

CHƯƠNG 6 ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC VÀ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU

6.1.1. Khái niệm

Khái niệm đánh giá chiến lược thương hiệu:

Đánh giá chiến lược TH là quá trình đo lường kết quả triển khai các nội dung của chiến lược TH, đánh giá các kết quả đó so với tiêu chuẩn đặt ra, từ đó xác định những hành động điều chỉnh cần thiết để đảm bảo thực hiện các mục tiêu CLTH và đáp ứng với những điều kiện thay đổi của môi trường.

6.1.2. Sự cần thiết đánh giá chiến lược TH

- Dự báo tính khả thi của chiến lược TH
- Đo lường sự tương thích của các nội dung của chiến lược với sự biến động của các yếu tố môi trường
- Đo lường kết quả quá trình triển khai chiến lược để xác định các hoạt động điều chỉnh cần thiết
- Làm cơ sở để xây dựng chiến lược thương hiệu cho giai đoạn sau

6.1.3 Các nội dung phân tích và đánh giá chiến lược TH

- *Các nội dung phân tích chiến lược TH*
 - Tính khoa học của chiến lược
 - Sự đầy đủ và hoàn thiện của chiến lược
 - Hình thức của chiến lược
 - Kế hoạch phân bổ nguồn lực để triển khai chiến lược
 - Sự tương thích của chiến lược với định hướng của DN, tầm nhìn TH, lợi thế của TH, và chiến lược KD

6.1.3 Các nội dung phân tích và đánh giá chiến lược TH

- *Các nội dung đánh giá chiến lược TH:*
 - Các nội dung đã được phân tích là cơ sở để lựa chọn các nội dung để đánh giá
 - So sánh các chỉ tiêu đã được phân tích với chỉ tiêu gốc tương ứng
 - Chỉ tiêu gốc: chỉ tiêu kỳ vọng đặt ra, chỉ tiêu trong kỳ đánh giá trước đây, chỉ tiêu tương ứng của đối thủ, chỉ tiêu tương ứng của ngành

6.1.3 Các nội dung phân tích và đánh giá chiến lược TH

- *Các phương pháp đánh giá chiến lược TH:*
 - Phương pháp vi phân:
 - + So sánh từng chỉ tiêu so sánh với chỉ tiêu gốc tương ứng
 - + Áp dụng trong đánh giá định kỳ theo giai đoạn
 - + Thường sử dụng chỉ tiêu so sánh là chỉ tiêu gốc từ đối thủ cạnh tranh hoặc chỉ tiêu kỳ vọng đặt ra để đánh giá mức độ triển khai
 - + Dễ áp dụng nhưng khó đưa ra kết luận khi đánh giá đồng thời nhiều chỉ tiêu

6.1.3 Các nội dung phân tích và đánh giá chiến lược TH

- *Các phương pháp đánh giá chiến lược TH:*
 - Phương pháp tổng hợp:
 - + So sánh đồng thời nhiều chỉ tiêu của đối tượng cần đánh giá với các chỉ tiêu gốc tương ứng
 - + Các chỉ tiêu được đo lường bằng các đơn vị khác nhau. Trước khi đánh giá, các chỉ tiêu cần được quy đổi theo thang điểm đưa ra
 - + Xác định hệ số quan trọng của từng chỉ tiêu

6.1.3 Các nội dung phân tích và đánh giá chiến lược TH

- *Các phương pháp đánh giá chiến lược TH:*
 - Phương pháp chuyên gia: kết hợp cả phương pháp tổng hợp và phương pháp vi phân
 - + Thiết lập từng nhóm chỉ tiêu
 - + Dùng phương pháp tổng hợp để đánh giá điểm tổng hợp của từng nhóm chỉ tiêu
 - + Dùng phương pháp vi phân so sánh nhóm chỉ tiêu với nhóm chỉ tiêu gốc tương ứng
 - + Áp dụng cho đánh giá ở giai đoạn cuối khi đánh giá tổng thể chiến lược

- B1: Xác định những chỉ tiêu cần đánh giá
- B2: Xây dựng thang điểm cho từng chỉ tiêu
- B3: Tiến hành đo lường các chỉ tiêu
- B4: So sánh kết quả hiện tại với chỉ tiêu gốc
- B5: Xác định các chỉ tiêu đạt tiêu chuẩn và các yếu tố chưa đạt tiêu chuẩn
- B6: Phân tích nguyên nhân và các nhân tố tác động đến các chỉ tiêu chưa đạt tiêu chuẩn
- B7: Xác định các hành động điều chỉnh cần thiết

6.2.1. Phân tích tính hoàn thiện và thích ứng của chiến lược TH

- *Tính hoàn thiện của chiến lược TH*
 - Có đầy đủ các nội dung cần thiết
 - Sự hợp lý của kết cấu chiến lược
 - Sự hợp lý của hình thức chiến lược
 - Tính khách quan của chiến lược
 - Sự phù hợp với điều kiện của DN
 - Sự tương thích với định hướng, tầm nhìn và chiến lược KD của DN

6.2.1. Phân tích tính hoàn thiện và thích ứng của chiến lược TH

- *Các nội dung phân tích tính thích ứng của chiến lược TH*
 - CL có phù hợp với môi trường bên trong không?
 - CL có thích ứng với môi trường bên ngoài không?
 - CL có tương ứng với khả năng của các nguồn lực trong DN không?
 - CL có chấp nhận mức độ rủi ro nào không?
 - CL có khung thời gian hợp lý không?
 - CL có tính khả thi không?

6.2.2. Xác định mức độ đáp ứng trong triển khai chiến lược TH

- *Mức độ đáp ứng trong triển khai chiến lược TH*
 - Mức độ các nguồn lực hiện tại của DN đáp ứng để triển khai các nội dung chiến lược TH đề ra như thế nào?
- *Sự cần thiết của việc xác định mức độ đáp ứng trong triển khai chiến lược TH*
 - Đánh giá tính khả thi của chiến lược
 - Căn cứ để đưa ra các điều chỉnh cần thiết cho chiến lược

6.2.2. Xác định mức độ đáp ứng trong triển khai chiến lược TH

- *Nội dung xác định mức độ đáp ứng trong triển khai chiến lược TH*
 - Mức độ đáp ứng của nguồn nhân lực
 - Mức độ đáp ứng của nguồn tài chính
 - Mức độ đáp ứng của công nghệ
 - Mức độ đáp ứng của khách hàng
 - Mức độ đáp ứng của nhà cung cấp của DN

6.2.3. Phân tích nguyên nhân và các yếu tố tác động tiêu cực trong triển khai chiến lược TH

- *Nhận dạng các yếu tố tác động tiêu cực và nguyên nhân chủ yếu trong triển khai chiến lược TH*
 - Sự biến động của nhu cầu, thị hiếu của khách hàng
 - Sự cạnh tranh của đối thủ: xuất hiện đối thủ mới, chiến lược mới của đối thủ
 - Sự thay đổi của các yếu tố vĩ mô: kinh tế, chính trị, pháp luật, ...
- *Phân tích nguyên nhân và các yếu tố tác động tiêu cực chủ yếu trong triển khai chiến lược TH*
 - Sử dụng ma trận PEST để phân tích tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô
 - Sử dụng mô hình 5 lực lượng điều tiết cạnh tranh của Porter để phân tích các tác động của các yếu tố môi trường ngành

6.3.1. Tiếp cận về phát triển chiến lược

- *Khái niệm phát triển chiến lược*

Sự điều chỉnh chiến lược để tương thích với sự biến động của các yếu tố bên trong và bên ngoài nhằm khai thác tối đa các nguồn lực nhằm đạt các mục tiêu chiến lược đề ra

- *Sự cần thiết phải phát triển chiến lược*

- Sức ép từ sự phát triển của đối thủ cạnh tranh
- Sức ép của thị trường, ngành kinh doanh
- Sức ép từ sự biến động trong nhu cầu của KH
- Sự suy giảm từ bên trong DN: sản phẩm, thương hiệu, các nguồn lực

6.3.2. Các tình huống phát triển chiến lược thương hiệu

- *Các tình huống phát triển chiến lược TH*

ĐH TMU

6.3.3. Các nội dung phát triển chiến lược thương hiệu

- Tái định vị thương hiệu
- Điều chỉnh các biện pháp liên kết thương hiệu
- Điều chỉnh hệ thống nhận diện thương hiệu
- Điều chỉnh các điểm tiếp xúc thương hiệu
- Mở rộng thương hiệu
- Làm mới thương hiệu
- Điều chỉnh danh mục thương hiệu, thương hiệu chiến lược
- Điều chỉnh mô hình và kiến trúc thương hiệu