

CHƯƠNG 9

TRIỂN KHAI & KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC



I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

I.1 Khái niệm

- Triển khai chiến lược là quá trình giao nhiệm vụ, xây dựng các kế hoạch hành động, phân công công tác, phối hợp hoạt động nhằm thực hiện chính xác và có hiệu quả những mục tiêu chiến lược đã ban hành.
- Triển khai chiến lược giữ vị trí quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công của chiến lược.

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Triển khai chiến lược đòi hỏi phải

- ❖ Huy động mọi nguồn lực của công ty
- ❖ Hướng tới mục tiêu chiến lược
- ❖ Linh hoạt và thích nghi với môi trường
- ❖ Luôn có hệ thống chính sách phù hợp
- ❖ Sẵn sàng chấp nhận thay đổi

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

1.2 Những nguyên nhân ảnh hưởng đến thực thi chiến lược

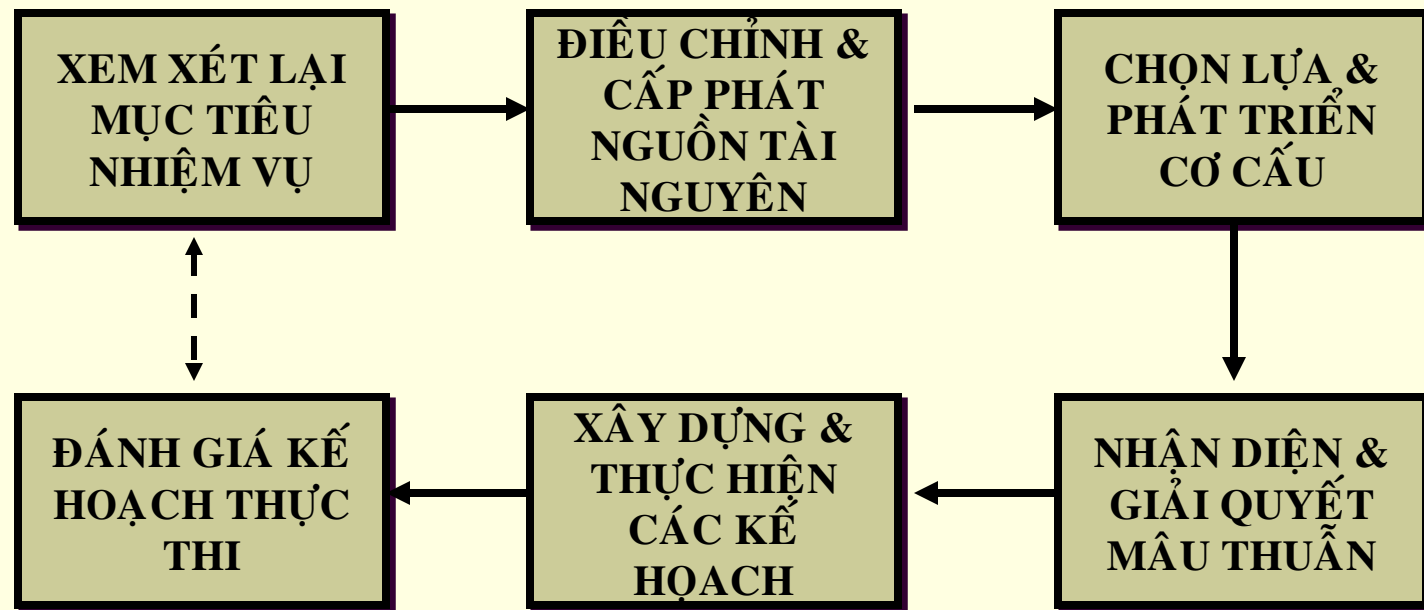
- ❖ Hệ thống trì trệ
- ❖ Lãnh đạo chỉ huy kém
- ❖ Nhân sự không chuẩn bị tốt
- ❖ Tái cơ cấu tổ chức kém
- ❖ Nguồn lực không đầy đủ
- ❖ Hệ thống thông tin kém

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

1.3 Các nguyên tắc triển khai Chiến lược

- ❖ Định hướng mục tiêu rõ ràng
- ❖ Kế hoạch triển khai thống nhất
- ❖ Tạo sự cam kết thực hiện
- ❖ Bảo đảm nguồn tài nguyên chiến lược
- ❖ Chỉ huy quyết đoán
- ❖ Luôn có sự kiểm tra và điều chỉnh

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC



I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Bước 1 : *Xem xét lại mục tiêu & nhiệm vụ*

- Lý do

Có sự chênh lệch giữa mục tiêu & thực tế
Khai thác những cơ hội mới

- Công việc

Phát hiện và khai thác những cơ hội mới
Đánh giá lại tính khả thi & mức ưu tiên của
mục tiêu

- Cấp nào điều chỉnh mục tiêu ?

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Bước 2 : *Điều chỉnh & cấp phát nguồn tài nguyên*

- Nguyên tắc

Cấp phát dựa theo thứ tự ưu tiên của mục tiêu

Cấp phát đúng, đủ và đồng bộ

- Phương pháp

Đánh giá

Điều chỉnh

Cấp phát

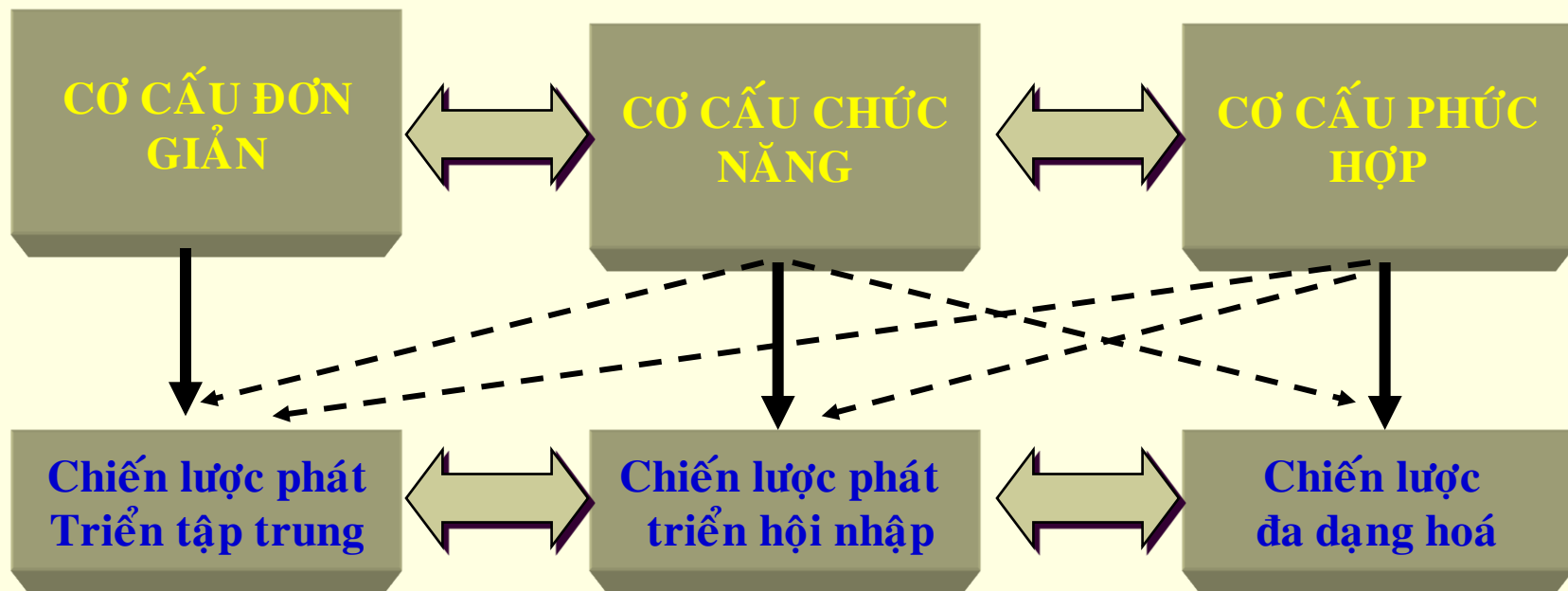
- Nguyên tắc “Cửa sổ chiến lược”

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Bước 3 : *Chọn lựa và phát triển cơ cấu tổ chức*

- Thực hiện chiến lược luôn gắn liền với quá trình tái cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp.
- Yếu tố cơ bản của tái cấu trúc là tái cấu trúc cơ cấu tổ chức.
- Mỗi chiến lược đều đòi hỏi có những cơ cấu phù hợp nhằm thực hiện được những mục tiêu và các giải pháp chiến lược đã đề ra.

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC



I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Bước 4 : Nhận diện và giải quyết những mâu thuẫn

- Mâu thuẫn lợi ích
- Mâu thuẫn quyền lợi
- Mâu thuẫn do thói quen

Phương hướng giải quyết

- Hướng tới mục tiêu chiến lược
- Tôn trọng lợi ích của các nhóm quyền lợi
- Các giải pháp phải thống nhất

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Bước 5 : *Xây dựng & thực hiện các kế hoạch*

- Kế hoạch marketing
- Kế hoạch tài chính
- Kế hoạch nhân sự
- Kế hoạch sản xuất
- Kế hoạch cung ứng
- Kế hoạch tiêu thụ
- ...

I. TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Bước 6 : *Đánh giá kế hoạch thực thi*

- Kết quả thực hiện
- Những vấn đề tồn tại
- Những nguyên nhân
- ...

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

1.1 Khái niệm

Đánh giá & kiểm soát chiến lược là quá trình phát hiện những vấn đề ảnh hưởng đến kết quả thực hiện chiến lược, nhằm cảnh báo và đề ra những biện pháp điều chỉnh sửa chữa thích hợp.

Đánh giá và kiểm soát chiến lược nhằm trả lời câu hỏi : *chiến lược còn phù hợp không?*

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

- Đánh giá và kiểm soát chiến lược nhằm
 1. Đánh giá cơ sở chiến lược
 2. Đánh giá thực tế quản trị
 3. Đánh giá kết quả đạt được
- Quá trình đánh giá chiến lược tiến hành toàn diện và trên tất cả các cấp, trong đó đánh giá chiến lược từ cấp cao là một yếu tố quyết định.

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC



II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

1.2 Tiêu chuẩn đánh giá chiến lược

TC1 : Tính thống nhất trong hoạt động

Dấu hiệu ?

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

TC2 : Sự phù hợp của chiến lược

Dấu hiệu ?

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

TC3 : Tính khả thi của chiến lược

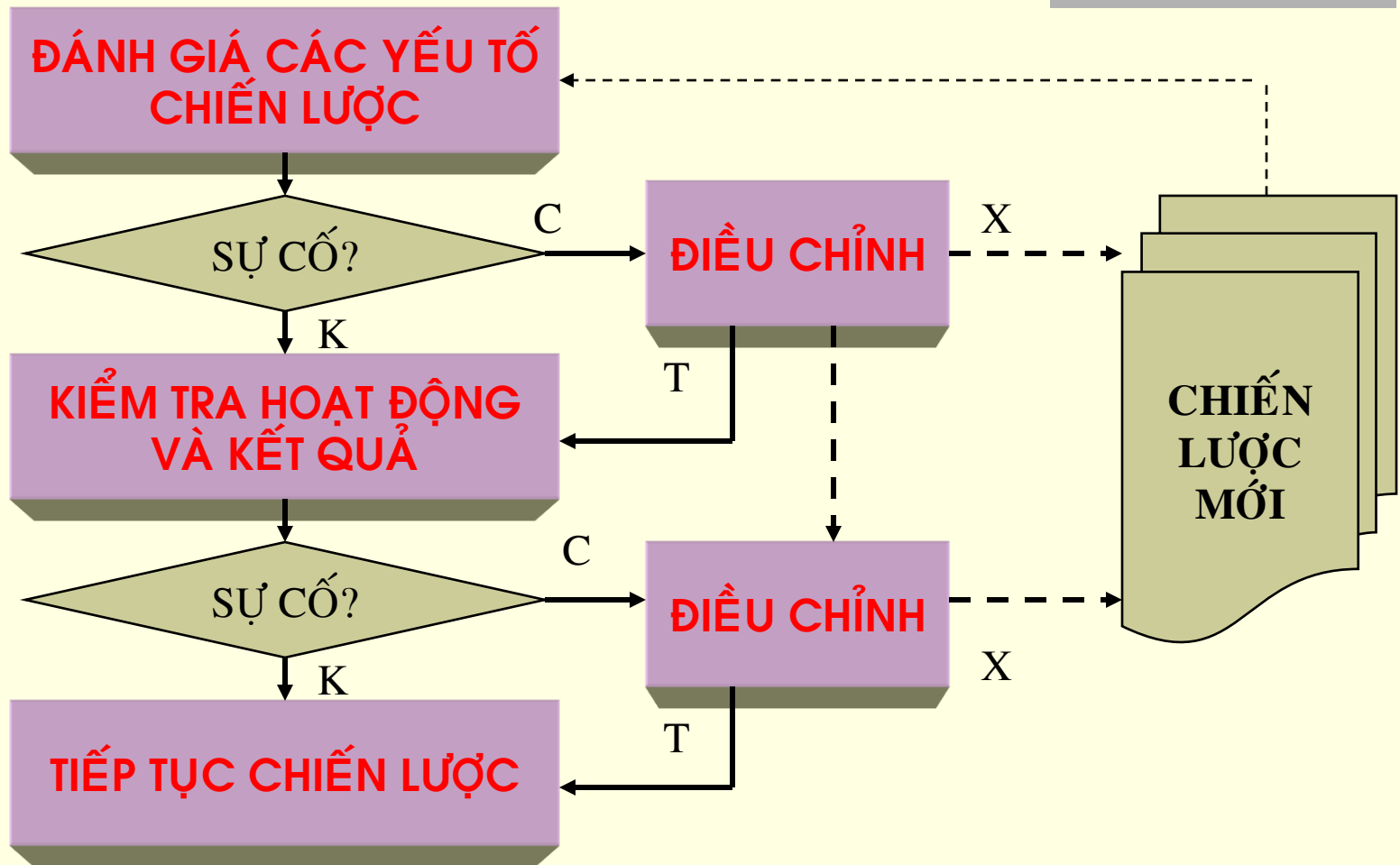
Dấu hiệu ?

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

TC4 : Tạo lợi thế cạnh tranh

Dấu hiệu ?

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC



II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

- Để đo lường các yếu tố chiến lược, ta cần xây dựng ma trận so sánh dựa trên 3 cơ sở
 1. Thay đổi ngoài môi trường
 2. Thay đổi trong nội bộ
 3. Mức độ hoàn thành mục tiêu
- Có nhiều cách xây dựng ma trận so sánh, tuy nhiên kết quả của các cách đó là tương đương nhau

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

- Khi đo lường kết quả thực hiện cần dựa trên các cơ sở sau
 1. Sự phát triển của công ty qua các thời kỳ
 2. So sánh với đối thủ cạnh tranh chính
 3. So với mức phát triển bình quân của ngành hàng (hay thị trường)

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

Các dấu hiệu xem xét

- Mức phản ứng của đối thủ
- Sự điều chỉnh chiến lược của đối thủ
- Sự chuyển biến điểm mạnh & yếu của đơn vị
- Mức thay đổi của Năng lực cạnh tranh
- Những cơ hội và đe dọa tiềm tàng
- Mức độ hài lòng về vị trí cạnh tranh của các đơn vị trên thị trường

II. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

Các chỉ tiêu định lượng quan trọng

- Doanh số
- Lợi nhuận
- Thị phần
- Tốc độ tăng trưởng
- Chi phí
- Hiệu quả
- ...