

Tại sao các tổ chức thất bại trong thực thi chiến lược?

Lựa chọn được chiến lược tốt mới chỉ là một sự khởi đầu tốt đẹp, các tổ chức cần phải tiếp tục triển khai các nội dung của chiến lược một cách đúng đắn mới có thể đảm bảo thành công. Tuy nhiên, rất tiếc là trên thực tế, không nhiều tổ chức có thể làm được như vậy.

Chiến lược liên quan đến những sự thay đổi lớn lao, do vậy, điều này thách thức tính ổn định của mọi tổ chức, bởi vì bản tính vốn có của con người nói chung là không thích thay đổi. Vì vậy, cho dù tầm nhìn chiến lược có truyền cảm hứng hay các sản phẩm hoặc sáng tạo công nghệ có tuyệt vời như thế nào đi chăng nữa, thì khi triển khai thực hiện sẽ gặp vô số những rào cản. Cho nên, phần lớn thất bại là do không nhận thức đúng về những rào cản và nguồn gốc của chúng

Có nhiều lý do khiến việc thực hiện chiến lược thất bại, trong đó có thể kể đến là:

Chiến lược quá tham vọng: Các nhà quản lý không biết bắt đầu từ đâu. Các mục tiêu và sáng kiến được đưa ra quá nhiều trong quá trình lập kế hoạch thực thi chiến lược bởi vì đội ngũ lãnh đạo đã không đưa ra những quyết định cứng rắn để lược bỏ các hoạt động không quan trọng và không thực sự có ý nghĩa quyết định. Bản thân nội hàm của thuật ngữ chiến lược đã có nghĩa là bỏ bớt đi.

Mục tiêu không thực tế: Mặc dù mục tiêu chiến lược phải có tính thách thức và có thể bao trùm lên tất cả các hoạt động của tổ chức, nhưng vẫn phải thực tế nhưng nếu các thành viên cảm thấy mục tiêu không thể thực hiện được, họ sẽ không nỗ lực và cố gắng để đạt được nó.

Thiếu năng lực lãnh đạo: Thiếu năng lực lãnh đạo thể hiện ở nhiều cấp độ. Năng lực lãnh đạo đòi hỏi tất cả các nhà quản lý, không chỉ hiểu rõ về trách nhiệm và quyền hạn của mình trong thực thi chiến lược, mà còn phải đóng vai trò như một nhà quản trị nhân sự.

Tập trung vào những thay đổi trong cấu trúc: Nhiều tổ chức quá dựa vào thay đổi cấu trúc để thực hiện chiến lược. Trong khi thay đổi cấu trúc chỉ là một phần của yêu cầu để thực thi chiến lược thành công.

Trách nhiệm không rõ ràng: Nếu các thành viên trong tổ chức không rõ vai trò và trách nhiệm trong thực thi chiến lược hoặc không chịu trách nhiệm về công việc của họ, thì thất bại là khó tránh khỏi. Trách nhiệm rõ ràng mới giúp thúc đẩy sự thay đổi và tạo ra kết quả thực sự.

Thiếu trao quyền: Trách nhiệm phải đi đôi với quyền hạn phù hợp để đạt được kết quả như mong đợi. Việc trao quyền cũng cần các công cụ và nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu chiến lược.

Thiếu giao tiếp: Giao tiếp giúp thông tin được thông suốt. Nếu một kế hoạch không được truyền đạt cho nhân viên, họ sẽ không hiểu vai trò hoặc cách thức đóng góp để đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Bị cuốn vào công việc hàng ngày: Các nhà quản lý thường bị cuốn vào các vấn đề tác nghiệp hàng ngày và có thể đánh mất tầm nhìn về các mục tiêu dài hạn. Từ đó, họ cũng sẽ luôn tập trung vào công việc hàng ngày, trừ phi có yêu cầu của tổ chức tập trung vào việc thực hiện chiến lược.

Thiếu sự rõ ràng trong hành động: Các hành động cần thiết để thực thi chiến lược không được nêu cụ thể hoặc xác định rõ ràng.

Giám sát không đầy đủ: Thiếu giám sát, nhà quản lý không thể đánh giá được liệu chiến lược có được thực thi đúng cách và đến được đích không. Nếu không có thông tin rõ ràng về cách thức và lý do tại sao hiệu suất công việc đang giảm sút, hầu như không thể có hành động điều chỉnh thích hợp.

Không có báo cáo tiến độ: Không có phương pháp để theo dõi tiến độ, hoặc kế hoạch chỉ đo lường những gì dễ dàng, không phải những gì quan trọng, vì vậy không ai cảm thấy có bất kỳ động lực nào để tiến lên phía trước.

Thiếu sự điều chỉnh: Tổ chức không được điều chỉnh kịp thời để thực hiện chiến lược. Tình trạng đóng băng trong tổ chức, trở ngại trong văn hóa thực hiện và các quy trình làm việc không hỗ trợ thực thi chiến lược.

Tóm lại, để thực hiện thành công chiến lược, nhà lãnh đạo doanh nghiệp/tổ chức phải có khả năng:

- Xác định chiến lược một cách rõ ràng
- Sắp xếp, tái cấu trúc tổ chức theo chiến lược đã chọn
- Truyền đạt và triển khai chiến lược đến mọi nhân viên có liên quan
- Giám sát và đảm bảo thực thi chiến lược một cách kịp thời

Mặc dù có nhiều rào cản trong việc thực thi chiến lược thành công, nhưng những rào cản này vẫn có thể được khắc phục bằng cách sử dụng cách tiếp cận từng bước theo quy trình quản trị chiến lược. Lợi thế cạnh tranh chỉ đạt được khi cả 2 việc lập kế hoạch và thực hiện đều được thực hiện tốt.

Viện Nghiên cứu Phát triển Lãnh đạo Chiến lược biên soạn và tổng hợp