

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỰC PHẨM NHẤT VIỆT

● PHAN VŨ ÁI HOÀI

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh

TÓM TẮT:

Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard) là công cụ quản trị chiến lược giúp đánh giá thành quả hoạt động không chỉ thông qua các chỉ số tài chính mà còn dựa trên những yếu tố phi tài chính và đồng thời giúp chuyển hóa tầm nhìn chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu và thước đo cụ thể trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi - phát triển. Trong nghiên cứu này, tác giả dựa trên khung lý thuyết của BSC để đánh giá thành quả hoạt động của Công ty Cổ phần Thực phẩm (CPTP) Nhất Việt giai đoạn 2019 – 2023, từ đó đưa ra những phân tích, đánh giá và khuyến nghị cho các chiến lược trong giai đoạn tới.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng, thành quả hoạt động, Công ty Cổ phần Thực phẩm Nhất Việt.

1. Đặt vấn đề

Thị trường hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) tại Việt Nam đã trải qua nhiều biến động giai đoạn 2020 - 2023 do ảnh hưởng của Covid-19 và sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng. Sau giai đoạn sụt giảm mạnh vào năm 2020, thị trường đã bắt đầu phục hồi vào năm 2021 với sự gia tăng tiêu dùng các sản phẩm thiết yếu. Theo dữ liệu từ Dịch vụ đo lường bán lẻ của NIQ (2023), tăng trưởng ngành FMCG đạt 9,6% vào năm 2022 và tiếp tục tăng 10,3% trong năm 2023, bất chấp nhiều khó khăn của nền kinh tế vĩ mô.

Trước xu hướng đó, ngành Sản xuất nước mắm tại Việt Nam cũng có những bước phát triển đáng chú ý với sự tham gia của nhiều tập đoàn lớn: Masan Consumer, Unilever, Acecook và Nestlé. Các công ty sản xuất nước mắm truyền thống, như: Nước Mắm Phú Quốc, Nước Mắm Liên Thành, Nước Mắm Hạnh Phúc và Nước Mắm Hưng Việt (sản phẩm của Công ty CPTP Nhất Việt) cũng đóng góp quan trọng vào thị trường, ở trong và ngoài nước, góp phần nâng cao giá trị và uy tín của nước mắm Việt Nam trên thị trường quốc tế. Theo số liệu từ Hiệp hội nước mắm Việt Nam, sản lượng nước mắm bình quân của Việt

Nam đạt gần 380 triệu lít vào năm 2020, với tổng giá trị ngành đạt khoảng 6.000 tỷ đồng/năm. Hoạt động xuất khẩu cũng đạt gần 20 triệu USD trong 9 tháng đầu năm 2023, khẳng định vị thế của nước mắm Việt Nam trên thị trường quốc tế.

Trong bối cảnh kinh tế hiện đại, yêu cầu về chất lượng và an toàn thực phẩm ngày càng nâng cao, Công ty CPTP Nhất Việt cùng các công ty sản xuất nước mắm khác phải không ngừng cải tiến nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn trong và ngoài nước. Đồng thời, Công ty cũng đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các tập đoàn lớn và các thương hiệu quốc tế. Với hơn 10 năm hoạt động, Công ty đã xây dựng vị thế vững chắc trong ngành với đội ngũ nhân sự dày dặn kinh nghiệm, sở hữu nhà máy 4.500m², công suất 1.6 triệu lít/năm, đạt tiêu chuẩn HACCP, được trang bị thiết bị hiện đại để tối ưu hóa năng suất.

Tuy vậy, để tiếp tục duy trì và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, Công ty cần xây dựng chiến lược kinh doanh rõ ràng và hiệu quả, và cần có phương pháp quản lý mục tiêu chiến lược hợp lý. Bởi, chỉ khi chiến lược được triển khai một cách toàn diện và hiệu quả thì mới có thể tối ưu hóa các nguồn lực, gia tăng lợi nhuận và nâng cao giá trị doanh nghiệp. Do đó, tác giả nhận thấy việc vận dụng mô hình BSC để đánh giá thành quả hoạt động cho Công ty là giải pháp hữu ích và phù hợp. Bởi, nó sẽ giúp cho ban quản lý có thể thấy được những điểm đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại và từ đó kết hợp với chiến lược, tầm nhìn cho tương lai để đề ra các giải pháp phù hợp, góp phần vào sự phát triển bền vững của Công ty.

2. Cơ sở lý thuyết về thể điểm cân bằng và thành quả hoạt động

2.1. Thể điểm cân bằng

Khái niệm BSC được giới thiệu lần đầu vào năm 1992 bởi Kaplan & Norton. Mô hình gồm 4 khía cạnh cấu thành, gồm: (1) Tài chính - đánh giá hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. (2) Khách hàng - đo lường mức độ hài lòng và giá trị mang lại cho khách hàng. (3) Quy trình nội bộ - phân tích hiệu suất và hiệu quả của các quy trình vận hành. (4) Học hỏi và phát triển - tập trung vào đổi mới, nâng cao năng lực nhân sự và công nghệ. Trong mỗi khía cạnh lại bao gồm nhiều thước đo hiệu suất, chúng vừa là công cụ đánh giá, truyền đạt kết quả công tác vừa là công cụ dẫn dắt hiệu suất, thu hút nỗ lực từ nhân viên đến các cấp quản lý để từ đó thực thi thành công chiến lược

(Kaplan & Norton, 1996; 2001; 2010).

Niven (2006) và Young (2012) cho rằng sự cân bằng trong 4 khía cạnh cấu thành nêu trên được thể hiện thông qua: (1) Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn - mục tiêu dài hạn; (2) Cân bằng giữa những đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng - những đánh giá nội bộ liên quan đến quy trình xử lý, đổi mới, học hỏi và phát triển; (3) Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được - những kết quả trong thực tế và (4) Cân bằng giữa những đánh giá khách quan - đánh giá chủ quan.

Atkinson và cộng sự (2012) lại cho rằng, tồn tại mối quan hệ nhân quả và tương hỗ giữa các khía cạnh, cụ thể: (1) Thành công ở khía cạnh học tập và phát triển sẽ giúp nâng cao năng lực, cải tiến quy trình nội bộ; (2) Quy trình nội bộ tối ưu giúp đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng; (3) Sự hài lòng của khách hàng trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả tài chính; và (4) Ngược lại, thành công tài chính cung cấp nguồn lực để đầu tư, phát triển năng lực và quy trình, tạo ra vòng lặp tích cực.

Tóm lại, BSC có thể được xem là một kim chỉ nam đúng đắn cho thành công của doanh nghiệp bởi nó nhận ra và phối hợp một cách hợp lý các bộ phận trong tổ chức.

2.2. Thành quả hoạt động

Thành quả hoạt động của doanh nghiệp trong một kỳ kế toán nhất định là kết quả tổng hợp từ các hoạt động kinh tế mà doanh nghiệp thực hiện trong một khoảng thời gian cụ thể (kỳ kế toán). Thành quả này được biểu hiện qua: (i) các chỉ tiêu tài chính, như: doanh thu, chi phí, lợi nhuận, dòng tiền,... cũng như (ii) các chỉ tiêu phi tài chính, như: mức độ hài lòng của khách hàng, hiệu suất hoạt động nội bộ, sự phát triển thị trường,... Nói cách khác, thành quả hoạt động phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn lực và mức độ đạt được các mục tiêu kinh doanh trong kỳ kế toán.

3. Vận dụng mô hình BSC để đánh giá thành quả hoạt động của Công ty CPTP Nhất Việt giai đoạn 2019 - 2023

3.1. Khía cạnh tài chính

Dựa trên các dữ liệu thứ cấp thu thập được, tác giả thực hiện đánh giá dựa trên một số các tiêu chí: (i) sản lượng tiêu thụ; (ii) doanh thu; (iii) lợi nhuận trước thuế; (iv) cơ cấu tài sản và nguồn vốn và (v) các chỉ số tài chính cơ bản.

- *Sản lượng tiêu thụ*: là chỉ tiêu quan trọng phản

ánh khả năng sản xuất và mức tiêu thụ trên thị trường. Cụ thể: sản lượng tiêu thụ dao động từ mức thấp nhất là 624.619 lít vào năm 2021 đến mức cao nhất là 943.019 lít vào năm 2023, tốc độ tăng trưởng trung bình khoảng 7,31%/năm. Cho thấy khả năng thích ứng tốt của công ty trước những biến động của thị trường.

- *Doanh thu giai đoạn 2019 - 2023* có nhiều biến động, phản ánh ảnh hưởng của Covid-19 và khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Cụ thể: dao động từ mức thấp nhất 49.856 tỷ đồng (năm 2021) đến mức cao nhất 75.746 tỷ đồng (năm 2023), tốc độ tăng trưởng trung bình đạt 7,31%/năm. Giai đoạn 2019 - 2021 ghi nhận xu hướng giảm do ảnh hưởng của đại dịch, giai đoạn 2022 - 2023 thể hiện sự phục hồi với mức tăng trưởng lần lượt 33,74% và 13,60%.

- *Lợi nhuận trước thuế* đã trải qua nhiều thay đổi đáng kể, phản ánh không chỉ sự điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh mà những ảnh hưởng mạnh mẽ từ bên ngoài. Đặc biệt, tác động của Covid-19 và quá trình phục hồi kinh tế sau đó đã góp phần làm thay đổi đáng kể kết quả tài chính. Cụ thể: (1) Giai đoạn 2019-2021: LNTT giảm từ 1.715 tỷ đồng năm 2019 xuống còn 1.496 tỷ đồng năm 2021, tương ứng giảm 11,48% so với năm 2020. (2) Giai đoạn 2022-2023: Xu hướng tăng mạnh, với mức tăng trưởng 33,69% năm 2022 và 13,6% năm 2023, đạt 2.272 tỷ đồng năm 2023. Qua đó cho thấy Công ty đã có sự phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ từ năm 2022 trở về sau.

- Cơ cấu tài sản và nguồn vốn:

(1) *Tổng tài sản* tăng từ 5.824 tỷ đồng năm 2019 lên 18.595 tỷ đồng năm 2023, tương ứng mức tăng 219,24% trong 5 năm, đạt tốc độ tăng trưởng trung bình 43,85%/năm. Xét về cơ cấu, tài sản ngắn hạn luôn chiếm tỷ trọng lớn, chiếm 100% năm 2019 hay 80,21% năm 2021. Tài sản ngắn hạn tăng từ 5.824 tỷ đồng năm 2019 lên 15.996 tỷ đồng năm 2023, chủ yếu do khoản phải thu ngắn hạn tăng từ 0.489 tỷ đồng lên 7.786 tỷ đồng. Nguyên nhân do khách hàng gặp khó khăn trong thanh toán trong giai đoạn dịch bệnh cộng với việc mở rộng kênh bán hàng trực tuyến với chính sách thanh toán chậm cho khách hàng.

(2) *Về nguồn vốn*, vốn chủ sở hữu tăng từ 5.067 tỷ đồng năm 2019 lên 14.879 tỷ đồng năm 2023, tốc độ tăng trưởng trung bình 31,98%/năm, chiếm 80,02%-86,99% tổng nguồn vốn, cho thấy công ty có khả năng độc lập tài chính mạnh mẽ. Riêng nợ

phải trả tăng từ 0.758 tỷ đồng năm 2019 lên 3.716 tỷ đồng năm 2023, tương ứng tỷ trọng tăng từ 13,01% lên 19,98%, chủ yếu từ nợ ngắn hạn phải trả nhà cung cấp tăng từ 0.750 tỷ đồng lên 3.483 tỷ đồng.

- Các chỉ số tài chính cơ bản:

(1) *ROA*: Giai đoạn 2020 - 2021, ROA giảm mạnh từ 18,86% năm 2020 xuống 10,50% năm 2021, tương đương mức giảm 44,33%. Nguyên nhân do lợi nhuận giảm từ 1.352 tỷ đồng xuống 1.197 tỷ đồng, trong khi tổng tài sản tăng nhanh tăng 59,14% từ 2020 - 2021. Nguyên nhân khác là do tác động tiêu cực từ Covid-19 đến hiệu quả hoạt động. Từ năm 2022, ROA đã ổn định ở mức 10,37% - 10,50%, cho thấy hiệu quả sử dụng tài sản còn hạn chế, cần có biện pháp cải thiện để tối ưu hóa lợi nhuận từ quy mô tài sản đã được mở rộng.

(2) *ROE*: Giai đoạn 2020 - 2021, ROE giảm mạnh từ 24,04% năm 2020 xuống 13,14% năm 2021, tương đương mức giảm 45,34% do lợi nhuận sau thuế sụt giảm và vốn chủ sở hữu tăng nhanh. Từ năm 2022, ROE phục hồi nhẹ từ 12,68% năm 2022 lên 12,95% năm 2023, tương đương tăng 2,13% chứng tỏ khả năng sinh lời trên vốn chủ sở hữu chưa cao, cần có chiến lược tăng lợi nhuận để cải thiện hiệu quả sử dụng vốn đầu tư.

(3) *ROS* duy trì ổn định ở mức 2,40% trong suốt giai đoạn nghiên cứu. Điều này phản ánh khả năng kiểm soát chi phí hiệu quả, đặc biệt trong giai đoạn 2020 - 2021, khi doanh thu giảm 12,7% năm 2021 so với năm 2020 nhưng ROS không suy giảm nhờ các biện pháp cắt giảm chi phí vận hành. Tuy nhiên, mức ROS 2,40 được đánh giá khá thấp và nguyên nhân là do giá bán sản phẩm nước mắm truyền thống thấp mà chi phí sản xuất lại cao.

3.2. Khía cạnh khách hàng

Với dữ liệu thứ cấp thu thập được từ doanh nghiệp, ở khía cạnh khách hàng, tác giả đi sâu vào phân tích thực trạng của các yếu tố: (i) hệ thống kênh phân phối; (ii) sự hài lòng của khách hàng; (iii) sự trung thành của khách hàng.

- Hệ thống các kênh phân phối:

(1) *Hệ thống siêu thị và chuỗi bán lẻ lớn*: sản phẩm nước mắm Nhất Việt hiện diện tại các hệ thống siêu thị lớn: Co.op Mart, Bách Hóa Xanh, Big C, Mega Market, Satrafood và VinMart; với tệp khách hàng có yêu cầu cao về chất lượng, nguồn gốc và độ an toàn của sản phẩm. Hệ thống các siêu thị này

đóng góp 65% doanh thu bán lẻ của công ty, với tỷ lệ tiêu thụ ở khu vực miền Nam chiếm hơn 70% tổng lượng sản phẩm phân phối qua siêu thị.

(2) *Kênh thương mại điện tử (TMĐT)*: Công ty khai thác đa dạng các nền tảng: Shopee, Lazada, Tiki và Sendo và các website bán hàng adyroi!.com, LOTTE.VR để mở rộng tệp khách hàng, đặc biệt là giới trẻ và người tiêu dùng hiện đại. Doanh thu từ kênh TMĐT tăng trưởng khoảng 20%/năm, nhờ các chương trình giảm giá, giao hàng miễn phí, và quảng cáo trực tuyến.

(3) *Cửa hàng bán lẻ và đại lý phân phối*: với hơn 200 cửa hàng bán lẻ và đại lý trải dài khắp cả nước đóng góp 15% cho doanh thu bán lẻ, đặc biệt tại khu vực nông thôn và các tỉnh miền Trung.

- *Sự hài lòng của khách hàng*:

Mức độ hài lòng của khách hàng được theo dõi qua hệ thống Quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM) và hệ thống Quản lý nội dung (Content Management System - CSM). Năm 2023, chỉ tiêu NPS (chỉ tiêu đo lường trải nghiệm của khách hàng) đạt 75%, tăng từ 70% năm 2019. Kết quả này có được nhờ Công ty đã cải thiện chất lượng sản phẩm đạt chuẩn HACCP và đồng thời triển khai các chương trình khuyến mãi định kỳ. Ngoài ra, Công ty cũng triển khai sử dụng phần mềm CRM để lưu trữ dữ liệu và cá nhân hóa dịch vụ, cùng hệ thống quản lý bán hàng đa kênh nhằm mở rộng tiếp cận khách hàng qua các nền tảng TMĐT và website bán hàng. Hệ thống CSM được triển khai để theo dõi và xử lý khiếu nại. Tuy nhiên, thời gian giao hàng hiện đang là 3 - 4 ngày (chậm hơn mục tiêu 2 ngày), dịch vụ hậu mãi chưa đồng bộ, và thời gian phản hồi khách hàng đôi khi kéo dài hơn 48 giờ.

- *Sự trung thành của khách hàng*:

Công ty sử dụng hệ thống CRM để theo dõi tỷ lệ khách hàng tái mua và phân tích mức độ trung thành theo từng phân khúc. Năm 2023, tỷ lệ khách hàng tái mua đạt 70%, tăng từ 65% năm 2019, nhờ các chính sách ưu đãi linh hoạt như chiết khấu 5 - 10% cho đơn hàng lớn, quà tặng khách hàng lâu năm, và công nợ linh hoạt 30 - 45 ngày cho các đối tác thân thiết. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế ảnh hưởng đến mức độ trung thành, như thiếu chương trình chăm sóc khách hàng dài hạn (thẻ thành viên, tích điểm, quà tặng định kỳ) cũng như các chính sách ưu đãi chưa đồng bộ giữa kênh TMĐT và truyền thống.

3.3. Khía cạnh quy trình nội bộ

Hiện, công ty có khoảng 100 cán bộ công nhân viên, gồm đội ngũ quản lý cấp cao, nhân sự chuyên môn và công nhân sản xuất tại các nhà máy ở Bình Dương và Cần Thơ. Nhân sự của công ty có trình độ chuyên môn cao, trong đó 70% cán bộ quản lý có trình độ đại học trở lên, đảm bảo đội ngũ lãnh đạo có năng lực, đáp ứng tốt các tiêu chuẩn sản xuất hiện đại. Với khối sản xuất, công nhân các nhà máy được đào tạo bài bản theo tiêu chuẩn an toàn thực phẩm quốc tế, giúp đảm bảo chất lượng sản phẩm ổn định và đáp ứng yêu cầu xuất khẩu.

Đối với quy trình thu mua, Công ty luôn ưu tiên chất lượng khi chọn nhà cung cấp cá cơm, muối biển, thùng gỗ và thiết bị, và dựa trên 2 tiêu chí: (i) chú trọng đến nguồn gốc và độ tươi ngon của nguyên liệu, bởi nó ảnh hưởng đến hương vị và uy tín sản phẩm; (ii) ưu tiên đối tác có quy trình sản xuất và kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt. Công ty còn xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược với đối tác cung ứng qua trao đổi thông tin, hỗ trợ kỹ thuật và phát triển sản phẩm mới.

Quy trình sản xuất nước mắm của Công ty gồm 7 bước, từ khâu muối lên men cá cơm cho đến hoàn thiện sản phẩm. Bên cạnh đó, tất cả các sản phẩm của công ty đều trải qua quy trình kiểm tra chất lượng chặt chẽ. Đồng thời, Công ty luôn nỗ lực hoàn thiện hệ thống quản lý nội bộ, tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn để đảm bảo các sản phẩm đáp ứng tốt nhất các yêu cầu về chất lượng của thị trường trong nước và quốc tế.

3.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển

Khía cạnh được phân tích tập trung vào 4 chỉ tiêu: (i) đội ngũ nhân sự; (ii) chính sách phúc lợi, (iii) chính sách đào tạo và cơ hội phát triển và (iv) hệ thống thông tin - công nghệ quản lý.

- *Đội ngũ nhân sự* được phân bổ cho: Khối sản xuất - 42; Khối kinh doanh và phân phối - 8; Khối marketing và thương hiệu - 8; Khối văn phòng và quản lý - 12.

- *Chính sách phúc lợi*: (1) Thời gian làm việc của khối văn phòng là 44 giờ/tuần, trong khi khối công nhân làm việc theo chế độ khoán theo sản phẩm. (2) Các chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ được áp dụng theo quy định của Nhà nước. (3) Chính sách tuyển dụng minh bạch, công khai. Tỷ lệ nghỉ việc duy trì ở mức 8%/năm và 80% nhân viên được khảo sát thể hiện sự hài lòng với môi trường làm việc. (4) Chính sách

lương và đãi ngộ của công ty được thiết kế linh hoạt, phù hợp với từng vị trí và năng suất lao động. (5) Các khoản thưởng hấp dẫn: thưởng cuối năm, lương tháng 13, cùng với các phần thưởng cho sáng kiến và hiệu suất làm việc, nhằm tạo động lực cho nhân viên. (6) Cam kết đóng đầy đủ bảo hiểm cho nhân viên. (7) Phụ cấp cho bữa trưa, xăng xe, nhà ở cho công nhân từ xa, trợ cấp cho những công việc độc hại. (8) Tổ chức khám sức khỏe định kỳ và mua bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên, nhằm đảm bảo điều kiện làm việc tốt nhất.

- *Chính sách đào tạo và cơ hội phát triển:*

Công ty coi trọng công tác đào tạo và nâng cao tay nghề cho nhân viên, đảm bảo đội ngũ lao động có khả năng thích ứng với sự phát triển của công ty. Cụ thể: (1) Nhân viên văn phòng và kinh doanh được đào tạo về các kỹ năng: bán hàng, marketing, quản trị khách hàng và quản lý chất lượng. (2) Nhân viên sản xuất và kỹ thuật được tham gia các kỳ thi nâng bậc kỹ thuật theo quy định của Nhà nước. Ngoài ra, Công ty cũng tạo điều kiện cho nhân viên học tiếng Anh, tin học và quản lý dự án. Hàng năm, Công ty cử cán bộ đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm trong và ngoài nước ở các nhà máy sản xuất giúp nâng cao kiến thức về thị trường và công nghệ.

- *Hệ thống thông tin - công nghệ quản lý*

Công ty đã đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin nhằm tối ưu hóa quy trình vận hành, nâng cao hiệu suất và cải thiện trải nghiệm khách hàng. Cụ thể: (1) Trong quản lý đơn hàng và chuỗi cung ứng: sử dụng phần mềm quản lý KiotViet để theo dõi số lượng và tình trạng HTK, hỗ trợ lập kế hoạch sản xuất. (2) Về công tác bán hàng và TMĐT: đã áp dụng các công nghệ như phần mềm quản lý mối quan hệ khách hàng (CRM) để lưu trữ dữ liệu và cá nhân hóa dịch vụ, cùng với hệ thống quản lý bán hàng đa kênh để mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng. Hệ thống quản lý phản hồi khách hàng (CSM) giúp theo dõi và xử lý khiếu nại. (3) Ở khía cạnh kế toán tài chính: đã trang bị phần mềm kế toán MISA và áp dụng hệ thống e-invoice giúp tự động xuất hóa đơn khi đơn hàng hoàn thành, nhưng việc quản lý công nợ hiện vẫn chủ yếu dựa vào Excel.

4. Đánh giá thực trạng thành quả hoạt động của Công ty CPTP Nhất Việt

4.1. Những thành tựu đạt được

- *Thành tựu về tài chính*, Công ty đã chứng tỏ khả năng thích ứng linh hoạt với biến động của thị

trường, đạt được những kết quả ấn tượng trong việc cải thiện doanh thu và lợi nhuận. Cho thấy, công ty đã tối ưu hóa chi phí vận hành và kiểm soát giá vốn hàng bán, giúp duy trì dòng tiền ổn định để mở rộng hoạt động và đầu tư vào các chiến lược dài hạn.

- *Trong khía cạnh khách hàng*, Công ty đã không ngừng mở rộng mạng lưới phân phối và tối ưu hóa chiến lược tiếp cận người tiêu dùng, cho thấy sự tin tưởng và nhận diện thương hiệu của người tiêu dùng đối với sản phẩm nước mắm của Công ty ngày càng tăng.

- *Về quy trình nội bộ*, Công ty đã tối ưu hóa quy trình sản xuất và cải tiến chuỗi cung ứng. Cụ thể, công ty kết hợp giữa phương pháp sản xuất truyền thống và công nghệ hiện đại, đảm bảo chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn (HACCP, FDA). Việc ứng dụng phần mềm KiotViet giúp theo dõi HTK chính xác, từ đó giảm thiểu tình trạng thiếu hụt hoặc dư thừa HTK. Công ty cũng áp dụng quy trình kiểm tra chất lượng nghiêm ngặt, đảm bảo an toàn thực phẩm và duy trì mối quan hệ hợp tác bền vững với các nhà phân phối qua chính sách công nợ linh hoạt.

- *Về phát triển nhân sự*, Công ty nhận thức rõ rằng con người là yếu tố quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. 70% cán bộ quản lý có trình độ đại học trở lên. Chính sách lương thưởng và phúc lợi hấp dẫn, cùng với các chương trình đào tạo chuyên môn, đã giúp nâng cao năng lực của nhân viên.

4.2. Những hạn chế, tồn tại

- *Về công tác quản lý nhân sự:*

Công ty thiếu cơ chế đánh giá hiệu quả, khiến kỹ năng của nhân viên chưa được phát huy tối đa. Hơn nữa, việc chưa áp dụng các hệ thống đo lường hiệu suất như KPIs hay BSC dẫn đến việc xét duyệt lương và thưởng chủ yếu dựa vào thâm niên, làm giảm động lực làm việc.

- *Về ứng dụng công nghệ và hệ thống thông tin:*

Công ty đối mặt với nhiều thách thức trong việc ứng dụng công nghệ vào quản lý để tăng hiệu suất và hỗ trợ các quyết định chiến lược quan trọng. Tuy nhiên hiện Công ty chưa có hệ thống ERP để đồng bộ hóa dữ liệu giữa các phòng ban, dẫn đến tình trạng dữ liệu phân tán và khó khăn trong quản lý tài chính, chuỗi cung ứng. Quy trình quản lý nhân sự và công nợ vẫn được thực hiện thủ công, thiếu phần mềm HRM, làm giảm hiệu quả trong việc đánh giá năng suất lao động. Hơn nữa, việc theo dõi công nợ chủ yếu dựa vào Excel dễ xảy ra sai sót hoặc chậm

phát hiện công nợ quá hạn dẫn đến khó kiểm soát dòng tiền. Mặt khác, Công ty cũng chưa có hệ thống SCM để tối ưu hóa quản lý chuỗi cung ứng và thiếu hệ thống POS tại các cửa hàng bán lẻ, làm giảm khả năng theo dõi HTK và quản lý doanh thu.

- Về chiến lược phát triển kinh doanh:

Thứ nhất, liên quan đến kênh TMĐT. Công ty chưa tận dụng hiệu quả để mở rộng quy mô kinh doanh trực tuyến so với các đối thủ trong ngành. Việc không khai thác tối đa kênh TMĐT khiến công ty bỏ lỡ nhiều cơ hội tăng trưởng và kết nối với khách hàng trẻ, những người ngày càng ưa chuộng mua sắm trực tuyến.

Thứ hai, chiến lược xuất khẩu chưa được xác định rõ ràng. Công ty hiện chủ yếu tập trung vào thị trường nội địa mà chưa có kế hoạch cụ thể để phát triển mạnh mẽ sang các thị trường tiềm năng như Nhật Bản, Mỹ hay châu Âu.

Cuối cùng, danh mục sản phẩm còn hạn chế, chưa đa dạng, chủ yếu tập trung vào nước mắm truyền thống. Đồng thời chưa phát triển các dòng sản phẩm có giá trị gia tăng cao như nước mắm tôm, nước mắm cá linh hay gia vị tiện lợi. Trong khi xu hướng tiêu dùng ngày càng ưa chuộng các sản phẩm linh hoạt nên việc không đa dạng hóa sản phẩm có thể khiến công ty khó khăn trong việc thu hút và giữ chân khách hàng.

5. Kiến nghị, đề xuất

Dựa trên những phân tích trên, tác giả đề xuất một số kiến nghị dành cho Công ty CPTP Nhất Việt nhằm giúp công ty có thể phát triển bền vững. Cụ thể:

Một là, nhằm có thể thu hút và giữ chân nhân tài, Công ty cần: (1) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp và khuyến khích sáng tạo thông qua việc tổ chức các teambuilding, xây dựng quy tắc ứng xử trong đơn vị, cũng như định kỳ thực hiện khảo sát lấy ý kiến nhằm có thể kịp thời lắng nghe những phản hồi từ nhân viên và có những điều chỉnh khi cần thiết. (2) Triển khai hệ thống KPIs chi tiết và cụ thể theo dõi, đánh giá hiệu suất lao động, trên cơ sở đó có những chính sách khen thưởng phù hợp và mang tính chất khích lệ. (3) Xem xét điều chỉnh lương để một mặt thu hút nhân sự chất lượng mới tham gia vào công ty và mặt khác giảm tỷ lệ nghỉ việc. (4) Chú trọng công tác đào tạo thông qua việc tổ chức nhiều khóa đào tạo với những chủ đề khác nhau để có thể tiếp cận nhiều đối tượng cán bộ công

nhân viên và đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều được tham gia, nâng cao kiến thức chuyên môn.

Hai là, cần ưu tiên nâng cấp công nghệ với các phần mềm hiện đại. Cụ thể: Công ty CPTP Nhất Việt cần xây dựng lộ trình để trong thời gian tới tất cả các phòng ban đều sẽ sử dụng hệ thống ERP và HRM trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên, để đảm bảo tính khả thi và hiệu quả ứng dụng, kế hoạch này sẽ được triển khai thử nghiệm ở hai phòng trọng điểm là phòng Tài chính và Sản xuất, sau đó sẽ mở rộng dần trước khi hoàn thiện cho toàn bộ. Việc áp dụng công nghệ hiện đại sẽ giúp tối ưu hóa quy trình làm việc và nâng cao quản lý thông tin, giúp đưa ra các quyết định kinh doanh nhanh chóng và chính xác hơn.

Ba là, cần tập trung xây dựng các chiến lược kinh doanh cụ thể và trọng tâm vào 3 khía cạnh chính, gồm: (1) Tối ưu hóa hoạt động bán hàng thông qua nền tảng TMĐT thông qua việc kết hợp với các KOLs, KOCs cũng như phát triển thêm trên các nền tảng MXH mới và phổ biến như Tiktok; Facebook nhằm có thể mở rộng khả năng tiếp cận với tệp khách hàng trẻ tuổi, hiện đại và ưa chuộng mua sắm dựa trên các trải nghiệm của người nổi tiếng, cũng như qua các nền tảng công nghệ. (2) Cần xây dựng chiến lược phát triển xuất khẩu một cách hiệu quả: (i) đăng ký chứng nhận an toàn thực phẩm quốc tế (HACCP, FDA, Halal) để đáp ứng tiêu chuẩn của các thị trường lớn khó tính, như: Nhật Bản, Mỹ, và EU; (ii) Hợp tác với các nhà nhập khẩu, phân phối quốc tế cũng như (iii) tích cực tham gia triển lãm thực phẩm để tìm kiếm đối tác và khách hàng mới. (3) Xây dựng kế hoạch nghiên cứu thị trường chi tiết để đề ra các đề án ra mắt các sản phẩm mới nhằm đa dạng hoá sản phẩm từ đó đáp ứng được các nhu cầu ngày càng đa dạng của người tiêu dùng và đồng thời tăng độ phủ sóng của thương hiệu trong ngành sản xuất nước mắm truyền thống Việt.

6. Kết luận

Tựu trung, dựa trên các khía cạnh của BSC, tác giả đã đưa ra những đánh giá, phân tích về thực trạng thành quả hoạt động của Công ty CPTP Nhất Việt trong giai đoạn 2019 - 2023. Những nhận định này sẽ là cơ sở để các nhà quản lý của Công ty có thể nhìn nhận lại thực trạng của đơn vị mình, từ đó có những chiến lược, giải pháp góp phần thúc đẩy sự phát triển của Công ty một cách nổi bật và ngành Sản xuất nước mắm truyền thống nói chung■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Công ty Cổ phần Thực phẩm Nhất Việt (2019). Báo cáo tài chính giai đoạn 2019 - 2023.
- Hiệp hội Nước mắm Việt Nam (2021). Trị giá xuất khẩu nước mắm mới đạt bình quân trên 25 triệu USD mỗi năm. Truy cập tại <https://hiephoinuocmamvietnam.org.vn/news/thong-tin-kinh-te-xa-hoi/tri-gia-xuat-khau-nuoc-mam-moi-dat-binh-quan-tren-25-trieu-usd-moi-nam-27.html>.
- NIQ (2023). Giải mã xu hướng FMCG và chuyển biến hành vi của người tiêu dùng Việt. Truy cập tại <https://nielseniq.com/global/vi/insights/analysis/2023/giai-ma-xu-huong-fmcg-va-chuyen-bien-hanh-vi-cua-nguoi-tieu-dung-viet/>.
- Atkinson A. A., Kaplan R. S., Matsumura E. M. & Young S. M. (2012). Management accounting. Information for Decision - Making and Strategy Execution. 6th Ed, Pearson.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. Accounting horizons, 15(1).
- Kaplan R. S. & Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business School.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. Harvard Business School.
- Niven P. R. (2006). Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results. 2nd Ed, John Wiley & Sons.
- Young (2012). S.M. Readings in management accounting. 6th Ed, Prentice Hall.

Ngày nhận bài: 16/2/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/3/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 17/3/2025

**APPLYING THE BALANCED SCORECARD
TO EVALUATE PERFORMANCE OF NHAT VIET
FOOD JOINT STOCK COMPANY**

● PHAN VU AI HOAI

Ho Chi Minh City University of Economics and Finance

ABSTRACT:

The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic management tool that evaluates performance not only through financial indicators but also by considering non-financial factors. It facilitates the translation of an organization's strategic vision into specific goals and measurable outcomes across four key aspects: finance, customers, internal processes, and learning & development. This study utilizes the BSC framework to assess the performance of Nhat Viet Food Joint Stock Company over the period from 2019 to 2023. Based on this evaluation, the study provides an in-depth analysis, performance assessment, and strategic recommendations for the company's future growth and development.

Keywords: balanced scorecard, operational results, Nhat Viet Food Joint Stock Company.