

Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam

NGUYỄN THỊ VÂN*

Tóm tắt

Mục tiêu của bài viết này là nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến thành công khi triển khai chiến lược của các doanh nghiệp (DN) công nghệ thông tin (CNTT) tại Việt Nam, trong đó tập trung vào các nhân tố nội bộ giúp tạo nội lực bên trong của DN bao gồm: (i) Lãnh đạo; (ii) Văn hóa DN; (iii) Cấu trúc tổ chức. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng hỏi từ các nhân viên và nhà quản trị chịu trách nhiệm triển khai chiến lược trong các DN CNTT của Việt Nam, sau đó được phân tích thông qua phần mềm SPSS. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 3 nhân tố đều có ảnh hưởng tích cực tới Triển khai chiến lược của các DN CNTT, được sắp xếp theo thứ tự ảnh hưởng giảm dần như sau: (i) Lãnh đạo; (ii) Văn hóa DN; (iii) Cấu trúc tổ chức. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm giúp các DN CNTT nâng cao hiệu quả của việc thực hiện chiến lược, từ đó cải thiện năng lực cạnh tranh của các DN này trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Từ khóa: triển khai chiến lược, ngành công nghệ thông tin, nhân tố nội bộ

Summary

The article is to study determinants of the successful strategy implementation in information technology (IT) enterprises in Vietnam, focusing on internal factors including (i) Leaders; (ii) Corporate culture; (iii) Organizational structure. Data was collected through questionnaires to the staff and administrators who are responsible for strategy implementation in Vietnam's IT enterprises, and then processed through SPSS software. The research results show that all three factors have positive effects on strategy implementation in IT enterprises, arranged in descending order of influence as follows: (i) Leaders; (ii) Corporate culture; (iii) Organizational structure. From those findings, the author proposes a number of solutions to help IT businesses improve the effectiveness of strategy implementation so as to strengthen their competitiveness in the context of international economic integration.

Keywords: strategy implementation, information technology industry, internal factors

GIỚI THIỆU

Việt Nam được coi là một trong những thị trường CNTT tiềm năng nhất trên thế giới và là điểm đến hấp dẫn của vốn đầu tư nước ngoài. Ngành luôn duy trì tốc độ tăng trưởng cao, năm 2018 tổng doanh thu ngành CNTT đạt 91.6 tỷ USD (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2019). Tuy nhiên, cạnh tranh trong ngành cũng rất lớn, đặc biệt là trong bối cảnh Việt Nam tham gia vào các hiệp định thương mại tự do, các tổ chức kinh tế mới. Vì vậy, các DN CNTT cần nỗ lực cải thiện các nhân tố bên trong để nâng cao năng lực cạnh tranh, đối mặt với các thách thức cạnh tranh mới. Bài viết này tập trung nghiên

cứ các nhân tố bên trong có ảnh hưởng đến triển khai chiến lược (lãnh đạo, cấu trúc tổ chức và văn hóa DN) nhằm nâng cao hiệu quả triển khai chiến lược của các DN CNTT.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

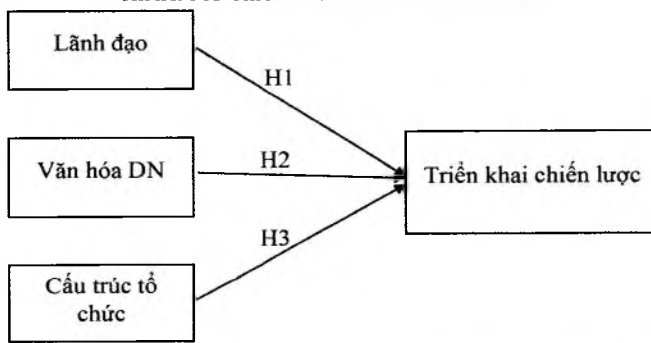
Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu của Okumus (2003) đã đưa ra 11 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược và được chia thành 4 nhóm: *Nhóm đầu tiên* bao gồm các nhân tố liên quan đến nội dung chiến lược (strategy content). *Nhóm thứ hai* là các nhân tố bối cảnh, trong đó gồm bối cảnh bên ngoài là các nhân tố liên quan đến môi trường không ổn định và bối cảnh bên trong bao gồm các nhân tố nội bộ, như: cấu trúc tổ chức, lãnh đạo và

* ThS., Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận bài: 16/3/2021; Ngày phản biện: 18/4/2021; Ngày duyệt đăng: 22/4/2021

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Đề xuất của tác giả

văn hóa DN. *Nhóm thứ ba* liên quan đến quy trình hoạt động bao gồm kế hoạch hoạt động, phân bổ nguồn lực, con người, truyền thông và kiểm soát. *Nhóm cuối cùng* liên quan đến các kết quả của quá trình thực hiện.

Nghiên cứu này sẽ tập trung vào các nhân tố nội bộ bên trong DN ảnh hưởng đến triển khai chiến lược theo phân loại trong nghiên cứu của Okumus (2003). Cụ thể như sau:

Lãnh đạo

Lãnh đạo luôn là vấn đề được nhắc đến nhiều nhất khi nói về triển khai chiến lược. Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong cả hoạch định chiến lược và thực thi chiến lược. Nghiên cứu của Andersen và Svorst (2013) đã tổng hợp tất cả các nghiên cứu về triển khai chiến lược giai đoạn 1980-2013 đã đưa ra kết luận rằng, lãnh đạo là vấn đề được đề cập nhiều nhất liên quan đến lĩnh vực triển khai chiến lược.

Văn hóa tổ chức

Theo Mehta và Krishnan (2004), các công ty thành công thường có văn hóa mạnh. Văn hóa mạnh được phản ánh thông qua môi trường làm việc được tạo ra cho người lao động. Doanh nghiệp có nền 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 và khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên.

Ahmadi, Salamzadeh, Daraei và Akbari (2012) đã nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức trong khi thực hiện các chiến lược tại các ngân hàng Iran và kết luận rằng có một mối quan hệ có ý nghĩa giữa văn hóa tổ chức và triển khai chiến lược. Brenes, Mena và Molina (2008) đã nghiên cứu tại các công ty Mỹ Latinh và cũng đưa ra kết luận rằng, văn hóa tổ chức ủng hộ các nguyên tắc và giá trị trong chiến lược mới dẫn đến việc thực hiện chiến lược thành công ở các công ty được lấy mẫu. Nghiên cứu này cũng cho rằng, 86% các công ty thành công nhất coi văn hóa phù hợp với chiến lược là rất quan trọng, trong đó chỉ 55% các công ty kém thành công hơn coi trọng nhân tố này.

Cấu trúc tổ chức

Cấu trúc tổ chức là một tập hợp các chức năng và quan hệ mang tính chính thức xác định các nhiệm vụ mà mỗi một đơn vị của DN phải hoàn thành, đồng thời cả các phương thức hợp tác giữa các đơn vị này (Chandler, 1962).

Một cấu trúc tổ chức tốt sẽ giúp các DN tiết kiệm chi phí và thời gian, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng lợi nhuận cho công ty. Nếu DN không tạo ra được một cấu trúc gắn kết và hiệu quả, rất dễ dẫn đến việc khó khăn trong thực hiện các nhiệm vụ và đạt được mục tiêu đề ra. Nghiên cứu của Heide, Grønhaug và Johannessen (2002) cũng chỉ ra rằng, các nhân tố liên quan đến cơ cấu tổ chức đặt ra một thách thức lớn đối với việc triển khai chiến lược. Do đó, thiết kế tổ chức là rất quan trọng để thực hiện thành công các chiến lược (Hill và Jones, 1995).

Triển khai chiến lược

Alexander (1985) đã cho rằng, triển khai thành công được coi như đạt được mục tiêu và mục đích ban đầu của các quyết định chiến lược, trong giới hạn ngân sách ban đầu và thu được kết quả tài chính như dự kiến.

Miller (1997) và Okumus (2003) đã sử dụng 3 tiêu chí để đo lường sự thành công của việc thực hiện quyết định chiến lược. *Tiêu chí đầu tiên* được gọi là hoàn thành quá trình thực hiện completion. Đây là mức độ mà tất cả mọi thứ dự định được thực hiện trong khung thời gian. *Tiêu chí thứ hai* là thành tích, đó là mức độ mà tất cả mọi thứ, được thực hiện, thực hiện như dự định. *Tiêu chí cuối cùng* là sự chấp nhận CNTT, trong đó đề cập đến mức độ hài lòng của các bên liên quan. Các bên liên quan được hiểu là những đối tượng tham gia vào việc thực hiện hoặc bị ảnh hưởng bởi nó. Nghiên cứu này sử dụng quan điểm của Miller (1997) và Okumus (2003) để xây dựng thang đo cho biến phụ thuộc (Triển khai chiến lược - SI).

Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên các phân tích trên đây, tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

H1: Lãnh đạo chiến lược có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) với triển khai chiến lược của DN;

H2: Văn hóa DN có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) với triển khai chiến lược của DN;

H3: Cấu trúc tổ chức có ảnh hưởng tích cực (cùng chiều) với triển khai chiến lược của DN;

Mô hình nghiên cứu được thể hiện trong Hình.

Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa phương pháp định tính

và phương pháp định lượng. Nghiên cứu định tính được sử dụng để đánh giá và chọn lựa các thang đo phù hợp nhất cho khái niệm nghiên cứu. Thang đo được xây dựng thông qua thảo luận nhóm với các chuyên gia. Tác giả đã tham vấn 8 chuyên gia bao gồm: 3 nhà khoa học trong lĩnh vực quản trị chiến lược, 5 nhân sự trong các DN CNTT (2 nhà quản trị cấp cao, 2 nhà quản trị cấp trung và 1 nhân viên thừa hành). Kết quả của thảo luận này sẽ cho biết ý kiến của các chuyên gia về các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu để xem nhân tố nào cần giữ lại, loại bỏ hay bổ sung. Từ đó, tác giả đưa vào tổng hợp để xây dựng thang đo chính thức.

Nghiên cứu định lượng được thu thập dữ liệu thông qua 138 bảng câu hỏi được gửi đến các nhà quản trị cũng như nhân viên thừa hành trong các DN CNTT ở Việt Nam từ tháng 01-04/2020. Kết quả thu về được 124 phiếu hợp lệ để phân tích. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS 21.0 (*Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế*).

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thống kê mô tả các biến độc lập và phụ thuộc

Bảng 1 thể hiện kết quả thống kê mô tả cho thấy, một số vấn đề như giá trị trung bình và độ lệch chuẩn giữa các biến.

Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố bên trong đến việc thực hiện chiến lược tại các DN CNTT ở Việt Nam được đánh giá thông qua điểm số trung bình của chúng. Theo Bảng 1, có thể dễ dàng nhận thấy có 124 câu trả lời và trung bình của 14 biến của nghiên cứu này đều lớn hơn 3; trong đó, giá trị trung bình lớn nhất là SL1 (4.56) và giá trị trung bình nhỏ nhất là OC3 (3.36). Vì vậy, tác giả tin rằng, tất cả các biến ảnh hưởng cùng nhau và thích hợp cho nghiên cứu này.

Kết quả kiểm định giả thuyết

Qua kiểm định chất lượng thang đo và kiểm định của mô hình nhân tố khám phá (EFA), nhận diện có 4 thang đo và 14 biến quan sát ảnh hưởng đến triển khai chiến lược của DN CNTT. Sau khi phân tích EFA, tác giả tiến hành kiểm định các giả thuyết được đưa ra thông qua kiểm định tương quan và hồi quy bội. Trước khi kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích hồi quy bội, sẽ xem xét mối tương quan giữa các biến trong mô hình bằng việc sử dụng hệ số Pearson's

BẢNG 1: THỐNG KÊ MÔ TẢ CÁC BIẾN NGHIÊN CỨU

Nhân tố	Biến	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Lãnh đạo	SL1	124	4.56	0.560
	SL2	124	4.52	0.618
	SL3	124	3.58	0.599
Văn hóa DN	OC1	124	4.32	0.486
	OC2	124	4.15	0.417
	OC3	124	3.36	0.499
	OC4	124	3.82	0.711
Cấu trúc tổ chức	OS1	124	4.02	0.821
	OS2	124	4.18	0.699
	OS3	124	3.95	0.636
	OS4	124	3.99	0.577
Triển khai chiến lược	SI1	124	4.87	0.525
	SI2	124	4.62	0.535
	SI3	124	4.63	0.533

BẢNG 2: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			B	Độ lệch chuẩn
1	(Constant)	.798	.521		1.532	.001	
	SL	.586	.066	.570	7.100	.000	.851
	OC	.482	.068	.444	8.853	.000	.803
	OS	.292	.096	.208	3.028	.003	.705

a. Biến phụ thuộc: SI

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Correlation để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc. Kết quả phân tích ANOVA có mức ý nghĩa Sig. < 0.05 thể hiện mô hình hồi quy có ý nghĩa và áp dụng được cho tổng thể. Kết quả phân tích hồi quy được thể hiện ở Bảng 2.

Bảng 2 cho thấy, cả 3 nhân tố đều có ảnh hưởng thuận chiều đến Triển khai chiến lược của công ty, đều có mức ý nghĩa Sig. < 0.05, nên đều có ý nghĩa thống kê. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu H1, H2, H3 được chấp nhận với độ tin cậy 95%. Hệ số phóng đại phương sai VIF đều < 2, nên có thể kết luận là không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa 3 biến độc lập.

Phương trình hồi quy tuyến tính bội thể hiện mối quan hệ giữa 3 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược của DN CNTT được thể hiện như sau:

$$Y = 0.789 + 0.586*SL + 0.482*OC + 0.292*OS$$

Kết quả phương trình hồi quy cho thấy, nhân tố Lãnh đạo ($\beta_1 = 0.586$) có ảnh hưởng nhiều nhất đến triển khai chiến lược của DN CNTT. Văn hóa DN có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động triển khai chiến lược của các DN CNTT Việt Nam với mức độ tác động cao thứ hai ($\beta_2 = 0.482$). Kết quả này có thể giải thích được rằng, các DN CNTT đã có các tiêu chuẩn, giá trị, thói quen, truyền thống văn hóa tốt; môi trường làm việc thoải mái, chuyên nghiệp, đồng thời văn hóa thúc đẩy sự đồng thuận và cam kết hành động. Cuối cùng, Cấu trúc tổ chức của DN có ảnh hưởng tích cực xếp vị trí cuối cùng đến hoạt động triển khai chiến lược của các DN CNTT ($\beta_3 = 0.292$).

KẾT LUẬN VÀ MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 3 nhân tố đều có ảnh hưởng tích cực tới triển khai chiến lược của các DN CNTT, được sắp xếp theo thứ tự ảnh hưởng giảm dần như sau: (i) Lãnh đạo; (ii) Văn hóa DN; (iii) Cấu trúc tổ chức của DN.

Triển khai chiến lược là một lĩnh vực nghiên cứu phức tạp và thực tế, cũng là giai đoạn mà DN gặp nhiều khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược. Sự thành công của một chiến lược phụ thuộc phần lớn vào hiệu quả triển khai chiến lược của công ty. Trong quá trình triển khai khó khăn và phức tạp như vậy, chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều các yếu tố dẫn đến sự thành công hay thất bại của chiến lược. Kết quả của nghiên cứu này đã nhấn mạnh đến tầm quan trọng của các yếu tố nội bộ trong triển khai chiến lược của các DN CNTT Việt Nam.

Một số đề xuất

Từ kết quả nghiên cứu, các giải pháp được đưa ra để nâng cao hiệu quả triển khai chiến lược, từ đó cải thiện năng lực cạnh tranh của các DN CNTT Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế như sau:

Một là, nhân tố lãnh đạo cần phải được quan tâm đúng mức để có tác động tích cực đến hiệu quả của DN. Theo đó, cần 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. Ngoài ra, lãnh đạo DN 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 hoạt động của toàn thể DN là điều rất quan trọng. Lãnh đạo cần đề cao hơn vai trò của việc lắng nghe ý kiến của nhân viên cấp dưới, đồng thời giảm rào cản giữa lãnh đạo với nhân viên để kịp thời nắm bắt tình hình hoạt động.

Hai là, văn hóa DN cần được quan tâm dưới góc độ là nhân 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 chiến lược kinh doanh và là người đi tiên phong thể hiện theo những giá trị văn hóa đã xây dựng.

Ba là, cấu trúc tổ chức liên quan đến sự linh hoạt trong ra quyết định, cấu trúc đáp ứng môi trường, sự liên kết cấu trúc với các mục tiêu chiến lược, có sự điều phối và hợp tác giữa các bộ phận trong DN tác động tốt đến hoạt động kinh doanh của DN CNTT. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Thông tin và Truyền thông (2019). *Sách trắng Công nghệ thông tin 2018*
2. Ahmadi, S. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., Akbari, J. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3-4), 286-299
3. Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, 18, 91-97, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-X)
4. Andersen, M. A., Svorst, M. (2013). The Theoretical Development of Strategy Implementation, *IOSR Journal of Business and Management Ver. 1*, 2(3), 54-60
5. Brenes, E. R., Mena, M., Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America, *Journal of Business Research*, 61, 590-598, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>
6. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge: MCNTT Press
7. Heide, M., Grønhaug, K., Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231, [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)
8. Hill, C. W. L., Jones, G. R. (1995). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston, USA: Houghton Mifflin
9. Mehta, S., Krishnan, V. R. (2004). Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership, *Management and Labour Studies*, 29(4), 281-290, <https://doi.org/10.1177/0258042X0402900403>
10. Miller, Susan (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors, *Organization Studies*, 18(4), 577-602, <https://doi.org/10.1177/017084069701800402>
11. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, 41(9), 871-882, <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>
12. Tolbert, P., Hall, R. (2015). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Pearson Prentice Hall