

ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY TNHH CAO PHONG

● NGUYỄN THỊ HỒNG NGUYỆT - TRỊNH THỊ TUYẾT MAI

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này ứng dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) để phân tích và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của việc thực thi kế hoạch chiến lược kinh doanh tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn (TNHH) Cao Phong. Theo đó 4 nội dung cốt lõi của lý thuyết thẻ điểm cân bằng được đề cập bao gồm: khía cạnh tài chính, khách hàng, hệ thống hoạt động nội bộ, đào tạo và phát triển. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn và Delphi để thu thập dữ liệu. Dữ liệu được tổng hợp và phân tích theo các nguyên tắc của thống kê trong kinh doanh. Kết quả nghiên cứu nhận diện được các yếu tố quan trọng cũng như tỷ lệ đóng góp của các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược kinh doanh. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, các giải pháp được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị chiến lược của Công ty.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng, chiến lược kinh doanh, Công ty TNHH Cao Phong.

1. Đặt vấn đề

Sức ép cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các doanh nghiệp, nhân hàng, sản phẩm trong xu hướng toàn cầu hóa thích ứng với biến đổi khí hậu và sự phát triển “vũ bão” của khoa học, công nghệ làm cho việc quản trị doanh nghiệp ngày càng khó khăn. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải có những chiến lược hiệu quả nhằm tạo lợi thế cạnh tranh và chỗ đứng trên thị trường. Tuy nhiên, việc quản trị chiến lược kinh doanh luôn gặp những khó khăn trong thực thi, đặc biệt là nhiều doanh nghiệp không thể đo lường được các chỉ số và cân bằng chúng với một tỷ trọng phù hợp cho lĩnh vực, ngành nghề cũng như cho tình huống cụ thể. Trên thực tế, các doanh nghiệp trong quản trị chiến lược thường chỉ căn cứ vào chỉ số tài chính. Trong khi đó,

các nhà nghiên cứu khuyến nghị các hình thức quản trị chiến lược đa chiều phù hợp với điều kiện kinh doanh hiện đại như TQM (Total quality management), BPR (Business process reengineering), CRM (Customer relationship management) và BSC (Balance cored card) (Cesnovar, 2006). BSC là công cụ quản trị chiến lược hiệu quả được nhiều doanh nghiệp tin tưởng và sử dụng rộng rãi (Chavan, 2009; Hương, 2010).

Quản trị chiến lược kinh doanh là hoạt động quản trị quan trọng, đặc biệt là việc ứng dụng BSC trong quá trình thiết kế thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Thực tế có nhiều nghiên cứu ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên rất ít nghiên cứu đề cập đến việc vận dụng BSC trong thực thi chiến lược

cho một doanh nghiệp cụ thể, và chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu cho ngành kinh doanh bán lẻ hàng trang trí nội thất và kim khí điện máy. Trong khi đó, ở lĩnh vực bán lẻ, đặc biệt là ngành hàng trang trí nội thất và cung ứng kim khí điện máy là ngành hàng có mức cạnh tranh cao, đáp ứng nhu cầu của đại bộ phận người lao động và có đóng góp nhiều cho ngân sách nhà nước. Vì vậy, nghiên cứu về ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược doanh nghiệp trong ngành hàng cung ứng hàng trang trí nội thất và kim khí điện máy như Công ty TNHH Cao Phong là quan trọng và cần thiết.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Khái quát về BSC

Thẻ điểm cân bằng (BSC) được đề cập lần đầu tiên bởi nhà tư vấn chiến lược độc lập Schneiderman (1987), sau đó được hai giáo sư đại học Havard là Kaplan và Norton phát triển thành công cụ quản trị chiến lược hiệu quả năm 1992. Đến năm 2011, BSC là một trong 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới và là một trong những ý tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20 (Niven, 2002; 2006). Theo Kaplan và Norton (1996), BSC như là những nỗ lực nhằm thiết kế một hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức. Vì vậy, có thể nói, BSC là khung làm việc giúp tổ chức theo dõi và quản lý trên cơ sở đo lường các chỉ số cụ thể, rõ ràng một cách có hệ thống.

2.2. Nội dung và bản đồ chiến lược của BSC

Các chỉ số kiểm soát của BSC đề cập đến là các chỉ số quan trọng thuộc 4 nhóm nền tảng của doanh nghiệp: tài chính, khách hàng, hệ thống hoạt động nội bộ và đào tạo và phát triển. Các hoạt động của 4 nhóm nền tảng của doanh nghiệp luôn được kết nối với mục tiêu, tầm nhìn, sứ mạng của doanh nghiệp một cách có hệ thống, giúp người lao động có thể hiểu và tuân theo một cách dễ dàng.

Những chỉ số đo lường hiệu suất quan trọng (KPI: Key performance indicators) thường được sử dụng trong BSC, bao gồm: (1) các chỉ số liên quan đến khía cạnh tài chính là tỷ suất sinh lời trên tài sản thuần, tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản, doanh

thu/tổng tài sản, lãi gộp, lợi nhuận trên từng nhân viên, doanh thu, doanh thu trên từng nhân viên, thu nhập/vốn cổ phần (ROE), thu nhập trên vốn sử dụng (ROCE), thu nhập trên vốn đầu tư (ROI),...; (2) các chỉ số liên quan đến khía cạnh khách hàng là sự hài lòng khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, giá tương quan cạnh tranh, tổng chi phí khách hàng, tỷ lệ thu hút được khách hàng mới...; (3) các chỉ số liên quan đến khía cạnh quy trình nội bộ là quy trình quản lý nghiệp vụ, quy trình quản lý khách hàng (lựa chọn khách hàng mục tiêu, duy trì khách hàng,...), nhóm thước đo đổi mới (khoản đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, số lượng sản phẩm mới được tung ra, thời gian giới thiệu sản phẩm mới,...) và nhóm thước đo xã hội (tuân thủ các quy định về pháp luật, môi trường); và (4) các chỉ số liên quan đến khía cạnh học hỏi và phát triển là sự đầu tư đào tạo trên từng khách hàng, số năm phục vụ trung bình, số nhân viên được đào tạo chéo, sự hài lòng của nhân viên, số giờ đào tạo, các tai nạn lao động... Do đó, các chỉ số đo lường không chỉ thể hiện tiềm năng, sức mạnh của doanh nghiệp mà còn cho thấy những điểm hạn chế của từng bộ phận trong thực thi sứ mệnh và chiến lược của doanh nghiệp (Hà Nam Khánh Giao và cộng sự, 2021).

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu nghiên cứu tại bàn, thông tin nội bộ của doanh nghiệp để phác thảo các mục tiêu cho 4 phương diện tài chính; khách hàng; quy trình nội bộ; đào tạo và phát triển theo định hướng tầm nhìn, chiến lược của doanh nghiệp. Tiếp theo, phương pháp nghiên cứu Delphi được sử dụng để tìm kiếm sự đồng thuận các mục tiêu chiến lược. Nguyên tắc đồng thuận của phương pháp Delphi áp dụng trong nghiên cứu này dựa theo nguyên tắc của Chu và Hwang (2007).

4. Bản đồ chiến lược và hệ thống mục các KPI thực thi chiến lược tại Công ty TNHH Cao Phong

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự đồng thuận cao cho 17 tiêu thức thuộc 4 khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển của thẻ điểm cân bằng BSC tại Công ty TNHH Cao Phong. Kết quả thể hiện chi tiết Bảng 1, Bảng 2.

Bảng 1. Thẻ điểm cân bằng cấp Công ty TNHH Cao Phong

Khía cạnh	Mục tiêu	Thuốc đo	Giá trị TB	Trọng số	Chỉ tiêu	Chương trình hành động
Tài chính 21,3%	Tăng doanh thu	Tăng doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ	4,513	15,64%	18,800 tỷ đồng	
		Tốc độ tăng doanh thu	4,753	11,36%	25%	
	Tiết kiệm chi phí	Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý/ tổng chi phí	4,485	18,29%	4%	
	Tăng khả năng sinh lời	Tỷ suất sinh lợi nhuận trên tổng tài sản ROA	4,821	17,47%	20%	
		Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu ROE	4,784	11,24%	2%	
	Hiệu quả sử dụng nguồn lực, vốn, tài sản	Vòng quay hàng tồn kho	4,571	15,56%	15 lần/ năm	
		Năng suất lao động trên lợi nhuận	4,239	10,44%	2,66%	
Khách hàng 24,9%	Tăng mức độ hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng chung của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ	4,532	17,15%	98%	Nâng cao chất lượng phục vụ, trải nghiệm khách hàng
		Tỷ lệ khiếu nại	4,618	5,00%	5%	
	Gia tăng giá trị khách hàng	Tốc độ tăng doanh thu từ khách hàng hiện tại	4,741	22,79%	17%	Giữ quan hệ tốt với khách hàng + tăng các chương trình khuyến mãi/giảm giá
	Phát triển khách hàng mới	Tốc độ tăng khách hàng	4,367	17,68%	12%	Đẩy mạnh tiếp thị, tìm kiếm khách hàng
		Tỷ trọng doanh thu từ khách hàng mới/Tổng doanh thu	4,296	16,53%	15%	
	Xây dựng, duy trì lòng trung thành của khách hàng	Chỉ số thiện cảm NPS; tỷ lệ khách hàng mua hàng lặp lại trung bình	4,417	21,85%	13%	Hỗ trợ khách hàng, quản lý dữ liệu khách hàng
Quy trình nội bộ 35,6%	Đảm bảo nguồn hàng	Hàng luôn có sẵn	4,863	19,78%	1-2 ngày	Xây dựng mối quan hệ tốt với nhà cung cấp
	Đa dạng sản phẩm	Tỷ trọng doanh thu sản phẩm mới/tổng doanh thu	4,642	12,63%	10%	Xây dựng mối quan hệ có chất lượng với nhà cung cấp cũ, tăng cường kết nối với những nhà cung cấp mới

Khía cạnh	Mục tiêu	Thuốc đo	Giá trị TB	Trọng số	Chỉ tiêu	Chương trình hành động
Quy trình nội bộ 35,6%	Nâng cao chất lượng dịch vụ và Quảng bá hình ảnh	Tăng chi phí nâng cấp dịch vụ và Marketing	4,818	18,93%	30%	Xây dựng và truyền thông hình ảnh tích cực đặc biệt chú trọng các phương thức trực tuyến.
	Đầu tư trọng điểm vào hệ thống cửa hàng trực thuộc	Tốc độ tăng cửa hàng trực thuộc	3,516	5,61%	10%	Khảo sát vị trí xây dựng cửa hàng mới, điều chỉnh loại bỏ cửa hàng cũ không hiệu quả
		Tổng số cửa hàng trực thuộc	4,682	26,47%	95%	
	Gia tăng hiệu quả hoạt động bán thêm, bán chéo	Giá trị trung bình một đơn hàng	4,294	14,72%	15%	
		Số sản phẩm trung bình một đơn hàng	4,735	7,47%	10%	
Đào tạo và phát triển 18,2%	Xác định khách hàng là trọng tâm	Truyền thông nội bộ về mục tiêu tận tâm phục vụ khách hàng	4,867	19,43%	100%	
		Đào tạo, huấn luyện các đối tượng liên quan	3,629	6,51%	100%	
	Nâng cao năng lực và nghiệp vụ	Tỷ lệ người lao động được tham gia đào tạo, huấn luyện	3,521	14,64%	100%	
		Số lượng chương trình đào tạo, huấn luyện/ năm	3,747	9,42%	10 lớp	
	Duy trì nguồn nhân lực	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc	3,196	12,79%	2%	
		Tiền lương bình quân	4,109	16,85%	8,5 triệu đồng/ người /tháng	
	Trách nhiệm xã hội	Tuân thủ pháp luật và có trách nhiệm	3,916	20,36%	Thực hiện ít nhất 5 chương trình	Thực hiện các chương trình vì cộng đồng

5. Các giải pháp thực hiện chiến lược theo BSC tại Công ty TNHH Cao Phong

Để áp dụng BSC trong quản lý thực thi chiến lược một cách hiệu quả, cần có:

- Sự thống nhất và nhất quán trong đội ngũ Ban quản trị cấp cao

BSC là công cụ quản lý thực thi chiến lược hiệu quả và phổ biến, tuy nhiên nó vẫn còn khá mới đối

với Công ty TNHH Cao Phong. Vì vậy, để áp dụng được BSC trong thực thi chiến lược cần có sự đồng ý và nhất trí cao từ quản trị để các mục tiêu, chỉ tiêu hành động và cách thức thực hiện được thống nhất và nhất quán nhằm đạt hiệu quả cao nhất có thể.

- Giải pháp về truyền thông BSC

BSC là công cụ quản lý dựa trên 4 khía cạnh chính của doanh nghiệp là tài chính, khách hàng,

Bảng 2. Biểu thức đánh giá thực hiện BSC

Tỷ lệ hoàn thành	Mức đánh giá
Đối với các chỉ tiêu tăng	
Tỷ lệ hoàn thành < 95%	Kém - Không đạt
95% ≤ Tỷ lệ hoàn thành < 100%	Yếu - Cần hoàn thiện
100% ≤ Tỷ lệ hoàn thành < 105%	Đạt yêu cầu
105% ≤ Tỷ lệ hoàn thành < 110%	Giỏi
Tỷ lệ hoàn thành ≥ 110%	Xuất sắc
Đối với các chỉ tiêu giảm	
Tỷ lệ hoàn thành < 95%	Xuất sắc
95% ≤ Tỷ lệ hoàn thành < 100%	Giỏi
100% ≤ Tỷ lệ hoàn thành < 105%	Đạt yêu cầu
105% ≤ Tỷ lệ hoàn thành < 110%	Yếu - Cần hoàn thiện
Tỷ lệ hoàn thành ≥ 110%	Kém - Không đạt

quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Người lao động trong doanh nghiệp cần biết rõ mục tiêu, chỉ tiêu để có hành động cụ thể phù hợp đạt các chỉ tiêu và mục tiêu của doanh nghiệp theo định hướng, đánh giá của BSC. Truyền thông về vai trò, cách thức thực hiện BSC trong thực thi chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH Cao Phong cần được phổ biến đến tất cả người lao động với các vị trí ở các cấp khác nhau. Trong đó, Ban quản trị là bộ phận tiên phong nắm và hiểu rõ về BSC cũng như các công cụ, chỉ tiêu và mục tiêu cần thực hiện vì hiệu quả chung của tổ chức. Cách thức thực hiện truyền thông BSC trong nội bộ có thể thực hiện thông qua thông báo chính thức, văn bản, tổ chức

sự kiện, hội thảo, tập huấn và kể cả các cuộc họp giao ban, đội nhóm.

- Cần có chính sách động viên, khuyến khích người lao động

Các chỉ tiêu đạt được sẽ giúp đạt được mục tiêu kế hoạch của doanh nghiệp. Hoàn thành mục tiêu kế hoạch là sự nỗ lực, cố gắng của từng cá nhân trong các bộ phận khác nhau hoàn thành kế hoạch của từng khía cạnh của BSC. Do đó, cần có chính sách động viên, khen thưởng kịp thời để khuyến khích tinh thần và sự cống hiến của cá nhân, tập thể trong việc hoàn thành mục tiêu chung. Ban quản trị có thể xem xét tùy theo mức độ đóng góp theo tiêu chí đánh giá của BSC mà có chế độ, chính

sách khen thưởng tinh thần, vật chất tương xứng.

- Thành lập tổ chuyên trách hướng dẫn thực thi, kiểm soát, đánh giá thực thi BSC

Do tính mới và yêu cầu về đạt được các chỉ tiêu, mục tiêu, hiệu quả trong thực thi chiến lược đòi hỏi phải có nguồn nhân lực năng động, thích nghi nên cần thiết có bộ phận chuyên trách. Chính vì vậy, cần có bộ phận nhân sự chuyên nghiệp, theo sát các chỉ tiêu và mục tiêu để triển khai và hướng dẫn các thành viên, người lao động thực thi và hoàn thành nhiệm vụ. Do đó, cần chuẩn bị đội ngũ, lực lượng có sự hiểu biết về kế hoạch thực thi và đánh giá BSC để thúc đẩy mọi người cùng thực hiện vì mục tiêu chung của tổ chức ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Češnovar, T. (2006). The impact of strategic management on business outcomes-Empirical research. Journal for East European Management Studies, 227-243.
2. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. Journal of management development, 28(5), 393-406.
3. Chu, H. C., & Hwang, G. J. (2008). A Delphi-based approach to developing expert systems with the cooperation of multiple experts. Expert systems with applications, 34(4), 2826-2840.
4. Hương, Đặng Thị. (2010). Áp dụng thể điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam. VNU Journal of Economic and Business, [S.l.], v. 26, n. 2. Available at: <<https://js.vnu.edu.vn/EAB/article/view/888>>.

5. Kaplan Robert S. & Norton David P., 1996. Thẻ điểm cân bằng Biến chiến lược thành hành động. Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Lê Đình Chi, Trịnh Thanh Thủy, 2013. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Trẻ.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). Balanced Scorecard Simplified. Retrieved 16 August 2003, 2003, from http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html
7. Niven, P. R. (2002). Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons.
8. Niven Paul R., 2006. Thẻ điểm cân bằng. Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Trần Phương, Thu Hiền, 2013. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
9. Schneiderman, A. (1987). The first Balanced Scorecard. available at: www.schneiderman.com/

Ngày nhận bài: 25/3/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 14/4/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 27/4/2024

Thông tin tác giả:

1. NGUYỄN THỊ HỒNG NGUYỆT¹

2. TRINH THỊ TUYẾT MAI²

¹Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Thành phố Hồ Chí Minh

APPLING THE BALANCE SCORECARD (BSC) IN CAO PHONG CO.,LTD.'S BUSINESS STRATEGY MANAGEMENT

● NGUYEN THI HONG NGUYET¹

● TRINH THI TUYET MAI¹

¹Ho Chi Minh City University of Natural Resources and Environment

ABSTRACT:

In this study, the Balanced scorecard was used to analyze and seek solutions for improving the implementation of business strategies at Cao Phong Co., Ltd. This study presented and analyzed four key contents of the balanced scorecard, including financial health, customers, internal operating systems, and training and development. The study employed Delphi and desk research methods to collect data. Then the data was synthesized and analyzed according to the principles of business statistics. The study's results identified important factors and meaningful contribution rates of factors affecting the implementation of business strategies. Based on the study's findings, some solutions were proposed to improve the efficiency of Cao Phong Co., Ltd.'s strategic management.

Keywords: balanced scorecard, business strategy, Cao Phong Company Limited.