



## Rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành xây dựng tỉnh Quảng Nam

Hoàng Văn Hải\*, Đoàn Ngọc Quang, Lê Thành Trung

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

Nhận ngày 30 tháng 10 năm 2018

Chỉnh sửa ngày 26 tháng 11 năm 2018; Chấp nhận đăng ngày 04 tháng 12 năm 2018

**Tóm tắt:** Ngày nay, quản trị chiến lược được coi là hoạt động không thể thiếu của mỗi doanh nghiệp. Hơn nữa, xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên thị trường, đòi hỏi họ phải hoạch định được chiến lược phù hợp. Trong toàn bộ quy trình quản trị chiến lược, thực thi chiến lược đóng vai trò rất quan trọng, thậm chí có tính quyết định, là giai đoạn biến các phương án chiến lược thành hiện thực, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), vốn có ít lợi thế trong cuộc cạnh tranh khốc liệt của thị trường. Bài viết này nghiên cứu thực tiễn về các rào cản trong giai đoạn thực thi chiến lược tại các DNNVV ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam nhằm kiểm chứng các vấn đề lý luận và tìm ra các rào cản trong quá trình thực thi chiến lược, từ đó đề xuất một số giải pháp giúp các doanh nghiệp thực hiện thành công chiến lược đã đề ra.

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

### 1. Dẫn nhập

Quản trị chiến lược được phân chia thành ba giai đoạn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: (i) hoạch định chiến lược; (ii) thực thi chiến lược; (iii) kiểm soát chiến lược. Trong đó, thực thi chiến lược là giai đoạn đòi hỏi nhiều thời gian và khó khăn hơn rất nhiều so với hoạch định chiến lược vì nó bao gồm nhiều công việc cụ thể. Thực thi chiến lược có phạm vi rộng, liên quan đến nhiều quy trình và tất cả các chức năng của một lĩnh vực, đòi hỏi sự tham gia của toàn thể các thành viên của doanh nghiệp để biến kế hoạch chiến lược thành những hành

động cụ thể. Thực thi chiến lược chính là giai đoạn chuyển những ý đồ chiến lược của doanh nghiệp thành những kết quả mà doanh nghiệp mong muốn.

Thực thi chiến lược có vai trò quan trọng trong quá trình hiện thực hóa chiến lược của một tổ chức. Chính vì vậy, trên thế giới đã có nhiều học giả đề cập đến vấn đề này.

Alexander (1985) đã nghiên cứu triển khai chiến lược ở các doanh nghiệp lớn và vừa của Mỹ để xác định những vấn đề xảy ra thường xuyên nhất khi chiến lược được thực thi và tìm ra 22 rào cản thường gặp trong thực thi chiến lược, trong đó có 10 rào cản thường gặp nhất tại 50% các doanh nghiệp tham gia khảo sát, đó là [1]:

(1) Giai đoạn thực thi kéo dài hơn thời gian dự kiến;

\* Tác giả liên hệ chính. ĐT.: 84-983288119.

Email: [haihv@vnu.edu.vn](mailto:haihv@vnu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4187>

(2) Một số trục trặc không dự kiến trước xuất hiện;

(3) Các hoạt động khác trong doanh nghiệp 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 đào tạo và hướng dẫn cấp dưới chưa đầy đủ.

Ngoài ra, một số nghiên cứu khác cũng đưa ra kết quả tương tự. Giles (1991) đã đưa ra ba lý do lý giải việc lập kế hoạch chiến lược kém là một trở ngại đối với thực thi chiến lược, đó là:

(i) Một chiến lược không thực sự là một chiến lược mà là một “hỗn hợp các ngân sách và các kế hoạch hoạt động quản lý”; (ii) Chiến lược đó không thể thực thi được; và (iii) Những người thực hiện không nghĩ chiến lược đó là của họ vì họ không tham gia vào việc hình thành chiến lược đó [2].

Nghiên cứu về các nhân tố hủy hoại chiến lược, Beer và Eisenstat (2000) nhấn mạnh có 4 nhân tố được coi là rào cản lớn nhất gồm: (i) Nhà quản trị cấp cao không hiệu quả; (ii) Phong cách quản trị kiểu phó mặc; (iii) Chiến lược không rõ ràng hoặc không có sự ưu tiên cho các giải pháp chiến lược; (iv) Vấn đề truyền thông giữa các bộ phận trong tổ chức kém hiệu quả [3].

Từ các nghiên cứu trên, có thể chia ra 4 nhóm rào cản ảnh hưởng đến thực thi chiến lược, đó là: rào cản từ nhà lãnh đạo và quản lý, rào cản từ cá nhân thực thi chiến lược, rào cản từ nội bộ, rào cản từ bên ngoài tổ chức (Bảng 1).

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

<b>Rào cản từ nhà lãnh đạo, quản lý</b>	
L1	Thiếu sự đồng thuận giữa các nhà ra quyết định
L2	Nhà lãnh đạo chưa nhận diện được các vấn đề chính
L3	Phong cách lãnh đạo chưa phù hợp
L4	Thiếu sự cam kết của nhà lãnh đạo với các mục tiêu chiến lược
L5	Sự cạnh tranh giữa các nhóm lợi ích trong ban điều hành
L6	Nhà lãnh đạo thiếu động lực thực hiện nhiệm vụ
L7	Nhà lãnh đạo không ghi nhận kịp thời sáng kiến đổi mới của nhân viên
L8	Ban điều hành thiếu sự trao đổi về chiến lược
L9	Người ra quyết định chính không đóng vai trò tích cực trong giai đoạn thực thi
L10	Sự thay đổi trách nhiệm của các nhân sự chủ chốt chưa được xác định rõ
L11	Những người thực thi chủ chốt thiếu cảm giác “làm chủ” trong ra quyết định chiến lược
<b>Rào cản từ cá nhân thực thi chiến lược</b>	
I1	Các cá nhân trong đơn vị cạnh tranh không lành mạnh với nhau
I2	Nhân viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ
I3	Vấn đề cá nhân ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
I4	Nhân viên chống đối việc thực thi chiến lược
I5	Nhân viên ngại không muốn thay đổi
I6	Nhân viên không hiểu biết về chiến lược
I7	Nhân viên không hiểu biết về mức độ đóng góp của họ vào chiến lược
I8	Nhân viên không hiểu rõ tầm nhìn của tổ chức
I9	Nhân viên thiếu động lực làm việc
I10	Nhân viên thiếu sự cam kết với việc thực thi chiến lược
I11	Những người ủng hộ tổ chức đã rời đi trong quá trình triển khai

**Rào cản từ nội bộ**

O1	Số lượng nhân sự bị hạn chế
O2	Quản lý nhân sự không phù hợp
O3	Hệ thống đào tạo không hướng đến việc thực thi chiến lược của doanh nghiệp
O4	Chế độ phúc lợi không phù hợp
O5	Lương, thưởng chưa tương xứng
O6	Các quy định và chính sách điều hành không rõ ràng
O7	Cơ sở vật chất không đầy đủ
O8	Nguồn lực không được phân bổ phù hợp
O9	Thiếu nguồn lực tài chính để thực thi chiến lược
O10	Cấu trúc tổ chức không tương thích với chiến lược
O11	Chiến lược không tương thích với văn hóa doanh nghiệp
O12	Các chỉ tiêu về chiến lược bị sai lệch so với mục tiêu hoạch định ban đầu
O13	Truyền thông về chiến lược cho cán bộ công nhân viên chưa thực hiện tốt
O14	Hệ thống thông tin nội bộ chưa được xây dựng đầy đủ
O15	Sự trao đổi giữa các bộ phận chưa thông suốt
O16	Các bộ phận chưa phối hợp hiệu quả
O17	Hệ thống đánh giá và kiểm soát không phù hợp
O18	Các bộ phận cạnh tranh nhau về lợi ích
O19	Các công cụ đo lường kết quả công việc chưa phù hợp
O20	Các hoạt động thực thi chiến lược không có sự đồng bộ giữa các bộ phận
O21	Các hoạt động khác trong doanh nghiệp làm giảm sự tập trung vào việc thực thi quyết định
O22	Doanh nghiệp kém thích ứng với sự thay đổi của môi trường thay đổi

**Rào cản từ bên ngoài tổ chức**

E1	Chính sách pháp luật của nhà nước liên quan đến ngành thay đổi
E2	Lãi suất ngân hàng ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E3	Sự thay đổi tỷ giá hối đoái ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E4	Lạm phát ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E5	Chính sách thuế ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E6	Môi trường tự nhiên ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E7	Thay đổi công nghệ ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E8	Các yếu tố văn hóa - xã hội ảnh hưởng tiêu cực đến việc thực thi chiến lược
E9	Cuộc khủng hoảng kinh tế làm chệch hướng thực thi chiến lược
E10	Sự thay đổi của các đối thủ hiện tại làm ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược
E11	Nhà cung cấp thay đổi ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược

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

## 2. Phân tích các rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành xây dựng của tỉnh Quảng Nam

### 2.1. Đặc thù của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành xây dựng tỉnh Quảng Nam

Thị trường ngành xây dựng tỉnh Quảng Nam nói riêng và ngành xây dựng Việt Nam nói chung có những bước phát triển mạnh trong những năm gần đây. Ngành xây dựng được cấu thành bởi 3 yếu tố chính: (i) Yếu tố đầu vào (vật liệu xây dựng như thép, xi măng, gạch,

đá..., nhân công và máy xây dựng); (ii) Quy trình xây dựng (bao gồm các khâu như thiết kế, đấu thầu, làm móng, xây thô, hoàn thiện); (iii) Thị trường xây dựng (bao gồm ba thị trường chính là dân dụng, công nghiệp và cơ sở hạ tầng). Tỉnh Quảng Nam tiếp giáp với trung tâm kinh tế lớn của miền Trung là thành phố Đà Nẵng về phía Bắc và Khu kinh tế Dung Quất đang phát triển khá mạnh mẽ, do đó có điều kiện thuận lợi để phát triển về kinh tế - xã hội nói chung và phát triển ngành xây dựng nói riêng. Đây cũng là hai nơi tạo nên thị trường

tiêu thụ sản phẩm rất lớn cho ngành xây dựng tỉnh Quảng Nam.

Trong quá trình nghiên cứu có thể rút ra kết luận về các đặc thù của các doanh nghiệp ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam như sau:

*Một là*, sự phân bố các doanh nghiệp xây dựng gắn liền với nguồn nguyên liệu.

*Hai là*, trình độ sản xuất của nhiều doanh nghiệp trong ngành còn lạc hậu.

*Ba là*, lực lượng cán bộ khoa học kỹ thuật trong các lĩnh vực sản xuất - xây dựng chưa tương xứng với yêu cầu phát triển ngày càng cao của ngành.

*Cuối cùng*, đa số các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.

## 2.2. Phân tích thực trạng các rào cản trong thực thi chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành xây dựng tỉnh Quảng Nam

Căn cứ vào danh sách các doanh nghiệp ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam (tính đến tháng 12/2016), tác giả lựa chọn các doanh nghiệp để lấy mẫu khảo sát phục vụ cho nghiên cứu theo 2 tiêu chí: (i) Số nhân viên dưới 200 người; (ii) Tổng nguồn vốn dưới 100 tỷ đồng.

Mục tiêu của nghiên cứu là tìm ra những rào cản trong thực thi chiến lược tại các DNNVV ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam và xác định mức độ ảnh hưởng của các nhóm rào cản đến sự thành công của chiến lược. Do vậy, các giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

H1: Rào cản từ nhà lãnh đạo, quản lý có mối quan hệ với sự thành công của chiến lược

H2: Rào cản từ cá nhân thực thi có mối quan hệ với sự thành công của chiến lược

H3: Rào cản nội bộ tổ chức có mối quan hệ với sự thành công của chiến lược

H4: Rào cản môi trường bên ngoài có mối quan hệ với sự thành công của chiến lược

Có 200 phiếu khảo sát được phát ra và 67 phiếu được thu về, đạt tỷ lệ phản hồi 33,5%. Sau khi sàng lọc, kiểm tra phiếu, các phiếu đều hợp lệ và được đưa vào phân tích. Thông tin thu

được từ mẫu khảo sát cho thấy một số đặc điểm nổi bật sau đây:

*Một là*, đa số các doanh nghiệp khảo sát đang hoạt động theo hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn (hơn 70%) và quy mô nhân viên ở mức dưới 20 người (62,7%). Về quy mô vốn, hơn 80% các doanh nghiệp có số vốn dưới 20 tỷ đồng.

*Hai là*, đa số các DNNVV có thời gian hoạt động trên 1 năm, trong đó các doanh nghiệp hoạt động trên 5 năm chiếm hơn 60% số doanh nghiệp khảo sát. Tuy nhiên, số doanh nghiệp có văn bản chiến lược được công bố rộng rãi chỉ chiếm khoảng 25%. Số doanh nghiệp không có văn bản chiến lược chiếm đến gần 70%. Còn lại khoảng 5% là số doanh nghiệp có chiến lược nhưng không công bố rộng rãi.

*Ba là*, tuy không có văn bản chiến lược nhưng ban giám đốc các doanh nghiệp đều có định hướng chiến lược và có đến hơn 50% số doanh nghiệp khảo sát đã công bố định hướng chiến lược cho cán bộ công nhân viên biết.

*Bốn là*, những người trả lời phiếu khảo sát hầu hết có trình độ từ phổ thông trung học trở lên (94%) và họ đã làm việc tại công ty từ trên 1 năm. Do vậy, họ là những người có đủ khả năng cung cấp thông tin cụ thể và tin cậy.

Với mục tiêu khám phá các rào cản và ảnh hưởng của các rào cản này đối với việc thực thi chiến lược của các DNNVV ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam, do quy mô mẫu nhỏ (dưới 100) nên phân tích tương quan Pearson được sử dụng để xem xét các biến rào cản thực thi chiến lược gồm  $L\_Bar$ ,  $I\_Bar$ ,  $O\_Bar$  và  $E\_Bar$  có mối quan hệ tuyến tính với biến “thành công của chiến lược” (SS) hay không và mức độ ảnh hưởng như thế nào. Kết quả phân tích tương quan được trình bày ở Bảng 2.

Kết quả Bảng 2 cho thấy: biến  $L\_Bar$  và  $E\_Bar$  không có mối quan hệ tuyến tính với biến SS. Còn 2 biến  $I\_Bar$  và  $O\_Bar$  có mối quan hệ tuyến tính với biến SS. Hệ số  $r$  trong kiểm định tương quan Pearson là hệ số cho biết mối quan hệ giữa 2 biến số. Giá trị của  $r$  từ -1 đến 1.

Bảng 2. Kết quả phân tích tương quan

		L_Bar	I_Bar	O_Bar	E_Bar	SS
L_Bar	Hệ số tương quan Pearson	1	0,708**	0,765**	0,501**	L_Bar
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	
I_Bar	Hệ số tương quan Pearson		1	0,824**	0,495**	I_Bar
	Sig. (2-tailed)			0,000	0,000	
O_Bar	Hệ số tương quan Pearson			1	0,543**	O_Bar
	Sig. (2-tailed)				0,000	
E_Bar	Hệ số tương quan Pearson				1	E_Bar
	Sig. (2-tailed)					
SS	Hệ số tương quan Pearson					SS
	Sig. (2-tailed)					

\*\* Tương quan có ý nghĩa ở mức giá trị p = 0,01.  
\* Tương quan có ý nghĩa ở mức giá trị p = 0,05.

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát.

Với giá trị r càng lớn thì mức độ quan hệ giữa 2 biến càng chặt chẽ. Theo đó, biến O\_Bar có mức độ ảnh hưởng đến biến SS lớn hơn so với I\_Bar.

Như vậy, các giả thuyết H1 và H4 bị loại bỏ, còn H2 và H3 được chấp nhận.

Nhằm chỉ ra mức độ ảnh hưởng cụ thể của các biến rào cản thực thi chiến lược đến các DNNVV trong nghiên cứu này, tác giả tính toán giá trị trung bình của các biến quan sát trong các thang đo rào cản chiến lược. Giá trị trung bình của từng biến quan sát trong các thang đo rào cản thực thi chiến lược cho thấy mức độ ảnh hưởng của những yếu tố này đến việc thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Hầu hết các biến có giá trị trung bình trong khoảng từ 2,0 đến 3,0, chỉ có một vài biến số có giá trị trong khoảng từ 3,0 đến 3,5. Không có biến quan sát nào có trị lớn hơn 3,5.

Từ những phân tích trên cho thấy một số phát hiện về rào cản thực thi chiến lược tại các DNNVV ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam như sau:

*Thứ nhất*, trong số 4 nhóm rào cản theo mô hình lý thuyết mà tác giả đề xuất, chỉ có 2 nhóm rào cản có mối quan hệ tuyến tính với sự thành

công của chiến lược là nhóm rào cản từ cá nhân thực thi chiến lược và nhóm rào cản nội bộ tổ chức. Hệ số r trong tương quan Pearson cho thấy rào cản nội bộ tổ chức có mối tương quan chặt chẽ với biến “thành công của chiến lược” ( $r = 0,298$ ) hơn so với rào cản từ cá nhân thực thi chiến lược ( $r = 0,274$ ). Hai nhóm rào cản còn lại có ảnh hưởng đến chiến lược nhưng chưa có đủ dữ liệu thống kê để chỉ ra mối quan hệ tuyến tính với sự thành công của chiến lược.

*Thứ hai*, giá trị trung bình của 4 thang đo rào cản thực thi chiến lược cho thấy mức độ ảnh hưởng của các rào cản này đến sự thành công của chiến lược đều ở mức dưới trung bình (3,0). Điều đó cho thấy các DNNVV ở Quảng Nam không bị chi phối quá nhiều bởi các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài trong việc thực thi chiến lược. Trong số các rào cản thì mức ảnh hưởng của nhóm rào cản môi trường bên ngoài có giá trị cao nhất (2,929) với 4/10 rào cản có mức độ ảnh hưởng vừa phải, với điểm số trung bình từ 3,0 trở lên gồm 3 biến số môi trường vĩ mô là quy định pháp luật, chính sách thuế, lãi suất ngân hàng, và 1 biến số môi trường vi mô là “nhu cầu của khách hàng thay đổi” (3,269).

*Thứ ba*, nhóm rào cản nội bộ tổ chức có 21 rào cản thì yếu tố “thiếu nguồn lực tài chính để thực thi chiến lược” có giá trị trung bình cao nhất (3,463) nên được cho là có ảnh hưởng nhiều nhất đến việc thực thi chiến lược của DNNVV trong lĩnh vực xây dựng. Điều này có thể được lý giải do hầu hết các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều có quy mô rất nhỏ nên việc thiếu nguồn lực tài chính là hệ quả tất yếu. Ngoài ra, các biến số khác như quản lý nhân sự, vấn đề lương thưởng, chế độ phúc lợi cũng có giá trị xấp xỉ bằng 3,0 nên cũng có ảnh hưởng vừa đến thực thi chiến lược. Sỡ dĩ những biến số này được cho là có ảnh hưởng nhiều vì ngành xây dựng có mức lương chỉ ở mức khiêm tốn, thấp hơn mức trung bình của nhiều ngành, đồng thời lại có tính mùa vụ nên vấn đề lương thưởng có vai trò rất quan trọng.

*Thứ tư*, trong số các rào cản từ cá nhân thực thi chiến lược, 2/10 rào cản có ảnh hưởng lớn nhất là “nhân viên thiếu năng lực” (3,090) và “nhân viên thiếu động lực làm việc” (3,119). Thực tế này khá phổ biến tại các DNNVV vì tâm lý người Việt Nam thích sự ổn định, mong muốn làm việc tại các doanh nghiệp lớn, có tên tuổi hơn so với làm việc tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa. Hơn nữa, với đặc thù tâm lý của người dân Quảng Nam là thận trọng, có xu hướng ngại phải đối mặt với rủi ro trong kinh doanh thì họ càng khó có động lực làm việc khi công việc đòi hỏi sự linh hoạt và chủ động cao.

### 3. Một số đề xuất

Thực thi chiến lược được xem là giai đoạn đầy thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào trong quá trình quản trị chiến lược. Thực thi chiến lược liên quan đến tất cả mọi người, từ các giám đốc điều hành đến công nhân lao động. Vai trò của họ có thể khác nhau, nhưng họ đều có đóng góp vào nỗ lực triển khai của tập thể. Trên cơ sở những phát hiện về các rào cản có ảnh hưởng lớn nhất đến thành công của việc thực thi chiến lược tại các DNNVV, một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả của thực thi

chiến lược tại các DNNVV ngành xây dựng bao gồm:

#### 3.1. Đối với cơ quan quản lý nhà nước

(1) *Khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi cho các thành phần kinh tế đầu tư phát triển ngành xây dựng*

Đối với nhóm rào cản “thiếu nguồn lực tài chính để thực thi chiến lược”, đây là nhóm rào cản cần có sự hỗ trợ rất lớn từ các cơ quan quản lý nhà nước. Nhu cầu vốn đầu tư để phát triển ngành xây dựng ở tỉnh Quảng Nam đến năm 2020 lên đến hàng nghìn tỷ đồng. Việc đầu tư phát triển ngành xây dựng cần được xem như đầu tư cho cơ sở hạ tầng và cần được ưu tiên đi trước một bước. Các cơ quan quản lý nhà nước cần tạo điều kiện để khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia vào ngành xây dựng.

(2) *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 ngành xây dựng để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tạo tiền đề cho sự phát triển của ngành trong tương lai*

Các rào cản có ảnh hưởng tương đối lớn đến các doanh nghiệp trong giai đoạn thực thi chiến lược là “quản lý nhân sự” và “nhân viên thiếu năng lực”, đây cũng chính là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sự thành công của quá trình thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc tăng cường công tác đào tạo cán bộ khoa học kỹ thuật, công nhân lành nghề và tiếp thu trình độ khoa học kỹ thuật công nghệ tiên tiến, hiện đại là rất cần thiết để đáp ứng nhu cầu trước mắt cũng như tạo tiền đề cho sự phát triển ngành xây dựng của tỉnh Quảng Nam trong tương lai. Do đó, cần có kế hoạch đào tạo cán bộ khoa học kỹ thuật cũng như cán bộ quản lý dưới nhiều hình thức về chuyên môn, ngoại ngữ, tin học, quản trị kinh doanh, marketing...

(3) *Đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ cho việc phát triển các ngành kinh tế, trong đó có ngành xây dựng*

Cơ quan nhà nước cần đầu tư xây dựng mới, mở rộng hệ thống đường bộ, đường sông, bến cảng trên địa bàn tỉnh để đáp ứng nhu cầu vận chuyển hàng hóa nói chung và các mặt hàng xây dựng nói riêng. Theo đó, cần khuyến

khích các doanh nghiệp vận tải đường bộ, đường sông nghiên cứu đầu tư phương tiện vận tải để có đủ năng lực vận chuyển vật liệu xây dựng cung ứng đến các địa phương trong và ngoài tỉnh.

### 3.2. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa

#### (1) Lập kế hoạch phân bổ ngân sách trong kế hoạch chiến lược

Một rào cản được xác định 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”. Chính vì vậy, 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. Một khía cạnh nữa cũng cần sự chú ý của các nhà quản trị chiến lược, đó là làm thế nào thu hút thêm nguồn lực tài chính trong giai đoạn thực thi chiến lược.

#### (2) Đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng cho cán bộ, nhân viên

Kết quả khảo sát tại các DNNVV ngành xây dựng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam cho thấy một số rào cản trong thực thi chiến lược liên quan đến nhân sự trong doanh nghiệp, chẳng hạn như yếu tố “quản lý nhân sự” và “nhân viên thiếu năng lực”. Đây là các rào cản có mức tác động tương đối cao đến các doanh nghiệp bất kể thuộc lĩnh vực sản xuất hay thương mại – dịch vụ, và có ảnh hưởng rất lớn tới sự thành công của việc thực thi chiến lược tại 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. 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 thực sự của họ. Có như vậy, công tác đào tạo mới có hiệu quả và góp phần thiết thực nâng cao hiệu quả thực thi chiến lược.

#### (3) Xây dựng chế độ lương thưởng cho nhân viên và áp dụng khoa học kỹ thuật trong ngành xây dựng

Lương thưởng và chế độ phúc lợi là một rào cản lớn trong quá trình thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Chỉ khi người lao động có được mức lương xứng đáng thì họ mới có thể cùng doanh nghiệp thực thi chiến lược tốt. Đây cũng chính là một phần nguyên nhân gây ra rào cản “nhân viên thiếu động lực làm việc”. Đặc thù ngành xây dựng là một ngành lao động nặng nhọc và tiềm ẩn rất nhiều nguy cơ tai nạn lao động. Do đó, việc đầu tiên phải làm là xây dựng một chế độ lương thưởng cùng các phúc lợi xứng đáng cho người lao động, từ đó giúp ổn định nguồn nhân sự trong doanh nghiệp và doanh nghiệp không bị chảy máu chất xám do các công nhân lành nghề xin nghỉ. Ngoài ra, doanh nghiệp cần chú trọng vấn đề áp dụng khoa học kỹ thuật nhằm giảm tải sức lao động chân tay, thay thế bằng máy móc để đạt hiệu suất cao.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Alexander, L., “Successfully Implementing Strategic Decisions”, Long Range Planning, 18 (1985) 3, pp. 91-97.
- [2] Giles, W. D. (1991), Making Strategy Work, Long Range Planning, 24 (5), pp. 75 – 91.
- [3] Beer, M. & Eisenstat, R., “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, Sloan Management Review, 41 (2000) 4, pp. 29-40.
- [4] Downes, L., “Strategy Can Be Deadly – Industry Trend or Event”, The Industry Standard (May 14<sup>th</sup>, 2001).
- [5] Brannen, L., “Upfront: The 33 1/3 Percent Strategy Solution”, Business Finance, 2005, <http://businessfinancemag.com/article/upfront-33-13-percent-strategy-solution-0601>
- [6] Al-Ghamdi, S., “Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience”, European Business Review 98 (1998) 6, pp. 322-327.
- [7] Atkinson, H., “Strategy Implementation: A Role for the Balanced Card”, Management Decision, 44 (2006) 10, pp. 1-17.

- [8] Bossidy L., Charan R. (Nguyễn Thu Hồng, Đoàn Thu Hương dịch), *Thực thi chiến lược*, NXB. Lao động – Xã hội, Hà Nội, 2007.
- [9] Farsight Leadership Organization, “Strategy Implementation and Realization”, 2007, [www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.html](http://www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.html), 24.10.2007
- [10] Cater, T., Pucko D., “Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practices”, *Journal for East European Management Studies* 15 (2010) 3, pp. 207-236.
- [11] Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, *Quản trị chiến lược*, NXB. Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội, 2007.
- [12] Hoàng Văn Hải, *Quản trị chiến lược*, tái bản lần thứ 3, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội, 2017.
- [13] Nguyễn Phương Mai, “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*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, 2017.
- [14] Cục Thống kê Quảng Nam, *Tình hình kinh tế - xã hội tỉnh Quảng Nam năm 2015*, 2015.
- [15] Cục Thống kê Quảng Nam, *Tình hình kinh tế - xã hội tỉnh Quảng Nam năm 2016*, 2016.
- [16] Cục Thống kê Quảng Nam, *Tình hình kinh tế - xã hội tỉnh Quảng Nam năm 2017*, 2017.
- [17] Cục Thống kê Quảng Nam, *Tình hình kinh tế - xã hội tỉnh Quảng Nam 6 tháng đầu năm 2018*, 2018.

## Barriers to Strategic Execution of Small and Medium Sized Enterprises in Quang Nam Province Construction Industry

Hoang Van Hai, Doan Ngoc Quang, Le Thanh Trung

*School of Business Administration, VNU University of Economics and Business,  
144 Xuan Thuy Str., Cau Giay Dist., Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** Nowadays, strategic management is considered indispensable activity in each enterprise. Moreover, the trend of globalization and economic integration has created fierce competition among enterprises in the market and required them to plan the appropriate strategy. Throughout the whole process of strategic management, strategic execution plays an important role. It is the stage of turning strategic options into reality, especially for small and medium-sized enterprises in an increasingly competitive business environment. Thus, this research explores the practical barriers to strategic execution of the SMEs in Quang Nam province construction industry in order to examine the theoretical issues and find barriers in the process. In light of the findings, some recommendations and solutions were raised for the enterprises to implement their strategies successfully.

*Keywords:* Strategic management, strategic execution, barriers to strategic execution.