Khái niệm quản trị chiến lược

1. Khái niệm về quản trị chiến lược

Có nhiều tác giả nghiên cứu về chiến lược nên cũng nhiều tác giả viết về quản trị chiến lược với những cách trình bày khác nhau.

Trong giai đoạn đầu của quá trình hình thành và phát triển lý thuyết quản trị chiến lược, người ta từng xem chiến lược là kế hoạch dài hạn, là bộ phận hợp thành trong hệ thống kế hoạch của tổ chức và vì vậy chỉ cần nhấn mạnh đến chức năng hoạch định chiến lược. Lúc bấy giờ, khi nói đến quản trị chiến lược người ta thường dùng cụm từ "chiến lược và chính sách kinh doanh" và định nghĩa quản trị chiến lược là "tập hợp các quyết định…" chứ chưa chú trọng đến quá trình, đến chuỗi các hoạt động khép kín để thực hiện đầy đủ các chức năng quản trị chiến lược. Trong tác phẩm "Strategy and Business policy" (được dịch sang tiếng Việt với tên gọi "Chiến lược và sách lược kinh doanh", NXB Lao Động – xã hội, năm 2007), các tác giả Garry D.Smith, Danny R. Arnold và Bobby G.Bizzell đã hệ thống được một số định nghĩa quản trị chiến lược theo khuynh hướng này:

Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của công ty.

Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Các tác giả John Pearce và Richard B. Robinson cũng đưa ra các định nghĩa tương tự, "quản trị chiến lược là một hệ thống các quyết định và hành động để lập và thực hiện các kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp''.

Sau này thuật ngữ "quản trị chiến lược" được sử dụng phổ biến, thì người ta mới chú ý đến các chức năng khác của quản trị như: tổ chức, điều khiển và kiểm tra, cũng từ đây khái niệm "quản trị chiến lược" được trình bày đầy đủ, toàn diện hơn.

Theo Alfred Chander, "quản trị chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức phương hướng hành động và phân bổ tài nguyên thiết yếu để thực hiện mục tiêu đó".

Theo Gary D. Smith "quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai".

Theo Fred R. David "quản trị chiến lược có thể định nghĩa như một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra". (Fred R.David, Khái luận về quản trị chiến lược, tr.9). Trong định nghĩa này, quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin, các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức.

Như vậy quản trị chiến lược là một quá trình hoạch định/xây dựng, thực thi và đánh giá các chiến lược. Tổng hợp các khái niệm trên, có thể rút ra khái niệm về quản trị chiến lược như sau:

Quản trị chiến lược là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược kinh doanh diễn ra lặp đi lặp lại theo hoặc không theo chu kỳ thời gian nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn tận dụng được mọi cơ hội, thời cơ cũng như hạn chế hoặc xóa bỏ được các đe dọa, cạm bẫy trên con đường thực hiện các mục tiêu của mình.

Trong quá trình phát triển của mình, khái niệm quản trị chiến lược đã được mở rộng rất nhiều. Nếu như ở giai đoạn đầu, quyết định chiến lược được thực hiện một lần cho khoảng thời gian dài và nó là công việc của nhà quản trị cấp cao, thì hiện nay quá trình quản trị chiến lược là quá trình thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức.

2. Một số khái niệm được sử dụng trong quản trị chiến lược

* Tầm nhìn

Tầm nhìn chiến lược (viễn cảnh) thể hiện các mong muốn, khát vọng cao nhất, khái quát nhất mà tổ chức muốn đạt được. Cũng có thể coi tầm nhìn là bản đồ đường đi của tổ chức/công ty, trong đó thể hiện đích đến trong tương lai (5 năm, 10 năm, 20 năm hoặc lâu hơn nữa) và con đường mà tổ chức sẽ đi để đến được điểm đích đã định.

Theo James Collins và Jerry Pornans (1996) tầm nhìn chiến lược gồm 2 phần chính: tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai:

Tư tưởng cốt lõi xác định đặc tính lâu dài của tổ chức, đặc tính này có tính nhất quán, bền vững, vượt lên trên các chu kỳ sống của sản phẩm hay thị trường, các đột phá về công nghệ, các phong cách quản trị và cá nhân các nhà lãnh đạo. Tư tưởng cốt lõi bao gồm giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi. Các giá trị cốt lõi là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Mục đích cốt lõi thể hiện lý do để tồn tại.

Hình dung về tương lai gồm mục tiêu thách thức và các mô tả sinh động về những gì mà mục tiêu cần đạt được.

* Các yêu cầu của tầm nhìn chiến lược

Đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu, dễ nhớ, truyền đạt

Nằm trong giới hạn của công ty có thể hy vọng thực hiện được trong thời gian đã định.

Có khả năng tạo nên sự tập trung nguồn lực trong doanh nghiệp có lưu ý đến qui mô và thời gian.

Thường xuyên được kết nối bởi các nhà quản trị cấp cao.

Có tính linh hoạt– có thể thay đổi khi điều kiện môi trường thay đổi

* Sứ mạng

Sứ mạng (hay nhiệm vụ) là một tuyên bố có giá trị lâu dài về mục đích, nó giúp phân biệt công ty này với công ty khác. Sứ mạng thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới tầm nhìn đã được xác định và thường được thể hiện dưới dạng bản tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp.

Theo Drucker bản tuyên bố sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi: "Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?", "Chúng ta cần làm gì/làm như thế nào để đạt được tuyên bố tầm nhìn?".

Nội dung của bản tuyên bố về sứ mạng kinh doanh.

Khách hàng: Ai là người tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp?

Sản phẩm/ dịch vụ: Sản phẩm/dịch vụ chính của doanh nghiệp là gì?

Thị trường: doanh nghiệp cạnh tranh tại đâu?

Công nghệ: Công nghệ có phải là mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp hay không?

Quan tâm đến vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lợi: doanh nghiệp có phải ràng buộc với các mục tiêu kinh tế hay không?

Triết lý kinh doanh: Đâu là niềm tin, giá trị và các ưu tiên của doanh nghiệp?

Tự đánh giá về mình: Năng lực đặc biệt hoặc lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp là gì?

Mối quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng: hình ảnh cộng đồng có phải là mối quan tâm chủ yếu của doanh nghiệp hay không?

Mối quan tâm đối với nhân viên: thái độ của doanh nghiệp đối với nhân viên thế nào?

Các yêu cầu về bản tuyên bố sứ mạng:

Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích và phương hướng trong nội bộ doanh nghiệp.

Tạo cơ sở để huy động và phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp

* Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu thức cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định.

Mục tiêu chiến lược nhằm chuyển hóa tầm nhìn và sứ mạng của doanh nghiệp thành các mục tiêu thực hiện cụ thể, có thể đo lường được.

Các mục tiêu chiến lược chủ yếu:

Lợi nhuận

Vị thế cạnh tranh

Thị phần

Phát triển đội ngũ nhân sự

Doanh thu/ Doanh số bán

Khả năng dẫn đầu về công nghệ

Trách nhiệm xã hội

Yêu cầu cơ bản của các mục tiêu chiến lược:

Tính khả thi

Tính thách thức

Tính linh hoạt

Tính đo lường được

Tính nhất quán

Tính cụ thể

* Chính sách

Chính sách là một hệ thống các chỉ dẫn, dẫn dắt doanh nghiệp trong quá trình đưa ra và thực hiện các quyết định chiến lược.

Chính sách là một phương tiện nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Chính sách bao gồm các văn bản hướng dẫn, các quy tắc, thủ tục được thiết lập để hậu thuẫn cho các hành động.

* Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

SBU là một đơn vị kinh doanh riêng lẻ hoặc trên một tập hợp các ngành kinh doanh có liên quan (Cặp sản phẩm/ thị trường), có đóng góp quan trọng vào sự thành công của doanh nghiệp.

SBU có thể được hoạch định riêng biệt với các phần còn lại của doanh nghiệp và có 1 tập hợp các đối thủ cạnh tranh trên một thị trường xác định.

Đoạn chiến lược (cặp sản phẩm/thị trường) là lĩnh vực hoạt động được đặc trưng bởi sự phối hợp thống nhất các nhân tố thành công; hoặc đó là một tập hợp đồng nhất các hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp, tiêu thụ trên một thị trường riêng biệt, có các đối thủ đã xác định và doanh nghiệp có thể xác lập một chiến lược cho lĩnh vực đó.