thấp
6	Việc huấn luyện và hướng dẫn cấp dưới còn chưa đầy đủ
7	Một số yếu tố bất lợi và không thể kiểm soát từ môi trường bên ngoài cản trở việc thực thi
8	Sự lãnh đạo và chỉ dẫn của trưởng các bộ phận chưa đầy đủ
9	Các hoạt động cốt lõi chưa được xác định rõ
10	Hệ thống thông tin phục vụ việc thực thi kém
11	Những người ủng hộ việc thực thi quyết định rời bỏ tổ chức khi đang tiến hành giai đoạn thực thi
12	Nhân viên chưa hiểu rõ các mục tiêu tổng thể
13	Sự thay đổi trách nhiệm của các nhân sự chủ chốt chưa được xác định rõ
14	Người ra quyết định chính không đóng vai trò tích cực trong giai đoạn thực thi
15	Các vấn đề cần sự tham gia của nhà quản trị cấp cao không được thông báo kịp thời
16	Có sự sai lệch của các mục tiêu đã hoạch định ban đầu
17	Những người tham gia thực thi không được đánh giá hay thưởng thường xứng đáng
18	Thiếu cảm giác “làm chủ” quyết định chiến lược của những người có trách nhiệm chủ chốt
19	Thiếu sự hiểu biết về vai trò của cơ cấu tổ chức trong thực thi quyết định
20	Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi quyết định

*Nguồn:* Tổng hợp từ các nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược.

Bảng 2. Đặc điểm mẫu khảo sát tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội

<i>Tiêu chí phân loại</i>	<i>Tần suất</i>	<i>%</i>
1. Về loại hình doanh nghiệp		
Công ty cổ phần	18	54,5
Công ty thuộc sở hữu nhà nước	10	30,3
Công ty hợp danh	0	0
Công ty liên doanh	1	3
Khác	4	12,1
2. Về quy mô (xác định theo số lượng nhân viên)		
1 - 50	15	45,5
51 - 100	1	3,0
101 - 200	3	9,1
201 - 300	1	3,0
Trên 300	13	39,4
3. Về số năm hoạt động		
Dưới 1 năm	1	3,0
1 - 5 năm	13	39,4
5 - 10 năm	6	18,2
10 - 15 năm	5	15,2
Trên 15 năm	8	24,2
4. Về cấp bậc của người trả lời phiếu		
Nhà quản trị cấp cao	7	21,2
Nhà quản trị cấp trung	15	45,5
Nhà quản trị cấp cơ sở	11	33,3

*Nguồn:* Tổng hợp từ kết quả khảo sát doanh nghiệp trong nghiên cứu này.

Nghiên cứu hướng đến việc xếp hạng các rào cản theo mức độ ảnh hưởng của chúng đến giai đoạn thực thi chiến lược trong doanh nghiệp và kiểm chứng sự khác biệt về mức độ ảnh hưởng của các rào cản giữa nhóm doanh nghiệp thành công cao và nhóm doanh nghiệp thành công thấp trong giai đoạn thực thi chiến lược.

Với 100 phiếu được gửi đến các doanh nghiệp, có 33 doanh nghiệp đã trả lời (đạt tỷ lệ phản hồi 33%). Tỷ lệ này được coi là hợp lý do đặc thù của vấn đề nghiên cứu là về quy trình quản trị chiến lược - một lĩnh vực nghiên cứu còn mới mẻ ở Việt Nam. Tất cả các phiếu khảo sát đều hợp lệ và được đưa vào phân tích trong phần mềm SPSS 17.0. Đặc điểm của mẫu khảo sát được mô tả cụ thể như trong Bảng 2.

Đối với các rào cản thường gặp trong giai đoạn thực thi chiến lược và mức độ thành công của giai đoạn thực thi chiến lược, các nhà quản trị tại các doanh nghiệp tham gia khảo sát đã đánh giá mức độ ảnh hưởng của các rào cản theo thang đánh giá 5 bậc. Ba tiêu chí đánh giá mức độ thành công của quyết định bao gồm: (1) Đạt được các mục tiêu ban đầu của quyết định; (2) Đạt được các chỉ tiêu tài chính dự kiến; (3) Được tiến hành theo đúng ngân sách dự kiến. Đây cũng là ba biến số khi đưa vào phân tích trong phần mềm SPSS 17.0.

Để đánh giá mức độ thành công chung của giai đoạn thực thi quyết định chiến lược và phân tích nhằm kiểm định giả thuyết nghiên cứu, một biến số mới được xác định từ sự tổng hợp ba biến số trên. Biến này có tên gọi là “Mức độ thành công của giai đoạn thực thi quyết định chiến lược”. Khi đó, 33 doanh nghiệp tham gia khảo sát sẽ được phân thành hai nhóm (hai mẫu độc lập). Nhóm 1 là những doanh nghiệp thực hiện quyết định chiến lược ở mức thành công cao với giá trị trung bình của biến “Mức độ thành công của giai đoạn thực thi quyết định chiến lược” lớn hơn hoặc bằng 3 (theo thang đánh giá 5 bậc). Nhóm 2 là những doanh nghiệp thực hiện quyết định chiến lược ở mức thành công thấp với giá trị trung bình của biến “Mức độ thành công của giai đoạn thực thi quyết định chiến lược” nhỏ dưới 3 (theo thang đánh giá 5

bậc). Kết quả phân nhóm cho thấy có 24 doanh nghiệp thuộc nhóm 1 (thành công cao) và 9 doanh nghiệp thuộc nhóm 2 (thành công thấp).

Sau đó, kiểm định T về giá trị trung bình của hai mẫu độc lập đã được tiến hành trong phần mềm SPSS 17.0 với các thông số như sau: Mức ý nghĩa  $\alpha = 0,05$  (tức là độ tin cậy của kết quả kiểm định là 95%), bậc tự do  $df = 31$  vì  $df = n_1 + n_2 - 2$  ( $n_1$  là số quan sát trong mẫu 1,  $n_2$  là số quan sát trong mẫu 2 tương ứng với số doanh nghiệp thực thi chiến lược ở mức thành công cao là 24 và số doanh nghiệp thực thi chiến lược ở mức thành công thấp là 9). Trong kiểm định T, giá trị Sig. (2-tailed) (mức ý nghĩa thống kê 2 chiều) sẽ được so sánh với  $\alpha/2 = 0,025$  để kết luận về giả thuyết nghiên cứu. Kết quả kiểm định T được trình bày trong Bảng 3.

Theo kết quả trong Bảng 3 cho thấy, có 4 rào cản trong tổng số 20 rào cản có giá trị Sig. (2-tailed) nhỏ thua 0,025 bao gồm: “Các hoạt động khác trong công ty làm giảm sự tập trung vào việc thực thi quyết định”, “Năng lực của nhân viên tham gia còn thấp”, “Người ra quyết định chính không đóng vai trò tích cực trong giai đoạn thực thi”, “Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi quyết định”, nghĩa là những rào cản này được cho là có mức độ ảnh hưởng khác nhau giữa hai nhóm doanh nghiệp. Ngoài ra, 16 rào cản còn lại có giá trị Sig. (2-tailed) lớn hơn 0,025 nghĩa là những rào cản này có mức độ ảnh hưởng như nhau giữa hai nhóm doanh nghiệp. Như vậy, có thể kết luận về giả thuyết nghiên cứu như sau: *Có đủ chứng cứ để bác bỏ giả thuyết không (giả thuyết H0) và chấp nhận giả thuyết ngược lại (giả thuyết H1)*. Nói cách khác, có sự khác biệt về mức độ ảnh hưởng của các loại rào cản tại nhóm doanh nghiệp thực thi chiến lược ở mức độ thành công cao và nhóm doanh nghiệp thực thi chiến lược ở mức độ thành công thấp.

Để tìm hiểu kỹ hơn sự khác nhau về mức độ ảnh hưởng của các rào cản giữa hai nhóm doanh nghiệp này, việc so sánh các rào cản ảnh hưởng nhiều nhất đến các doanh nghiệp được lập ra như Bảng 4.

Bảng 3. Kết quả kiểm định T về giá trị trung bình của hai mẫu độc lập phân loại doanh nghiệp theo mức độ thành công của giai đoạn thực thi chiến lược

TT	Các rào cản	Kiểm định t về giá trị trung bình			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
1	Giai đoạn thực thi kéo dài hơn so với thời gian dự kiến	-1.820	31	.079	-.61111
2	Một số trục trặc không dự kiến trước xuất hiện	-2.286	31	.029	-.69444
3	Sự phối hợp giữa các bộ phận không đủ hiệu quả	-1.466	31	.153	-.43056
4	Các hoạt động khác trong công ty làm giảm sự tập trung vào việc thực thi quyết định	-2.734	31	.010	-.9444
5	Năng lực của nhân viên tham gia còn thấp	-2.607	31	.014	-.93056
6	Việc huấn luyện và hướng dẫn cấp dưới chưa đầy đủ	-1.055	31	.299	-.37500
7	Một số yếu tố bất lợi và không thể kiểm soát từ môi trường bên ngoài cản trở việc thực thi	-1.760	31	.088	-.55556
8	Sự lãnh đạo và chỉ dẫn của trưởng các bộ phận chưa đầy đủ	-2.035	31	.050	-.72222
9	Các hoạt động chủ chốt chưa được xác định rõ	-1.079	31	.289	-.48611
10	Hệ thống thông tin phục vụ việc thực thi kém	-1.617	31	.116	-.70833
11	Những người ủng hộ việc thực thi quyết định rời bỏ tổ chức khi đang tiến hành giai đoạn thực thi	-1.082	31	.288	-.44444
12	Nhân viên chưa hiểu rõ các mục tiêu tổng quát	.138	31	.891	.05556
13	Sự thay đổi trách nhiệm của các nhân sự chủ chốt chưa được xác định rõ	-.479	31	.635	-1.9444
14	Người ra quyết định chính không đóng vai trò tích cực trong giai đoạn thực thi	-2.378	31	.024	-.95833
15	Các vấn đề cần sự tham gia của nhà quản trị cấp cao không được thông báo đủ sớm	-.998	31	.326	-.44444
16	Có sự sai lệch của các mục tiêu hoạch định ban đầu	-.546	31	.589	-.22222
17	Những người tham gia thực thi không được đánh giá hay tưởng thưởng xứng đáng	-.254	31	.801	-.11111
18	Thiếu cảm giác “làm chủ” quyết định chiến lược của những người thực thi chủ chốt	-1.874	31	.070	-.75000
19	Thiếu sự hiểu biết về vai trò của cơ cấu tổ chức trong thực thi quyết định	-1.520	31	.139	-.51389
20	Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi quyết định	-2.401	31	.023	-1.01389

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát doanh nghiệp trong nghiên cứu này.

Bảng 4 cho thấy trong số 5 rào cản có ảnh hưởng lớn nhất đến hai nhóm doanh nghiệp, chỉ có sự khác biệt duy nhất của rào cản có tầm quan trọng thứ 3 và thứ 4. Trong khi rào cản có mức ảnh hưởng thứ 3 đến nhóm doanh nghiệp thành công cao liên quan đến vấn đề nhận thức của nhân viên về các mục tiêu của doanh nghiệp thì đối với các doanh nghiệp thành công

thấp lại là vấn đề năng lực của nhân viên còn thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu thực thi quyết định chiến lược. Bên cạnh đó, sự phối hợp giữa các bộ phận không hiệu quả là một rào cản tương đối lớn đối với các doanh nghiệp thành công cao thì vấn đề thiếu hụt về tài chính lại là rào cản lớn đối với các doanh nghiệp thành công thấp.

Bảng 4. So sánh 5 rào cản quan trọng nhất giữa hai nhóm doanh nghiệp

Thứ tự quan trọng	Nhóm doanh nghiệp thành công cao	Giá trị trung bình	Nhóm doanh nghiệp thành công thấp	Giá trị trung bình
1	Giai đoạn thực thi kéo dài hơn so với thời gian dự kiến	3.1667	Giai đoạn thực thi kéo dài hơn so với thời gian dự kiến	3.7778
2	Một số yếu tố bất lợi và không thể kiểm soát từ bên ngoài xuất hiện	3.0000	Một số yếu tố bất lợi và không thể kiểm soát từ bên ngoài xuất hiện	3.5556
3	Nhân viên chưa hiểu rõ các mục tiêu tổng quát	2.8333	Năng lực của nhân viên tham gia còn thấp	3.5556
4	Sự phối hợp giữa các bộ phận không hiệu quả	2.7917	Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi quyết định	3.5556
5	Một số trục trặc không dự kiến trước xuất hiện	2.7500	Một số trục trặc không dự kiến trước xuất hiện	3.4444

*Nguồn:* Tổng hợp từ kết quả khảo sát trong nghiên cứu này.

Bảng 4 cho thấy trong số 5 rào cản có ảnh hưởng lớn nhất đến hai nhóm doanh nghiệp, chỉ có sự khác biệt duy nhất của rào cản có tầm quan trọng thứ 3 và thứ 4. Trong khi rào cản có mức ảnh hưởng thứ 3 đến nhóm doanh nghiệp thành công cao liên quan đến vấn đề nhận thức của nhân viên về các mục tiêu của doanh nghiệp thì đối với các doanh nghiệp thành công thấp lại là vấn đề năng lực của nhân viên còn thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu thực thi quyết định chiến lược. Bên cạnh đó, sự phối hợp giữa các bộ phận không hiệu quả là một rào cản tương đối lớn đối với các doanh nghiệp thành công cao thì vấn đề thiếu hụt về tài chính lại là rào cản lớn đối với các doanh nghiệp thành công thấp.

### 3.2. Một số đề xuất

Trên cơ sở những phát hiện về các rào cản có ảnh hưởng lớn nhất trong giai đoạn thực thi chiến lược đến các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội theo mức độ thành công của giai đoạn thực thi chiến lược, một số đề xuất được đưa ra cho các doanh nghiệp Hà Nội nói riêng và doanh nghiệp Việt Nam nói chung nhằm nâng cao hiệu quả của giai đoạn thực thi chiến lược, bao gồm:

*Một là*, lập danh mục và tính xác suất xảy ra của các vấn đề có thể phát sinh trong giai đoạn thực thi

Kết quả khảo sát cho thấy rào cản lớn nhất là “Một số yếu tố bất lợi và không thể kiểm soát từ bên ngoài xuất hiện”. Vì loại rào cản này có thể được nhận thức và loại trừ ngay từ giai đoạn hoạch định chiến lược, do đó trong quá trình lập kế hoạch chiến lược, ban soạn thảo chiến lược của doanh nghiệp có thể dự tính các vấn đề có thể phát sinh trong giai đoạn thực thi và xác suất xảy ra của các vấn đề đó. Công việc này có thể thực hiện được khi doanh nghiệp rà soát, phân tích các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Khi vận dụng các công cụ này, nhà quản trị có thể liệt kê được tất cả các cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp, từ đó dự đoán các vấn đề có thể phát sinh trong giai đoạn thực thi. Lợi ích của việc lập và tính toán xác suất xảy ra của các vấn đề có thể phát sinh giúp nhà quản trị và nhân viên có được khả năng ứng phó tốt hơn với sự thay đổi (đôi khi là rất bất ngờ) trong giai đoạn thực thi chiến lược. Bên cạnh đó, giải pháp này giúp ban soạn thảo chiến lược dự tính và lựa chọn được các giải pháp tốt nhất cho doanh nghiệp, từ đó khả năng thành công của chiến lược sẽ được nâng cao.

*Hai là*, vận dụng biểu đồ Gantt hợp lý trong giai đoạn thực thi

Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp trong mẫu khảo sát thường xuyên gặp phải rào cản “Giai đoạn thực thi kéo dài hơn thời gian dự kiến” và “Các hoạt động khác trong công ty

làm giảm sự tập trung vào việc thực thi quyết định”. Vì vậy, một vấn đề đặt ra là các doanh nghiệp cần sắp xếp hợp lý các nội dung công việc cần tiến hành trong giai đoạn thực thi sao cho thời gian thực thi được đảm bảo. Biểu đồ Gantt là một công cụ hữu ích cho các doanh nghiệp vận dụng. Biểu đồ Gantt được sử dụng cho bất kỳ dự án hoặc chương trình nào để xác định tiến độ và làm rõ mục tiêu. Nó giúp liên kết giữa mọi thành viên hay nguồn lực trong dự án cùng với nhiều hoạt động trong đó. Nhìn vào biểu đồ Gantt, người quản lý dự án cũng như các thành viên thực hiện dự án biết được trình tự thực hiện mỗi nhiệm vụ, tiến độ dự án đã đạt được những gì và tiếp tục phải thực hiện công việc đó thế nào, bởi vì mỗi công việc được giao phải hoàn thành trong thời gian đã định và cho thấy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các công việc. Với việc vận dụng biểu đồ này, mọi hoạt động của giai đoạn thực thi chiến lược trở nên rõ ràng không chỉ đối với các nhà quản trị mà còn đối với cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Nó giúp mọi thành viên nắm rõ được mối quan hệ giữa các công việc từ đó chỉ ra những bộ phận nào cần phối hợp thực hiện công việc ra sao.

*Ba là*, lập các đội chuyên trách chức năng chéo để thực thi chiến lược

“Sự phối hợp giữa các bộ phận không hiệu quả” là một trong những rào cản lớn nhất của giai đoạn thực thi. Do đó, để giảm thiểu ảnh hưởng từ rào cản này, các doanh nghiệp cần lập ra các đội chuyên trách để thực thi chiến lược. Các đội này cần tập hợp được các thành viên là nhân viên từ nhiều bộ phận chức năng khác nhau để thực thi các quyết định chiến lược. Ưu điểm cơ bản của hình thức đội chuyên trách là nó giúp thu hút và phát huy ý kiến từ nhiều lĩnh vực khác nhau của các thành viên đến từ các bộ phận chức năng khác nhau. Trong quá trình thành lập đội chuyên trách, kinh nghiệm cho thấy nhà quản trị nên cố gắng tạo sự đồng thuận và sự tình nguyện tham gia hơn là sự chỉ định các thành viên tham gia. Bên cạnh đó, để đảm bảo đội chuyên trách này có thể đóng vai trò chủ đạo thúc đẩy thực thi chiến lược thì cần thiết lập một số quy định về sự hợp tác giữa đội

với các phòng ban khác trong công ty và ban quản trị cấp cao cần phát huy vai trò người giám sát cao nhất các hoạt động của đội chuyên trách và các bộ phận liên quan.

*Bốn là*, lập kế hoạch phân bổ ngân sách trong kế hoạch chiến lược

Cũng trong nghiên cứu này, một rào cản được xác định là có ảnh hưởng tương đối lớn đến các doanh nghiệp trong giai đoạn thực thi chiến lược là “Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi quyết định”. Do đó, các doanh nghiệp cần chú ý tới vấn đề lập kế hoạch phân bổ ngân sách ngay trong giai đoạn hoạch định chiến lược. Nguồn lực tài chính là một trong những nguồn lực quan trọng nhất để đảm bảo thực thi chiến lược thành công. Việc lập kế hoạch ngân sách càng chi tiết, càng cụ thể thì khả năng tài trợ cho các hoạt động chiến lược được hoàn thành càng cao. Một khía cạnh nữa cũng cần các nhà quản trị chiến lược chú ý là làm thế nào thu hút thêm nguồn lực tài chính trong giai đoạn thực thi chiến lược. Đối với các quyết định chiến lược lớn của doanh nghiệp, đôi khi các nhà quản trị phải hy sinh các khoản đầu tư vào các hoạt động khác trong doanh nghiệp để dồn toàn bộ ngân sách cho việc thực thi quyết định này. Song nếu hy sinh như vậy thì các nhà quản trị cần tính toán để tính toán kỹ lưỡng hiệu quả thu hồi vốn đầu tư từ chiến lược đó. Nhiều doanh nghiệp chọn cách làm khác là liên kết với đối tác để thực thi chiến lược nhằm tận dụng nguồn lực tài chính của đối tác. Cách làm này có thể giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn về tài chính trong giai đoạn thực thi chiến lược nhưng lại tiềm ẩn rủi ro bị đối tác đánh cắp bí quyết công nghệ, hay bị chi phối, thôn tính.

*Năm là*, đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng cho cán bộ, nhân viên

Kết quả khảo sát tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội cho thấy một số rào cản trong thực thi chiến lược liên quan đến nhân sự trong doanh nghiệp. Cụ thể như “Năng lực của nhân viên tham gia còn thấp” là rào cản có mức tác động tương đối cao đến các doanh nghiệp. Thực tế đó cho thấy, vấn đề đào tạo nhân sự trong các doanh nghiệp cần được chú trọng hơn nữa



nhằm nâng cao nhận thức cũng như kỹ năng của nhân viên trong giai đoạn thực thi. Nhu cầu đào tạo nhân sự cần được xác định ngay trong giai đoạn hoạch định chiến lược. Các nhà quản trị cần hiểu rõ các nhân viên nào đóng vai trò chủ chốt trong giai đoạn thực thi chiến lược, họ thiếu những kiến thức và kỹ năng gì để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ được giao. Nói chung, bước phân tích công việc ở đây là rất cần thiết và cần được tiến hành cụ thể, rõ ràng. Trong quá trình phân tích công việc, nhà quản trị cần đảm bảo có sự tham gia của nhân viên nhằm xác định rõ nhu cầu thật sự của họ. Có như vậy, công tác đào tạo mới đạt hiệu quả và góp phần thiết thực nâng cao hiệu quả thực thi chiến lược.

Sáu là, tăng cường truyền thông về chiến lược

Hoạch định chiến lược thành công mới chỉ là một phần của quá trình quản trị chiến lược. Văn bản chiến lược sau đó nếu không được phổ biến đến các thành viên của công ty thì họ không thể hiểu rõ chiến lược của công ty là gì và họ cần tiến hành các hoạt động cụ thể nào để thực hiện chiến lược thành công. Do đó, vấn đề “Nhân viên chưa hiểu rõ các mục tiêu tổng quát” đã được ghi nhận trong nghiên cứu này và nhiều nghiên cứu khác là một rào cản lớn trong giai đoạn thực thi.

Để hạn chế ảnh hưởng của rào cản này, các công ty cần tăng cường truyền thông về chiến lược không chỉ đến các nhân viên, mà kể cả đối với khách hàng, nhà cung ứng và các đối tượng hữu quan khác. Các mục tiêu tổng quát của công ty cần được chi tiết hóa thành các mục tiêu nhỏ, cụ thể hơn gắn liền với các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Sau đó, tất cả những thông tin cụ thể này cần được công bố rộng rãi trên các phương tiện truyền tin của công ty như trang web, bảng thông báo nội bộ, bản tin của công ty, báo cáo tháng, thông báo trong các cuộc họp có toàn thể nhân viên... Cách làm này có thể giúp các nhân viên tiếp cận dễ dàng với nội dung của chiến lược các cấp trong công ty, từ đó họ sẽ có nhận thức tốt hơn về các hoạt động mà họ đang tham gia, họ hiểu được vai trò và mối quan hệ của những hoạt

động đó trong toàn bộ quy trình chiến lược của công ty.

#### 4. Kết luận

Thực thi chiến lược là giai đoạn đầy thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào trong quá trình quản trị chiến lược. Mục tiêu ưu tiên của giai đoạn thực thi chiến lược là đưa các mục tiêu, quyết định phương án chiến lược vào thực tế và hoàn thành thắng lợi các mục tiêu, quyết định đó. Trên cơ sở khung khổ lý thuyết và thực tiễn ở các công ty của các nước phát triển, chúng tôi đã kiểm chứng và rút ra các rào cản có tính đặc thù cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình chuyển đổi kinh tế, từ đó đề xuất 6 giải pháp tháo gỡ vấn đề. Với kết quả này, hy vọng các doanh nghiệp Việt Nam (trong đó có doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội) có thể tăng tốc trong quá trình thực thi chiến lược cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh trong tiến trình hội nhập toàn cầu.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Hrebiniak L.G. (2006), “Obstacles to Effective Strategy Implementation”, *Organization Dynamics*, 35 (1), pp. 12-31.
- [2] Giles, W. D. (1991), “Making Strategy Work”, *Long Range Planning*, 24 (5), pp. 75-91.
- [3] Wheelen, T. H., Hunger, J. D. (2006), *Essentials of Strategic Management*, 4<sup>th</sup> ed., Pearson Publication, U.S.A.
- [4] Pearce, J. A., II, Robinson, R. B., Jr. (1997), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 6th ed., Chicago, IL, Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.
- [5] Thompson A. A., Strickland Jr., A. J., Gamble J. E. (2010), *Crafting and Executing Strategy*, 17<sup>th</sup> ed., McGraw Hill Inc., U.S.A.
- [6] Guowitz (2007), “The Challenge of Strategy Implementation”, [www.guowitz.com/articles/strategy.pdf](http://www.guowitz.com/articles/strategy.pdf), 26/10/2007.
- [7] Alexander, L. (1985), “Successfully Implementing Strategic Decisions”, *Long Range Planning*, 18 (3), pp. 91-97.

- [8] Al-Ghamdi, S. (1998), "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience", *European Business Review*; 98 (6), pp. 322-327.
- [9] Beer, M., Eisenstat, R. (2000), "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*, 41 (4), pp. 29-40.
- [10] Nguyễn Phương Mai (2011), Nghiên cứu những rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Trường, KT.10.04.
- [11] Hoàng Văn Hải (2010), *Quản trị chiến lược*, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

## Obstacles to strategy implementation in Hanoi based enterprises

Assoc.Prof.Dr. Hoang Van Hai, MA. Nguyen Phuong Mai

*Faculty of Business Administration, VNU University of Economics and Business,  
144 Xuan Thuy, Hanoi, Vietnam*

**Abstract.** Over the past decades, strategic management has attracted increasing attentions of organization leaders, particularly enterprise managers. In the strategic management process, the implementation phase, in which complex problems may arise and hinder the completion of the business strategy, is believed to be the foremost challenging period for all businesses. Therefore, it is essential to identify the real obstacles to strategy implementation so that appropriate solutions will be suggested for the success of the strategy implementation phase. This article presents the results of an empirical research on obstacles to strategy implementation in Hanoi based enterprises to verify theoretical issues and propose some recommendations for businesses to implement their strategies successfully, to capture opportunities for growth and achieve sustainably competitive advantages in a fiercely competitive market.