ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

---------------------

**ĐOÀN NGỌC QUANG**

**NGHIÊN CỨU NHỮNG RÀO CẢN**

**TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH QUẢNG NAM**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 9 34 01 01**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hà Nội – 2019**

**Công trình được hoàn thành
tại trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  **PGS.TS. HOÀNG VĂN HẢI**

***Phản biện 1*:**

***Phản biện 2*:**

***Phản biện 3:***

**Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án, họp tại**

**trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.**

*Vào hồi ..... giờ ....., ngày ..... tháng ..... năm 2019*

**Có thể tìm hiểu luận án tại**

**Thư viện Quốc gia**

**Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội**

# MỞ ĐẦU

**1. Tính cấp thiết của đề tài**

Đã từ lâu các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên thế giới được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm nghiên cứu. Có thể nói các doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế tại rất nhiều quốc gia trên thế giới. Ở cấp độ vĩ mô, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã tạo ra phần lớn việc làm mới. Ở cấp độ vi mô, các doanh nghiệp vừa và nhỏ được các chính phủ coi là một yếu tố then chốt để tái tạo kinh tế và cộng đồng khu vực.

Trong thương mại hiện nay, các doanh nghiệp nhỏ và vừa thống trị nhiều ngành công nghiệp quan trọng như bán lẻ, dịch vụ và xây dựng; và hình thành các liên kết quan trọng trong chuỗi cung ứng của các ngành sản xuất cần sử dụng vốn quy mô lớn như ô tô, khai thác, hàng hải và quốc phòng. (Robinson & Pearce 1984; Abdullah 2000; Wang, Rowe & Cripps 2006). Ngoài ra, sự hiện diện của các doanh nghiệp nhỏ và vừa cùng với các công ty lớn mang lại sự cân bằng cạnh tranh và cấu trúc quan trọng cho các ngành công nghiệp và dịch vụ (Beaver & Jennings 2000; Peacock 2004).

Với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt của thương mại toàn cầu, việc các doanh nghiệp cần có một chiến lược và thực thi chiến lược một cách hiệu quả là một điều cần thiết. Sự thành công bền vững và lâu dài của một doanh nghiệp là kết quả của việc vận dụng các hoạt động quản trị, trong đó có sự đóng góp không nhỏ của quản trị chiến lược. Nhận thức đúng đắn được vai trò của chiến lược và quản trị chiến lược trong doanh nghiệp sẽ giúp các doanh nghiệp nắm bắt các cơ hội phát triển và giành được vị thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Trong toàn bộ quy trình quản trị chiến lược, thực thi chiến lược là giai đoạn mang tính chất quyết định đến sự thành công của công ty và thường được đánh giá là một giai đoạn khó khăn, nhiều thách thức. Một chiến lược được hoạch định tốt nhưng lại không được thực thi hoặc thực thi không tốt thì công ty sẽ không thể đạt được thành công.

Tại Việt Nam, việc nhận thức về tầm quan trọng của hoạch định chiến lược đã được nhiều doanh nghiệp trong nước quan tâm, chú ý và đã có không ít doanh nghiệp xây dựng chiến lược riêng cho tổ chức mình. Tuy nhiên, trong giai đoạn thực thi chiến lược thì không nhiều doanh nghiệp thành công với rất nhiều nguyên nhân khác nhau. Nhìn chung, với môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh thì các doanh nghiệp sẽ gặp không ít các khó khăn, chưa kể đến các yếu tố rào cản nội bộ trong doanh nghiệp. Thực tế đó cho thấy việc nghiên cứu tìm ra các rào cản thực sự trong giai đoạn thực thi chiến lược và mức độ ảnh hưởng của nó đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp là rất cần thiết để từ đó tìm ra những giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy việc thực thi thành công chiến lược ở các doanh nghiệp

**2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

***2.1. Mục tiêu chung***

Luận án nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn về những rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam, nhận diện những rào cản có tác động mạnh đến việc thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bản tỉnh. Từ đó, đưa ra những kiến nghị, giải pháp cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa có sự chuẩn bị và thay đổi để thực thi chiến lược của mình tốt hơn, cũng như đưa ra các kiến nghị cho các ban ngành địa phương để hỗ trợ tốt hơn cho việc thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

***2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

Từ mục tiêu chung của quá trình nghiên cứu, luận án đưa ra các nhiệm vụ nghiên cứu để giải quyết được mục tiêu nghiên cứu chung ở trên, bao gồm:

* Hệ thống hóa các quan điểm về các rào cản trong thực thi chiến lược.
* Phân tích thực trạng rào cản trong thực thi chiến lược tại các DNNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.
* Phân tích mức độ ảnh hưởng của các rào cản đến sự thành công của chiến lược và so sánh rào cản trong DNNVV theo các đặc điểm của doanh nghiệp.
* Đưa ra đề xuất và kiến nghị nhằm vượt qua các rào cản trong thực thi chiến lược của các DNNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

**3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

***3.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các rào cản trong thực thi chiến lược của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

***3.2. Phạm vi nghiên cứu***

*Phạm vi về nội dung:* Nội dung nghiên cứu được giới hạn ở các rào cản trong thực thi chiến lược của các DNNVV.

*Phạm vi về không gian:* Luận án nghiên cứu các doanh nghiệp sản xuất có quy mô nhỏ và vừa trong 3 nhóm ngành chủ đạo trên địa bàn tỉnh Quảng Nam gồm: (1) Nông, lâm nghiệp và thủy sản, (2) Công nghiệp chế biến, chế tạo, (3) Xây dựng.

*Phạm vi về thời gian:* Luận án nghiên cứu giai đoạn thực thi chiến lược của các doanh nghiệp trong vòng 5 năm, từ 2013 đến 2018.

**4. Các câu hỏi nghiên cứu**

Các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra trong khuôn khổ của Luận án như sau:

* Có những nhóm rào cản nào trong quá trình thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam?
* Mức độ ảnh hưởng của các rào cản thực thi chiến lược đến sự thành công của chiến lược như thế nào?
* Có sự khác biệt giữa các rào cản trong thực thi chiến lược tại các DNNVV tại các Đối với những nhóm doanh nghiệp phân loại theo các tiêu chí đặc điểm doanh nghiệp khác nhau thì rào cản trong quá trình thực thi chiến lược có khác nhau không?
* **5. Tính mới và những đóng góp của Luận án**
* Luận án có những điểm mới và đóng góp về mặt học thuật và thực tiễn như sau:
* *Thứ nhất,* Luận án tổng hợp và bổ sung thang đo rào cản thực thi chiến lược, đồng thời kiểm chứng các thang đo này trong bối cảnh nghiên cứu mới là khu vực DNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.
* *Thứ hai*, Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để đo lường và đánh giá tác động của các yếu tố rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Quảng Nam. Từ đó, tìm ra điểm then chốt cần cải thiện để các doanh nghiệp có thể thực hiện thành công chiến lược của họ.
* *Thứ ba*, Luận án nghiên cứu các tình huống doanh nghiệp điển hình để chỉ ra các rào cản có tính đặc thù trong các doanh nghiệp sản xuất có quy mô nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.
* *Thứ tư*, các giải pháp được đề xuất trong Luận án là những tư liệu tham khảo hữu ích cho các cơ quan quản lý nhà nước, các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Quảng Nam để vượt qua các rào cản và thực thi thành công chiến lược.
* **6. Kết cấu của Luận án**
* Ngoài phần Mở đầu, Kết luận và Phụ lục, Luận án được kết cấu thành 5 chương gồm:
* Chương 1: Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược của doanh nghiệp
* Chương 2: Phương pháp và thiết kế nghiên cứu
* Chương 3: Phân tích các rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam
* Chương 4: Nghiên cứu rào cản thực thi chiến lược trong một số doanh nghiệp điển hình
* Chương 5: Các kiến nghị và đề xuất nhằm vượt qua các rào cản trong thực thi chiến lược của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ

# RÀO CẢN TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC

## **1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược và thực thi chiến lược**

### ***1.1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp***

Liddell Hart đã định nghĩa về chiến lược đó là: "Nghệ thuật phân phối và áp dụng các phương tiện quân sự để hoàn thành các mục đích của chính trị".

Theo Henry Mintzberg (1994) đã chỉ ra rằng mọi người sử dụng "chiến lược" theo nhiều cách khác nhau:

* Chiến lược là một kế hoạch, một cách, một phương tiện để đi từ đây đến đó.
* Chiến lược là một mô thức các hành động theo thời gian.
* Chiến lược là vị trí; nghĩa là nó phản ánh các quyết định cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể trong các thị trường cụ thể.
* Chiến lược là những quan điểm, là tầm nhìn và phương hướng của một tổ chức.

Tổng hợp các nghiên cứu, tác giả đề xuất sử dụng khái niệm: “chiến lược là quan điểm, là vị trí, là kế hoạch và là mô hình. Chiến lược là cầu nối giữa chính sách hoặc các mục tiêu cao cấp trên một mặt và chiến thuật hoặc hành động cụ thể về mặt khác”.

### ***1.1.2. Thực thi chiến lược trong doanh nghiệp***

Lehner (2004) định nghĩa việc thực thi chiến lược có thể được xem là một quá trình tạo ra các tổ chức học tập khác nhau, bởi vì cả các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài và phản ứng của chiến lược doanh nghiệp là tác nhân chính cho các quá trình học tập của tổ chức. Hrebiniak (2006) định nghĩa thực thi chiến lược là một quá trình mất nhiều thời gian hơn so với kế hoạch chiến lược đã đề ra.

Khi tổng hợp các định nghĩa về thực thi chiến lược của các tác giả thì thấy rằng một số định nghĩa nhấn mạnh vai trò của quản lý hàng đầu (như Schaap 2006 và các nhà nghiên cứu khác được trích dẫn kèm theo). Chỉ có một vài định nghĩa nhấn mạnh môi trường bên ngoài (như Lehner, 2004 và Harrington, 2006). Đáng ngạc nhiên, không một định nghĩa nào đề cập đến các nhân viên (không quản lý) và vai trò quan trọng của họ trong việc biến các kế hoạch chiến lược thành kết quả.

Dựa trên những định nghĩa đó, tác giả đưa ra một định nghĩa theo ý hiểu của mình về thực thi chiến lược là một quy trình động, lặp đi lặp lại và phức tạp, bao gồm một loạt các quyết định và hoạt động của các nhà quản lý và nhân viên, bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố bên trong và bên ngoài có liên quan, để biến các kế hoạch chiến lược thành hiện thực từ đó đạt được các mục tiêu chiến lược.

### ***1.1.3 Những rào cản thường gặp trong thực thi chiến lược***

Dựa trên rất nhiều nghiên cứu của các tác giả khác nhau về các rào cản trong thực thi chiến lược, các tác giả đã tìm ra những rào cản thưởng gặp nhất trong thực thi chiến lược được phân theo các nhóm khác nhau (bảng 1.2).

**Bảng 1.2 Những rào cản thường gặp trong thực thi chiến lược**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mã số** | **Nhóm rào cản** | **Rào cản** | **Nguồn** |
| LD1 | **Rào cản từ nhà lãnh đạo** | Thiếu sự đồng thuận giữa các nhà ra quyết định | Alexander (1985), Al-Ghamdi (1998), Jooste và Fourie (2009)Beer và Eisenstant (2000) |
| LD2 | Nhà lãnh đạo chưa nhận diện các vấn đề chính |
| LD3 | Phong cách lãnh đạo chưa phù hợp |
| LD4 | Thiếu sự cam kết của nhà lãnh đạo với các mục tiêu chiến lược |
| LD5 | Sự cạnh tranh giữa các nhóm lợi ích trong ban điều hành |
| LD6 | Nhà lãnh đạo không ghi nhận kịp thời sáng kiến đổi mới của nhân viên |
| LD7 | Nhà lãnh đạo thiếu động lực thực hiện nhiệm vụ |
| LD8 | Ban giám đốc thiếu sự trao đổi về chiến lược |
| CN1 | Rào cản từ nhân viên thực hiện chiến lược | Các cá nhân trong đơn vị cạnh tranh không lành mạnh với nhau | Beer và Eisenstat, (2000), Cater và, Pucko (2010), Hansen và cộng sự (1998), Al-Ghamdi (1998), McGrath và cộng sự (1994) |
| CN2 | Nhân viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ |
| CN3 | Nhân viên chống đối việc thực thi chiến lược |
| CN4 | Nhân viên ngại không muốn thay đổi |
| CN5 | Nhân viên không hiểu biết về chiến lược |
| CN6 | Nhân viên thiếu động lực làm việc |
| CN7 | Nhân viên không hiểu biết về mức độ đóng góp của họ vào chiến lược |
| CN8 | Những người ủng hộ công ty đã rời đi trong quá trình triển khai |
| NB1 | **Rào cản từ nội bộ tổ chức** | Quản lý nhân sự không phù hợp | Chow và cộng sự (2003), Gordon và Christensen (1993), Chandler (1962), Koseoglu và cộng sự (2009), Al-Ghamdi (1998) |
| NB2 | Hệ thống đào tạo không hướng đến việc thực thi chiến lược của công ty  |
| NB3 | Chế độ lương và phúc lợi không phù hợp |
| NB4 | Các quy định và chính sách điều hành không rõ ràng  |
| NB5 | Cơ sở vật chất không đầy đủ |
| NB6 | Nguồn lực không được phân bổ phù hợp |
| NB7 | Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi chiến lược |
| NB8 | Cấu trúc tổ chức không tương thích với chiến lược |
| NB9 | Chiến lược không tương thích với văn hoá công ty |
| NB10 | Truyền thông về chiến lược cho cán bộ công nhân viên chưa thực hiện tốt  |
| NB11 | Sự trao đổi giữa các bộ phận chưa thông suốt |
| NB12 | Các bộ phận chưa phối hợp hiệu quả |
| NB13 | Hệ thống đánh giá và kiểm soát không phù hợp |
| NB14 | Các công cụ đo lường kết quả công việc chưa phù hợp |
| NB15 | Công ty kém thích ứng với sự thay đổi của môi trường thay đổi  |
| BN1 | **Rào cản từ môi trường bên ngoài** | Chính sách pháp luật của nhà nước liên quan đến ngành thay đổi | Lingle và Schieman (1994), Koseoglu và cộng sự (2009), Nguyễn Phương Mai (2011), Lưu Thị Minh Ngọc (2017) |
| BN2 | Lãi suất ngân hàng cao |
| BN3 | Tỷ giá hối đoái thay đổi thường xuyên |
| BN4 | Lạm phát cao |
| BN5 | Chính sách thuế phức tạp |
| BN6 | Môi trường tự nhiên đang có dấu hiệu suy giảm |
| BN7 | Công nghệ thay đổi nhanh |
| BN8 | Xu hướng thay đổi trong môi trường văn hoá xã hội  |
| BN9 | Cuộc khủng hoảng kinh tế làm chệch hướng thực thi chiến lược |
| BN10 | Sự thay đổi của các đối thủ hiện tại  |
| BN11 | Nhà cung cấp thay đổi |
| BN12 | Nhu cầu khách hàng thay đổi nhanh |
| BN13 | Sự xuất hiện ngày càng nhiều của các sản phẩm thay thế  |

## **1.2. Tổng quan công trình nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược**

Trên thế giới, có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học tập trung làm rõ khái niệm, đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa, vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nền kinh tế như những nghiên cứu của Birch (1989), Storey (1994), Culkin & Smith (2000) hay Abdullah & Bin Bakar (2000).

Về các công trình nghiên cứu ở trong nước thì có một số sách, bài viết về chiến lược nói chung. Ngoài các sách, giáo trình, còn có một số luận văn, luận án nghiên về chiến lược của các tác giả gắn với bối cảnh cụ thể của từng ngành, từng lĩnh vực. Đối với các nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược trong thực tiễn của các tổ chức, đơn vị kinh doanh thì hầu như có rất ít.

### ***1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu***

quá trình tổng quan nghiên cứu cho thấy chưa có một công trình nghiên cứu chuyên sâu nào về rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên một địa bàn tỉnh miền Trung của Việt Nam như tỉnh Quảng Nam. Từ đó, tác giả nhận thấy một số khoảng trống nghiên cứu sau:

*Thứ nhất*, Các nghiên cứu chuyên biệt về hoạt động xây dựng và thực thi chiến lược trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa nhận được sự quan tâm nhiều của các học giả nghiên cứu.

*Thứ hai*, Một điểm đáng lưu ý là hầu hết các nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược được thực hiện ở các nước phát triển như Mỹ, Úc và các nước châu Âu – những nơi được biết đến là có trình độ phát triển cao. Tuy nhiên, có thể thấy đặc thù các doanh nghiệp tại các nước Mỹ, Úc và các nước châu Âu rất khác so với các doanh nghiệp tại Việt Nam về quy mô của các doanh nghiệp, trình độ công nghệ của các công ty cũng như tư duy của các nhà quản trị. Chính vì vậy, các rào cản trong việc thực thi chiến lược tạo các doanh nghiệp tại các nước Mỹ, Úc và các nước châu Âu có thể có những điểm khác biệt so với rào cản tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

*Thứ ba*, đã có các nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược, tuy nhiên chưa có nhiều nghiên cứu tập trung phân chia thành các nhóm rào cản một cách tổng thể từ rào cản nhà lãnh đạo, đến nhân viên thực thi chiến lược, đến nội bộ doanh nghiệp và các yếu tố bên ngoài tác động đến việc thực thi chiến lược của doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

*Thứ tư,* tại Việt Nam, các nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược vẫn còn hạn chế. Các nghiên cứu chính thống về rào cản trong hoạch định và thực thi chiến lược của các doanh nghiệp tại Việt Nam còn khá mới mẻ. Sự cần thiết của việc nghiên cứu các rào cản trong việc thực thi chiến lược là một việc cần làm để giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể thành công với những chiến lược đã đề ra.

*Thứ năm*, việc xây dựng và thực thi chiến lược phụ thuộc rất lớn vào yếu tố con người trong đó có lãnh đạo và nhân viên cũng như các yếu tố ngoại cảnh tác động. Đối với những vùng miền khác nhau của Việt Nam, con người, văn hoá và các điều kiện từ yếu tố bên ngoài cũng rất khác nhau. Nhưng chưa có một nghiên cứu nào về rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa một cách cụ thể và đặc biệt là ở khu vực duyên hải miền Trung.

# CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

## **2.1. Mô hình và quy trình nghiên cứu**

### ***2.1.1. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu***

H3

t là, Luận án tìm ra các rào cản ảnh hưởng đến quá trình thực thi chiến lượcjảnh nghiên cứu khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa của H4

H2

H1

Rào cản từ nhà lãnh đạo

Rào cản từ nhân viên thực thi

Rào cản từ nội bộ tổ chức

Rào cản từ môi trường bên ngoài

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu

### ***2.1.2. Quy trình nghiên cứu***

Để trả lời các câu hỏi nghiên cứu, quy trình nghiên cứu sẽ được thực hiện như ở hình 2.2.

Rào cản trong thực thi chiến lược ảnh hưởng tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam

**Nghiên cứu định tính**

**Nghiên cứu định lượng**

Tổng quan nghiên cứu

Thang đo nháp

Khảo sát định lượng sơ bộ

(n = 100)

Phỏng vấn chuyêngia

Thang đo chính thức

Khảo sát định lượng chính thức (n = 1,000)

**Phân tích số liệu**

Thống kê mô tả

Phân tích EFA,

Phân tích hồi quy

Kiểm định ANOVA

Nghiên cứu tình huống

(case study)

**Đề xuất**

Hình 2.2: Quy trình nghiên cứu

## **2.2. Thiết kế thang đo nghiên cứu**

### ***2.2.1. Thang đo rào cản thực thi chiến lược***

Dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu tiên nghiệm, trong khuôn khổ nghiên cứu này, tác giả xác định thang đo các rào cản thực thi chiến lược gồm 4 nhóm:

Nhóm 1: Rào cản từ nhà lãnh đạo (8 rào cản);

Nhóm 2: Rào cản từ nhân viên thực hiện chiến lược (8 rào cản);

Nhóm 3: Rào cản từ nội bộ doanh nghiệp (15 rào cản);

Nhóm 4: Rào cản từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp (13 rào cản)

### ***2.2.2. Thang đo kết quả thực thi chiến lược***

Thang đo kết quả thực thi chiến lược được tổng hợp từ các nghiên cứu tiên nghiệm được trình bày trong bảng 2.5.

Bảng 2.5: Thang đo kết quả thực thi chiến lược

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mã số** | **Tiêu chí** | **Nguồn** |
| CL1 | Đạt được mục tiêu về thị phần dự kiến | Alexander (1985), Al-Ghamdi (1998) |
| CL2 | Đạt được các chỉ tiêu tài chính dự kiến |
| CL3 | Được tiến hành theo đúng ngân sách dự kiến |
| CL4 | Đạt được các mục tiêu về thời gian dự kiến |
| CL5 | Đạt được các mục tiêu ban đầu của chiến lược |

## **2.3. Các phương pháp nghiên cứu**

### ***2.3.1. Phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia***

Trước hết, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính là phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia để lấy ý kiến bổ sung, điều chỉnh phiếu khảo sát về rào cản thực thi chiến lược. Tác giả đã phỏng vấn sâu 5 nhà nghiên cứu về quản trị chiến lược, 5 nhà quản lý đang làm việc trong các cơ quan quản lý nhà nước, và 5 nhà quản trị tại các DNNVV để hoàn thiện phiếu khảo sát. Phiếu khảo sát được được cấu trúc thành 2 phần A và B. Phần A gồm 11 câu hỏi nhằm thu thập các thông tin chung của doanh nghiệp. Phần B gồm các câu hỏi liên quan đến các rào cản trong thực thi chiến lược của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên các thang đo cụ thể đã trình bày trong mục 2.2. Chi tiết phiếu khảo sát trình bày trong phụ lục.

### ***2.3.2. Phương pháp điều tra xã hội học***

Phương pháp điều tra xã hội học thông qua phiếu khảo sát được áp dụng nhằm thu thập thông tin về các rào cản trong thực thi chiến lược của DNNVV đang hoạt động trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

Sau khi được hiệu chỉnh từ góp ý của các chuyên gia, phiếu khảo sát chính thức được phát đến các doanh nghiệp theo 2 hình thức: phát trực tiếp đến địa chỉ của doanh nghiệp và gửi email. Phương pháp chọn mẫu phi ngẫu nhiên phi xác suất được áp dụng. Căn cứ vào số lượng các doanh nghiệp sản xuất trong 3 nhóm ngành đã chọn trong phạm vi nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Quảng Nam (tính đến tháng 12/2016), tác giả lựa chọn các doanh nghiệp để lấy mẫu khảo sát theo 3 tiêu chí:

* Số nhân viên dưới 200 người,
* Tổng nguồn vốn dưới 100 tỷ đồng
* Có thời gian hoạt động từ 1 năm trở lên

Thời gian thực hiện việc lấy phiếu khảo sát từ doanh nghiệp là 5 tháng từ tháng 1 năm 2018 đến tháng 5 năm 2018.

Kích thước mẫu tối ưu của nghiên cứu phụ thuộc vào kỳ vọng về độ tin cậy của dữ liệu và phương pháp phân tích dữ liệu. Phương pháp phân tích dữ liệu chính được sử dụng cho nghiên cứu này là phân tích hồi quy đa biến Theo nhiều nhà nghiên cứu, phương pháp này đòi hỏi phải có kích cỡ mẫu lớn vì nó dựa vào lý thuyết phân phối mẫu lớn (Raykov và Widama trích trong Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007). Tuy nhiên, kích cỡ mẫu bao nhiêu là lớn thì lại chưa được xác định rõ ràng, mà còn phụ thuộc vào phương pháp ước lượng sử dụng. Có nhà nghiên cứu cho rằng nếu dùng phương pháp ước lượng ML thì kích thước mẫu tối thiểu phải từ 100 đến 150 (Hair và các cộng sự, 1998). Còn theo Comrey và Lee (1992), Tabachnick và Fidell (2001), kích thước mẫu 300 là tốt, 500 là rất tốt và 1000 trở lên là tuyệt vời. Cũng có nhà nghiên cứu cho rằng kích cỡ mẫu tối thiểu phải là 200 (Hoelter, 1983). Theo Hair và cộng sự (2006), quy mô mẫu khảo sát được xác định theo nguyên tắc n = 50 + 8\*m trong đó n là quy mô mẫu (số doanh nghiệp), m là số biến quan sát của các biến độc lập. Trong nghiên cứu này có 44 biến quan sát của các biến độc lập nên quy mô mẫu khảo sát tối thiểu cần đạt là n = 50 + 8\*44 = 402.

Theo nguyên tắc lấy mẫu ngẫu nhiên phi xác suất và phương pháp quả bóng tuyết, tác giả đã gửi đi 1,000 phiếu khảo sát đến các DNNVV trên địa bàn tỉnh. Danh sách các DNNVV tham gia khảo sát được lập ra từ danh sách các DN đăng ký hoạt động kinh doanh với Sở Kế hoạch và Đầu tư Tỉnh Quảng Nam. Sau đó, để đảm bảo tỷ lệ phản hồi, tác giả tiếp tục gọi điện thoại và gửi công văn đến các doanh nghiệp để đề nghị hỗ trợ cung cấp thông tin. Đồng thời, tác giả cũng liên hệ với Trung tâm Thông tin, Tư vấn và Hỗ trợ DNNVV của tỉnh để giúp đỡ phát phiếu khảo sát đến các DNNVV tham gia các khoá đào tạo tại Trung tâm.

### ***2.3.3. Phương pháp nghiên cứu tình huống***

Nghiên cứu tình huống trong Luận án nhằm tìm hiểu sâu hơn những rào cản thực thi chiến lược trong các doanh nghiệp đại diện cho 3 ngành đã chọn khảo sát gồm: (1) nông lâm nghiệp, thủy sản; (2) công nghiệp chế biến, chế tạo, (3) xây dựng. Trong mỗi ngành tác giả chọn 01 doanh nghiệp đại diện theo tiêu chí:

* Số năm hoạt động: từ 3 năm trở lên
* Quy mô người lao động: từ 50 người trở lên
* Quy mô vốn: từ 10 tỷ đến dưới 100 tỷ đồng

Các DN được chọn trong nghiên cứu tình huống là 3 DN điển hình trong 3 ngành khảo sát gồm: (1) Hợp tác xã nông nghiệp Ái Nghĩa, (2) Công ty cổ phần Đất Quảng, (3) Công ty TNHH Hoa Nam.

Tác giả tiến hành khảo sát thực địa và phỏng vấn sâu Ban giám đốc công ty để có thông tin về rào cản thực thi chiến lược của những doanh nghiệp này. Mỗi cuộc phỏng vấn sâu kéo dài từ 2 đến 3 tiếng nhằm thu thập các thông tin như:

* Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp
* Nhận định của Ban giám đốc về các rào cản thực thi chiến lược
* Đánh giá của Ban giám đốc về định hướng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trong bối cảnh của ngành và địa phương
* Những gợi ý về cách thức gỡ bỏ và hạn chế các rào cản trong thực thi chiến lược

### ***2.2.4. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu***

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để đo lường mức độ ảnh hưởng của các biến rào cản thực thi chiến lược đến kết quả thực thi chiến lược trong các DNNVV tham gia khảo sát.

Dữ liệu thu thập từ điều tra các doanh nghiệp được nhập, làm sạch và đưa vào phân tích trong phần mềm SPSS 20.0. Các phương pháp phân tích chủ yếu gồm phân tích thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy thang đo, phân tích khám phá nhân tố EFA, phân tích hồi quy đa biến, kiểm định ANOVA.

Đối với thang đo nghiên cứu, độ tin cậy được kiểm định bằng hệ số Crobach alpha với mức tiêu chuẩn từ 0.6 trở lên (Hair và cộng sự, 1998) và độ phù hợp của thang đo bằng phân tích khám phá nhân tố (EFA). Phân tích khám phá nhân tố là phương pháp phân tích nhằm rút ra các biến tiếm ẩn ít hơn từ một tập hợp nhiều biến quan sát mà vẫn phản ánh được ý nghĩa của chúng (Hair và cộng sự, 2006). Phân tích EFA thường được dùng trong quá trình xây dựng các thang đo của các khái niệm nghiên cứu và dùng để kiểm tra tính đơn hướng của thang đo bằng việc rút trích các nhân tố trong toàn bộ các biến quan sát (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Một số tiêu chuẩn khi phân tích khám phá nhân tố là hệ số KMO tối thiểu bằng 0.5, kiểm định Bartlett có p-value nhỏ hơn 0.05, hệ số eigenvalue tối thiểu bằng 1, phương sai giải thích tối thiểu là 50% (Gerbing và Anderson, 1988), hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn hơn 0.55, hệ số tương quan biến tổng (inter-item total correlation) > 0.30 (Hair và cộng sự, 2006). Phương pháp rút trích nhân tố được sử dụng là phương pháp thành phần chính (principal component) với phép xoay varimax để thu được số nhân tố là bé nhất (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Sau phân tích khám phá nhân tố dựa trên dữ liệu thực tế tác giả (có thể) tiến hành đặt lại tên cho các nhân tố hình thành, điều chỉnh mô hình và giả thuyết nghiên cứu ban đầu cho phù hợp với dữ liệu thực tế.

Để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu, phương pháp phân tích mô hình hồi quy đa biến sẽ được sử dụng để xem xét mối liên hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

Cuối cùng, để xem xét ảnh hưởng của các yếu tố đặc điểm của mẫu (ngành, quy mô doanh nghiệp, số năm hoạt động…) đến mức độ ảnh hưởng của các rào cản chiến lược đến kết quả thực thi chiến lược, tác giả cũng sẽ sử dụng phương pháp phân tích ANOVA một chiều để so sánh giá trị trung bình giữa các nhóm.

## **2.4. Đánh giá sơ bộ thang đo nghiên cứu**

### ***2.4.1. Đánh giá thang đo nghiên cứu bằng phương pháp định tính***

### ***2.4.2. Đánh giá sơ bộ thang đo nghiên cứu bằng phương pháp định lượng***

## **2.5. Điều chỉnh thang đo, mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Sau khi thực hiện kiểm định sơ bộ thang đo bằng phương pháp định tính và định lượng, tác giả đã có những điều chỉnh thang đo nghiên cứu và biến độc lập.

Thang đo điều chỉnh mới bao gồm các thang đo Rào cản hệ thống – quy trình (Hethong), Rào cản Cấu trúc –văn hóa (Cautruc), Rào cản Tương tác (Tuongtac), Rào cản nguồn lực (Nguonluc), Rào cản từ môi trường vĩ mô (MT\_Vimo) và Rào cản từ môi trường ngành (MT\_Nganh).

Cùng với sự điều chỉnh của các thang đo, mô hình nghiên cứu cũng điều chỉnh cho phù hợp với thực tế. Theo đó, từ 4 biến độc lập ban đầu trong mô hình nghiên cứu đề xuất, mô hình nghiên cứu mới sẽ bao gồm 8 biến độc lập tương ứng với 8 nhóm rào cản tác động đến quá trình thực thi chiến lược của tổ chức (xem Hình 2.3).

H7 (-)

H8 (-)

H6 (-)

H5 (-)

H4 (-)

H3 (-)

H2 (-)

H1 (-)

Rào cản từ nhà lãnh đạo (Lanhdao)

Rào cản từ nhân viên (Canhan)

Rào cản hệ thống – quy trình (Hethong)

Rào cản cấu trúc – văn hóa (Cautruc)

Rào cản tương tác (Tuongtac)

Rào cản nguồn lực (Nguonluc)

Rào cản từ môi trường vĩ mô (MT\_Vimo)

Rào cản từ môi trường ngành (MT\_Nganh)

 Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu được điều chỉnh

# CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH RÀO CẢN TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN

# TỈNH QUẢNG NAM

## **3.1. Khái quát về doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam**

### ***3.1.1. Thực trạng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam trong giai đoạn 2013 - 2016***

Trong những năm gần đây, tình hình phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Quảng Nam đã có những thay đổi tích cực. Sự phát triển của các doanh nghiệp diễn ra chủ yếu ở khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Các DNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam có những đóng góp đáng kể trong việc phát triển kinh tế - xã hội địa phương. Bên cạnh số DN thành lập mới, cũng có một số DN giải thể hoặc dừng hoạt động. Trong năm 2016, cơ quan QLNN trên địa bàn đã thu hồi giấy phép kinh doanh của 250 doanh nghiệp, giảm 43% so với năm 2015. Vì vậy, UBND Tỉnh cũng đặt ra chỉ tiêu phát triển doanh nghiệp: Phấn đấu đến năm 2020, số lượng doanh nghiệp toàn tỉnh tăng lên 7.500 doanh nghiệp.

### ***3.1.2. Thành tựu và những tồn tại***

*3.1.2.1. Những thành tựu*

***Một là****, số doanh nghiệp được thành lập mới tăng nhanh cùng với sự tăng trưởng về quy mô vốn và doanh thu thuần.*

***Hai là,*** *có nhiều sáng kiến chính sách nhằm tạo điều kiện kinh doanh thuận lợi cho DNNVV thông qua việc cung cấp các dịch vụ phát triển kinh doanh như đào tạo, tư vấn, thông tin, thị trường*

***Ba là*,** *sự phát triển của khu vực DNNVV phù hợp với điều kiện đặc thù về địa lý và tự nhiên của địa phương theo hướng tập trung vào một số ngành có lợi thế cạnh tranh*

#### 3.1.2.2. Một số tồn tại

***Một là****, các DNNVV còn gặp những khó khăn do môi trường đầu tư có những rào cản nhất định.*

***Hai là***, *việc tiếp cận nguồn vốn của DNNVV còn bị hạn chế.*

***Ba là***, *các DNNVV hầu hết đều gặp khó khăn trong việc tiếp cận nguồn nhân lực có chất lượng cao.*

## **3.2. Kết quả nghiên cứu khảo sát về rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam**

### ***3.2.1. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu***

Thông tin về mẫu khảo sát cho thấy một số đặc điểm nổi bật sau.

*Một là*, đa số các DN khảo sát đang hoạt động theo hình thức công ty TNHH (hơn 50%) và quy mô nhân viên ở mức dưới 20 người (86.6%). Về quy mô vốn thì có đến hơn 80% các DN có số vốn dưới 20 tỷ VND.

*Hai là*, đa số các DNNVV có thời gian hoạt động trên 1 năm, trong đó các DN hoạt động trên 5 năm chiếm hơn 60% số DN khảo sát. Tuy nhiên, số DN có văn bản chiến lược được công bố rộng rãi chỉ gần 15%. Số DN không có văn bản chiến lược chiếm đến 60.4%. Còn gần 25% DN có văn bản chiến lược nhưng không công bố rộng rãi.

 *Ba là*, tuy không có văn bản chiến lược nhưng BGĐ các DN đều có định hướng chiến lược và có đến gần 40% số DN khảo sát đã công bố định hướng chiến lược cho CBCNV biết.

*Bốn là*, những người trả lời phiếu khảo sát hầu hết có trình độ từ PTTH trở lên (90%) và họ đã làm việc tại công ty từ trên 1 năm. Có đến 54.8% những người trả lời đang nắm giữ vị trí quản trị cấp cao trong công ty, 26.2% là nhà quản trị cấp trung. Do vậy, họ là những người có đủ khả năng cung cấp thông tin cụ thể và tin cậy về vấn đề chiến lược của công ty.

### ***3.2.2. Kết quả kiểm định thang đo***

#### 3.2.2.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Các thang đo rào cản chiến lược đều có hệ số Cronbach alpha lớn hơn 0.5. Các hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0.593 đến 0.880 (lớn hơn 0.3). Như vậy các thang đo rào cản chiến lược đều thỏa mãn các điều kiện đảm bảo độ tin cậy. Tiếp đó, thang đo Kết quả thực thi chiến lược cũng cho kết quả phân tích độ tin cậy đạt yêu cầu với các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng từ 0.772 trở lên.

#### 3.2.2.2. Kết quả phân tích EFA

Hầu hết các biến quan sát được tải về nhân tố gốc với hệ số tải nhân tố thấp nhất là 0.467. Kết quả là sau kiểm định EFA, có 3 thang đo có sự điều chỉnh so với thang đo ban đầu là thang đo Rào cản Hệ thống – quy trình (còn 5 biến quan sát), thang đo Rào cản Nguồn lực (còn 2 biến quan sát) và thang đo Rào cản Môi trường vĩ mô (còn 6 biến quan sát). Thang đo điều chỉnh đạt yêu cầu cho phân tích tiếp theo.

Riêng với thang đo Kết quả thực thi chiến lược, kiểm định EFA cho kết quả các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.8 (thỏa mãn điều kiện mức thấp nhất là 0.45). Như vậy thang đo đảm bảo tính đơn hướng và phù hợp cho phân tích ở các bước tiếp theo.

### ***3.2.3. Đánh giá các rào cản chiến lược***

#### 3.2.3.1. Đánh giá các rào cản chiến lược theo ngành

Đối với cả 3 ngành, các rào cản lớn nhất chủ yếu là yếu tố nguồn lực và môi trường vĩ mô. Đối với ngành nông, lâm nghiệp và thủy sản, rào cản lớn nhất là cơ sở vật chất (GTTB là 3.099). Trong khi đó, đối với ngành công nghiệp chế tạo thì yếu tố cản trở lớn nhất lại là sự thay đổi nhu cầu của khách hàng (GTTB = 3.275). Còn ngành xây dựng thì rào cản lớn nhất là lãi suất ngân hàng cao (GTTB = 3.843). Tuy nhiên, có thể thấy một điểm thú vị là mức độ ảnh hưởng của các rào cản cũng không quá lớn vì các giá trị trung bình của tầm ảnh hưởng đều không vượt quá 4.0 điểm.

Bên cạnh đó, bảng 3.12 cho thấy danh sách 5 rào cản có mức độ ảnh hưởng thấp nhất đến các doanh nghiệp thuộc 3 ngành. Các giá trị trung bình xoay quanh mức 2.2 điểm đối với ngành nông lâm nghiệp thủy sản, 2.5 điểm đối với ngành công nghiệp chế biến, chế tạo. Trong khi đó, các rào cản thấp nhất trong ngành xây dựng thì cao hơn và xoay quanh mức 3.5 điểm. Như vậy, sự chênh lệch giữa ngành xây dựng với 2 nhóm còn lại là khoảng 1 điểm. Có thể kết luận các rào cản trong ngành xây dựng có mức độ ảnh hưởng tương đối đều, không có sự khác biệt quá nhiều. Hai ngành còn lại thì có mức chênh lệch giữa các rào cản lớn hơn nên sự ảnh hưởng của nhóm rào cản lớn nhất và nhóm rào cản thấp nhất sẽ rõ rệt hơn.

#### 3.2.3.2. Đánh giá các rào cản chiến lược theo thời gian hoạt động

Xét đến yếu tố thời gian hoạt động, tác giả phân loại mẫu khảo sát thành 2 nhóm: nhóm 1 là những DNNVV có thời gian hoạt động dưới 5 năm, nhóm 2 là những DNNVV có thời gian hoạt động trên 5 năm.

Kết quả tính toán giá trị trung bình của các rào cản được trình bày trong bảng 3.13 và 3.14. Điểm đáng lưu ý trong 2 bảng này đối với nhóm DNNVV hoạt động dưới 5 năm thì là các rào cản lớn nhất hay thấp nhất đều xoay quanh các rào cản nguồn lực và yếu tố môi trường bên ngoài. Trong khi đó, nhóm DNNVV hoạt động trên 5 năm thì có sự khác biệt khá rõ ràng giữa nhóm 5 rào cản mạnh nhất và 5 rào cản thấp nhất.

#### 3.2.3.3. Đánh giá các rào cản chiến lược theo quy mô doanh nghiệp

Đối với nhóm doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ (dưới 20 người), các rào cản lớn nhất bao gồm yếu tố môi trường bên ngoài (2/5 rào cản), nguồn lực (2/5 rào cản) và các rào cản này có mức điểm số dao động từ 3.304 đến 3.478. Trong khi đó, đối với nhóm doanh nghiệp có số lượng lao động nhiều hơn 20 người thì các rào cản lớn nhất chủ yếu là vấn đề môi trường bên ngoài (4/5 rào cản) và mức điểm tương đối gần nhau, dao động từ 3.168 đến 3.407.

Khi xét đến các rào cản thấp nhất, đối với các doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ (dưới 20 người) thì các rào cản thấp nhất xoay quanh các yếu tố cá nhân thực thi chiến lược, môi trường vĩ mô và đặc biệt là rào cản cấu trúc (2/5 rào cản). Trong khi đó, với nhóm doanh nghiệp có số lao động trên 20 người thì các rào cản thấp nhất là các yếu tố môi trường vĩ mô (3/5 rào cản).

### ***3.2.4. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu***

#### 3.2.4.1. Kết quả phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy đa biến được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của các rào cản đến kết quả thực thi chiến lược. Điểm đáng lưu ý là khi bổ sung thêm các biến kiểm soát vào mô hình hồi quy thì giá trị của các hệ số hồi quy thay đổi và mô hình trở nên tốt hơn.

Mô hình hồi quy có biến kiểm soát cũng có khả năng giải thích tốt hơn mô hình nghiên cứu với hệ số R2 điều chỉnh là 0.587, nghĩa là các biến rào cản thực thi (biến độc lập) và biến đặc điểm của DN (biến kiểm soát) có khả năng giải thích được 58.7% sự thay đổi của biến Kết quả thực thi chiến lược (biến phụ thuộc). Hàm hồi quy được viết như sau:

Ketqua\_CL = -0.312\*Canhan – 0.157\*Cautruc – 0.051\*Nguonluc – 0.071\*MT\_Vimo - 0.374\*MT\_Nganh – 0.208\*Loai\_DN

#### 3.2.4.2. Phân tích ANOVA

Với mục tiêu tìm hiểu sâu hơn mức độ khác biệt khi thực thi chiến lược thành công của các DNNVV, tác giả tiếp tục sử dụng phân tích ANOVA hai chiều để xem xét ảnh hưởng đồng thời của nhiều biến số thể hiện đặc điểm của doanh nghiệp (số năm hoạt động, quy mô vốn, số lượng lao động, và loại hình doanh nghiệp).

Khi so sánh mỗi nhóm ngành với 2 nhóm ngành còn lại thì giá trị Sig. đều nhỏ hơn 0.05 nên có thể kết luận giữa cả 3 nhóm ngành đều có sự khác biệt về kết quả thực thi chiến lược.

Căn cứ vào cột giá trị Sig. trong bảng 3.21, có thể thấy được sự khác biệt về kết quả thực thi chiến lược giữa các nhóm doanh nghiệp thuộc loại hình nào. Trước hết, giá trị Sig. trong phần so sánh giữa nhóm Công ty TNHH với các loại hình còn lại thì ta thấy có sự khác biệt giữa nhóm Công ty TNHH với nhóm Công ty cổ phần và nhóm Hợp tác xã. Tuy nhiên, kết quả thực thi chiến lược giữa nhóm Công ty TNHH với nhóm Doanh nghiệp tư nhân thì không có sự khác biệt. Về kết quả thực thi chiến lược, nhóm Doanh nghiệp tư nhân không có có sự khác biệt với nhóm Công ty cổ phần và nhóm Công ty TNHH nhưng có sự khác biệt với nhóm Hợp tác xã. Trong khi đó, nhóm Hợp tác xã có sự khác biệt về kết quả thực thi chiến lược với cả 3 nhóm còn lại gồm Công ty TNHH, Công ty cổ phần và Doanh nghiệp tư nhân.

### ***3.2.5. Tổng hợp kết quả nghiên cứu và bình luận***

Từ các kết quả kiểm định đã được trình bày ở các phần trên trong mục 3.2, có thể tổng hợp được các kết luận về giả thuyết nghiên cứu đã được đặt ra (bảng 3.25).

Bảng 3.25: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

| **Giả thuyết** | **Kết luận** |
| --- | --- |
| H1: Rào cản từ nhà lãnh đạo ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược | Bác bỏ |
| H2: Rào cản từ nhân viên thực thi ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | **Chấp nhận** |
| H3: Rào cản hệ thống – quy trình ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | Bác bỏ |
| H4: Rào cản cấu trúc – văn hóa ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | **Chấp nhận** |
| H5: Rào cản tương tác ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | Bác bỏ |
| H6: Rào cản nguồn lực ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | **Chấp nhận** |
| H7: Rào cản từ môi trường vĩ mô ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | **Chấp nhận** |
| H8: Rào cản từ môi trường ngành ảnh hưởng tiêu cực (ngược chiều) đến kết quả thực thi chiến lược. | **Chấp nhận** |

Các kết quả nghiên cứu cho thấy một số phát hiện chính trong nghiên cứu này, như sau:

***Một là***, *mức độ ảnh hưởng của các rào cản đến kết quả thực thi* *chiến lược xếp theo thứ tự giảm dần lần lượt là: (1) Rào cản từ môi trường ngành, (2) Rào cản từ nhân viên, (3) Rào cản cấu trúc – văn hoá, (4) Rào cản từ môi trường vĩ mô và (5) Rào cản nguồn lực.*

*Rào cản từ môi trường ngành là yếu tố có tác động mạnh nhất* *đến kết quả thực thi chiến lược của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam* (*β8 = -0.374, p-value < 0.001)*.

***Hai là***, *chưa có đủ bằng chứng có ý nghĩa thống kê để khẳng định ảnh hưởng của 3 nhóm rào cản: nhà lãnh đạo, hệ thống – quy trình và sự tương tác đến kết quả thực thi* *chiến lược tại các DNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam*.

***Ba là***, *trong số các biến kiểm soát được đưa vào mô hình hồi quy thì có 01 yếu tố có tác động điều chỉnh mối quan hệ giữa các biến độc lập (các rào cản) đến kết quả thực thi* *chiến lược là biến “loại hình doanh nghiệp”*.

***Bốn là***, *khi xếp hạng các rào cản chiến lược theo các đặc điểm của doanh nghiệp thì tùy theo mỗi ngành, mỗi loại hình doanh nghiệp mà ta thấy có sự khác biệt trong các thứ tự xếp hạng của các rào cản.*

***Năm là***, *mức độ chênh lệch về tầm ảnh hưởng của các rào cản không quá lớn.*

#

# CHƯƠNG 4: NGHIÊN CỨU RÀO CẢN TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP ĐIỂN HÌNH

##

## **4.1 Công ty cổ phần Đất Quảng**

### 4***.1.1 Giới thiệu chung về Công ty cổ phần Đất Quảng***

Công ty cổ phần Đất Quảng là một trong những công ty hàng đầu tại khu vực miền Trung về sản xuất và cung cấp vật liệu xây dựng với các sản phẩm chính là gạch xây dựng, gạch trang trí, ngói. Với nhà máy đặt tại xã Đại Hiệp, huyện Đại Lộc, tỉnh Quảng Nam; có đội ngũ chuyên gia, kỹ sư giàu kinh nghiệm và hơn 200 công nhân lành nghề, hệ thông quản lý chặt chẽ theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015 đã cho ra đời những sản phẩm chất lượng cao… mang nhãn mác Gạch Đại Hiệp.

### *4.1.2 Các rào cản trong thực thi chiến lược tại Công ty Cổ phần Đất Quảng*

#### 4.1.2.1 Định hướng hoạt động của Công ty Cổ phần Đất Quảng

Trước những lợi thế, tiềm năng và nhu cầu phát triển kinh tế xã hội, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, và những cơ hội và thách thức trong tương lai, ban lãnh đạo Công ty cổ phần Đất Quảng cũng đã đề ra những phương hướng hoạt động, những quyết định và kế hoạch thực hiện nhằm cải thiện và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2019 và những giai đoạn tiếp theo dựa trên bối cảnh cụ thể hiện tại. Công ty cũng đã thể hiện kế hoạch đó bằng văn bản và phổ biến cho ban lãnh đạo trong Công ty.

#### 4.1.2.2 Phân tích các rào cản trong thực thi chiến lược tại Công ty Cổ phần Đất Quảng

Quá trình phỏng vấn lãnh đạo Công ty Cổ phần Đất Quảng về những rào cản trong quá trình thực thi chiến lược hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã thu được một số kết quả như sau:

Đầu tiên phải kể đến nhóm rào cản từ môi trường ngành tác động rất lớn việc thực thi chiến lược của Công ty Cổ phần Đất Quảng, đặc biệt là kể đến hai yếu tố đó là: “Nhu cầu của khách hàng thay đổi” và “Nhà cung cấp thay đổi” ảnh hướng rất lớn đến việc thực thi chiến lược của công ty.

Đối với nhóm rào cản từ các cá nhân (nhân viên) trong thực thi chiến lược, thì có rất nhiều rào cản được nêu ra như: “Nhân viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ”, “Nhân viên chống đối việc thực thi chiến lược”, “Nhân viên ngại không muốn thay đổi”, “Nhân viên không hiểu biết về chiến lược”, “Nhân viên thiếu động lực làm việc”. Đối với rào cản “Nhân viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ” và “nhân viên thiếu động lực làm việc” xảy ra rất phổ biến không chỉ tại Công ty Cổ phần Đất Quảng mà còn tại nhiều doanh nghiệp sản xuất xây dựng khác trong tỉnh Quảng Nam.

Một nhóm rào cản nữa cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc thực thi chiến lược của công ty đó là rào cản cấu trúc văn hoá.

Ngoài ra, trong nhóm rào cản về nguồn lực thì có yếu tố “thiếu nguồn lực tài chính để thực thi chiến lược” được nhấn mạnh nhiều nhất nên được cho là có ảnh hưởng nhiều nhất đến việc thực thi chiến lược của Công ty Cổ phần Đất Quảng.

Trong nhóm rào cản từ môi trường vĩ mô, thì các rảo cản “Chính sách pháp luật của nhà nước liên quan đến ngành thay đổi”, “Lãi suất ngân hàng ảnh hưởng đến thực thi chiến lược”, “Sự thay đổi tỷ giá hối đoái ảnh hưởng đến thực thi chiến lược”, “Cuộc khủng hoảng kinh tế làm chệch hướng thực thi chiến lược” có ảnh hưởng lớn đến thực thi chiến lược của công ty.

## *4.2 Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam*

### ***4.2.1 Khái quát chung về Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam***

Đèn lồng xuất hiện tại Hội An khoảng vào cuối thế kỷ 16 khi những người Trung Hoa đầu tiên đến Hội An để trao đổi buôn bán lập nghiệp và định cư lâu dài. Cho đến nay, nghề làm đèn lồng ở Hội An đã có 400 năm tuổi.

Người có công đầu tiên trong việc làm sống lại chiếc đèn lồng là nghệ nhân Huỳnh Văn Ba. Ông là người đầu tiên phục chế và tạo dáng lại chiếc đèn lồng, đó là chiếc đèn lồng khung tre bọc vải ngày nay. Tài năng của ông đã được người Nhật để ý đến, và chính ông là nghệ nhân làm đèn lồng đầu tiên của Hội An được Chính phủ Nhật mời sang để giới thiệu về cách làm lồng đèn.

Với truyền thống đó, là người con phố cố Hội An, ngay khi còn là sinh viên đang học tại TP. Hồ Chí Minh thì hai người bạn Võ Đình Hoàng và Trần Thị Thu Hiền đã mong muốn quảng bá nét đẹp của đèn lồng Hội An tới nhiều người hơn nữa. Hai người bạn đó đã bắt đầy bằng việc kinh doanh online các đèn lồng truyền thống từ Hội An bán trong địa bàn TP.HCM.

Sau khi tốt nghiệp, không dừng ở việc truyền bá nét đẹp của đèn lồng truyền thống Hội An mà Hai người bạn còn mong muốn phát triển nét văn văn hoá đó lên một tầng cao mới.

Năm 2011, họ đã quyết định thành lập Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam có trụ sở đặt tại thành phố Hội An. Thời gian đầu công ty bắt đầu tổ chức sản xuất và phân phối các đèn lồng Hội An truyền thống.

### ***4.2.2 Các rào cản trong thực thi chiến lược tại Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam***

#### 4.2.2.1 Định hướng hoạt động của Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam

Do đặc thù là một doanh nghiệp nhỏ nên Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam chưa có một chiến lược kinh doanh cụ thể bằng văn bản. Trong quá trình phỏng vấn sâu với công ty mới có thể khai thác và tìm hiểu những định hướng, tầm nhìn kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp trong những năm tiếp theo. Chính vì thế, chiến lược này chỉ được thống nhất trong đội ngũ ban lãnh đạo của công ty mà chưa được phổ biến đến đội ngũ nhân viên.

#### 4.2.2.2 Phân tích các rào cản trong thực thi chiến lược tại Công ty TNHH Dịch vụ Hoa Nam

Quá trình phỏng vấn sâu với giám đốc Công ty - Ông Võ Đình Hoàng về những rào cản trong quá trình thực thi chiến lược hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH dịch vụ Hoa Nam đã thu được một số kết quả như sau:

Đối với nhóm rào cản từ môi trường ngành thì như kết quả khảo sát tại chương 3 thì rào cản “Nhu cầu khách hàng thay đổi” là một rào cản lớn nhất ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược tại doanh nghiệp.

Đối với nhóm rào cản từ cá nhân thực hiện chiến lược thì cũng giống như Công ty Cổ phần Đất Quảng thì rào cản “Nhân viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ” cũng là một rào cản ảnh hưởng rất lớn trong nhóm rào cản từ cá nhân thực hiện chiến lược.

Trong nhóm rào cản từ nguồn lực thì những rào cản sau ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động thực hiện chiến lược của công ty đó là “Cơ sở vật chất không đầy đủ”, “Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi chiến lược”.

## **4.3 Hợp tác xã Nông nghiệp Ái Nghĩa**

### ***4.3.1 Khái quát về Hợp tác xã Nông nghiệp Ái Nghĩa***

Hợp tác xã (HTX) Nông nghiệp Ái Nghĩa, được thành lập trong thời kỳ bao cấp năm 1978 với hơn 1952 hộ thành viên có 3566 cổ phần. Sau khi có luật HTX năm 1996, 2003 ra đời cho đến cuối năm 2013 HTX Nông nghiệp Ái Nghĩa từng trải qua bao thăng trầm, có những lúc tưởng chừng như đứng trên vờ vực giải thể, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều ngừng trệ vì không có vốn, xã viên đã quen với tư tưởng trong chờ ỷ lại cơ chế thời kỳ bao cấp, không tham gia cổ phần, thậm chí có tư tưởng chiếm dụng vốn của HTX. Đến thời điểm cuối năm 2013, số tiền xã viên đóng cổ phần ban đầu gần nhưu đã bị chiếm dụng hết. Từ đó, sự tín nhiệm của xã viên dành cho HTX hầu như không còn. HTX lúc đó hoạt động chủ yếu các dịch vụ nông nghiệp là chính.

Sau khi luật HTX được ra đời, cùng với việc chuyển hẳn cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường đối với loại hình kinh tế tập thể HTX, HTX Ái Nghĩa đã tiến hành đại hội chuyển đổi theo luật mới vào tháng 10 năm 2013. Chính nhờ sự thông thoáng của luật HTX mới đó là cho phép kinh doanh trên tất cả các lĩnh vực theo pháp luật và khuyến khích loại hình kinh tế hợp tác bình đẳng cùng có lợi giữa HTX và các thành viên mà HTX Ái Nghĩa đã vận dụng linh hoạt và có hiệu quả để từng bước vượt qua được khó khăn.

### ***4.3.2 Các rào cản trong thực thi chiến lược tại HTX Ái Nghĩa***

#### 4.3.2.1 Định hướng hoạt động của HTX

Trên cơ sở những lợi thế, tiềm năng và nhu cầu phát triển kinh tế xã hội, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, cơ chế khuyến khích HTX phát triển, hội đồng quản trị của hợp tác xã Ái Nghĩa đã xây dựng phương án sản xuất kinh doanh từ năm 2018 đến 2023. Tuy đây chưa phải là một văn bản đầy đủ của chiến lược nhưng cũng đã đề ra những phương hướng hoạt động, những quyết định và kế hoạch thực hiện của HTX nhằm cải thiện và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX trong giai đoạn tiếp theo. Tất cả các phương hướng và hoạt động này đều được viết thành văn bản và công bố rộng rãi cho toàn bộ cán bộ thành viên trong hợp tác xã.

#### 4.3.2.2 Phân tích các rào cản trong thực thi chiến lược tại HTX Nông nghiệp Ái Nghĩa

Trong quá trình phỏng vấn, ông Trương Cảm - Chủ tịch HĐQT HTX Ái Nghĩa có chia sẻ về những rào cản trong quá trình thực thi chiến lược hoạt động sản xuất kinh doanh của hợp tác xã. Dựa trên những chia sẻ thực tế đó, tác giả có những nhận định như sau về rào cản trong thực thi chiến lược của HTX Ái Nghĩa:

Trong số các rào cản thì mức ảnh hưởng của nhóm rào cản môi trường ngành có tác động mạnh nhất đối với việc thực thi chiến lược của Hợp tác xã.

Tiếp theo, nhóm rào cản có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai đến việc thực thi chiến lược của HTX đó là rào cản từ cá nhân thực thi chiến lược trong đó 4 rào cản lớn nhất đối với HTX là nhân viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ, nhân viên ngại không muốn thay đổi, nhân viên chống đối việc thực thi chiến lược.

* Một yếu tố khác tác động lớn đến việc thực thi chiến lược của Hợp tác xã đó là môi trường bên ngoài. Những rào cản có tác động khá cao đó là sự thay đổi công nghệ, lãi suất ngân hàng, lạm phát, chính sách thuế, chính sách pháp luật của nhà nước, điều kiện tự nhiên, những yếu tố văn hoá xã hội.

#

# CHƯƠNG 5: CÁC KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT NHẰM VƯỢT QUA CÁC RÀO CẢN THỰC THI CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

# NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH QUẢNG NAM

##

## **5.1. Định hướng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Nam**

* **Định hướng phát triển các ngành:**
* Về hướng phát triển chủ đạo, quy hoạch công nghiệp với vai trò số 1 chủ đạo thúc đẩy phát triển nền kinh tế trong thời kỳ quy hoạch; cùng với du lịch là ngành mũi nhọn bảo đảm tăng trưởng nhanh, bền vững; thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế của tỉnh hướng đến mục tiêu tỉnh công nghiệp theo hướng hiện đại.
* Đẩy mạnh phát triển công nghiệp tăng trưởng nhanh, bền vững, cơ cấu nội bộ ngành công nghiệp chuyển dịch theo hướng tích cực, tăng tỷ trọng công nghiệp chế biến, chế tạo với hàm lượng khoa học công nghệ trong giá trị sản phẩm ngày càng cao; tăng tỷ lệ nội địa hóa; nâng cao năng suất lao động công nghiệp và giá trị gia tăng công nghiệp tạo nhiều sảm phẩm chuổi giá trị có thương hiệu cạnh tranh trên thị trường thế giới và trong nước.
* Về nhiệm vụ trọng tâm, nhanh chóng xây dựng nhanh và hoàn chỉnh các khu, cụm công nghiệp trên địa bàn tỉnh, kết hợp với các khu dân cư, khu đô thị dịch vụ công nghiệp và kết cấu hạ tầng đồng bộ để phát triển các địa bàn kinh tế công nghiệp vùng động lực (vùng Đông từ dọc tuyến cao tốc và đồng bằng ven biển) làm đầu tàu phát triển phát triển các vùng còn lại làm vệ tinh, thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế, lao động khu vực nông thôn, miền núi.
* Về thu hút và vận dụng các nguồn lực phát triển: Tích cực huy động vốn từ nhiều nguồn (ngân sách, nhà đầu tư, trong dân, tín dụng, các tổ chức tài chính...) đầu tư vào phát triển công nghiệp và các khu cụm CN, các khu dân cư, khu đô thị vệ tinh cho công nghiệp.
* Tạo bước đột phá về công nghiệp, phát triển CN năng lượng và các ngành CN có công nghệ cao, các ngành công nghiệp chủ lực, mũi nhọn.
* Về định hướng phát triển đồng bộ với các ngành khác: Xây dựng và phát triển các vùng nguyên liệu từ nông nghiệp nhằm đảm bảo nguyên liệu đầu vào.
* Xây dựng kết cấu hạ tầng nông thôn gắn với xây dựng nông thôn mới. Phát triển các ngành dịch vụ phục vụ phát triển công nghiệp và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm và hàng tiêu dùng. Mở rộng đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu cung cấp nhân lực có chất lượng cho phát triển công nghiệp, đặc biệt ở khu vực nông thôn. Thúc đẩy chuyển dịch nhanh, hiệu quả cơ cấu kinh tế, lao động trong những năm đến.

## **5.2. Các đề xuất với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại địa bàn tỉnh Quảng Nam**

### ***5.2.1. Xây dựng thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa***

Trong quá trình thu thập dữ liệu bằng phiếu khảo sát với 1.000 phiếu khảo sát được phát ra và có 485 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích đã tìm ra nhiều rào cản tác động đến thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Trong đó có thể kể đến hai rào cản tác động lớn nhất đến việc thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp đó là “Rào cản từ môi trường ngành” và “Rào cản từ nhân viên thực hiện chiến lược”. Đối với nhóm “Rào cản từ môi trường ngành”, rào cản từ nhu cầu khách hàng thay đổi nhanh là rào cản lớn nhất tác động đến việc thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Điều này phản ánh việc các chủ doanh nghiệp khó khăn trong việc xác định sự thay đổi của khách hàng. Thêm vào đó, doanh nghiệp chậm thay đổi để đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng là do nguyên nhân từ nhóm rào cản do nhân viên thực hiện chiến lược. Nhân viên ở đây thiếu năng lực, thiếu sự bổ sung kiến thức kỹ năng cũng như chưa được hiểu rõ về chiến lược về doanh nghiệp mình đang làm.

Từ những nguyên nhân đó dẫn tới việc tác giả đưa ra một giải pháp cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong địa bàn tỉnh Quảng Nam đó là áp dụng thẻ điểm cân bằng trong công tác thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Đối với những rào cản trong vấn đề thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp thì 4 yếu tố của thẻ điểm cân bằng giúp giải quyết rất nhiều vấn đề mà các doanh nghiệp đang gặp phải.

#### **5.2.2 Hạn chế tối đa sự ảnh hưởng môi trường ngành đến thực thi chiến lược của doanh nghiệp**

Những rào cản trong môi trường ngành được xác định là có ảnh hưởng tương đối lớn đến các doanh nghiệp trong giai đoạn thực thi chiến lược là *“Sự thay đổi nhu cầu khách hàng”,* “*Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế”* hay “*Sự thay đổi của nhà cung cấp”*. Chính vì vậy, các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần chú ý tới vấn đề mở rộng thị trường tiêu thụ của mình cũng như các nhà cung cấp nguyên vật liệu sản xuất, từ đó các doanh nghiệp có thể thực thi được mục tiêu chiến lược đã đề ra. Để đạt được điều đó các doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động sau:

*Thứ nhất*, các đơn vị, công ty, doanh nghiệp, cơ sở sản xuất phát huy tính chủ động và vai trò chủ đạo trong nghiên cứu phát triển thị trường, tìm kiếm khách hàng tiêu thụ sản phẩm hàng hoá cũng như mở rộng các vùng nguyên liệu mới; có chiến lược phát triển cụ thể.

 *Thứ hai,* các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất phải tăng cường tham gia các hội chợ triển lãm về giới thiệu sản phẩm hàng hoá trong lĩnh vực nông nghiệp, công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp trong và ngoài nước; đẩy mạnh quảng bá, trưng bày giới thiệu sản phẩm, khuyến mãi và dịch vụ chăm sóc khách hàng.

*Thứ ba*, tăng cường công tác xúc tiến thương mại, quảng bá sản phẩm thông qua hội chợ, triển lãm, giới thiệu các sản phẩm. Tiếp tục củng cố các thị trường hiện có, phát triển các thị trường mới, tập trung các thị trường có triển vọng, đặc biệt chú trọng thị trường nước ngoài để mở rộng xuất khẩu.

*Thứ tư*, các doanh nghiệp chủ động xây dựng chiến lược phát triển thị trường của mình, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực hoạt động của bộ phận marketing, coi trọng việc xây dựng và đăng ký nhãn mác cho các thương hiệu sản phẩm của mình trên thị trường trong và ngoài nước. Đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại, tìm kiếm khách hàng bằng nhiều biện pháp.

#### **5.2.3 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường truyền thông về chiến lược cho nhân viên**

*Thứ nhất,* chú trọng trong công tác đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

*Hai là*, nâng cao động lực làm việc và sự gắn bó của người lao động. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Quảng Nam cần chú trọng tới việc nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

*Ba là*, xây dựng chế độ lương thưởng cho nhân. Vấn đề lương thưởng, chế độ phúc lợi là một nguyên nhân tạo ra rào cản của nhân viên trong quá trình thực thi của doanh nghiệp.

*Cuối cùng,* hoạch định chiến lược thành công mới chỉ là một phần của quá trình quản trị chiến lược. Nếu không được phổ biến đến các thành viên của doanh nghiệp thì họ cũng không thể hiểu rõ công ty có chiến lược là gì và các hoạt động cụ thể nào mà họ phải tiến hành để thực hiện chiến lược thành công.

#### **5.2.4 Nhóm giải pháp hạn chế rào cản Cấu trúc và văn hoá ảnh hưởng tiêu cực đến thành công của chiến lược**

*Thứ nhất*, dựa trên nền văn hóa doanh nghiệp và điều lệ công ty, doanh nghiệp cần triển khai xây dựng các nội quy lao động, các quy định, quy trình nhân sự mà đi kèm là một loạt các mẫu biểu, các tài liệu quy chuẩn, hướng tới ISO hóa hệ thống quản trị nguồn nhân lực.

*Thứ hai*, cần xây dựng hệ thống mô tả công việc và quy trình làm việc cho các bộ phận phòng ban.

*Thứ ba*, để có thể xây dựng một hệ thống, quy trình tốt cũng như xây dựng và áp dụng thẻ điểm cân bằng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa thì đỏi hỏi người lãnh đạo cũng như cán bộ công nhân viên của các doanh nghiệp cần được đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng.

#### **5.2.5 Giảm thiểu tác động của các yếu tố vĩ mô đến thực thi chiến lược của doanh nghiệp**

*Thứ nhất*, các doanh nghiệp cần đẩy mạnh công tác nghiên cứu, phân tích dự báo thị trường.

*Thứ hai*, doanh nghiệp cần tích cực tham gia các hiệp hội doanh nghiệp cùng ngành hay trong địa bàn.

#### **5.2.6 Sử dụng tối đa nguồn lực trong hoạt động thực thi chiến lược**

*Một là*, lập kế hoạch phân bổ ngân sách trong kế hoạch chiến lược. Các doanh nghiệp cần chú ý tới vấn đề lập kế hoạch phân bổ ngân sách ngay trong giai đoạn hoạch định chiến lược.

Một khía cạnh nữa cũng cần sự chú ý của các nhà quản trị chiến lược ở đây là làm thế nào để thu hút thêm nguồn lực tài chính trong giai đoạn thực thi chiến lược.

### **5.3. Kiến nghị đối với các cơ quan hữu quan**

### ***5.3.1. Kiến nghị với UBND tỉnh Quảng Nam***

*Một là*, tháo gỡ về vốn và khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi cho các thành phần kinh tế đầu tư phát triển.

*Hai là*, cần tổ chức các khoá đào tạo các nhà quản lý về hoạch định chiến lược cho tổ chức cũng như công tác quản lý.

*Ba là*, cần tổ chức các khoá đào tạo cán bộ khoa học kỹ thuật và công nhân kỹ thuật lành nghề, kết hợp với việc phát triển khoa học công nghệ để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tạo tiền đề cho sự phát triển của các ngành trong tương lai.

*Bốn là*, UNND tỉnh Quảng Nam nên tổ chức các hội chợ các ngành nghề. Hội chợ triển lãm là một cầu nối giao thương giúp các doanh nghiệp có cơ hội tìm hiểu, hợp tác lẫn nhau.

*Năm là*, vấn đề quy hoạch vùng nguyên liệu là một vấn đề cấp thiết.

### ***5.3.2 Kiến nghị với các hiệp hội, các cơ quan quản lý nhà nước liên quan***

*Thứ nhất*, Nhà nước cần giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô. Trong phát triển kinh tế thị trường, ổn định kinh tế vĩ mô có ý nghĩa và vai trò quan trọng trên nhiều phương diện, đặc biệt là mối quan hệ gắn kết chặt chẽ với tăng trưởng kinh tế.

*Thứ hai*, Nhà nước cần quy định cụ thể về trách nhiệm của các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ trong việc tổ chức triển khai thực hiện các quy định của Nghị định này.

*Thứ ba*, các cơ quan Nhà nước cần tháo gỡ về vốn cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

## **5.4. Những đóng góp của luận án**

### ***5.4.1. Đóng góp về lý luận***

Tác giả đã tập trung nghiên cứu những lý thuyết chuyên sâu trong các tài liệu trong và ngoài nước, kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu cần thiết như nghiên cứu định tính thông qua thu thập tài liệu thứ cấp (nghiên cứu tại bàn) và phỏng vấn chuyên gia. Ngoài ra, nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua điều tra xã hội học qua bảng hỏi khảo sát và phân tích dữ liệu. Tác giả cũng kết hợp sử dụng phương pháp định tính và định lượng trong nghiên cứu tình huống tại một số doanh nghiệp để làm phong phú các nội dung nghiên cứu cũng như củng cố cho những kết quả nghiên cứu của mình.

Khẳng định về sự đóng góp về mặt lý luận, có thể thấy rằng Luận án đã hệ thống hóa và làm rõ hơn các tiếp cận lý thuyết về khái niệm, vai trò của việc nghiên cứu rào cản trong thực thi chiến lược tại doanh nghiệp.

### ***5.4.2. Đóng góp về thực tiễn***

Trước hết, Luận án đã đưa ra được nhận định về một số đặc điểm trong rào cản thực thi chiến lược của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tác giả cũng bước đầu tìm ra một số điểm đặc trưng trong rào cản thực thi chiến lược của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại địa bàn tỉnh Quảng Nam khác với các tỉnh khác.

Tiếp theo, việc khảo sát về rảo cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Quảng Nam cả ở trên diện rộng và tại các doanh nghiệp nghiên cứu tình huống cũng đã cung cấp những thông tin hữu ích về những rào cản đang tác động đến việc thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh hiện nay, bao gồm các nhóm Rào cản từ nhà lãnh đạo, quản lý, Rào cản từ cá nhân thực hiện chiến lược, Rào cản từ nội bộ, Rào cản từ bên ngoài tổ chức. Luận án cũng chỉ ra rằng mức độ ảnh hưởng của các rào cản đến sự thành công chiến lược xếp theo thứ tự giảm dần, lần lượt là: (1) Rào cản từ môi trường ngành, (2) Rào cản tương tác, (3) Rào cản hệ thống – quy trình, (4) Rào cản nguồn lực, (5) Rào cản từ môi trường vĩ mô. Từ đó, Luận án chỉ ra rằng Rào cản từ môi trường ngành là yếu tố có tác động mạnh nhất đến sự thành công chiến lược của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

Sau nữa,khi xếp hạng các rào cản thực thi chiến lược theo các đặc điểm của doanh nghiệp thì tùy theo mỗi ngành, mỗi loại hình doanh nghiệp mà ta thấy có sự khác biệt trong các thứ tự xếp hạng của các rào cản*.* Tuy nhiên, các rào cản chủ yếu có mức ảnh hưởng nhiều đến doanh nghiệp đều thuộc 2 nhóm chính gồm: rào cản nguồn lực, và rào cản từ môi trường vĩ mô.

Cuối cùng, để những nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa có ý nghĩa thực tiễn đối với địa phương, Luận án đã đưa ra các giải pháp, kiến nghị xét trên giác độ doanh nghiệp nhỏ và vừa, kết hợp với những đề xuất, kiến nghị đối với UBND tỉnh Quảng Nam, các tổ chức và cơ quan, ban, ngành chức năng. Những đề xuất, kiến nghị này giúp doanh nghiệp có thể vượt qua những rào cản trong thực thi chiến lược cả ở bên trong và các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

## **5.5. Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo**

### ***5.5.1. Hạn chế của luận án***

Mặc dù có những đóng góp nhất định cho nghiên cứu về rào cản trong thực thi chiến lược tại doanh nghiệp nhỏ và vừa tại địa bàn tỉnh Quảng Nam, tuy nhiên do giới hạn về khả năng nghiên cứu, Luận án có những hạn chế sau:

*Thứ nhất*, tuy Luận án đã nghiên cứu rào cản trong thực thi chiến lược theo các nhóm: Rào cản từ nhà lãnh đạo, quản lý, Rào cản từ cá nhân thực hiện chiến lược, Rào cản từ nội bộ, Rào cản từ bên ngoài tổ chức. Tuy nhiên những rào cản này chỉ mới ở mức độ liệt kê chứ chưa nâng tầm thành cơ sở lý luận.

*Thứ hai*, Luận án mới chỉ nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong địa bàn tỉnh Quảng Nam nên chưa thể đại diện cho cả một vùng hay cả nước. Chính vì vậy một số rào cản trong quá trình thực thi chiến lược của doanh nghiệp vẫn mang tính đặc trưng cho tỉnh Quảng Nam.

*Thứ ba*, Luận án chưa nghiên cứu đến rào cản trong thực thi chiến lược tại một số doanh nghiệp nhỏ và vừa trong những ngành sản xuất, kinh doanh khác. Nghiên cứu của Luận án mới chỉ tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong ngành Nông lâm nghiệp và thuỷ sản, ngành Công nghiệp chế biến, chế tạo và ngành Xây dựng. Mỗi nhóm ngành khác nhau đều có một đặc thù riêng trong nội tại doanh nghiệp và môi trường bên ngoài khác nhau, từ đó nó tạo ra những rào cản khác nhau đến việc thực thi chiến lược của doanh nghiệp.

*Thứ tư*, Luận án chưa nghiên cứu đến rào cản trong thực thi chiến lược đến các nhóm chiến lược khác nhau tại doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mỗi nhóm chiến lược của doanh nghiệp khác nhau thì sinh ra những rào cản khác nhau. Chính vì thế, trong nghiên cứu này chưa thể làm rõ những sự khác nhau đó.

### ***5.5.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo***

Những hạn chế này sẽ gợi mở cho các cho các hướng nghiên cứu tiếp theo về rào cản thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên các địa bàn khác; Về các lĩnh vực ngành nghề khác; Rào cản về thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp có quy mô doanh nghiệp khác; Đi sâu hơn về các nhóm rào cản để làm rõ hơn tác động của những rào cản đó đến hoạt động thực thi chiến lược của doanh nghiệp; Đi sâu vào những nhóm chiến lược khác nhau để làm rõ những rào cản đặc trưng cho việc thực thí nhóm chiến lược đó; Về mối quan hệ giữa xây dựng chiến lược và rào cản trong việc thực thi chiến lược... Những nghiên cứu đó sẽ góp phần làm phong phú các lý thuyết của bộ môn quản trị chiến lược, cũng như đóng góp về mặt thực tiễn vào sự phát triển của các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng là một lực lượng chủ chốt trong nền kinh tế Việt Nam.

# KẾT LUẬN

Các công trình nghiên cứu trên thế giới về chủ đề quản trị chiến lược nói chung rất đa dạng và phong phú. Song các công trình nghiên cứu về rào cản thực thi chiến lược trong khu vực DNNVV còntương đối hạn chế. Ở Việt Nam, số lượng các công trình nghiên cứu về chủ đề rào cản thực thi chiến lược rất ít. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước đây trên thế giới và Việt Nam về chủ đề quản trị chiến lược, Luận án đã đặt ra các mục tiêu nghiên cứu là khám phá các rào cản thực thi chiến lược và đo lường mức độ ảnh hưởng của các rào cản này đến sự thành công chiến lược tại các DNNVV đặt trong bối cảnh ba ngành sản xuất tiêu biểu trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

Trong Luận án, tác giả đã làm rõ khung lý thuyết cơ sở cho đề tài nghiên cứu, cũng như tổng hợp và phát triển thang đo cho các khái niệm nghiên cứu chính. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng gồm 2 bước nghiên cứu sơ bộ (với mẫu là 50 quan sát) và nghiên cứu chính thức (với mẫu là 485 quan sát). Kết quả nghiên cứu đã cho thấy các rào cản chính ảnh hưởng đến quá trình thực thi chiến lược của doanh nghiệp lần lượt là: (1) Rào cản môi trường ngành, (2) Rào cản tương tác, (3) Rào cản hệ thống – quy trình, (4) Rào cản nguồn lực, (5) Rào cản từ môi trường vĩ mô.

Đồng thời, phương pháp nghiên cứu tình huống (case-study) cũng đã được áp dụng để tìm hiểu và phân tích sâu hơn các yếu tố rào cản mang tính đặc thù tại ba (03) doanh nghiệp điển hình trong ba ngành sản xuất được lựa chọn trong nghiên cứu này.

Với các phát hiện trong nghiên cứu này, Luận án có giá trị cả về mặt lý luận và thực tiễn. Về mặt lý luận, Luận án đã hệ thống hóa và sắp xếp lại các rào cản thực thi chiến lược theo các nhóm mới phù hợp với bối cảnh nghiên cứu mới là khu vực DNNVV tại Việt Nam nói chung và trên địa bàn tỉnh Quảng Nam nói riêng. Ngoài ra, tác giả cũng đã kiểm chứng và khẳng định các mối quan hệ ngược chiều của các biến rào cản thực thi đến sự thành công của chiến lược. Về mặt thực tiễn, Luận án cung cấp thông tin tham khảo cho các nhà hoạch định chính sách, các cơ quan QLNN, cũng nhà quản trị ở các DNNVV để điều chỉnh và có những giải pháp hạn chế và vượt qua các rào cản trong thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, Luận án cũng đã làm rõ một số hạn chế của nghiên cứu này và gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

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

1. Đoàn Ngọc Quang (2018), *“Ảnh hưởng của các rào cản đến sự thành công của chiến lược tại các DNNVV tiểu thủ công nghiệp tỉnh Quảng Nam”*, Tạp chí Kinh tế và dự báo, ISSN 0866-7120, Số 27, tháng 09/2018, tr 58-61.

2. Đoàn Ngọc Quang (2018), *“Rào cản trong thực thi chiến lược trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành xây dựng tỉnh Quảng Nam”*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh, ISSN 2588-1108, Tập 34, Số 4 (2018), tr 56-63 (Đồng tác giả).

3. Doan Ngoc Quang (2018), “Barriers to strategy execution of small and medium sized enterprises in Quang Nam province, Vietnam”, Proceedings paper in International conference on contemporary issues in Economics, Management and Business (1st). 29-30 November 2018, NEU, Hanoi (Co-Author).