

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD - BSC) TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY XUẤT KHẨU PHAN THIẾT

● LÊ THỊ TÚ TRINH - ĐỖ THỊ MINH QUYÊN

TÓM TẮT:

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một trong những phương pháp quản trị hiện đại và là công cụ được áp dụng nhiều trong các tổ chức khi xây dựng chiến lược hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin bùng nổ. Trên cơ sở tổng hợp các nguồn tài liệu khác nhau, bài viết trình bày khái quát các đặc điểm chính của BSC như vai trò, nội dung và quy trình thiết kế BSC trong một tổ chức. Từ đó, cung cấp thêm kiến thức và phương pháp để các nhà quản trị, nhân viên trong tổ chức áp dụng vào chiến lược và quản trị hoạt động của tổ chức mình.

Trong bài viết, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Thông qua các nghiên cứu, dữ liệu có sẵn của Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết kết hợp với phương pháp quan sát, phỏng vấn trực tiếp thực trạng hoạt động, tác giả phân tích những ưu điểm, vấn đề còn tồn tại trong đo lường hiệu quả hoạt động của công ty, từ đó làm cơ sở để triển khai xây dựng và hoàn thiện hệ thống đo lường.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng (BSC), Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết, hiệu quả hoạt động.

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, ngành xuất khẩu dệt may ngày càng khẳng định được tầm quan trọng, đóng góp cho sự phát triển kinh tế của Việt Nam. Tuy nhiên, các công ty dệt may hiện nay đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, rào cản từ bên ngoài và các tác động từ bên trong. Cụ thể, việc phát triển hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động, các hệ thống báo cáo tài chính truyền thống cung cấp thông tin cho thấy kết quả hoạt động của một công ty trong

quá khứ, nhưng hầu như không thể cung cấp thông tin về kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó trong tương lai.

Việc đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược của một doanh nghiệp nếu chỉ dựa trên chỉ số tài chính thì sẽ không phản ánh được một cách toàn diện và đầy đủ. Đứng trước những khó khăn trên, điều mà công ty dệt may hiện nay cần là một hệ thống có thể cân bằng tính chính xác của các chỉ số đo lường trên nhiều phương diện đã có trong quá khứ và

định hướng về hiệu quả trong tương lai. Vì vậy, nếu các nhà quản trị mong muốn có được bức tranh chân thực về tổ chức, cần phải tìm ra một công cụ đánh giá hiệu quả hơn.

Từ những vấn đề trên, Robert Kaplan và David Norton đã phát triển mô hình Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX giúp các doanh nghiệp chuyển tầm nhìn và chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động dựa trên 4 phương diện: Tài chính, Khách hàng, Quá trình hoạt động nội bộ và Học hỏi - phát triển.

Tuy nhiên, ứng dụng BSC không hề đơn giản. Nó đòi hỏi nhiều công sức và thời gian để nghiên cứu, lựa chọn mô hình và cách thức phù hợp; tìm cách khắc phục các rào cản và những nhược điểm thường gặp khi xây dựng và triển khai BSC đối với một ngành đặc thù cụ thể là công việc cần thiết. Để đứng vững và phát triển trong xu thế hội nhập và cạnh tranh hiện nay, rất cần một phương pháp đo lường hoạt động hiệu quả, thực thi thành công chiến lược đề ra, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết, tiền thân là công ty May mặc xuất khẩu Bình Thuận, được thành lập vào 01/1994, là một trong những công ty giữ vai trò quan trọng, trụ cột trong ngành dệt may của tỉnh Bình Thuận. Tuy không ngừng đổi mới trang thiết bị nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất, cũng như yêu cầu của khách hàng và thị trường, nhưng Công ty vẫn luôn phải đối mặt với nhiều khó khăn và áp lực cạnh tranh ngày càng lớn đến từ các công ty đối thủ. Nguyên nhân là do công ty chủ yếu hướng đến các chỉ tiêu về thành quả hoạt động tài chính mà chưa chú trọng tới những yếu tố như quy trình nội bộ, hệ thống thông tin, hay chất lượng nguồn nhân sự, đánh giá nhân viên,... dẫn đến vẫn chưa thể đi đầu trong ngành.

Quy trình đo lường thành quả của công ty không đo lường được một cách toàn diện ở tất cả mọi mặt về tài chính và phi tài chính của hệ thống như về sự hài lòng khách hàng, quy trình nội bộ, hệ thống thông tin hay đội ngũ nhân viên, mà chủ yếu là đo lường về phương diện tài chính. Hệ thống đo lường

hiện tại chưa thực sự xuất phát từ chiến lược của công ty. Do đó, việc xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động thông qua việc áp dụng thẻ điểm cân bằng cho công ty là thiết yếu.

2. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu:

- + Cơ sở lý luận về BSC.
- + Tầm nhìn và chiến lược phát triển của Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết.
- + Hệ thống đo lường thành quả hoạt động của Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết.

b. Phương pháp nghiên cứu:

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính: Căn cứ trên các tài liệu trong và ngoài nước đã nghiên cứu cũng như kế thừa các nghiên cứu khảo sát trước đó để rút ra cơ sở lý luận phù hợp liên quan đến BSC.

- Thông qua các nghiên cứu, dữ liệu có sẵn của Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết kết hợp với phương pháp quan sát, phỏng vấn trực tiếp thực trạng hoạt động, từ đó phân tích những ưu điểm, vấn đề còn tồn tại trong đo lường hiệu quả hoạt động của công ty làm cơ sở để triển khai và hoàn thiện hệ thống đo lường.

- Căn cứ nền tảng lý thuyết về thẻ điểm cân bằng và tình hình thực tế tại công ty, tác giả tiến hành đề xuất mô hình. Sau khi xây dựng mô hình, tác giả tiến hành xin ý kiến nhà quản lý các cấp bằng cách phỏng vấn, điều tra bằng bảng câu hỏi khảo sát, sau đó tổng hợp kết quả khảo sát và trình bày kết quả nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

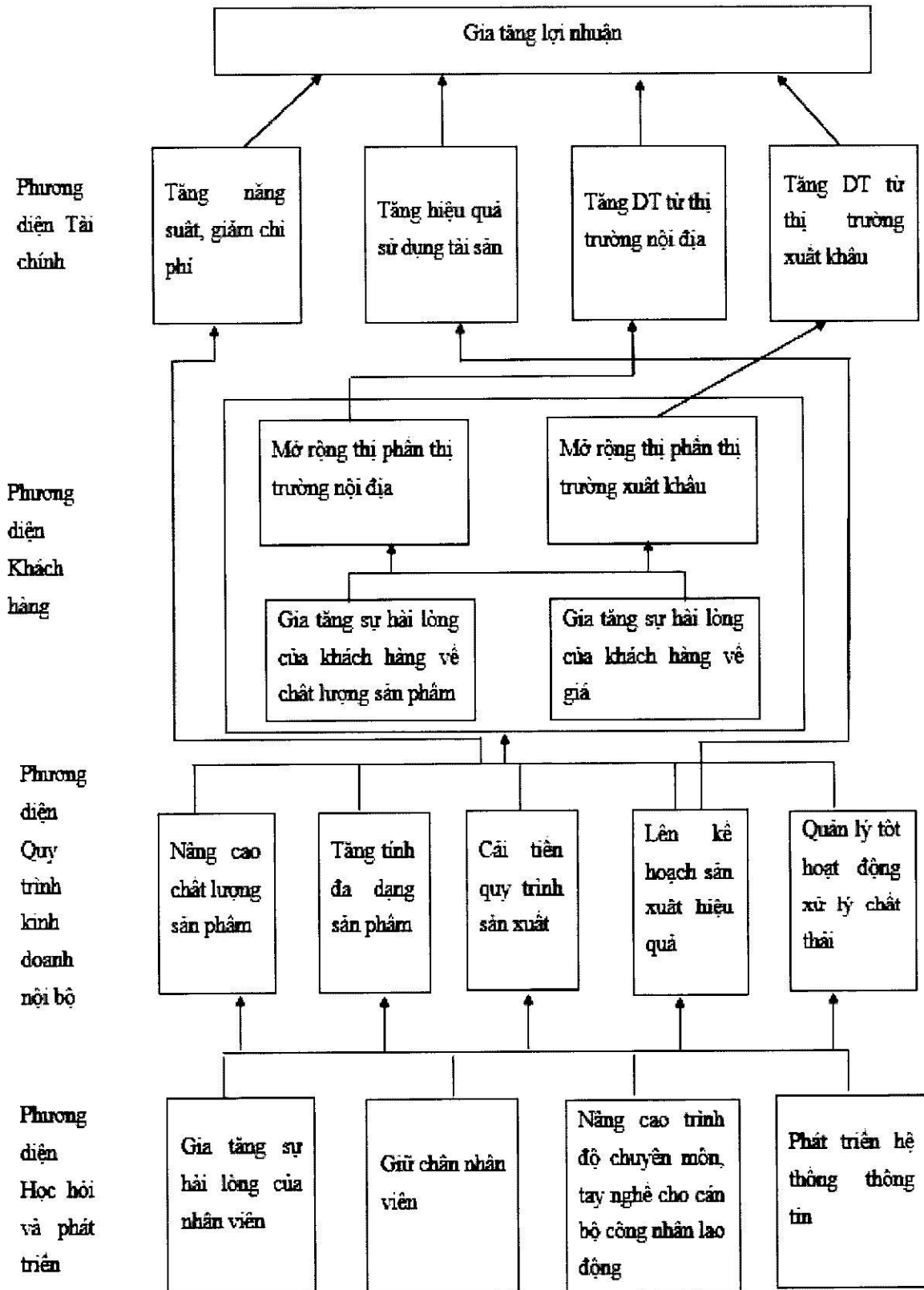
Sau khi xây dựng và đạt được sự đồng thuận của ban lãnh đạo công ty về mục tiêu các phương diện của Thẻ điểm cân bằng, tác giả tiến hành xây dựng bản đồ chiến lược các mục tiêu tại Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết. (Hình 1)

Tác giả sử dụng bảng câu hỏi khảo sát các chuyên gia, ban lãnh đạo của công ty. Sau đó, để xuất mô hình thẻ điểm cân bằng của Công ty CP May Xuất khẩu Phan như sau (Bảng 1):

4. Khuyến nghị

Để đạt được thành công trong áp dụng BSC vào đo lường hiệu quả hoạt động, đòi hỏi sự hiểu rõ và đồng tâm của toàn bộ thành viên Công ty CP May

Hình 1: Bản đồ chiến lược các mục tiêu thể điểm cân bằng của Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết



Bảng 1. Mô hình BSC của Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết

Phương diện	Mục tiêu	Thuốc đo	
Gia tăng lợi nhuận		Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE)	
		Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA)	
		Tốc độ tăng lợi nhuận	
Tài chính	Tăng năng suất, giảm chi phí	Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu	
		Giảm chi phí hoạt động	
	Tăng hiệu quả sử dụng tài sản	Số vòng quay tài sản	
	Tăng doanh thu từ thị trường nội địa	Tỷ lệ tăng doanh thu từ thị trường nội địa	
	Tăng doanh thu từ thị trường xuất khẩu	Tỷ lệ tăng doanh thu từ thị trường xuất khẩu	
Khách hàng	Mở rộng thị phần thị trường nội địa	Thị phần thị trường nội địa	
	Mở rộng thị phần thị trường xuất khẩu	Thị phần thị trường xuất khẩu	
	Gia tăng sự hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm	Mức độ hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm	
	Gia tăng sự hài lòng của khách hàng về giá bán	Mức độ hài lòng của khách hàng về giá bán	
Quy trình kinh doanh nội bộ	Nâng cao chất lượng sản phẩm	Tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng	
	Tăng tính đa dạng sản phẩm, dịch vụ	Tỷ lệ doanh thu từ sản phẩm mới	
	Cải tiến quy trình sản xuất	Tỷ lệ tăng năng suất lao động	
		Tỷ lệ công suất sản xuất	
	Lập kế hoạch sản xuất hiệu quả	Thời gian giao hàng đúng hạn	
	Quản lý tốt hoạt động xử lý chất thải	Số sự cố về môi trường	
	Giảm chi phí xử lý chất thải		
Học hỏi và phát triển	Gia tăng sự hài lòng của nhân viên	Mức độ hài lòng của nhân viên	
	Giữ chân nhân viên	Số vòng quay nhân viên chủ chốt	
	Nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cho cán bộ, công nhân lao động		Tỷ lệ nhân viên được đào tạo trong năm
			Tỷ lệ công nhân tay nghề cao
			Tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học
Phát triển hệ thống thông tin	Chi phí đầu tư trang thiết bị thông tin		

Xuất khẩu Phan Thiết, điều này cần rất nhiều thời gian và nguồn lực. Cụ thể, công ty cần giải quyết những vấn đề sau:

- Công ty cần thuê chuyên gia tư vấn đào tạo cho nhóm triển khai BSC và các cán bộ chủ chốt.

Sau đó, nhóm triển khai BSC sẽ đào tạo lại cho từng cá nhân trong công ty.

- Lãnh đạo công ty cần phải xem xét, điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện hệ thống đo lường BSC hàng năm. Khi BSC của công ty thay đổi thì BSC

các cấp phòng ban, đơn vị trực thuộc cũng cần phải điều chỉnh lại cho phù hợp. Nhóm phụ trách BSC có trách nhiệm hướng dẫn và xem xét quá trình xây dựng cũng như quá trình thực hiện BSC.

- BSC sẽ không thể hiện được hết lợi ích của mình nếu doanh nghiệp có chiến lược và mục tiêu khá tốt nhưng các nhà lãnh đạo lại không muốn chia sẻ với nhân viên, họ chỉ muốn điều hành nhân viên bằng cách kiểm soát, quản lý và chỉ đạo, một số khác lại truyền đạt theo cách cứng nhắc, mang tính mệnh lệnh, do nhà lãnh đạo chưa biết cách truyền đạt chiến lược và mục tiêu của tổ chức sẽ mang lại cho nhân viên điều gì. Như vậy, muốn thành công trong sử dụng BSC để đo lường và đánh giá thành quả, các nhà quản trị cần truyền đạt cho toàn bộ nhân viên hiểu rõ công việc hàng ngày mang lại lợi ích gì cho mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Có như vậy, nhân viên mới có hành động, việc làm đi đúng hướng với chiến lược và mục tiêu của công ty đề ra, lúc này dùng BSC để đo lường việc thực thi mục tiêu và chiến lược mới có hiệu quả.

- Việc gắn kết các thành viên trong một đơn vị hướng theo chiến lược đề ra cần được khuyến khích thông qua hệ thống động viên, khen thưởng. Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết cần chú trọng việc liên kết thực hiện các mục tiêu chiến lược và các hình thức khen thưởng cho nhân viên.

5. Kết luận

Khi hội nhập vào kinh tế khu vực và thế giới,

các doanh nghiệp Việt Nam luôn phải đối mặt với những khó khăn, thách thức, đặc biệt là những ngành sản xuất truyền thống của Việt Nam như: Dệt may, giày da... Là một trong những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dệt may, Công ty CP May Xuất khẩu Phan Thiết cũng phải đối mặt với những khó khăn này. Để phát triển, công ty phải xác định chiến lược kinh doanh rõ ràng, phù hợp để thực thi được chiến lược đó.

Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết, kế thừa từ các nghiên cứu trước, tác giả đã đề xuất xây dựng mô hình BSC dựa trên 4 phương diện: Tài chính, Khách hàng, Quy trình kinh doanh nội bộ, Học hỏi và phát triển. Các chỉ tiêu trong từng phương diện được xây dựng đánh giá hiệu quả hoạt động là các chỉ số dẫn đầu hay đi trước, cho phép toàn bộ doanh nghiệp biết những gì họ cần làm hàng ngày để tạo nên giá trị trong tương lai. Các chỉ tiêu nếu không gắn liền với các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động sẽ tạo nên một sự mơ hồ về cách thức nhằm đạt được kết quả mong muốn, đồng thời có thể dẫn tới các hành động tối ưu hóa cục bộ ngắn hạn. Các chỉ tiêu được xây dựng theo BSC không được liên kết với kết quả thì sẽ không tạo được bất kỳ giá trị nào cho công ty.

Xây dựng các chỉ tiêu theo BSC tốt nhất sẽ chuyển tải được chiến lược một cách tối ưu hóa, có thể suy ra được chiến lược từ tập hợp các mục tiêu, thước đo của thẻ điểm cùng với những mối liên kết giữa chúng ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Kaplan & Norton. (1996). The balanced Scorecard: Translating Strategy into action. *Harvard Business Review Press*, 322 pages.
2. Maqbool & Kureshhi. (2015). A consolidated model of putting BSC into action in textile industry in Pakistan, *Journal of Strategy & Performance Management*, 3, 40-46
3. Massimo Giau (2018). *The use of the balanced scorecard as a strategic management accounting tool*. Ca'Foscari Venezia University.
4. Vũ Thùy Dương. (2017). *Áp dụng thẻ điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp may Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Ngày nhận bài: 17/7/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 27/7/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 6/8/2020

Thông tin tác giả:

1. ThS. LÊ THỊ TÚ TRINH

2. ThS. ĐỖ THỊ MINH QUYÊN

Khoa Tài chính - Kế toán - Ngân hàng

Trường Đại học Phan Thiết

**USING THE BALANCED SCORECARD
AT PHAN THIET GARMENT IMPORT-EXPORT
JOINT STOCK COMPANY**

● Master. **LE THI TU TRINH**

Faculty of Finance - Accounting - Banking
University of Phan Thiet

● Master. **DO THI MINH QUYEN**

Faculty of Finance - Accounting - Banking
University of Phan Thiet

ABSTRACT:

The balanced scorecard which is one of modern management methods and tools is widely used by many organizations to work out strategies in the context of the digital era. By reviewing different documents, this paper presents an overview on key features of the balanced scorecard including the role, content and design process in order to provide more knowledge for managers and staff to develop strategies and manage their organizations.

The qualitative research methods combined with the observation and direct interview methods were used to conduct this paper. This study also reviewed previous researches and analyzed available data of the Phan Thiet Garment Import-Export Joint Stock Company to point out the advantages and the issues of the company's performance measurement. This study is expected to serve as a basis for establishing and perfecting the performance measurement system.

Keywords: Balanced scorecard, Phan Thiet Garment Import-Export Joint Stock Company, operational performance.