

ĐẦY MẠNH ỨNG DỤNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TRONG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP

CN. Trần Minh Loan

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Xây dựng Miền Trung

ThS. Lê Thị Thanh Huyền

Học viện Ngân hàng, Phân viện Phú Yên

***Tóm tắt:** Bảng cân bằng điểm (BSC) là một hệ thống đo lường, chuyển tầm nhìn và chiến lược của một doanh nghiệp thành những mục tiêu và thước đo cụ thể trên phương diện tài chính và phi tài chính, giúp các nhà lãnh đạo hướng con người, nguồn lực về một chiến lược thống nhất. Thực tế đã có những tập đoàn lớn trên thế giới thành công nhờ ứng dụng BSC và các doanh nghiệp lớn của Việt Nam đang dần tiếp cận với mô hình này.*

Từ khóa: Bảng cân bằng điểm – BSC.

Xây dựng chiến lược hoạt động là rất cần thiết và quan trọng cho bất kỳ một doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, có chiến lược thì vẫn chưa đủ, mà cần phải hiện thực hóa chiến lược. Điều khiến không ít các doanh nghiệp bối rối là đề ra chiến lược rồi nhưng làm thế nào để hiện thực hóa chiến lược ấy.

Vấn đề ở đây là: Chiến lược được xây dựng không thể đo lường được và có khoảng trống giữa tầm nhìn của lãnh đạo và nhận thức của nhân viên.

Trước hết, chiến lược cần phải đo lường được vì nếu không đo lường được thì không có cách nào để quản lý, thực hiện được.

Hai là, khi người lãnh đạo biết doanh nghiệp của mình phải làm gì, hướng tới đâu nhưng các cộng sự, nhân viên của họ lại không hiểu và không cùng hướng tới mục tiêu chung thì chiến lược cũng không thể thực hiện được. Nhân viên, cộng sự thường tỏ ra bối rối không rõ thực hiện chiến lược này thế nào, chiến lược này liên quan gì đến công việc hàng ngày của họ, họ phải làm gì khác đi hoặc tốt hơn so với trước, đồng

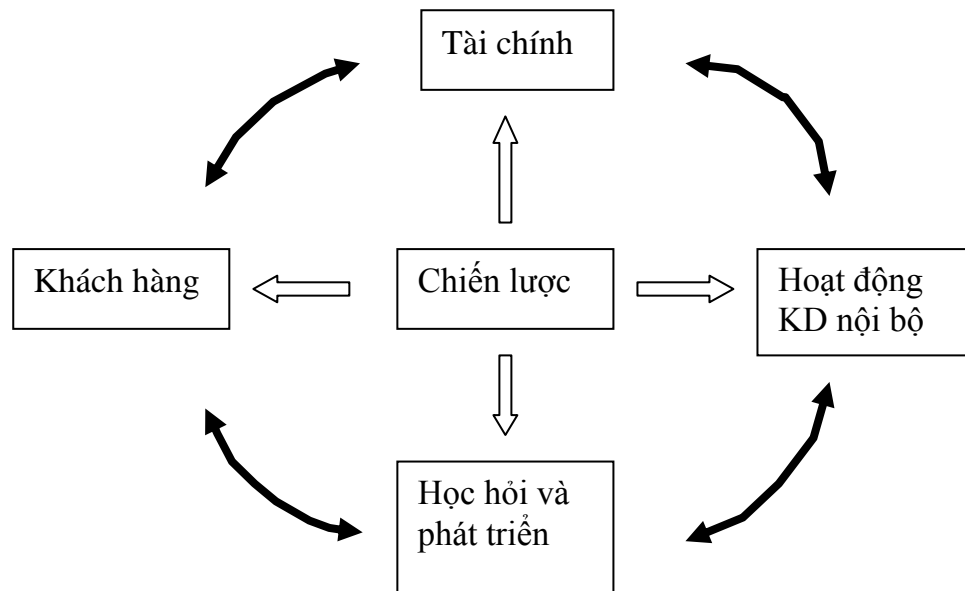
thời họ đặt câu hỏi: Nếu làm như thế thì tôi sẽ được cái gì?

Để khắc phục thực trạng này, sử dụng “Bảng điểm cân bằng” (Balance Score Card - BSC) sẽ là một công cụ hữu ích.

1.1. Bảng cân bằng điểm

“Bảng cân bằng điểm” (Balance Scorecard - BSC) do Giáo sư Robert S.Kaplan (Trường đại học kinh doanh Harvard) và cộng sự của ông là David Norton phát triển vào những năm đầu của thập kỷ 90. Đây là một hệ thống quản lý và lập kế hoạch chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ, ngành công nghiệp và kinh doanh trên toàn thế giới.

BSC nhằm mục đích sắp xếp các hoạt động kinh doanh hướng vào tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp, cải thiện thông tin liên lạc trong và ngoài doanh nghiệp, giám sát hoạt động của doanh nghiệp dựa trên các mục tiêu chiến lược. Nó mang đến cho các nhà quản lý và các quan chức cấp cao trong các doanh nghiệp một cái nhìn cân bằng hơn về toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.



Hình 1. Mô hình bảng cân bằng điểm

BSC giải mã chiến lược với sự cân bằng giữa: thước đo bên trong và bên ngoài, thước đo khách quan và chủ quan, kết quả hoạt động hiện tại và động cơ của kết quả hoạt động trong tương lai.

BSC là một hệ thống đo lường, chuyển tầm nhìn và chiến lược của một doanh nghiệp thành những mục tiêu và thước đo cụ thể trên 4 phương diện: phương diện tài chính, phương diện khách hàng, phương diện hoạt động

kinh doanh nội bộ, phương diện học hỏi và phát triển.

*** Phương diện tài chính**

Bên cạnh những thước đo tài chính mang tính truyền thống, BSC bổ sung thêm những thước đo khác như: giá trị kinh tế gia tăng, doanh thu trên nguồn vốn thuê ngoài, đánh giá rủi ro và các cơ sở dữ liệu nhằm phục vụ cho hoạt động phân tích chi phí - lợi ích.

Bảng 1. Phương diện tài chính

Thước đo đánh giá thành quả	Chiều thay đổi mong muốn
Lợi nhuận từ hoạt động	+
Sự thay đổi lợi nhuận hoạt động do tăng trưởng	+
Sự thay đổi lợi nhuận hoạt động do giá	+
Sự thay đổi lợi nhuận hoạt động do năng suất	+
ROI, EVA	+
...	

Các thước đo của phương diện tài chính giúp cho việc phân tích chiến lược trong doanh nghiệp, doanh nghiệp có thành công trong thực hiện chiến lược cạnh tranh hay không. Nếu chiến lược của doanh nghiệp là chiến lược sản phẩm

khác biệt, thì lợi nhuận hoạt động của doanh nghiệp phải tăng lên chủ yếu do nhân tố tăng giá, lúc đó mới đánh giá chiến lược này thành công. Nhưng nếu chiến lược của doanh nghiệp là chiến lược dẫn đầu về chi phí, thì lợi nhuận

hoạt động của doanh nghiệp phải tăng lên chủ yếu do nhân tố tăng năng suất.

*** Phương diện khách hàng**

Với nhận định về tầm quan trọng ngày càng cao của mối quan hệ giữa độ thỏa mãn của khách hàng với kết quả hoạt động của doanh nghiệp, BSC

đưa thêm những thước đo như thị phần, thị phần khách hàng cụ thể, sự giữ lại khách hàng cũ, lòng trung thành của khách hàng, sự thu hút khách hàng mới, sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, lợi nhuận từ khách hàng.

Bảng 2. Phương diện khách hàng

Thước đo đánh giá thành quả	Chiều thay đổi mong muốn
Thị phần	+
Thị phần khách hàng cụ thể	+
Sự giữ lại khách hàng cũ, lòng trung thành của khách hàng	+
Sự thu hút khách hàng mới	+
Sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng	+
Lợi nhuận từ khách hàng	+
...	

Thị phần có thể được đo lường bởi số lượng khách hàng, doanh thu hay số lượng sản phẩm được bán.

Thước đo để sử dụng đo lường lòng trung thành của khách hàng là sự ở lại của khách hàng từ kỳ này sang kỳ khác, tỷ lệ phát triển của khách hàng hiện tại.

Sự thu hút khách hàng mới có thể được đo lường thông qua các thước đo như số lượng khách hàng mới, tổng doanh thu đối với khách hàng mới trong thị trường mục tiêu.

Việc đo lường sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là tín hiệu phản ánh kết quả rõ ràng nhất về việc doanh nghiệp đang hoạt động hiệu quả như thế nào, ít nhất là đối với khách hàng hiện tại.

Với việc tiếp cận chi phí dựa trên mức độ hoạt động cho phép doanh nghiệp đánh giá lợi nhuận thu được từ các khách hàng, cũng như lợi nhuận thu được từ các khách hàng riêng lẻ.

*** Phương diện hoạt động kinh doanh nội bộ**

Khi một doanh nghiệp nhận diện được những yếu tố thu hút, giữ lại và thỏa mãn khách hàng mục tiêu, nó có thể định ra tiêu chuẩn đánh giá quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ mà nó phải vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Sự ưu việt trong quy trình hoạt động được thể hiện thông qua các tiêu chuẩn đánh giá như thời gian, chất lượng, chi phí, sự cải tiến của quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ.

Bảng 3. Phương diện hoạt động kinh doanh

Thước đo đánh giá thành quả	Chiều thay đổi mong muốn
Tổng thời gian cung cấp hàng	-
Số lần giao hàng đúng hạn	+
Tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng trên tổng sản phẩm sản xuất	+
Số lượng tính năng mới của sản phẩm	+
Thời gian phát triển sản phẩm mới	-
Thời gian huấn luyện khách hàng sử dụng sản phẩm	-
...	

*** Phương diện học hỏi và phát triển**

Trong bất cứ tổ chức nào, nhân lực là nguồn lực quan trọng góp phần hiện thực hóa mọi kế hoạch, chiến lược. Vì vậy nhu cầu học, đào tạo đội ngũ cán bộ nhân viên là một hoạt động cần triển khai

thường xuyên. BSC cho phép nhà quản lý nhận biết nhu cầu học, đào tạo về kỹ năng cũng như về văn hóa doanh nghiệp, quan trọng hơn là việc nhận biết các thứ tự ưu tiên trong hoạt động học - đào tạo sẽ giúp cho doanh nghiệp đầu tư đúng hướng.

Bảng 4. Phương diện học hỏi và phát triển

Thước đo đánh giá thành quả	Chiều thay đổi mong muốn
Sự thỏa mãn của nhân viên	+
Sự giữ được nhân viên	+
Năng suất làm việc của nhân viên	+
...	

Bốn phương diện này là một sự kết nối logic, nghiên cứu và tăng trưởng dẫn tới các quá trình kinh doanh sản xuất tốt hơn, qua đó làm tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng có tác dụng cải thiện kết quả hoạt động tài chính.

1.2. Sự cần thiết ứng dụng bảng cân bằng điểm trong việc hiện thực hóa chiến lược của doanh nghiệp

Trong thời kỳ cạnh tranh công nghiệp, các doanh nghiệp đã xây dựng và phát triển hệ thống kiểm soát tài

chính nhằm kiểm soát, đánh giá sự hiệu quả trong việc sử dụng tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp.

Thời kỳ cạnh tranh thông tin, doanh nghiệp không chỉ dựa vào việc phát triển nhanh chóng kỹ thuật mới để tăng tài sản hữu hình hay dựa vào việc quản lý tốt tài sản hữu hình và nguồn vốn để tạo ra lợi thế cạnh tranh, mà cần phải tập trung khai thác các tài sản vô hình. Trong thời kỳ này, hầu hết giá trị của một doanh nghiệp gắn với các quá trình cải tiến, các mối quan hệ khách

hàng và nguồn nhân lực. Hệ thống tài chính truyền thống không đủ mạnh để định giá trị chính xác của những tài sản vô hình này.

Các yếu tố nhân lực, quy trình quản lý, chất lượng, khả năng sáng tạo, quan hệ với khách hàng... không thể xuất hiện trên bảng cân đối kế toán, khó có thể đo đếm được nhưng chúng có giá trị bền vững, là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp. Nếu tập trung đầu tư vào đào tạo, tạo động cơ thúc đẩy nhân viên thì sẽ tạo ra động lực phát triển doanh nghiệp. Việc đo lường chính xác các giá trị kể trên sẽ giúp các doanh nghiệp cải thiện được tình hình hiện tại, thậm chí trong thời khó khăn. Tất cả điều đó đều có thể đo lường, đánh giá được thông qua bảng cân bằng điểm - thước đo đầy đủ giá trị về mặt tài chính, vật chất cũng như những yếu tố phi vật chất.

*** Bảng cân bằng điểm: Hệ thống quản lý chiến lược**

BSC có thể được sử dụng như một hệ thống quản lý nhằm thực hiện chiến lược ở mọi cấp độ của tổ chức thông qua các chức năng sau:

- Vạch rõ chiến lược - Quá trình chuyên các mục tiêu chiến lược thành các thước đo có thể đo được chỉ rõ sự am hiểu về chiến lược của đội ngũ quản lý và giúp phát triển một sự đồng thuận gắn kết.

- Truyền tải các mục tiêu chiến lược - BSC có thể truyền tải những mục tiêu ở mức độ cao thành các mục tiêu trong quá trình hoạt động và truyền đạt chiến lược hiệu quả xuyên suốt tổ chức.

- Lập kế hoạch, xây dựng mục tiêu và sắp xếp các sáng kiến chiến lược. Các mục tiêu nhiều tham vọng nhưng có thể thực hiện được được xây dựng cho mỗi khía cạnh và các sáng kiến được phát triển để thực hiện các mục tiêu đó.

- Đào tạo và phản hồi chiến lược - Các nhà quản lý cấp cao nhận phản hồi về việc liệu quá trình thực thi chiến lược có đang được thực hiện theo kế hoạch đề ra hay không và liệu bản thân chiến lược có thành công hay không.

Những chức năng này đã biến BSC thành một hệ thống quản lý hiệu quả trong quá trình thực thi chiến lược.

1.3. Thực trạng ứng dụng bảng cân bằng điểm trong doanh nghiệp

Không phải ai cũng có những đóng góp quan trọng cho nghệ thuật kinh doanh và đặc biệt là khoa học chiến lược kinh doanh như Robert S. Kaplan. Bảng cân bằng điểm của ông là một công cụ hàng đầu để sắp xếp các hành động hiện thời của một công ty với những mục tiêu chiến lược đã đề ra. Hệ thống quản lý kết quả hoạt động này giúp các nhà lãnh đạo kinh doanh xác định rõ tầm nhìn chiến lược của họ và lái con người, các đơn vị kinh doanh và nguồn lực hướng về một chiến lược thống nhất.

*** Thành công của những tập đoàn tên tuổi trên thế giới nhờ ứng dụng BSC**

- UPS: Kéo khách hàng trở lại nhờ BSC

Dịch vụ chuyển phát nhanh UPS của Mỹ thực sự đang trong tình trạng nợ chồng chất khi họ bắt đầu thực hiện thực thi BSC. Trên thực tế, UPS là một trong những công ty có sức lôi cuốn khách

hàng nhất trong ngành công nghiệp giao nhận trong hơn một thập kỷ.

Nhưng UPS vẫn muốn tiếp tục cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh hơn nữa. Và họ đã làm được điều này sau khi thực hiện BSC. Họ sắp xếp và hướng tầm nhìn cho tương lai để đảm bảo rằng mỗi nhân công đều hiểu rằng những đóng góp của anh ta có ảnh hưởng như thế nào tới kết quả hoạt động cuối cùng của công ty. Một nhà quản lý của UPS đã mô tả tác động của quá trình chuyển đổi sau khi thực hiện chương trình BSC như sau: “Nhà cung cấp dịch vụ khi đứng trước khách hàng giờ đây như một người bán hàng, quảng bá về công ty và phát triển doanh thu bán hàng”. Kết quả là UPS được vinh danh là Công ty của năm 1999 do tạp chí Forbes bình chọn.

Mỗi nhân viên cần phải biết những đóng góp của họ có ảnh hưởng như thế nào tới nhiệm vụ: sức mạnh của phương pháp tiếp cận BSC nằm ở quá trình điều chỉnh, sắp xếp tầm nhìn và nhiệm vụ xuyên suốt tổ chức và làm cho các nhân viên cảm thấy giá trị của họ. Sau khi được đào tạo áp dụng BSC, thậm chí những nhân viên nhà ăn cũng thấy được trách nhiệm tạo ra một môi trường thoải mái cho bữa ăn trưa cho các nhân viên còn lại.

Khi nhận thấy đang dần mất khách hàng, các nhà lãnh đạo của UPS đã yêu cầu nhân viên gọi điện trực tiếp cho từng khách hàng hiện thời để xác định rõ những mong muốn của họ, và sau đó chào mời những gói dịch vụ phù hợp hơn với những mong muốn của họ. Quá trình này đòi hỏi các nhân viên học cách đặt câu hỏi cho khách hàng và thu thập

phản hồi của họ để cải tiến. UPS đã giảm được 75% số khách hàng bỏ đi và học được cách thay đổi dịch vụ để duy trì lợi thế cạnh tranh.

- Tập đoàn Hilton: Chiến lược marketing đặc biệt từ BSC

Tập đoàn khách sạn Hilton đã bắt đầu áp dụng BSC từ năm 1997 và kể từ đó họ đã coi phương pháp là nền tảng để chuyển từ tầm nhìn chiến lược của công ty sang chiến lược marketing, quản lý thương hiệu và quá trình hoạt động cũng như một loạt các nhóm cấu thành khác bao gồm cả khách sử dụng dịch vụ của khách sạn, các cổ đông của công ty và các nhân viên của Hilton. BSC của Hilton không chỉ giữ điểm mà còn phục vụ theo cách xác định và ưu tiên những hoạt động sẽ có thể cải thiện điểm, thực thi hành động đúng đắn và ghi nhận sự cải thiện.

Chuỗi giá trị của Hilton cho thấy sự nổi bật của cải thiện không ngừng giữa những mắt xích khác kết nối tầm nhìn và chiến lược với marketing, hệ thống điều hành và tài chính. Trước hết chiến lược của công ty được kiểm tra về khả năng có thể nuôi dưỡng tầm nhìn hay không. Sau đó chiến lược và các chiến thuật marketing được phát triển, kết quả tạo ra những chỉ số thể hiện kết quả hoạt động cụ thể và các mục tiêu hợp thành BSC.

Hilton đặt ưu tiên hàng đầu cho việc cải thiện các chiến lược, và quá trình kinh doanh, và BSC bằng hướng tới việc đảm bảo rằng những nhân tố thúc đẩy giá trị mô tả chân thực cách thức công ty có thể thực hiện tốt nhất những mục tiêu đề ra. Cải thiện liên tục

không ngừng của bảng điểm cân bằng Hilton là một quá trình đa giai đoạn nhằm xác định chính xác phương hướng hành động.

Mặc dù đã có thương hiệu nổi tiếng, Hilton vẫn chú ý thu hút khách sử dụng dịch vụ ngay từ những lần đầu tiên, duy trì khả năng lợi nhuận ổn định, trong dài hạn dựa vào sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên khi sử dụng BSC, Hilton đã có thể tăng hơn 3% lợi nhuận biên so với những khách sạn cung cấp dịch vụ đầy đủ khác. Trong giai đoạn 2000 – 2002, kết quả này đã chuyển thành quá trình gia tăng 100% trên giá cổ phiếu của tập đoàn.

*** Áp dụng BSC của các doanh nghiệp Việt Nam**

Doanh nghiệp Việt Nam ngày càng nhận thức rõ mối quan hệ giữa xây dựng chiến lược với điều hành và phát triển doanh nghiệp, ngày càng quan tâm đến gắn kết tầm nhìn chiến lược với thực tiễn hoạt động sản xuất - kinh doanh. Đây chắc chắn là một tiền đề tốt để các doanh nghiệp tiến những bước vững chắc trong xây dựng kế hoạch chiến lược phù hợp với lợi thế cạnh tranh của mình và phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường.

Các doanh nghiệp lớn của Việt Nam đang sử dụng BSC nhằm giúp cân bằng các chỉ số tài chính đã có trong quá khứ và triển vọng tài chính trong tương lai. Đồng thời, BSC cũng hỗ trợ doanh nghiệp trong việc hoạch định và áp dụng các chiến lược khác nhau trong những biến động thăng trầm của nền kinh tế.

BSC rất phổ biến và được ưa chuộng trên thế giới. Ở Việt Nam, BSC đã và đang được áp dụng tại các tổ chức có yếu tố nước ngoài và các công ty lớn như FPT, GAMI hay SEAREFICO...

Tuy nhiên, phần nhiều các công ty nhỏ ở Việt Nam chỉ dừng lại ở việc phân tích điểm mạnh - yếu trong hoạt động hàng năm, rồi đề ra chiến lược cho năm sau. Việc triển khai cụ thể công việc đến từng bộ phận thì vẫn còn nhiều lúng túng. Hơn nữa, các công ty nhỏ đa phần chỉ tập trung triển khai chiến lược về tài chính, doanh số chứ chưa chú trọng đến quy trình nội bộ hay con người.

BSC vẫn còn là phương pháp hoạch định chiến lược khá mới mẻ ở Việt Nam, bởi các công ty nhỏ trong nước vẫn chưa quen phân tích chiến lược phát triển dựa trên bốn phương diện của BSC. Phổ biến vẫn là quan niệm xem nhân viên là nguồn nhân sự, tức chỉ cần quản lý sơ yếu lý lịch của họ, thay vì xem họ là nguồn nhân lực, tức tài nguyên của công ty.

1.4. Một số ý kiến về việc ứng dụng Bảng cân bằng điểm

BSC là một công cụ hữu ích không chỉ trong xây dựng chiến lược mà cả trong việc xác định mục tiêu cụ thể của từng bộ phận và cá nhân trong tổ chức, doanh nghiệp.

Sử dụng BSC cho phép một tổ chức vượt xa ra ngoài những con số tài chính đo lường hiện tại để tiến xa hơn tới những chỉ số dự báo khả năng sinh lời trong tương lai.

BSC là phương pháp nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể,

những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Hệ thống này giúp định hướng hành vi của toàn bộ các bộ phận và cá nhân trong công ty - để mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và làm cơ sở cho hệ thống quản lý và đánh giá công việc. Việc giải thích định hướng chiến lược yêu cầu xác định rõ ràng những gì còn mơ hồ trong định hướng chiến lược của tổ chức.

Để thực hiện chiến lược thành công thì mọi phòng ban, bộ phận trong tổ chức đều phải hiểu rõ chiến lược và thực hiện công bằng, không phân biệt.

Ưu điểm của BSC là quán triệt và đồng nhất được mục tiêu chiến lược của cả cấp trên và cấp dưới, hướng toàn bộ tổ chức vào những khâu chính để thực hiện sự đột phá. Phương pháp này đòi hỏi sự đồng tâm của toàn tổ chức, cần nhiều thời gian và nguồn lực.

Đồng thời để thực hiện thành công BSC, bên cạnh việc áp dụng tốt, các tổ chức nên có sự điều chỉnh liên tục để phương

pháp này ngày càng phù hợp với chiến lược, mục tiêu và hoạt động của mình.

Với những doanh nghiệp lần đầu áp dụng BSC, không nhất thiết phải thực hiện đầy đủ chi tiết theo đúng tiêu chuẩn của BSC. Các chỉ tiêu chiến lược chung nên được cụ thể hóa dần theo từng năm, mỗi năm lại xem xét để thực hiện với chiều sâu hơn. Hoặc BSC được áp dụng theo kiểu cuốn chiếu đến từng bộ phận, phòng ban trong công ty. Chẳng hạn, trước đây chỉ các bộ phận sản xuất, kinh doanh mới có chỉ tiêu cụ thể, thì dần dần các bộ phận khác như hành chính, kế toán cũng sẽ được giao chỉ tiêu, để cùng góp sức giải bài toán chiến lược công ty đã được lượng hóa.

Tóm lại, một khi do doanh nghiệp đã có chiến lược hoạt động và việc áp dụng BSC sẽ giúp đẩy nhanh chiến lược phát triển công ty. Việc thất bại khi áp dụng phương pháp này chỉ xảy ra khi có người trong công ty chưa hiểu hết về BSC, hoặc công ty có hệ thống thông tin nội bộ không tốt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Paul R Niven (tác giả). Dương Thị Thu Hiền (dịch giả). 2009. Balanced Scorecard - Thẻ điểm cân bằng – Áp dụng Mô hình quản trị công việc hiệu quả toàn diện để thành công trong kinh doanh, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
- [2] Robert S. Kaplan. Anthony A. Atkinson. *Advanced Management Accounting*, 3th Edition.
- [3] Các trang web: <http://www.vnba.org.vn>; <http://www.vietnamweek.net>; <http://www.ocd.com.vn>.