



BÀI 6

THỰC THI ĐÁNH GIÁ, KIỂM SOÁT VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

Giảng viên: TS. Hà Sơn Tùng
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

Ngày 28-3-2012, Trung Nguyên chính thức khánh thành nhà máy cà phê G7 thứ hai tại Bắc Giang, khu công nghiệp Quang Châu - Việt Yên. Đây cũng là nhà máy cà phê thứ 5 của dự án hệ thống nhà máy cà phê hiện đại nhất châu Á của Trung Nguyên với tổng số vốn đầu tư 2.200 tỉ đồng, trong đó, số vốn đầu tư cho nhà máy cà phê Trung Nguyên Bắc Giang là trên 30 triệu USD.

Sự ra đời của nhà máy Trung Nguyên Bắc Giang trước hết nhằm đáp ứng nhu cầu gia tăng mạnh mẽ của khách hàng miền Bắc với sản phẩm G7 và nhu cầu xuất khẩu sang Trung Quốc; cũng như đáp ứng phần nào nhu cầu tiêu dùng của các quốc gia Đông Á: Hàn Quốc, Nhật Bản, Đài Loan... Đây là một trong những kết quả ban đầu trong quá trình hiện thực hóa khát vọng nâng cao giá trị thương hiệu cà phê nói riêng, thương hiệu nông sản nói chung của Việt Nam; đồng thời là một bước tiếp trong chiến lược chế biến hết cho ngành cà phê Việt Nam do Trung Nguyên đề xuất và thực hiện.

Việc tiếp tục phát triển chuỗi nhà máy chế biến cà phê hiện đại phục vụ xuất khẩu của Trung Nguyên vừa minh chứng cho sự tăng trưởng mạnh mẽ của G7, vừa cho thấy một cách tiếp cận mới mẻ của một doanh nghiệp tiên phong trong việc thay đổi hình ảnh và giá trị của ngành cà phê Việt Nam theo hướng tích cực hơn. Đồng thời, cũng thể hiện sự cam kết, những nỗ lực không ngừng của Trung Nguyên cho tương lai ngành cà phê nói riêng và ngành nông sản Việt Nam nói chung.



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

Ra đời gắn liền với khát vọng xây dựng thương hiệu nông sản Việt Nam chinh phục thế giới, thương hiệu G7 của Trung Nguyên đã không ngừng hoàn thiện chất lượng sản phẩm, đóng gói thương hiệu xuất khẩu đến hơn 53 quốc gia và năm 2011 chính thức vượt qua các tiêu chuẩn khắt khe để vào hệ thống siêu thị hàng đầu của Mỹ, E-Mart của Hàn Quốc, cũng như được thị trường Trung Quốc yêu chuộng. Những bước đi của G7 đang đưa cà phê Việt Nam tham gia sâu hơn vào phân khúc cao trong chuỗi giá trị cạnh tranh toàn cầu, mang lại giá trị cao hơn, hình ảnh tốt hơn cho nông sản Việt Nam trên thị trường thế giới; khẳng định năng lực cạnh tranh của nông sản – thế mạnh ưu việt của Việt Nam trong bối cảnh kinh tế thế giới đang gặp nhiều khó khăn như hiện nay.

"Nếu chúng ta không ước mơ, làm sao chúng ta có thể biến giấc mơ thành hiện thực. Nếu không hành động, chúng ta đừng nên trông chờ đến một kết quả tốt", ông Vũ nói.



Điều kiện để Trung Nguyên có thể thực hiện thành công chiến lược phát triển sản phẩm G7 là gì?



MỤC TIÊU

- Trình bày được nội dung, yêu cầu của thực thi chiến lược;
- Phân tích và vận dụng được quy trình, công cụ kiểm soát và đánh giá chiến lược;
- Nắm được bản chất và nội dung của điều chỉnh chiến lược.



NỘI DUNG

- 1 Thực thi chiến lược
- 2 Kiểm soát và đánh giá chiến lược
- 3 Điều chỉnh chiến lược



1. THỰC THI CHIẾN LƯỢC

1.1. Bản chất và ý nghĩa của thực thi chiến lược

1.2. Nội dung của thực thi chiến lược

1.1. BẢN CHẤT VÀ Ý NGHĨA CỦA THỰC THI CHIẾN LƯỢC

- Thực thi chiến lược là việc chuyển từ giai đoạn xây dựng chiến lược sang giai đoạn thực hiện chiến lược, thực chất là sự chuyển giao trách nhiệm từ những người xây dựng chiến lược cho các quản trị viên tạo chức năng và các bộ phận.
- Ý nghĩa:
 - Đảm bảo cho chiến lược được thực hiện ở mọi khâu và mọi bộ phận trong doanh nghiệp.
 - Tạo ra những phù hợp về tổ chức quản trị nhằm đảm bảo các hệ thống quản trị và quá trình kinh doanh phù hợp với mục tiêu chiến lược đặt ra.
 - Tận dụng được nguồn lực ở các bộ phận.



1.2. NỘI DUNG CỦA THỰC THI CHIẾN LƯỢC

- Thiết lập mục tiêu hàng năm:
 - Soát xét lại các mục tiêu chiến lược;
 - Thiết lập các mục tiêu hàng năm;
 - Thiết lập các chính sách hướng dẫn việc thực hiện chiến lược.
- Đảm bảo các nguồn lực cho thực hiện chiến lược:
 - Đánh giá nguồn lực;
 - Điều chỉnh nguồn lực;
 - Đảm bảo và phân bổ nguồn lực.
- Xây dựng cơ cấu tổ chức gắn với thực hiện chiến lược.
- Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh.





2. KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

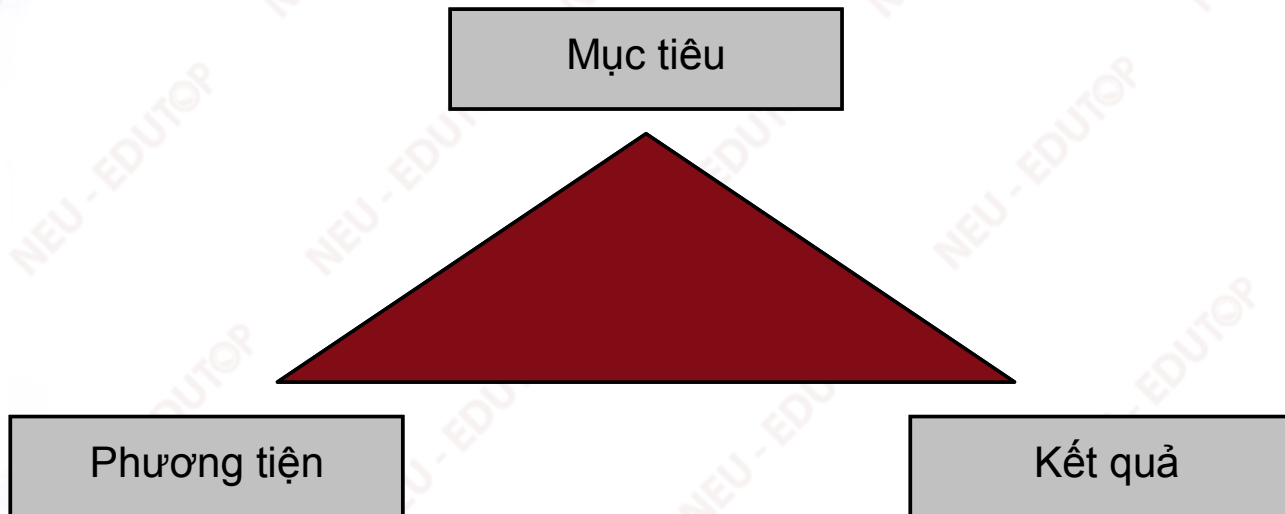
2.1. Bản chất của kiểm soát và đánh giá chiến lược

2.2. Quy trình kiểm soát và đánh giá chiến lược

2.3. Công cụ kiểm soát và đánh giá chiến lược – Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard)



2.1. BẢN CHẤT CỦA KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC



Cho phép các nhà lãnh đạo có được cái nhìn tức thời về tình hình hiện tại và khả năng thực hiện mục tiêu mà còn cho phép, trong một số trường hợp, xem xét lại các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

2.2. QUY TRÌNH KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

- **Thiết lập các tiêu chuẩn và chỉ tiêu:** Các tiêu chuẩn và chỉ tiêu là cơ sở để các nhà lãnh đạo đánh giá thành quả hoạt động của các doanh nghiệp. doanh nghiệp cần xác định “Những yếu tố thành công” – CSF (Critical success factor).
- **Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát**
Để đo lường kết quả hoạt động trong việc đạt được CSFs, cần xác định các thước đo định lượng – KPI (Key performance Indicator). Mỗi CSF cần có tối thiểu một KPI. Triết lý chung cho việc xây dựng KPI là “cái gì đo lường được thì mới thực hiện được”.
- **So sánh các kết quả thực tế với các tiêu chuẩn và mục tiêu đã xây dựng**
Việc so sánh này cũng giúp xác định các sai lệch, từ đó có sự điều chỉnh tùy thuộc điều kiện thực tế.





2.3. CÔNG CỤ KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard)

2.3.1. Bản chất bảng điểm cân bằng

2.3.2. Vai trò của bảng điểm cân bằng

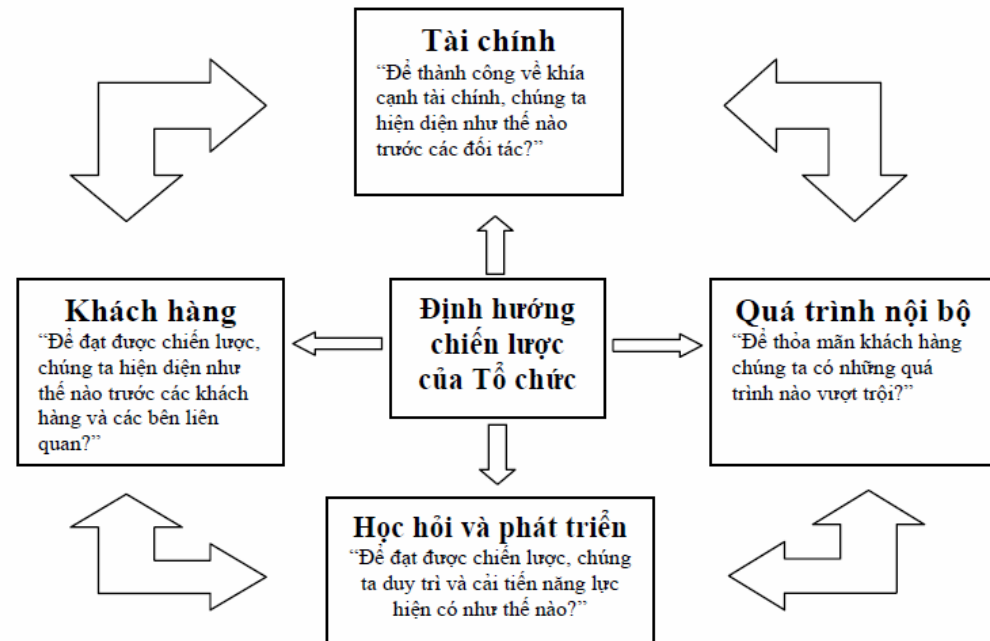


2.3.1. BẢN CHẤT BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

- Bảng điểm cân bằng là phương pháp quản lý hiện đại dựa trên mục tiêu, theo đó định hướng phát triển của doanh nghiệp được thể hiện bằng các chỉ tiêu, các mục tiêu được tổ chức đó xây dựng một cách hài hòa, cân đối dựa trên các ưu tiên quan trọng của tổ chức, doanh nghiệp.
- Được xây dựng dựa trên 4 tiêu chí:
 - Khía cạnh khách hàng: Sự thỏa mãn của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần và số lượng khách hàng mới...
 - Khía cạnh các quy trình nội bộ: năng lực sản xuất, các quy trình chế tạo, sản xuất, hệ thống quản trị...
 - Khía cạnh học hỏi và phát triển: chất lượng nhân sự, hệ thống thông tin, môi trường làm việc...
 - Khía cạnh tài chính: lợi nhuận, doanh thu, ROI, ROA...

2.3.2. VAI TRÒ CỦA BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

- Giúp diễn giải tầm nhìn của doanh nghiệp;
- Giúp kết nối các đơn vị thành viên trong doanh nghiệp;
- Đòi hỏi doanh nghiệp phải hợp nhất được về mặt chiến lược và quỹ tài chính của mình;
- Cung cấp một hệ thống phản hồi mang tính chiến lược cần thiết cho doanh nghiệp.





3. ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

3.1. Bản chất của điều chỉnh chiến lược

3.2. Nội dung của điều chỉnh chiến lược



3.1. BẢN CHẤT CỦA ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

Điều chỉnh chiến lược là hoạt động làm thay đổi các chiến lược mà doanh nghiệp đang thực hiện cho phù hợp hơn với điều kiện thực tế. Việc điều chỉnh chiến lược không đồng nghĩa với việc hủy bỏ hoàn toàn các chiến lược hiện tại mà có thể chỉ đưa ra những “chỉnh sửa” cần thiết liên quan tới cơ cấu tổ chức, điều chỉnh mục tiêu hoặc đưa ra các kế hoạch tác nghiệp mới.





3.2. NỘI DUNG CỦA ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

- (1) Điều chỉnh chiến lược tổng quát của công ty;
- (2) Điều chỉnh kế hoạch thực hiện ở cấp đơn vị kinh doanh;
- (3) Điều chỉnh kế hoạch tác nghiệp với từng bộ phận, cá nhân. Cùng với đó, doanh nghiệp có thể điều chỉnh các mục tiêu ở từng cấp, từng bộ phận, từng cá nhân tương ứng.





GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG

Điều kiện để Trung Nguyên có thể thực hiện thành công chiến lược phát triển sản phẩm G7 là gì?

Trả lời

Để thực hiện thành công chiến lược phát triển thị trường cũng như chiến lược phát triển sản phẩm G7, công ty phải có kế hoạch thực hiện phù hợp và có kiểm soát chặt chẽ trong quá trình thực hiện chiến lược. Bên cạnh đó, việc đảm bảo đủ nguồn lực cho quá trình thực hiện cũng là một yếu tố then chốt.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 1

Giai đoạn thực thi chiến lược **KHÔNG** bao gồm hoạt động:

- A. Xây dựng các chính sách bộ phận.
- B. Tái cấu trúc tổ chức.
- C. Phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp.
- D. Phân bổ nguồn lực.

Trả lời

- Đáp án đúng là C. Phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp.
- Việc “phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp” là một nội dung trong giai đoạn “Hoạch định chiến lược”.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 2

Những yêu cầu của giai đoạn kiểm tra và đánh giá chiến lược của doanh nghiệp **KHÔNG** bao gồm:

- A. Phù hợp với đối tượng kiểm tra và với mọi giai đoạn của quản trị chiến lược kinh doanh.
- B. Đảm bảo tính linh hoạt.
- C. Được đo lường bằng tiêu chuẩn định lượng.
- D. Phải tập trung vào những điểm thiết yếu.

Trả lời

- Đáp án đúng là C. Được đo lường bằng tiêu chuẩn định lượng.
- Một số chỉ tiêu rất khó đo lường bằng các tiêu chuẩn định lượng (uy tín, danh tiếng thương hiệu...).



TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

- Thực thi chiến lược là rất cần thiết.
- Nhà quản trị cần có quy trình thực thi phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp.
- Trong quá trình thực thi, kiểm soát, đánh giá chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp đi đúng hướng.
- Việc kiểm soát, đánh giá tốt sẽ là căn cứ để đưa ra các điều chỉnh chiến lược phù hợp.