

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM



PHẠM NGỌC HIỀN

XÂY DỰNG HỆ THỐNG
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG
ĐỂ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG TẠI
CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

LUẬN VĂN THẠC SỸ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã ngành : 60 34 05

TP. HCM, Tháng 07 năm 2012

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM



PHẠM NGỌC HIỀN

XÂY DỰNG HỆ THỐNG
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG
ĐỂ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG TẠI
CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã ngành : 60 34 05

HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. TRẦN ĐÌNH PHỤNG

TP. HCM, Tháng 07 năm 2012

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM**

Cán bộ hướng dẫn khoa học : TS. TRẦN ĐÌNH PHỤNG

Luận văn Thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ
TP.HCM ngày 19 tháng 07 năm 2012.

Thành phần Hội đồng đánh giá Luận văn Thạc sĩ gồm:

- 1 . PGS.TS. NGUYỄN PHÚ TỰ
2. TS. NGUYỄN VĂN TRÃI
3. TS. NGUYỄN NGỌC DƯƠNG
4. PGS.TS. PHƯỚC MINH HIỆP
5. TS. MAI THANH LOAN

Xác nhận của Chủ tịch Hội đồng đánh giá Luận sau khi Luận văn đã được
sửa chữa (nếu có).

Chủ tịch Hội đồng đánh giá LV

TP. HCM, ngày 15 tháng 06 năm 2012

NHIỆM VỤ LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ tên học viên: **PHẠM NGỌC HIỂN**

Giới tính : Nam

Ngày, tháng, năm sinh: 27/05/1954

Nơi sinh :Hưng Yên

Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh

MSHV:1084012026

I- TÊN ĐỀ TÀI:

XÂY DỰNG HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

II- NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG:

Nghiên cứu đặc điểm Thẻ Cân bằng điểm, từ đó đề xuất các bước xây dựng Thẻ Cân bằng điểm và phương pháp đánh giá hoạt động của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá

III- NGÀY GIAO NHIỆM VỤ: 30/05/2012 theo Quyết định số 849/QĐ-ĐKC

IV- NGÀY HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ: 15/06/2012

V- CÁN BỘ HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN ĐÌNH PHỤNG

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

KHOA QUẢN LÝ CHUYÊN NGÀNH

TRẦN ĐÌNH PHỤNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Tác giả

PHẠM NGỌC HIỂN

Lời cảm ơn



Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. TRẦN ĐÌNH PHỤNG đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi thực hiện luận văn này cũng như hoàn thiện kiến thức chuyên môn của mình

Tôi vô cùng biết ơn các Thầy Cô Khoa Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP. Hồ Chí Minh đã truyền đạt những kiến thức quý báu trong thời gian tôi học tập tại trường

Tôi trân trọng cảm ơn Phòng Quản lý đào tạo sau đại học – Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP. Hồ Chí Minh đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Tôi cũng chân thành cảm ơn Ban Giám đốc, đồng nghiệp Công ty, bạn bè và gia đình đã động viên và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành tốt luận văn này.

Tác giả

PHẠM NGỌC HIỀN

TÓM TẮT

Việc đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược của một công ty nếu chỉ dựa trên chỉ số tài chính thì nó sẽ không phản ánh được một cách toàn diện và đầy đủ, vì giá trị thực tại của công ty bao gồm cả tài sản hữu hình và vô hình. Thực tế những khó khăn trong việc định ra giá trị tài chính tin cậy cho những tài sản vô hình như kênh cung cấp sản phẩm mới, khả năng xử lý, kỹ năng của nhân viên, động lực và tính linh hoạt, lòng trung thành của khách hàng, các cơ sở dữ liệu và hệ thống ... sẽ không cho những tài sản này được thừa nhận trong các bảng cân đối kế toán của tổ chức. Thẻ điểm cân bằng bổ sung những thước đo tài chính về hiệu quả hoạt động trong quá khứ với những thước đo của những nhân tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai. Đề tài này sẽ tạo ra tiền đề cho việc xây dựng hệ thống thẻ cân bằng điểm cho Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá và giúp đánh giá một cách hiệu quả hoạt động của mình, từ đó xác định được những vấn đề, khu vực yếu kém cần cải tiến và phát huy những thế mạnh.

Vận dụng Balance Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho Công Ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá là một nhu cầu cần thiết giúp cho Công ty vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

Bảng điểm cân bằng (Balance Scorecard) 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.

Thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng. Nó cung cấp một cơ cấu cho việc lựa chọn các chỉ số đánh giá hiệu suất quan trọng, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống bằng các biện pháp điều hành về sự hài lòng của

khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, các hoạt động học tập và phát triển.

Với mục đích là 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, nội dung của Thẻ điểm cân bằng thể hiện sự cân bằng của 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, học tập và phát triển thông qua việc xây dựng các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu, các sáng kiến.

Mỗi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm cân bằng cần phải là một mắt xích trong một chuỗi các mối quan hệ nhân – quả cho phép truyền đạt ý nghĩa trong chiến lược của từng đơn vị kinh doanh tới tổ chức.

Vì vậy, công ty cần phải mạnh dạn xây dựng thẻ điểm cân bằng để toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp biết được tầm nhìn tương lai, chiến lược công ty để có hành động thực thi được chiến lược được thành công, mang lại lợi nhuận cũng là mang lại thu nhập cho nhân viên.

ABSTRACT

The assessment of effective implementation of a corporate strategy, if it bases solely on financial indicators, the assessment will not reflect a comprehensive and complete judgement, because of the real value in the company's real assets including intangible and tangible. Practically difficulties in determining the financial value of trust for the tangible assets such as new product pipeline, processability and skills of employees, motivation, and flexibility, customer loyalty, the database and the system... These assets are not included in the balance sheet of the organization. Balance Scorecard adds a measure of financial performance in the past with the measure of these factors leading to performance in the future. This topic will create a premise to build the system of Balanced Scorecard (BSC) in Tobacco Import Export Company (VINATABA IMEX). So, this system will help VINATABA IMEX effectively evaluate the implementation of its strategy and from that point identify problems and weaknesses that need to improve and develop of the strength.

Application of BSC to build target and index for VINATABA IMEX is an indispensable need to help it overcome current difficulties in mobilizing resources to implement objectives and evaluate operational achievements according to objectives which have been concretized.

BSC was developed by Professor Robert S. Kaplan (Harvard Business School) and his colleague – David Norton in the early 90s. This is a strategic performance management tool which are widely used in non-profit organizations, governments, industries and businesses all over the world.

BSC is the method to make planning and to measure performance effectiveness in order to transform vision and overall strategy of the organization, enterprise into specific objectives, measurement methods and clear indexes. It provides a structure for the selection of indexes to evaluate important performance and supplements traditional financial measures with management

methods regarding customer satisfaction, internal business processes, learning activities and development.

With the aim of arranging business activities directed toward the enterprise's vision and strategy, improving communication within and outside the enterprise, supervising corporate activities on basis of strategic objectives, and the content of BSC represents the balance of four perspectives : finance, customer, internal activity processes, development research activities through the construction of objectives, indexes, norms, initiatives.

Each index which is chosen for a balanced scorecard should be a link in a chain of the relationship between cause and effect allowing communication of significance in the strategy of each business unit to the organization.

Therefore, companies need to bravely construct BSC so that all members in the enterprise can learn future vision, corporate strategy and then to implement the strategy successfully bringing profit as well as income to employees.

MỤC LỤC

	Trang
LỜI MỞ ĐẦU	01
 Chương 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG	
1.1. Tổng quan về BSC	05
1.1.1. Sơ lược lịch sử ra đời của Balance Scorecard (BSC)	05
1.1.2. Sự cần thiết của BSC trong thước đo đánh giá thành quả	07
1.1.2.1. Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả tài chính	07
1.1.2.2. Gia tăng nổi bật của tài sản vô hình	09
1.1.2.3. Những rào cản trong quá trình thực thi chiến lược	10
1.2. Các yếu tố chính trong hệ thống thẻ cân bằng điểm	11
1.2.1. Sự mệnh-tâm nhìn và chiến lược	11
1.2.2. Khía cạnh tài chính	14
1.2.3. Khía cạnh khách hàng	15
1.2.4. Khía cạnh kinh doanh nội tại	15
1.2.5. Khía cạnh học tập và tăng trưởng	16
1.3. Chỉ số đo lường hiệu suất KPI	17
1.3.1. Khái niệm	17
1.3.2. Các thước đo hiệu suất cho từng mục tiêu trên Bản đồ chiến lược	19
1.4. Phương pháp đánh giá thẻ điểm cân bằng	19
1.4.1. Xây dựng chiến lược của BSC	19
1.4.2. Phát triển các mục tiêu cho Thẻ điểm cân bằng	21
1.4.2.1. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh tài chính	21
1.4.2.2. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh khách hàng	25
1.4.2.3. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh kinh doanh nội tại	26
1.4.2.4. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh đào tạo và phát triển	27
1.4.3. Phát triển các thước đo cho Thẻ điểm cân bằng	27
1.4.3.1. Phát triển các thước đo cho khía cạnh tài chính	27

1.4.3.2. Phát triển các thước đo cho khía cạnh khách hàng	29
1.4.3.2. Phát triển các thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội tại	31
1.4.3.3. Phát triển các thước đo cho khía cạnh đào tạo và phát triển	31
1.5. Nối kết các thành phần của khía cạnh trên thẻ điểm cân bằng	32
1.6. Kinh nghiệm vận dụng BSC ở các nước và bài học cho Việt Nam	33
1.6.1. Kinh nghiệm vận dụng ở một số nước	34
1.6.1. Bài học cho các doanh nghiệp tại Việt Nam	37
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	41

Chương 2: HIỆN TRẠNG CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

2.1 Giới thiệu khái quát về công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá	42
2.1.1. Chức năng	45
2.1.2. Nhiệm vụ	45
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh	46
2.1.4. Cơ cấu và tổ chức bộ máy quản lý tại công ty	47
2.1.5. Phương hướng hoạt động của công ty trong tương lai	50
2.2. Các chỉ tiêu xác định thành quả hoạt động kinh doanh	50
2.2.1. Khía cạnh tài chính	50
2.2.2. Khía cạnh khách hàng	53
2.2.3. Khía cạnh kinh doanh nội tại	55
2.2.4. Khía cạnh đào tạo và phát triển	60
2.3. Đánh giá	62
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	64

Chương 3: XÂY DỰNG CÁC BƯỚC ĐỂ PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

3.1. Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ Điểm cân bằng và mục tiêu	65
3.1.1. Điều kiện để thực thi hệ thống thẻ điểm cân bằng	65
3.1.2. Mục tiêu	66
3.2. Nội dung các bước xây dựng thẻ điểm cân bằng của công ty	66

3.2.1. Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh, tầm nhìn và xác định chiến lược	68
3.2.2. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho từng khía cạnh	70
3.2.2.1. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh tài chính	70
3.2.2.2. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh khách hàng	75
3.2.2.3. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội bộ	80
3.2.2.4. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh học hỏi và phát triển	83
3.3. Liên kết các khía cạnh trong BSC vào chiến lược công ty	86
3.4. Triển khai thực hiện BSC để đo lường thành quả hoạt động của Công ty.	87
3.5. Các giải pháp hỗ trợ cho việc xây dựng BSC	91
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	95
KẾT LUẬN	97
 TÀI LIỆU THAM KHẢO	 98
PHỤ LỤC	
Phụ lục 1: Câu hỏi phỏng vấn để xây dựng tầm nhìn	
Phụ lục 2: Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh tài chính	
Phụ lục 3: Phiếu thăm dò khách hàng.	
Phụ lục 4: Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh khách hàng	
Phụ lục 5: Theo dõi đo lường tiến độ giao nhận hàng	
Phụ lục 6: Khảo sát đánh giá nhà cung cấp sản phẩm.	
Phụ lục 7: Khảo sát đánh giá nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển.	
Phụ lục 8: Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh kinh doanh nội tại	
Phụ lục 9: Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh học hỏi và phát triển	
Phụ lục 10: Thẻ điểm cân bằng Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

- ABC : Chi phí dựa trên hoạt động
- BSC : Balance Scorecard
- B/L : Vận đơn biển – Bill of Lading
- C/O : Chứng nhận xuất xứ - Certificate of Orgizin
- CBCNV : Cán bộ công nhân viên
- DN : Doanh nghiệp
- EVA : Economic value Added -Giá trị gia tăng kinh tế
- IT : Information technology – Công nghệ thông tin
- JIT : Just in time – Vừa đúng lúc
- KPI : Key Performance Indicators
- MCE : Manufacturng Cycle Efectiveness – Hiệu quả của chu kỳ sản xuất
- OTD : On time delivery – đúng hạn
- ROCE : Lợi nhuận trên vốn sử dụng
- ROI : Return on Investment –Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Phân khúc mục tiêu và khả năng sinh lời từ khách hàng	26
Bảng 2.1 Chi phí kinh doanh theo yếu tố	51
Bảng 2.2. So sánh thành quả hoạt động kinh doanh	51
Bảng 2.3: Báo cáo của Phòng Nhập khẩu về thị trường nội địa	53
Bảng 2.4: Báo cáo Xuất khẩu	54
Bảng 3.1: Mục tiêu và thước đo cho khía cạnh tài chính	74
Bảng 3.2: Mục tiêu và thước đo về quản lý rủi ro	75
Bảng 3.3: Mục tiêu và thước đo thị phần trong khía cạnh khách hàng	77
Bảng 3.4: Mục tiêu và thước đo thu hút khách hàng trong khía cạnh khách hàng	77
Bảng 3.5: Mục tiêu và thước đo lòng trung thành khách hàng trong khía cạnh khách hàng	79
Bảng 3.6: Mục tiêu và thước đo cho khía cạnh khách hàng	80
Bảng 3.7: Mục tiêu và thước đo quy trình quản lý vận hành	83
Bảng 3.8: Mục tiêu và thước đo trong khía cạnh học hỏi và phát triển	84
Bảng 3.9: Tiêu chí thước đo các yếu tố trong thẻ điểm để xác định hiệu quả	89

DANH MỤC CÁC HÌNH

	Trang
Hình 1.1. Thẻ điểm cân bằng	6
Hình 1.2. Các rào cản đối với việc thực thi chiến lược	10
Hình 1.3: Bản đồ chiến lược :Mô hình đơn giản tạo ra giá trị	21
Hình 1.4: Tập hợp giá trị khách hàng	26
Hình 1.5: Khía cạnh quá trình nội tại- mô hình chuỗi giá trị chung	27
Hình 1.6: Chu trình tiền mặt	28
Hình 1.7: Khía cạnh khách hàng - những thước đo quan trọng	30
Hình 3.1: Bản đồ chiến lược của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá	71

LỜI MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết khách quan cho đề tài

Trong môi trường cạnh tranh cao đầy thay đổi như ngày nay, các tổ chức phải dành rất nhiều thời gian, công sức, nhân lực và những nguồn lực tài chính để đo lường kết quả trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược. Hầu hết đều làm như vậy, nhưng dù đã phải bỏ ra nhiều nỗ lực và các chi phí liên quan, nhiều tổ chức vẫn không hài lòng với những nỗ lực đo lường của mình. Trên thực tế, tại bất cứ thời điểm nào, có tới 50% tổ chức đang thực hiện thay đổi đối với hệ thống đo lường kết quả của mình (Theo Mark I. Frigo, “Giải thích về phép đo Hiệu suất chiến lược”, khảo sát IMA 2001).

Có nhiều trường hợp người lãnh đạo biết doanh nghiệp 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. Tình trạng các bộ phận đều hoàn thành chỉ tiêu nhưng khi "lắp ráp" với nhau thì không đạt được mục tiêu chung đã đề ra khá phổ biến. Lúc này, phương pháp bảng điểm cân bằng (Balance scorecard) sẽ là công cụ hữu ích đối với các lãnh đạo doanh nghiệp.

"Bảng điểm cân bằng" 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. Những phép đo của "phương pháp bảng điểm cân bằng" thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Các phép đo được lựa chọn là công cụ dành cho người lãnh đạo truyền đạt tới người lao động và các bên liên quan những định hướng về kết quả và hiệu quả hoạt động mà qua đó tổ chức sẽ đạt được những mục tiêu chiến lược của mình.

Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá là một đơn vị kinh doanh thương mại thuộc doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tổng công ty Thuốc Lá Việt Nam đã có sự

thay đổi khi chuyển đổi cơ cấu từ chỗ quan liêu bao cấp đến giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy và tài chính.

Việc đánh giá chung theo kiểu thành tích, cách thức phân phối thành quả lao động theo kiểu cào bằng và tâm lý an phận của CBCNV công ty, cùng với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt với sự gia tăng quy mô hoạt động của các công ty thành viên của Tổng công ty và ngoài thành viên trong lĩnh vực ngành thuốc lá, đã tác động sâu sắc đến việc xây dựng chiến lược và đo lường thành quả hoạt động của công ty.

Vì vậy, tác giả thấy rằng việc xây dựng hệ thống thẻ cân bằng điểm là giải pháp tốt nhất cho vấn đề trên. Do đó, đề tài “**Xây dựng hệ thống thẻ cân bằng điểm (BSC) để đánh giá hoạt động tại Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá**” được chọn dùng để nghiên cứu và phân tích.

2. Mục tiêu, nội dung và phương pháp nghiên cứu

2.1. Mục tiêu của đề tài : Đề tài tập trung nghiên cứu đặc điểm của Thẻ Cân bằng điểm, từ đó đề xuất các giải pháp xây dựng thẻ BSC và phương pháp đánh giá hoạt động của công ty.

2.2. Nội dung nghiên cứu : Kết cấu của đề tài gồm ba chương

Chương 1 : Cơ sở lý luận về thẻ điểm cân bằng.

Chương 2 : Hiện trạng tại Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá.

Chương 3 : Xây dựng các bước để phát triển hệ thống thẻ điểm cân bằng tại Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá.

2.3. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

2.3.1. Phương pháp luận: Để đạt được mục đích trên, tác giả sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, sử dụng mối liên hệ phổ biến trong sự vận động và phát triển.

2.3.2. Phương pháp nghiên cứu

Kết hợp đồng bộ với phương pháp quy nạp cùng với các phương pháp như : quan sát, phỏng vấn, thống kê và nghiên cứu sách báo, tạp chí, các báo cáo về thực trạng của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá qua các vấn đề :

- Xác định quan điểm chiến lược của Công ty :

Ngành thuốc lá là ngành được xem có tính chất độc quyền, đang ở trong giai đoạn bão hòa, vì vậy để bảo vệ lợi thế cạnh tranh và duy trì khả năng sinh lợi trong ngành thì hiện tại công ty đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo về chi phí.

- Xây dựng sơ đồ mục tiêu chiến lược cho công ty:

Định hướng chiến lược và mục tiêu của công ty sẽ được dịch chuyển vào trong cấu trúc Balanced Scorecard, trên cơ sở bốn yếu tố của nó: khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo - phát triển để hình thành nên sơ đồ mục tiêu chiến lược cho công ty.

- Thiết lập các tiêu chí đo lường:

Sau khi đã thiết lập xong sơ đồ mục tiêu chiến lược cho công ty, ta cần phải xây dựng các tiêu chí để đo lường cho từng mục tiêu đó, mục đích là để đo lường mức độ đạt được của các mục tiêu chiến lược của công ty.

- Lên kế hoạch hành động:

Chương trình hành động sẽ bao gồm các chương trình thực thi - những chương trình thực thi này sẽ tạo nên kết quả, là yếu tố cần thiết để đạt được các mục tiêu của công ty, các chương trình này sẽ chỉ định các nguồn lực như con người, các năng lực và nguồn ngân quỹ cần thiết để thực hiện.

- Đánh giá kết quả các mục tiêu chiến lược:

Các tiêu chí đo lường này cần phải được thu thập dữ liệu để so sánh kết quả thực tế đạt được với mục đích đã đề ra của công ty, từ đó công ty có xác định được khoảng trống giữa kết quả thực tế và mục đích.

Với mục đích xây dựng trong việc ứng dụng về mô hình thẻ điểm cân bằng tác giả chọn mẫu lý thuyết nghiên cứu bắt đầu thông qua việc đến địa điểm tại công ty, và chọn những đối tượng là nhân viên và các cá nhân thuộc quản lý cấp trung có khả năng cung cấp một số thông tin sâu về vấn đề nghiên cứu để định hướng cho công việc thu thập dữ liệu tiếp theo.

Vì vậy, kỹ thuật thảo luận tay đôi được sử dụng trong bước khởi điểm này.

Bước khởi điểm này sẽ giúp xây dựng bức tranh tổng thể các khái niệm như tầm nhìn, sứ mệnh, hệ số đo lường hiệu suất, bản đồ chiến lược, chiến lược...

Kỹ thuật quan sát tiếp theo là tại địa điểm các bộ phận kinh doanh của công ty để đa dạng hóa nguồn cung cấp dữ liệu bổ sung các khái niệm nghiên cứu phát hiện trong bước khởi điểm.

Kết hợp với phương pháp thảo luận với việc thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi, thường có các dạng như sau:

- Câu hỏi về giới thiệu :Anh / Chị có biết gì về.....có thể cho tôi biết về?
- Câu hỏi đào sâu: anh/chị có thể nói thêm về...? Khi nói vậy nó có ý nghĩa gì?
- Câu hỏi trực tiếp: Anh chị có thường tranh cãi với cấp trên không?
- Câu hỏi gián tiếp : Vì sao nhân viên ở đây thường bỏ việc?
- Câu hỏi diễn nghĩa : Nếu tôi hiểu đúng ý anh /chị thì vấn đề này như thế

này...

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

1.1. Tổng quan về BSC

1.1.1 Sơ lược lịch sử ra đời của Balance Scorecard (BSC)

Trong suốt thời đại công nghiệp, từ năm 1850 đến khoảng năm 1975, các hệ thống kiểm soát tài chính đã được phát triển ở các công ty như General Motors, Dupont, Matsushita và General Electric để tạo điều kiện thuận lợi và giám sát các khoản phân bổ vốn tài chính và vốn hữu hình có hiệu quả. Tuy nhiên, sự xuất hiện của thời đại thông tin trong những thập kỷ cuối của thế kỷ XX đã làm cho nhiều nhận định cơ bản về cạnh tranh trong thời đại công nghiệp trở nên lạc hậu, các công ty không còn lợi thế cạnh tranh bền vững bằng cách chỉ áp dụng công nghệ mới vào các tài sản hữu hình một cách nhanh chóng, bằng khả năng quản lý các tài sản tài chính và tài sản nợ.

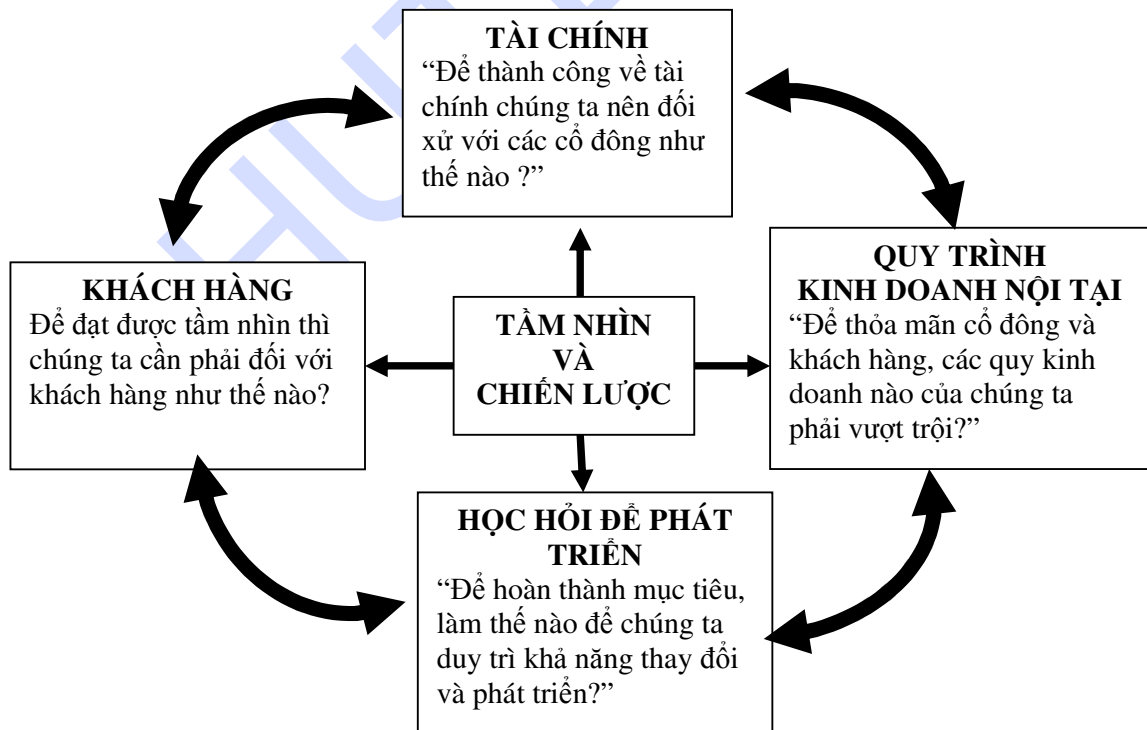
Môi trường trong thời đại thông tin đối với các tổ chức sản xuất cũng như dịch vụ đều yêu cầu các tổ chức này phải có những khả năng mới để đạt được thành công trong môi trường cạnh tranh. Khả năng của mỗi công ty trong việc huy động và khai thác các tài sản vô hình ngày càng trở thành một yếu tố có tính quyết định hơn so với việc đầu tư và quản lý tài sản hữu hình [1,p.17]

Mô hình tài chính đáng lẽ phải được mở rộng để tích hợp việc định giá tài sản vô hình và tri thức của một công ty, ví dụ như các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, những nhân viên có động lực và tay nghề cao, các quá trình đáp ứng và có thể dự báo trong nội bộ, và các khách hàng được thỏa mãn và trung thành. Sự định giá tài sản vô hình cùng với khả năng của công ty đặc biệt có ích vì đối với các công ty trong thời đại thông tin, những tài sản này có ý nghĩa quan trọng hơn những tài sản hữu hình, vật chất truyền thống.

Nếu những tài sản vô hình và khả năng của công ty được định giá (đánh giá) theo khuôn mẫu kế toán truyền thống, thì các tổ chức gia tăng những tài sản và khả năng này có thể truyền đạt sự cải tiến đó tới các nhân viên, các cổ đông, chủ nợ và

các cộng đồng. Tuy nhiên trên thực tế những khó khăn trong việc định ra giá trị tài chính tin cậy cho những tài sản như kênh cung cấp sản phẩm mới, khả năng xử lý, kỹ năng của nhân viên, động lực và tính linh hoạt, lòng trung thành của khách hàng, các cơ sở dữ liệu và hệ thống ... sẽ không cho những tài sản này được thừa nhận trong các bảng cân đối kế toán của tổ chức. Tuy nhiên đây chính là những tài sản và khả năng có vai trò vô cùng quan trọng đối với thành công trong môi trường cạnh tranh hôm nay và mai sau.

Thẻ điểm cân bằng bổ sung những thước đo tài chính về hiệu quả hoạt động trong quá khứ với những thước đo của những nhân tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai. Những mục tiêu và thước đo của thẻ điểm cân bằng nảy sinh từ tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức, cho phép quan sát hiệu quả hoạt động của tổ chức từ bốn góc nhìn: tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại, học tập và phát triển. Bốn góc nhìn hay khía cạnh (Perspective) này tạo thành khung mẫu cho thẻ điểm cân bằng (hình 1.1) [1,pp.23-24]



Hình 1.1 Thẻ điểm cân bằng

Nguồn : Robert S.Kaplan và David P.Norton “Sử dụng thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược, Harvard Business Review (Tháng 1-2,1996:76)

Thẻ điểm cân bằng - The Balanced Scorecard (BSC) - là một hệ thống đo lường và lập kế hoạch chiến lược hiện đại, được Robert.Kaplan – một giáo sư chuyên ngành kế toán thuộc Đại học Harvard, và David .Norton – một chuyên gia tư vấn thuộc vùng Boston . Năm 1990, Kaplan và Norton dẫn dắt một công trình nghiên cứu 12 công ty nhằm khảo sát các phương pháp mới trong lĩnh vực đo lường hiệu suất. Cùng với các công ty, Kaplan và Norton tham gia cuộc nghiên cứu tin rằng sự phụ thuộc vào những thước đo tài chính đối với hiệu suất đã ảnh hưởng đến khả năng tạo ra giá trị của chính công ty, các nhóm đã đề ra công cụ làm thước đo hiệu suất và thu hút được các hoạt động xuyên suốt tổ chức. Kaplan và Norton đã gắn tên gọi cho nó là Thẻ Cân bằng điểm (Balance Scorecard) và giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1992.

Với mục đích là 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, nội dung của Thẻ điểm cân bằng thể hiện sự cân bằng của 4 viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, hoạt động nghiên cứu phát triển thông qua việc xây dựng các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu, các sáng kiến.

Bốn khía cạnh (viễn cảnh) này cho phép tạo ra sự cân bằng đó là:

- Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn – mục tiêu dài hạn.
- Cân bằng giữa 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, đào tạo và phát triển.
- Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được (tương lai) - những kết quả trong thực tế (quá khứ).
- Cân bằng giữa những đánh giá khách quan – chủ quan.

1.1.2. Sự cần thiết của BSC trong thước đo đánh giá thành quả

1.1.2.1.Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả tài chính

Từ thế kỷ 20 về trước, khi xuất hiện các tổ chức kinh doanh thì tài chính trở thành phương pháp đo lường truyền thống, các sổ sách báo cáo thuận lợi cho việc đối chiếu các giao dịch. Đến thế kỷ 20 những đổi mới về phép đo tài chính càng trở nên quan trọng khi thời đại công nghiệp phát triển, và với đà phát triển của thời đại thông tin thì nhiều người đã nghi ngại về sự phụ thuộc gần như duy nhất của chúng ta vào các thước đo tài chính đối với hiệu suất, các phép đo phục vụ cho việc báo cáo việc giám sát và nguồn vốn được giao hơn là cách thức vẽ biểu đồ định hướng tương lai của tổ chức.

Do mục tiêu cuối cùng là tài chính, nên dựa trên thước đo tài chính có hạn chế vì những vấn đề sau:

* **Không phù hợp với thực tế kinh doanh ngày nay.** Các hoạt động tạo ra giá trị của tổ chức ngày nay không còn gắn với tài sản cố định hữu hình của doanh nghiệp. Thay vào đó, giá trị nằm ở ý tưởng của mọi người trong cả công ty, mối quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp, cơ sở dữ liệu về thông tin quan trọng và khả năng đổi mới cũng như vấn đề chất lượng.

* **Dẫn dắt bởi các thành tích trong quá khứ .** Các thước đo tài chính cung cấp những sự kiện và kết quả trong quá khứ, chúng thể hiện một cách mạch lạc và rõ ràng, súc tích các hoạt động của doanh nghiệp trong những giai đoạn trước. Tuy nhiên, góc nhìn tài chính chi tiết này không có giá trị dự báo cho tương lai.

* **Có xu hướng co lại trong các “khoảng” chức năng của mình.** Báo cáo tài chính trong tổ chức thường được chuẩn bị theo phạm vi chức năng, số liệu của đơn vị kinh doanh được tổng hợp từ các báo cáo từng phòng ban và cuối cùng sẽ được thu thập lại thành một phần của bức tranh tổ chức tổng thể. Phương pháp này không còn thích hợp với các tổ chức ngày nay, nó có rất nhiều công việc mang tính chức năng chéo.

* **Không có tư duy dài hạn.** Sự tập trung vào những lợi ích ngắn hạn bằng các biện pháp cắt giảm chi phí có thể tác động tích cực đến báo cáo tài chính ngắn hạn của tổ chức, nhưng những biện pháp này thường tập trung vào các hoạt động tạo ra giá trị lâu dài cho tổ chức, chẳng hạn như vấn đề nghiên cứu và phát triển,

quản lý khách hàng, có thể dẫn đến việc sử dụng lãng phí các nguồn lực của tổ chức làm phá hủy giá trị lâu dài ảnh hưởng tới lợi nhuận doanh nghiệp.

*** Các thước đo tài chính không phù hợp với nhiều cấp độ của tổ chức.**

Đặc tính của các báo cáo tài chính là sự trừu tượng. Khi tổng hợp các báo cáo từ các phòng ban của công ty thì chúng ta cần đưa ra những thông tin ở cấp độ ngày càng cao, việc này dẫn đến các nhân viên ở mọi cấp độ của tổ chức không nắm bắt được, do họ chỉ cần dữ liệu kết quả mà họ có thể dựa theo đó để làm việc, vì vậy thông tin phải đảm bảo được sự phù hợp với các hoạt động hàng ngày của họ.

1.1.2.2. Gia tăng nổi bật của tài sản vô hình

Thomas Stewart của Harvard Business Review cho rằng “ Nguồn nhân lực” là “Thứ quan trọng nhất trong tất cả là những tài sản “mềm” như kỹ năng, khả năng, chuyên môn, văn hóa, sự trung thành ,vvv...Đó là những tài sản kiến thức – vốn trí tuệ - và chúng sẽ quyết định sự thành công hay thất bại.”

Cùng với những hạn chế của thước đo tài chính và sự tăng trưởng mạnh mẽ của các nguồn nhân lực các nhà kinh doanh và đầu tư đều đang đánh giá tầm quan trọng ngày càng cao các chỉ số phi tài chính. Năm 1999 một nghiên cứu của Ernst & Young đã chỉ ra rằng các tiêu chuẩn phi tài chính chiếm 35% trong quyết định nhà đầu tư.

Khám phá nghiên cứu của Viện Brookings cho rằng các tài sản hữu hình tiếp tục sụt giảm giá trị : “Nếu bạn chỉ nhìn vào tài sản hữu hình của các công ty - những thứ mà bạn có thể đo lường được bằng các nghiệp vụ kế toán thông thường - thì giờ đây, những tài sản này chiếm không tới ¼ giá trị của khối doanh nghiệp. Nói cách khác , những thứ chiếm 75% nguồn giá trị trong các doanh nghiệp đang không được đo lường hoặc báo cáo trong sổ sách của họ” [3,p.32].

Sự chuyển đổi trong việc tạo ra giá trị từ tài sản hữu hình sang mô hình này chứa đựng những hàm ý quan trọng đối với các hệ thống đo lường. Các phép đo tài chính – những phép đo mô tả các phương pháp sắp xếp thành bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập – hoàn toàn phù hợp với thể giới, nơi tài sản hữu hình là thứ chi phối. Tuy nhiên với sự đề cao các cơ chế tạo ra giá trị vô hình, nên kinh tế mới đòi

1.2. Các yếu tố chính trong hệ thống thể cân bằng điểm

Thẻ điểm cân bằng là công cụ được thiết kế diễn giải sứ mệnh (mission), các giá trị, tầm nhìn và chiến lược của chúng ra thành các mục tiêu và thước đo hiệu suất trong từng viễn cảnh (khía cạnh) thẻ điểm.

Theo hình 1.1 các thành phần trong Thẻ cân bằng điểm gồm các phần:

1.2.1. Sứ mệnh - Tầm nhìn và chiến lược:

Tuyên ngôn sứ mạng (mission statement) của một tổ chức là gì? Đó là “bản tuyên ngôn của một tổ chức nhằm trình bày một cách thuyết phục lý do tồn tại của tổ chức đó” (Komives, Lucas, & McMahon, 1998)

Sứ mệnh (mission) xác định mục đích sự tồn tại của tổ chức. Tại sao nó tồn tại, sứ mệnh khảo sát lý do tồn tại cho tổ chức đơn giản bằng việc tăng tài sản của cổ đông và phản ánh các động lực của nhân viên trong việc tham gia hoạt động của công ty. Một phương pháp phát triển sứ mệnh là phương pháp “5 whys” được phát triển bởi Collins và Porras [3,p.145] bắt đầu mang tính trần thuật như là :” Chúng ta làm ra X sản phẩm hoặc mang đến Y dịch vụ”. Sau đó hỏi: “Tại sao điều này là quan trọng?” năm lần. Sau một số lần “tại sao” theo cách này sẽ thấy sứ mệnh thực sự rõ nét.

“Theo King và Cleland bản tuyên bố về sứ mạng của công ty phải nhằm đạt được các yêu cầu sau:

- ❖ Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ công ty.
- ❖ Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của công ty.
- ❖ Cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của công ty.
- ❖ Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
- ❖ Là một trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của công ty.
- ❖ Tạo điều kiện để chuyển hóa mục đích của tổ chức thành các mục tiêu thích hợp.

❖ Tạo điều kiện để chuyển hóa mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể. "[5,p.133]

Bên cạnh tuyên ngôn sứ mạng, tuyên ngôn về tầm nhìn (vision statement) cũng hết sức quan trọng trong việc xác định những mục tiêu cụ thể của tổ chức.

Tầm nhìn (Vision) có nghĩa là sự chuyển đổi quan trọng từ sứ mệnh và các giá trị cốt lõi vững chắc thành một chiến lược đầy khí thế và năng động.

Tầm nhìn như là một bản đồ chỉ ra lộ trình một công ty dự định để phát triển và tăng cường các hoạt động kinh doanh của nó. Nó vẽ ra một bức tranh về nơi mà công ty muốn đến và cung cấp một sự chỉ dẫn hợp lý chi việc đi đến đâu.

Paul R.Niven [3,p.161] cho rằng tầm nhìn luôn đi sau sứ mệnh (mục đích) và các giá trị. Những thành phần điển hình trong một tuyên bố tầm nhìn gồm có phạm vi mong muốn của các hoạt động kinh doanh, suy nghĩ của những bên có lợi ích liên quan (các khách hàng, các nhân viên, nhà cung cấp, những người quản lý, v.v... về công ty, các lĩnh vực lãnh đạo hay khả năng đặc thù, những giá trị được tin tưởng mạnh mẽ. Sức mạnh của tầm nhìn được chia sẻ và cổ vũ bởi tất cả các nhân viên của công ty có thể là một động lực thúc đẩy to lớn.

Theo John Kotter [3,p.163], mục đích của tầm nhìn bao gồm:

- Bằng cách làm rõ định hướng chung cho sự thay đổi, tầm nhìn sẽ đơn giản hóa hàng trăm hoặc hàng ngàn quyết định chi tiết.
- Tầm nhìn thúc đẩy con người có những hành động theo hướng đúng đắn, ngay cả nếu những bước đi ban đầu có thể gây tổn thương cho các cá nhân.
- Hành động của những người khác nhau trong khắp tổ chức được liên kết theo một cách thức nhanh chóng và hiệu quả dựa trên tuyên bố tầm nhìn.

Một số tính chất của tầm nhìn có hiệu quả :

- Ngắn gọn;
- Có sức hấp dẫn đối với tất cả các bên liên quan;
- Phù hợp với sứ mệnh (mission) và các giá trị (value) , sứ mệnh và giá trị không thay đổi còn tầm nhìn sẽ thay đổi vì được viết ra trong một khoảng thời gian nhất định;

- Có tính khả thi;
- Tạo cảm hứng.

Xây dựng tuyên bố tầm nhìn:

Có hai phương pháp để phát triển tuyên bố tầm nhìn thể hiện thỏa hiệp giữa hai lựa chọn, một bên là sự tham gia của Giám đốc điều hành với một bên là sự tham gia của toàn bộ nhóm điều hành. Hai phương pháp này là :

- Phương pháp phỏng vấn: chủ yếu dùng cho ban điều hành, các thành viên ban điều hành được phỏng vấn riêng biệt để thu thập các ý kiến phản hồi của họ về định hướng tương lai của tổ chức. Các chuyên viên tư vấn ngoài có thể làm cho cuộc phỏng vấn được thoải mái để chịu đảm bảo rằng các thông tin được tuôn ra một cách thoải mái.
- Phương pháp kỹ thuật trở lại với tương lai: chủ yếu dùng cho các nhóm hoặc cá nhân, phương pháp này dùng cho các cá nhân 15 phút để tưởng tượng hướng tới tương lai, và hỏi họ các câu hỏi: “Điều gì đã xảy ra với tổ chức của anh/chị - Các anh /chị có thành công không ? Các anh/chị đang phục vụ những thị trường nào? Những năng lực cốt lõi nào phân biệt các anh/chị với các đối thủ cạnh tranh? Các anh/chị đã đạt được những mục tiêu nào?”. Những ý tưởng và câu trả lời sẽ được phác họa thành tầm nhìn.

Chiến lược (Strategy):

Chiến lược có nhiều ý nghĩa khác nhau đối với những con người và tổ chức khác nhau. Một số cho rằng chiến lược được đại diện bởi các kế hoạch quản lý ở cấp độ cao để dẫn dắt tổ chức đi tới tương lai.

Một số khác thì cho rằng chiến lược nằm ở các hành động cụ thể và chi tiết mà tổ chức thực hiện để đạt được tương lai mong muốn của tổ chức.

Chiến lược là một mô hình kiên định trong hành động qua thời gian.

Chiến lược của doanh nghiệp là cách mà doanh nghiệp với những nguồn lực nội tại của mình nắm bắt những cơ hội của thị trường để đạt những mục tiêu của doanh nghiệp.

Năm 1996, Michael E.Porter đã phát biểu quan niệm mới về chiến lược

qua bài báo “Chiến lược là gì” (“What is Strategy”: Harvard Business Review, November-December, 1996):

Thứ nhất, *chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt*. Cốt lõi của thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác với các nhà cạnh tranh (sự khác biệt này có thể là những hoạt động khác biệt so với các nhà cạnh tranh khác hoặc các hoạt động tương tự nhưng với những cách thức thực hiện khác biệt).

Thứ hai, *chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh*. Điểm cốt lõi là chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện.

Thứ ba, *chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty*. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập, hợp nhất của chúng. [5,p.31]

Với những phần đã nêu thì một tổ chức có thể tạo ra vô số mô hình chiến lược trong thời gian hoạt động của mình.

Thế điểm cân bằng tạo ra một khung làm việc để tổ chức di chuyển từ việc quyết định chiến lược đến việc thực hiện nó, thế điểm mô tả chiến lược (strategy), chia nó thành những thành phần thông qua mục tiêu (object) và thước đo (measure), được lựa chọn trong từng viễn cảnh (khía cạnh, góc nhìn: perspective) khác nhau là tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại và học tập – tăng trưởng.

1.2.2. Khía cạnh tài chính (Financial Perspective)

Kaplan và Norton không phủ nhận vai trò của các thông số tài chính. Các số liệu tài chính được tính toán chính xác và đúng thời hạn luôn là ưu tiên hàng đầu. Trong thực tế luôn có những việc nằm ngoài phạm vi xử lý các số liệu tài chính. Khi ứng dụng hệ thống cơ sở dữ liệu công ty, các công việc xử lý số liệu có thể được tập trung và tự động hóa. Nhưng xuất hiện vấn đề ở chỗ việc nhấn mạnh tại thời điểm hiện tại vào chỉ số tài chính sẽ dẫn tới tình trạng mất cân bằng so với các thế điểm khác. Có lẽ cần phải thêm vào các số liệu liên quan tới tài chính, ví dụ như đánh giá rủi ro và chi phí - lợi nhuận.

Các phép đo tài chính là yếu tố rất quan trọng của BSC, đặc biệt trong thế

giới mà ai cũng quan tâm đến lợi nhuận như hiện nay. Các phép đo ở Khía cạnh này cho chúng ta biết chiến lược có được thực hiện để đạt được các kết quả cuối cùng hay không. Chúng ta có thể tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của chúng ta vào việc cải tiến sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hoặc hàng loạt vấn đề khác nhưng nếu không chỉ ra những tác động tích cực đến chỉ số tài chính của tổ chức thì những nỗ lực của chúng ta cũng bị giảm bớt giá trị. Thông thường chúng ta quan tâm tới các chỉ số truyền thống như: lợi nhuận, tăng doanh thu, và các giá trị kinh tế khác.

1.2.3. Khía cạnh khách hàng (Customer Perspective)

Triết lý quản trị hiện đại luôn đánh giá cao tầm quan trọng của khách hàng và phương pháp đáp ứng nhu cầu của họ. Đây là những chỉ số rất quan trọng, nếu khách hàng không hài lòng, họ sẽ tìm những nhà cung cấp khác có khả năng đáp ứng nhu cầu. Việc hoạt động kém trong thẻ điểm này là dấu hiệu kinh doanh sẽ xuất hiện nhiều bất ổn trong tương lai dù bức tranh tài chính hiện tại trông có vẻ hứa hẹn. Khi xây dựng chỉ số hài lòng của khách hàng, nên phân loại khách hàng theo nhóm và quy trình phục vụ cho từng nhóm đối tượng này.

Khi lựa chọn những phép đo đối với Khía cạnh về Khách hàng để làm BSC, các tổ chức phải trả lời hai câu hỏi quan trọng: Ai là khách hàng mục tiêu của tổ chức, và cái gì thực sự là giá trị mà chúng ta phục vụ khách hàng? Tuy nhiên 2 câu hỏi này đặt ra không ít thách thức cho các tổ chức. Đa số các tổ chức sẽ tuyên bố rằng hiện nay họ đang có những khách hàng mục tiêu, và các hoạt động của họ cho thấy chiến lược của họ là “Mọi thứ cho mọi khách hàng”. Thực tế cho chúng ta thấy rằng thiếu đi những trọng tâm sẽ làm giảm khả năng của tổ chức trong việc tạo ra sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Việc xác định những giá trị thích hợp để phục vụ khách hàng cũng gây ra không ít thách thức đối với đa số tổ chức. Khía cạnh về khách hàng ngày nay thường sử dụng các phép đo như: sự thỏa mãn của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần và số lượng khách hàng mới.

1.2.4. Khía cạnh kinh doanh nội tại (Internal-Business-process Perspective)

Thẻ điểm này đề cập tới quy trình kinh doanh nội bộ. Những chỉ số trong thẻ điểm này cho phép nhà quản lý nắm rõ tình hình kinh doanh, và sản phẩm hay dịch vụ có đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Những chỉ số này phải do chính người hiểu rõ quy trình kinh doanh trong doanh nghiệp đưa ra.

Đối với Khía cạnh về khách hàng của thẻ cân bằng điểm (BSC), chúng ta phải xác định các quá trình chính của tổ chức cần thực hiện để thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng là các cổ đông. Nhiệm vụ của chúng ta trong khía cạnh này là xác định những quá trình chính và phát triển các phép đo tốt nhất. Để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng các tổ chức hoàn toàn có thể xác định những quá trình nội bộ mới, chứ không chỉ tập trung nỗ lực vào việc thực hiện những cải tiến nhỏ đối với những quá trình hiện tại của tổ chức. Phát triển sản phẩm, các quá trình chế tạo, sản xuất, giao hàng và các hoạt động sau bán hàng có thể được xem đến trong khía cạnh này.

1.2.5. Khía cạnh học tập và tăng trưởng (Learning and Growth Perspective)

Thẻ điểm này bao gồm quá trình đào tạo nhân viên và những thái độ về văn hóa doanh nghiệp liên quan tới sự tiến bộ cá nhân và doanh nghiệp. Với sự thay đổi không ngừng về công nghệ, nhân viên phải luôn trong trạng thái sẵn sàng học hỏi bất cứ lúc nào. Các chỉ số có thể được sử dụng giúp nhà quản lý phân bổ ngân sách đào tạo một cách hiệu quả và hợp lý nhất. Trong mọi trường hợp, khả năng học hỏi và phát triển tạo ra nền móng vững chắc cho sự phát triển của doanh nghiệp. Kaplan và Norton nhấn mạnh rằng yếu tố “học hỏi” cần thiết hơn “đào tạo”; yếu tố này có thể thực hiện thông qua việc mời các chuyên gia đào tạo hay sử dụng chuyên gia đào tạo nội bộ, hay tạo ra môi trường khuyến khích giao tiếp giữa các nhân viên nhằm tạo điều kiện cho họ học hỏi lẫn nhau.

Các tổ chức mong muốn đạt được những kết quả tốt nhất cho Khía cạnh các quá trình nội bộ, khách hàng. Vậy những kết quả đó từ đâu mà có? Những phép đo trong Khía cạnh học hỏi và phát triển để thực hiện BSC thực sự là những hỗ trợ cho việc đạt được kết quả ở những khía cạnh khác. Về bản chất, những phép đo này là nền tảng để xây dựng nên “ngôi nhà Balance Scorecard”. Khi mà các tổ chức xác

định những phép đo và những sáng kiến trong Khía cạnh khách hàng và các quá trình nội bộ, tổ chức có thể sẽ thấy ngay những khoảng cách giữa tình trạng hiện tại của tổ chức và những mức độ cần thiết để có thể đạt được mục tiêu về những yếu tố nền tảng như: kỹ năng của người lao động, hệ thống thông tin,... Những phép đo mà các tổ chức xác định trong khía cạnh này sẽ giúp lấp đầy những khoảng cách đó và đảm bảo hiệu quả bền vững trong tương lai.

1.3.Chỉ số đo lường hiệu suất KPI (Key Performance indicators)

1.3.1 Khái niệm

KPI là những thước đo có thể lượng hóa được. Những thước đo này đã được sự đồng ý của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp và phản ánh những nhân tố thành công thiết yếu của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể xây dựng chỉ số KPI dựa trên tỉ lệ phần trăm doanh thu do các khách hàng cũ mang lại. Trường học có thể dựa vào tỉ lệ tốt nghiệp của học sinh. Phòng dịch vụ khách hàng dựa trên tỉ lệ phần trăm các cuộc gọi của khách hàng được giải đáp ngay phút đầu tiên. Đối với tổ chức dịch vụ xã hội là số lượng tổ chức được hỗ trợ trong năm.

Dù sử dụng chỉ số KPI nào, chúng phải phản ánh mục tiêu của doanh nghiệp và phải lượng hóa được (có thể đo lường).

Chỉ số KPI phản ánh mục tiêu của doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp đặt mục tiêu “trở thành doanh nghiệp có hiệu suất lợi nhuận cao nhất trong ngành”, các chỉ số KPI sẽ xoay quanh lợi nhuận và các chỉ số tài chính. “Lợi nhuận trước thuế” và “Vốn/tài sản cố định” là những chỉ số chính. Tuy nhiên nếu doanh nghiệp đưa ra chỉ số “Tỉ lệ phần trăm lợi nhuận dành cho các hoạt động xã hội”, chỉ số này không phải là KPI. Mặt khác, trường học lại không quan tâm tới lợi nhuận, do đó sẽ xây dựng những chỉ số KPI khác. Những chỉ số như “tỉ lệ tốt nghiệp” và “tỉ lệ kiểm việc thành công sau tốt nghiệp” phản ánh sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường.

Chỉ số đo lường hiệu suất phải lượng hóa được

Chỉ số KPI chỉ có giá trị khi được xác định và đo lường một cách chính xác. “Thu hút càng nhiều khách hàng cũ, mua hàng nhiều lần” là một chỉ số KPI vô ích

nếu không phân biệt rõ ràng giữa khách hàng mới và khách hàng cũ. “Trở thành doanh nghiệp nổi tiếng nhất” không phải là một chỉ số KPI, do không có cách nào đo sự nổi tiếng của doanh nghiệp hay so sánh nó với các doanh nghiệp khác.

Việc xác định rõ các chỉ số KPI và bám sát các chỉ số này rất quan trọng. Đối với KPI “gia tăng doanh số”, cần làm rõ các vấn đề như đo lường theo đơn vị sản phẩm hay giá trị sản phẩm. Sản phẩm trả lại sẽ bị khấu trừ trong tháng sản phẩm được bán ra hay trong tháng sản phẩm được trả lại ? Doanh thu sẽ được tính theo giá niêm yết hay giá bán thực tế ?

Cần phải đặt ra mục tiêu cho mỗi chỉ số KPI. Ví dụ như doanh nghiệp đặt mục tiêu trở thành nhà tuyển dụng hàng đầu cần đưa “Tỉ lệ chảy máu chất xám” thành các chỉ số KPI. Chỉ số này được định nghĩa là “tổng số nhân viên tự nguyện xin nghỉ việc chia cho tổng số nhân viên ban đầu” và cách đo lường chỉ số này đã được thiết lập bằng cách thu thập dữ liệu từ hệ thống thông tin của phòng nhân sự (HRIS). Sau đó đặt mục tiêu cho chỉ số KPI, ví dụ như “Giảm tỉ lệ chảy máu chất xám 5% một năm”.

KPI được xem là chìa khóa thành công cho doanh nghiệp

Rất nhiều chỉ số có thể đo lường được, điều này không có nghĩa chúng sẽ là chìa khóa thành công của doanh nghiệp. Khi chọn lựa các chỉ số KPI, cần phải thận trọng chọn ra những chỉ số thật sự cần thiết và có thể giúp cho doanh nghiệp đạt mục tiêu đề ra, không nên chọn quá nhiều. Điều cũng khá quan trọng là phải đề ra số lượng KPI vừa đủ để toàn thể nhân viên có thể tập trung hoàn thành mục tiêu.

Điều này cũng không có nghĩa là doanh nghiệp bắt buộc phải có tổng cộng 3 hay 4 chỉ số KPI. Tốt hơn doanh nghiệp nên xây dựng khoảng 3 hay 4 chỉ số KPI tổng thể cho toàn bộ hoạt động doanh nghiệp và từng bộ phận của doanh nghiệp sẽ xây dựng 3,4 hay 5 chỉ số KPI nhằm hỗ trợ cho mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp.

Ví dụ chỉ số KPI tổng thể của toàn doanh nghiệp là “Gia tăng sự hài lòng của khách hàng”, thì mỗi phòng ban khác nhau, chỉ số KPI sẽ được triển khai khác nhau. Phòng sản xuất có thể phát triển chỉ số KPI là “Số lượng sản phẩm bị từ chối sau khi được kiểm tra chất lượng”, trong khi phòng kinh doanh đặt ra chỉ số KPI là

“Tổng thời gian khách hàng phải chờ trước khi có nhân viên kinh doanh trả lời”. Việc phòng kinh doanh và sản xuất đạt được mục tiêu đề ra trong các chỉ số KPI của mình sẽ giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu đề ra trong chỉ số KPI tổng thể.

1.3.2. Các thước đo hiệu suất cho từng mục tiêu trên bản đồ chiến lược

Các thước đo được diễn giải trực tiếp từ các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược nhằm xác định xem liệu doanh nghiệp có đạt được các mục tiêu và tiến tới thực thi thành công chiến lược hay không. Chúng đóng vai trò là công cụ định hướng cho các hành động mong muốn, cho tất cả nhân viên để họ thấy có thể giúp đóng góp vào các mục tiêu chung của tổ chức và đưa ra cho ban quản lý công cụ để xác định tiến trình chung hướng đến các mục tiêu chiến lược.

1.4. Phương pháp đánh giá thẻ điểm cân bằng

1.4.1. Xây dựng chiến lược của BSC

Quá trình xây dựng một Thẻ điểm cân bằng làm rõ những mục tiêu chiến lược và xác định những yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy những mục tiêu chiến lược đó. Những mục tiêu chiến lược được sự đồng thuận từ các cấp sẽ làm rõ trách nhiệm giải trình chung của nhóm lãnh đạo cao cấp.

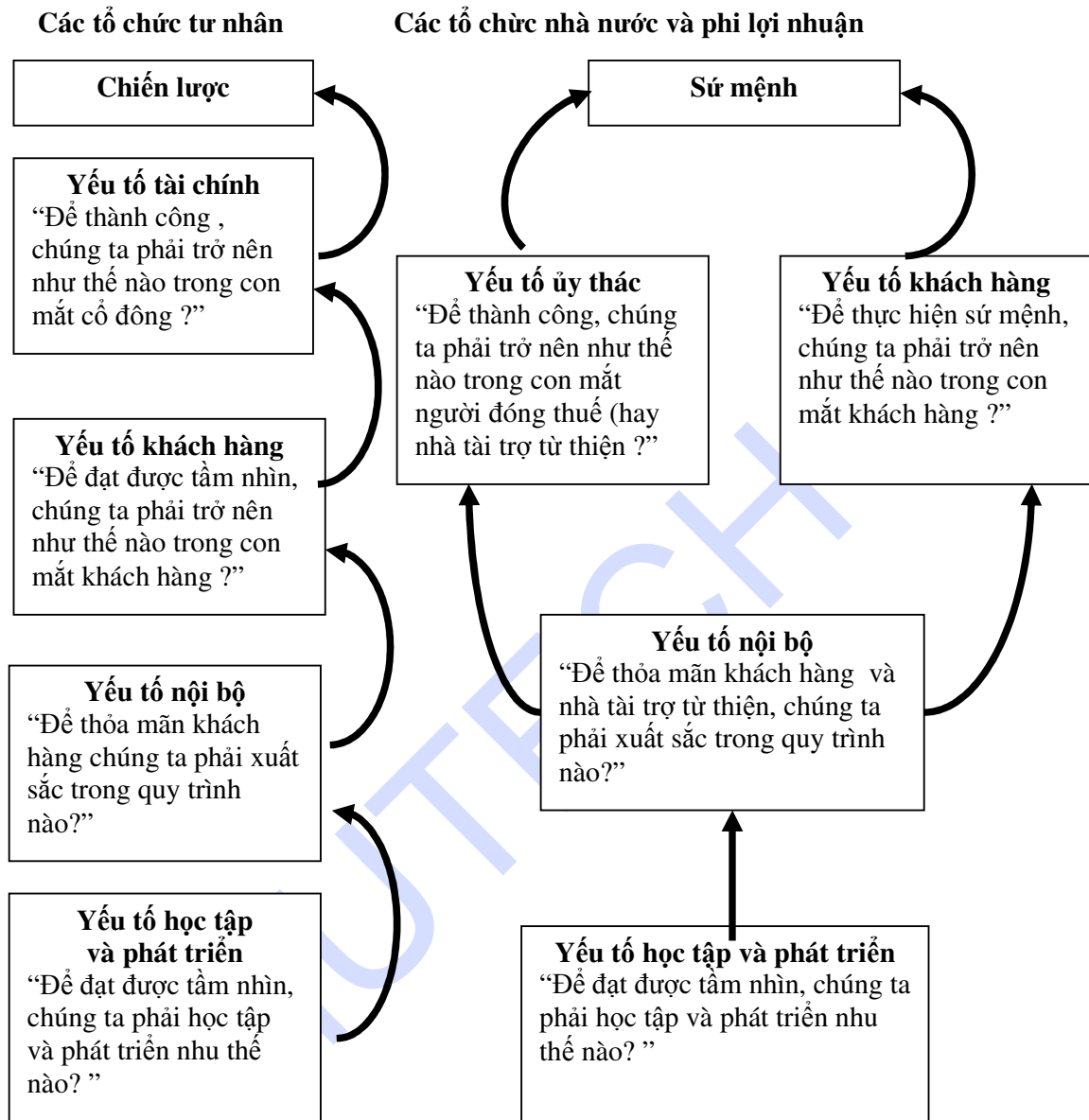
Những mục tiêu thước đo chiến lược của Thẻ Điểm cân bằng được truyền đạt trong toàn tổ chức thông qua các bản tin, bảng thông báo, các đoạn video của công ty, thậm chí bằng các phương pháp điện tử, qua các phần mềm nhóm và máy tính cá nhân nối mạng. Để việc truyền đạt có hiệu quả thì các thước đo phải được chuyển hóa từ cấp độ cao thành những thước đo cụ thể để các cá nhân trong các bộ phận hiểu được sẽ làm gia tăng việc thành công trong việc đóng góp hỗ trợ cho chiến lược chung của toàn công ty. Ví dụ mục tiêu giao hàng đúng giờ (on-time delivery - OTD) trên thẻ điểm của đơn vị kinh doanh có thể chuyển thành mục tiêu giảm thiểu thời gian lắp đặt cho một cỗ máy cụ thể, hay mục tiêu nội bộ là truyền tải nhanh chóng các mệnh lệnh từ quá trình này tới quá trình tiếp theo. Như vậy các cá nhân phải hình thành được công thức hành động cụ thể để góp phần vào việc hoàn thành những mục tiêu của đơn vị kinh doanh.

Mỗi chiến lược khi hình thành và được áp dụng vào Thẻ Điểm cân bằng đều

phải được lập trên 4 khía cạnh tài chính, khách hàng, kinh doanh nội tại, học tập và phát triển. Với mục tiêu kết quả là tài chính thì các nhà quản lý phải định rõ những mục tiêu phát triển đối với khách hàng, các quá trình kinh doanh nội tại cùng các mục tiêu học tập và tăng trưởng, đó là mối quan hệ nhân – quả. [1,p.53] Ví dụ, lợi nhuận trên vốn sử dụng (tỷ lệ ROCE) có thể là một thước đo trên thẻ điểm trong khía cạnh tài chính. Nhân tố thúc đẩy thước đo này có thể là sự lặp lại hay doanh thu được mở rộng từ những khách hàng hiện thời, kết quả của lòng trung thành cao độ từ những khách hàng đó. Do đó, lòng trung thành của khách hàng sẽ được đưa vào Thẻ điểm (ở khía cạnh khách hàng) vì nó được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng mạnh đến tỷ lệ ROCE nói trên. Thế nhưng các tổ chức làm thế nào để có lòng trung thành của khách hàng ? Việc phân tích những sở thích của khách hàng sẽ cho thấy việc giao hàng đúng hạn theo đơn đặt hàng luôn được khách hàng đánh giá cao. Vì thế, giao hàng đúng hạn (OTD) được các tổ chức kỳ vọng sẽ mang lại lòng trung thành của khách hàng cao hơn, từ đó mang lại hiệu quả hoạt động tài chính lớn hơn. Như vậy cả lòng trung thành khách hàng và OTD đều được đưa vào khía cạnh khách hàng.

Quá trình này tiếp tục, bằng việc đặt câu hỏi: công ty phải thực hiện tốt những quy trình nội tại nào để đạt được việc giao hàng đúng hạn. Để đạt được tỷ lệ OTD cao, doanh nghiệp cần phải hoàn tất chu trình ngắn trong các quy trình hoạt động và quy trình nội tại chất lượng cao, cả hai nhân tố này đều có thể là thước đo thẻ điểm trong khía cạnh quy trình nội tại. Vậy làm thế nào để tổ chức cải thiện được chất lượng và giảm thiểu thời gian chu trình của các quy trình nội tại ? Câu trả lời là qua việc đào tạo và cải thiện kỹ năng của nhân viên tác nghiệp.

Để việc trình bày rõ hơn Kaplan và Norton đã đưa ra một Bản đồ chiến lược (Strategy Maps) là công cụ được dùng để dẫn đường trên lộ trình hướng tới việc thực thi Thẻ điểm Cân bằng. Là một công cụ dùng để trình bày bằng sơ đồ trong đó có các mục tiêu, tiêu chí, thước đo, định hướng của từng khía cạnh của Thẻ điểm, và được liên kết nối với nhau bằng các mũi tên thể hiện mối quan hệ nhân – quả.



Hình 1.3: Bản đồ chiến lược :Mô hình đơn giản tạo ra giá trị

Nguồn: Bản đồ chiến lược [2,p.29]

1.4.2. Phát triển các mục tiêu cho Thẻ điểm cân bằng

1.4.2.1. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh tài chính

Việc xây dựng thẻ cân bằng cần phải khuyến khích đơn vị kinh doanh kết nối những mục tiêu tài chính với chiến lược công ty.

Kết nối mục tiêu tài chính với chiến lược kinh doanh:

Những mục tiêu tài chính có thể có những khác biệt đáng kể ở một giai

đoạn của một chu trình kinh doanh. Lý thuyết chiến lược kinh doanh đề xuất một vài chiến lược khác nhau mà các đơn vị kinh doanh có thể áp dụng, từ việc phát triển thị phần mạnh mẽ cho tới việc củng cố, thanh lý và thanh toán hàng tồn. Có thể chỉ ra 3 giai đoạn sau:

- Tăng trưởng (growth).
- Duy trì (sustain).
- Thu hoạch (harvest).

Nhân tố thúc đẩy mục tiêu tài chính :

Mục tiêu tài chính thúc đẩy cho chiến lược kinh doanh thường được cụ thể là :

- Tăng trưởng doanh thu và tập hợp sản phẩm.
- Giảm chi phí / cải thiện năng suất.
- Sử dụng tài sản / chiến lược đầu tư.

TĂNG TRƯỞNG DOANH THU VÀ TẬP HỢP SẢN PHẨM:

Thước đo tăng trưởng doanh thu áp dụng chung cho các giai đoạn tăng trưởng và thu hoạch là mức tăng trưởng doanh số bán hàng và thị phần cho các khu vực, thị trường và khách hàng mục tiêu.

*** Những sản phẩm mới**

Các đơn vị kinh doanh thường mở rộng sản phẩm hiện có, hoặc cung cấp dịch vụ và sản phẩm hoàn toàn mới. Thước đo chung sẽ là tỷ lệ doanh thu có được từ các sản phẩm và dịch vụ mới được giới thiệu trong một giai đoạn cụ thể. Căn cứ vào đó có thể đánh giá được tính cải thiện sản phẩm hay dịch vụ mới so với sản phẩm hiện hữu. Đồng thời có thể đánh giá qua chỉ tiêu giá thành hay lợi nhuận gộp của các dịch vụ hay sản phẩm mới, từ đó dự đoán nó có đem lại nhiều giá trị cho khách hàng hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn những sản phẩm trưởng thành hiện tại.

*** Những ứng dụng mới**

Các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn duy trì sử dụng các sản phẩm hiện có và tìm ra những ứng dụng mới cho chúng, điều này đòi hỏi công ty phải chứng tỏ

được tính hiệu quả của ứng dụng mới. Thước đo là tỷ lệ doanh thu từ những ứng dụng mới sẽ là thước đo Thẻ điểm cân bằng hữu ích.

*** Khách hàng và thị trường mới**

Việc đem sản phẩm/dịch vụ mới cho khách hàng và thị trường mới cũng có thể là một lộ trình làm gia tăng doanh thu. Các thước đo như tỷ lệ doanh thu từ khách hàng, phân khúc thị trường và khu vực địa lý mới.

*** Các mối quan hệ mới**

Sự hợp tác giữa các bộ phận kinh doanh trong việc phát triển các sản phẩm mới hay cùng bán các dự án cho khách hàng có thể làm gia tăng doanh thu. Công ty cần phân biệt được bao nhiêu trong số doanh thu bắt nguồn từ các dịch vụ hay sản phẩm được định giá cạnh tranh, so với doanh thu từ các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài nhờ các dịch vụ và đặc trưng tạo ra giá trị gia tăng.

*** Tập hợp dịch vụ và sản phẩm mới**

Có thể làm gia tăng doanh thu do có sự khác biệt về lợi thế chi phí đáng kể trong một số phân khúc được lựa chọn, từ đó có thể đưa ra giá thấp để cạnh tranh với các đối thủ. Thước đo như sự tăng trưởng doanh số bán hàng trong các phân khúc mục tiêu.

*** Chiến lược định giá mới**

Các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn thu hoạch gia tăng doanh thu có thể đạt được qua việc gia tăng giá với các sản phẩm dịch vụ hay khách hàng mà doanh thu không đủ bù chi phí. Các chỉ số về giá (như doanh thu trên tấn, giá trên từng cuộc gọi, hay giá trên từng đơn vị) sẽ là yếu tố bậc lộ trong chiến lược định giá.

GIẢM CHI PHÍ/ CẢI THIẾN NĂNG SUẤT:

*** Tăng năng suất của doanh thu**

Trong giai đoạn tăng trưởng mục tiêu năng suất là tăng doanh thu – chẳng hạn doanh thu trên từng nhân viên (revenue per employee) – nhằm khuyến khích việc chuyển sang sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao hơn, để tăng cường khả năng của các nguồn nhân lực và vật lực trong đơn vị kinh doanh.

*** Giảm chi phí đơn vị**

Trong giai đoạn duy trì, việc đạt được các mức chi phí cạnh tranh, cải thiện lợi nhuận hoạt động, kiểm soát chi phí hoạt động, kiểm soát chi phí gián tiếp, chi phí hỗ trợ sẽ góp phần tạo ra khả năng sinh lời và tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) cao hơn. Có lẽ mục tiêu cắt giảm chi phí rõ ràng và đơn giản nhất là cắt giảm chi phí đơn vị của việc thực hiện một công việc hay sản xuất một sản phẩm đầu ra.

*** Cải thiện tập hợp kênh thực hiện giao dịch**

Việc cắt giảm chi phí là đưa khách hàng và nhà cung cấp từ các kênh đã được xử lý thông thường kiểu truyền thống (gọi điện - đánh giá - đàm phán) với chi phí cao đến với các kênh điện tử (electronic data interchange – EDI) giữa quy trình sản xuất và nhà cung cấp, theo đó nhà cung cấp chịu trách nhiệm cung cấp các mặt hàng theo yêu cầu đúng thời hạn và trực tiếp tới quy trình sản xuất. Trong đó các nhà cung cấp này đã được chứng nhận, cung cấp sự trao đổi dữ liệu điện tử.

*** Cắt giảm chi phí hoạt động**

Việc theo dõi số lượng tuyệt đối các khoản chi phí hay tỷ lệ của chúng với tổng chi phí và doanh thu. Việc giảm các chi phí này cần phải cân bằng các thước đo khác, chẳng hạn như sự đáp ứng của khách hàng, chất lượng, hiệu quả hoạt động, để việc cắt giảm chi phí này không ảnh hưởng tới việc đạt được các mục tiêu quan trọng về quy trình nội bộ và khách hàng.

SỬ DỤNG TÀI SẢN/CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ:

Các mục tiêu như lợi nhuận trên vốn sử dụng, lợi nhuận trên đầu tư, và giá trị kinh tế gia tăng, cung cấp những thước đo kết quả tổng thể thành công của chiến lược tài chính nhằm tăng doanh thu, cắt giảm chi phí, và tăng cường tận dụng tài sản, những nhân tố thúc đẩy có thể bao gồm:

- Chu trình tiền mặt (cash –to-cash-cycle)**

Vốn lưu động, đặc biệt là các khoản phải thu, hàng tồn kho và các khoản phải trả, là một thành phần quan trọng về vốn. Trong đó mục tiêu làm giảm chu trình tiền mặt là việc cải thiện hiệu quả vốn lưu động, nó liên quan đến hàng tồn kho, khoản phải thu và phải trả. Với mục tiêu này sẽ tạo ra những cải thiện đáng kể cho tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE).

- **Cải tiến khả năng sử dụng tài sản**

Với mục tiêu làm cho dòng vốn đầu tư sớm được thu hồi, nhằm làm giảm đáng kể chu trình tiền mặt. Các nguồn lực dùng cho đầu tư như các công việc thiết kế, sản xuất, bán hàng và gia công có thể yêu cầu các khoản đầu tư vốn đáng kể vì nó bao gồm vốn vật chất, như hệ thống thông tin, thiết bị chuyên dụng, các tiện ích dành cho phân phối, các trụ sở và cơ sở hữu hình khác, đồng thời nó cũng có thể bao gồm vốn nhân lực và vốn tri thức như các nhà công nghệ có kỹ năng, cơ sở dữ liệu, các nhân sự am hiểu thị trường và khách hàng.

- **Quản lý rủi ro**

Rủi ro là một phần quan trọng trong việc kinh doanh của các công ty bảo hiểm, và các công ty kinh doanh trong xuất nhập khẩu. Các công ty này sẽ đặt mục tiêu trong khía cạnh tài chính là làm giảm mức độ chênh lệch (tính theo tỷ lệ %) giữa kết quả dự kiến và kết quả thực tế, hoặc mục tiêu là dòng tiền mặt hoạt động ở cuối chu kỳ kinh tế vẫn đủ để trả mọi chi phí cho việc duy trì vốn vật chất, cải thiện sản phẩm và quy trình.

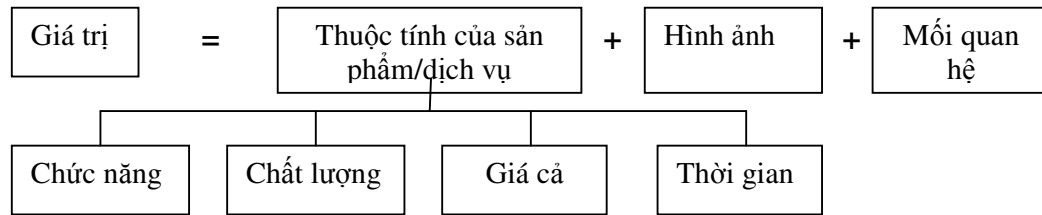
1.4.2.2. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh khách hàng:

Trong khía cạnh khách hàng của Thẻ điểm cân bằng, các công ty nhận diện rõ khách hàng và phân khúc thị trường mà họ đã lựa chọn để cạnh tranh. Những phân khúc này đại diện cho các nguồn lực sẽ cung cấp thành phần doanh thu trong các mục tiêu tài chính. Khía cạnh này cho phép các công ty liên kết các thước đo kết quả khách hàng chính của họ - sự hài lòng, lòng trung thành, khả năng giữ chân khách hàng, sự thu hút khách hàng mới và khả năng sinh lời - với những khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu.

Mục tiêu trong khía cạnh khách hàng phải xác định những tập hợp giá trị (value proposition) mà tổ chức sẽ mang lại cho các khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu, những tập hợp giá trị này đại diện cho những nhân tố thúc đẩy, những chỉ báo dẫn đầu (lead indicators) đối với các thước đo kết quả khách hàng chính. Như vậy, khía cạnh khách hàng của thẻ điểm cân bằng sẽ biến chiến lược và nhiệm vụ của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể về khách hàng và phân khúc thị

trường mục tiêu, điều có thể được truyền đạt xuyên suốt toàn tổ chức.

MÔ HÌNH CHUNG



Hình 1.4: Tập hợp giá trị khách hàng

Nguồn Thẻ điểm cân bằng [1,p112]

Một quá trình hình thành chiến lược, sử dụng những nghiên cứu chi tiết về thị trường, cần phải phát hiện ra các phân khúc thị trường hoặc các khách hàng khác nhau, và sở thích của họ cùng với những khía cạnh như giá cả, chất lượng, tính thiết thực, hình ảnh, danh tiếng, quan hệ và dịch vụ.

Bảng 1.1 Phân khúc mục tiêu và khả năng sinh lời từ khách hàng

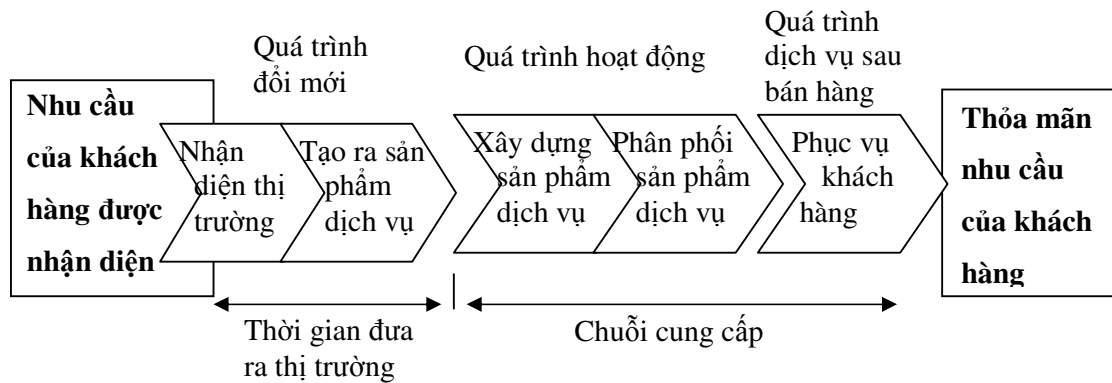
Khách hàng	Khả năng sinh lời	Không sinh lời
Phân khúc mục tiêu	Giữ lại	Chuyển đổi
Phân khúc không phải là mục tiêu	Giám sát	Loại bỏ

Nguồn Thẻ Điểm cân bằng [1,p110]

1.4.2.3. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh kinh doanh nội tại

Các công ty thường phát triển các mục tiêu và các thước đo của mình cho khía cạnh này sau khi hình thành các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh tài chính và khách hàng.

Mục tiêu của khía cạnh này là tập trung vào quá trình nào để đem lại mục tiêu cho khách hàng và cổ đông, quy trình này cần phải được xác định một chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này bắt đầu từ quá trình đổi mới, nhận diện nhu cầu khách hàng hiện tại và trong tương lai, đồng thời phát triển các giải pháp mới cho những nhu cầu này, tiếp tục thông qua quá trình hoạt động để phân phối các sản phẩm và dịch vụ hiện có cho các khách hàng hiện tại, cuối cùng sẽ kết thúc với dịch vụ sau bán hàng, cung cấp các dịch vụ sau bán hàng để tăng thêm giá trị mà khách hàng nhận được từ sản phẩm và dịch vụ của công ty.



Hình 1.5 : Khía cạnh quá trình nội tại - mô hình chuỗi giá trị chung

Nguồn Thẻ điểm cân bằng [1,p.141]

1.4.2.4. Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh đào tạo và phát triển

Các mục tiêu trong khía cạnh này cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết để hiện thực hóa những mục tiêu đầy tham vọng trong ba khía cạnh còn lại của thẻ điểm, các mục tiêu này chính là động lực cho phép đạt được kết quả tốt trong ba khía cạnh đầu tiên của thẻ điểm cân bằng.

Thẻ điểm cân bằng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư cho tương lai, và không chỉ trong những lĩnh vực đầu tư truyền thống như trang thiết bị mới, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới mà còn cần đầu tư vào cơ sở hạ tầng của họ - con người, hệ thống quản lý, các quy trình. Những mục tiêu trong khía cạnh này có thể gồm ba thành phần chủ yếu sau :

- Năng lực nhân viên.
- Năng lực của hệ thống thông tin.
- Động lực phấn đấu, giao trách nhiệm, khả năng liên kết.

1.4.3. Phát triển các thước cho Thẻ điểm cân bằng

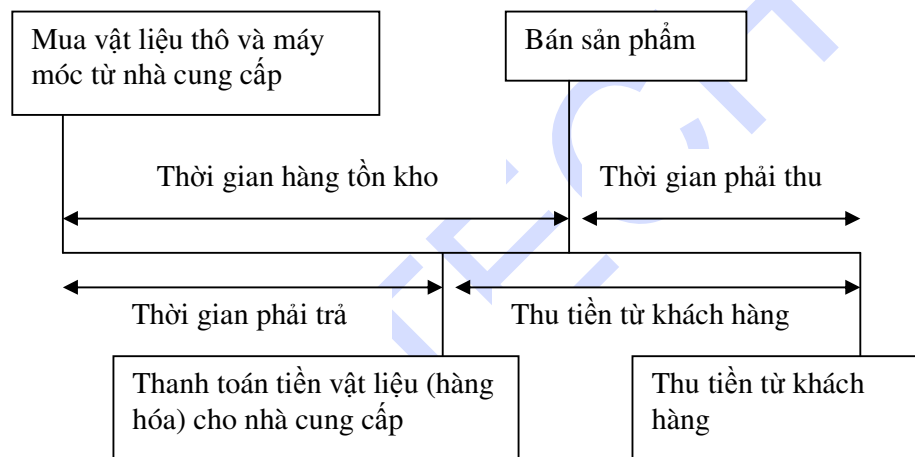
1.4.3.1. Phát triển các thước đo cho khía cạnh tài chính

Hầu hết mục tiêu tài chính là sự tăng trưởng doanh thu và năng suất. Các thước đo tài chính thường được sử dụng cho mục tiêu tài chính: tổng tài sản, doanh thu/tổng tài sản, doanh thu từ sản phẩm mới, lợi nhuận/nhân viên, doanh thu nguồn vốn thuê ngoài, khả năng thanh toán, vòng quay khoản phải thu.

Paul R.Nivent [3,p.276] cho rằng để xác định liệu các khoản đầu tư tài chính có thực sự tạo ra giá trị không, nhiều tổ chức đã quay sang việc tính toán giá trị gia tăng EVA (Economic Value Added). Nói đơn giản, EVA tương đương với lợi nhuận hoạt động thuần của doanh nghiệp sau thuế trừ đi mức chi phí vốn.

Cũng có một số công ty trong ngành tài chính và bảo hiểm thì có thể chọn chỉ số về quản lý rủi ro để bổ sung cho các thước đo tài chính khác.

Một thước đo hiệu quả về quản lý vốn là chu trình tiền mặt, được đo lường như tổng số ngày chi phí bán hàng trong mục hàng tồn kho, những ngày bán hàng trong tài khoản phải thu, trừ đi số ngày mua hàng trong tài khoản phải trả (hình 1-6)



Hình 1.6 : Chu trình tiền mặt

Nguồn Thẻ điểm cân bằng [1,p.90]

Theo hình trên thì quãng thời gian từ khi mua vật liệu cho đến khi sản phẩm được bán cũng là quãng thời gian lượng vốn được lưu lại trong số hàng tồn kho. Từ thời gian đó, người ta trừ đi quãng thời gian từ khi mua vật liệu và thuê nhân công và các nguồn lực chuyển đổi cho tới khi phải thanh toán bằng tiền mặt cho các khoản đó (thời gian mua hàng trong các khoản phải trả). Thời gian bán hàng trong tài khoản phải thu do quãng thời gian từ khi bán hàng đến khi khách hàng trả tiền. Do đó, chu trình tiền mặt cho thấy quãng thời gian cần thiết cho một tổ chức để chuyển đổi từ khi các khoản thanh toán bằng tiền mặt cho các nhà cung cấp đầu vào cho tới khi nhận được tiền mặt từ khách hàng.

1.4.3.2. Phát triển các thước đo cho khía cạnh khách hàng

Với mục tiêu dẫn đến kết quả cho khía cạnh tài chính thì có thể nói ba giá trị cho khía cạnh khách hàng là cung ứng xuất sắc, dẫn đầu về sản phẩm và thân thiết với khách hàng.

Các thước đo của sự xuất sắc hoạt động : Các thuộc tính trong hoạt động có thể nói đến :

- Giá : Hơn tất cả những nhân tố khác, khiến khách hàng quay lại với công ty. Các thước đo như “giá trung bình so với các đối thủ cạnh tranh chính” hay “tổng chi phí sở hữu” sẽ xuất hiện trên thẻ cân bằng.
- Sự lựa chọn : việc lưu chuyển hàng hóa nhanh có thước đo như: “vòng quay hàng tồn kho”, “danh mục sản phẩm hết hàng” và “dòng tiền”.
- Sự tiện lợi: mang lại lợi ích cho khách hàng, các thước đo thường sử dụng: “thời gian chờ trung bình”, “số lượng khách hàng than phiền” và “số lượng giải pháp trong lần gọi đầu tiên”.
- Không có hàng lỗi: Những sai sót hay hàng lỗi đều đem lại sự than phiền của khách hàng , như “tỷ lệ hàng lỗi”.
- Sự tăng trưởng: doanh thu tăng do khách hàng nào, các thước đo như: “tăng trưởng doanh thu trong phân khúc mục tiêu” và “số lượng khách hàng mới”.

Các thước đo về dẫn đầu sản phẩm: Khi cung cấp cho khách hàng những sản phẩm / dịch vụ mới, hoặc đổi mới những chức năng độc đáo của sản phẩm /dịch vụ mà đối thủ cạnh tranh không có. Các thước đo như “hình ảnh thương hiệu” hay “nhận thức thương hiệu”, hoặc “các cuộc gọi trợ giúp trên từng sản phẩm/dịch vụ”, “số nhu cầu khách hàng được thỏa mãn” hay “số đặc tính mới được đưa ra”.

Các thước đo cho sự thân thiết với khách hàng: những thông tin về khách hàng dưới dạng lượng khách hàng có sẵn, tỷ lệ thay thế khách hàng, sự hài lòng khách hàng.

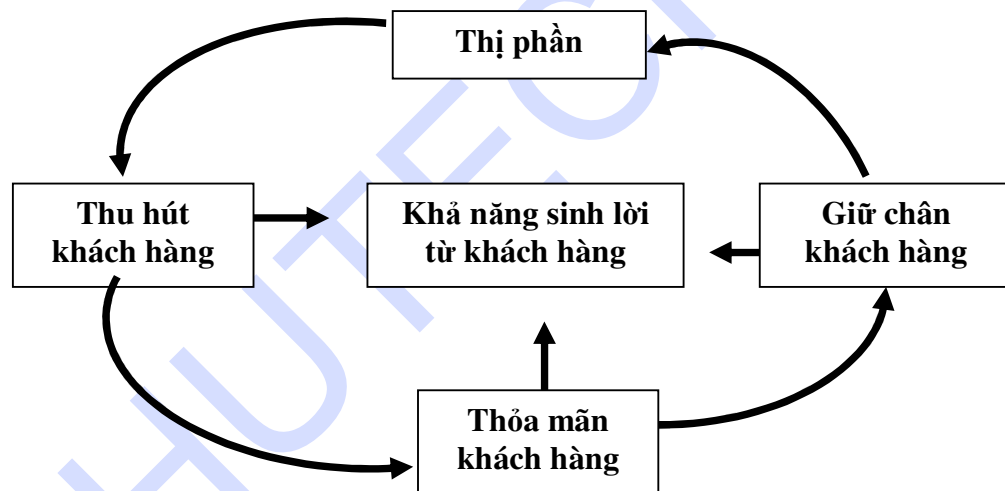
Tóm lại, nhóm thước đo trọng tâm cho kết quả khách hàng chung nhất đối với tất cả loại hình tổ chức bao gồm :

- Thị phần.

- Giữ chân khách hàng.
- Thu hút khách hàng mới.
- Làm hài lòng khách hàng.
- Khả năng sinh lời từ khách hàng.

Các thước đo trong khía cạnh này thể hiện mối quan hệ giữa độ thỏa mãn của khách hàng với kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần, khách hàng bị mất, tỷ lệ phản hồi, giá trị phân phối đến khách hàng, chất lượng, hiệu quả, dịch vụ, chi phí...

Những thước đo này có thể được nhóm lại trong một chuỗi quan hệ nhân – quả .



Hình 1.7: Khía cạnh khách hàng - những thước đo quan trọng

Nguồn Thẻ điểm cân bằng [1,p.103]

Ngoài ra cũng có thể kể đến các thước đo về thời gian, chất lượng và giá thành cho khía cạnh khách hàng của thẻ điểm cân bằng.

- **Thời gian:** Giao hàng đúng hạn OTD cần dựa trên kỳ vọng của khách hàng, hoặc tỷ lệ đáp ứng kịp thời của thiết bị và thời gian để trả lời một cuộc gọi dịch vụ. Thước đo này được đo như là thời gian trôi qua từ khi nhu cầu của khách hàng mới nhận được ra cho tới khi sản phẩm/dịch vụ mới được giao cho khách hàng
- **Chất lượng:** là khía cạnh cạnh tranh rất quan trọng, chất lượng tuyệt

hảo có thể tạo cơ hội cho các công ty để tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Các thước đo chất lượng đối với hàng chế tạo có thể được thực hiện bằng số sản phẩm lỗi, tần suất các chuyến bay đến trễ, hành lý bị mất của các hãng hàng không...

Các thước đo như sự trả lại hàng cho khách hàng, yêu cầu bảo hành và các yêu cầu dịch vụ tại chỗ.

1.4.3.3. Phát triển các thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội tại

- Các thước đo quy trình nội bộ - tập trung vào quản lý hoạt động (sử dụng tài sản công ty hợp lý, quản lý chuỗi cung cấp), quản lý khách hàng (mở rộng và khai thác sâu mối quan hệ), đổi mới sản phẩm và dịch vụ, xác lập quan hệ tốt với đối tác bên ngoài: giao hàng đúng hạn, chi phí trung bình trên mỗi giao dịch, lượng hàng thiếu hụt, cải thiện liên tục, giới thiệu sản phẩm mới...

Trong quá trình đổi mới của khía cạnh kinh doanh nội tại có thể lấy thước đo do công ty AMD (Advanced Micro Device, nhà sản xuất bán dẫn hàng đầu thế giới làm ví dụ như :

- Tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm mới.
- Tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm độc quyền.
- Tung ra sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh; và việc giới thiệu các sản phẩm mới so với kế hoạch.
- Năng lực của quá trình sản xuất (mật độ của các con chip có thể sản xuất trên một lát silic (silicon) rất mỏng).
- Thời gian để phát triển các thế hệ sản phẩm tiếp theo.

Với thước đo giao hàng đúng hạn trong khía cạnh kinh doanh nội tại, có thể nói đến là thời gian chu trình hoặc thời gian thông lượng được đo bằng nhiều cách khác nhau.

1.4.3.4. Phát triển các thước đo cho khía cạnh đào tạo và phát triển

Các thước đo đào tạo và phát triển nhân viên: Sự tham gia của nhân viên vào các hiệp hội chuyên môn, số giờ đào tạo, số nhân viên được đào tạo, sự hài lòng của nhân viên, số tai nạn lao động, giá trị gia tăng trên từng nhân viên...

Trong số rất nhiều các thước đo tiềm năng, các tổ chức cần sàng lọc ra những thước đo diễn giải được các mục tiêu xuất hiện trên Bản đồ chiến lược một cách chính xác, chân thực. Các tiêu chuẩn cho việc lựa chọn các thước đo hiệu suất là: liên kết với chiến lược, có tính định lượng, có khả năng truy cập, dễ hiểu, có đối trọng, phù hợp và dựa trên một định nghĩa được chia sẻ bởi tất cả những người có liên quan.

Về năng lực nhân viên có thể nói đến:

- Sự hài lòng của nhân viên.
- Khả năng giữ chân nhân viên.
- Năng suất của nhân viên.

1.5. Nối kết các thành phần của khía cạnh trên thẻ điểm cân bằng

Trong thẻ điểm điểm cân bằng có bốn khía cạnh (viễn cảnh), các khía cạnh này liên kết với nhau thông qua ba nguyên tắc:

- Mối quan hệ nhân - quả.
- Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động.
- Mối liên kết với các phương diện tài chính.

Mối quan hệ nhân – quả:

Một chiến lược là một tập hợp các giả thiết về nguyên nhân và kết quả. Các mối quan hệ nhân - quả có thể được thể hiện bằng một chuỗi các mệnh đề “nếu – thì”. Thí dụ thiết lập mối liên hệ giữa việc cải thiện chất lượng bán hàng cho nhân viên và mức lợi nhuận cao hơn theo chuỗi giả thiết sau: “**Nếu** chúng ta tăng cường huấn luyện nhân viên về sản phẩm, **thì** khi đó họ sẽ hiểu biết nhiều hơn về toàn bộ chủng loại sản phẩm họ có thể bán; **nếu** nhân viên hiểu biết nhiều hơn sản phẩm, **thì** khi đó hiệu quả bán hàng của họ sẽ được cải thiện. **Nếu** hiệu quả bán hàng của họ được cải thiện, **thì** khi đó số lượng sản phẩm trung bình họ bán được sẽ tăng lên” [1,p.207]

Như vậy, hệ thống đo lường cần phải đưa các mối quan hệ (các giả thiết) vào trong các mục tiêu (và thước đo) thuộc các khía cạnh khác nhau một cách rõ ràng để có thể quản lý và đánh giá được chúng.

Mỗi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm cân bằng cần phải là một mắt xích trong một chuỗi các mối quan hệ nhân – quả cho phép truyền đạt ý nghĩa trong chiến lược của từng đơn vị kinh doanh tới tổ chức.

Kết quả và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động

Mọi thẻ điểm cân bằng đều sử dụng một số thước đo chung (generic measures), chúng thường là những thước đo cơ bản đánh giá kết quả, phản ánh những mục tiêu chung của nhiều chiến lược, chúng thường là những chỉ số theo sau (lag indicator), như khả năng sinh lợi, thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, khả năng giữ chân khách hàng và kỹ năng của nhân viên.

Trong khi đó các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động mang tính dẫn dắt (leading indicator) là những chỉ số đặc thù cho một đơn vị kinh doanh cụ thể, phản ánh tính chất đặc thù của chiến lược mà đơn vị kinh doanh đưa ra. Chẳng hạn như thời gian chu trình hay tỷ lệ sản phẩm hư hỏng tính theo phần triệu - nếu không đi kèm theo các thước đo kết quả có thể vẫn cho phép đơn vị kinh doanh đạt được tiến bộ ngắn hạn về năng lực hoạt động, nhưng không thể chỉ ra được liệu các tiến bộ về năng lực hoạt động có được chuyển tải tới các hoạt động kinh doanh mở rộng với những khách hàng hiện có cũng như khách hàng mới không, và cuối cùng là tăng cường hoạt động tài chính.

Một thẻ điểm cân bằng tốt cần phải có mức độ kết hợp hợp lý giữa kết quả (các chỉ số theo sau) và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (chỉ số dẫn dắt) đã được chuyên biệt hóa cho phù hợp với chiến lược của đơn vị kinh doanh.

Liên kết với tài chính

Một thẻ điểm cân bằng phải chú trọng nhấn mạnh vào kết quả, đặc biệt là kết quả tài chính như tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE) hay giá trị kinh tế gia tăng. Các mục tiêu cụ thể phải được liên kết để cải thiện hoạt động về mặt khách hàng, và cuối cùng là cải thiện hiệu quả tài chính.

1.6. Kinh nghiệm vận dụng BSC ở các nước và bài học cho Việt Nam

Ra đời vào khoảng những năm 1992, mô hình Thẻ điểm cân bằng đã nhanh chóng được áp dụng rộng rãi không chỉ trong các tổ chức kinh doanh, mà còn các tổ

chức phi chính phủ và các cơ quan chính phủ tại nhiều quốc gia tiên tiến ở châu Mỹ, châu Âu và nhiều quốc gia ở châu Á như Ấn Độ, Thái Lan, Singapore, Trung Quốc, Malaysia, 43,9% các công ty Mỹ áp dụng và tỷ lệ này ở các công ty Ấn Độ là 45,28%. Thực tế áp dụng trên thế giới cho thấy, các doanh nghiệp dịch vụ (dịch vụ tài chính, viễn thông...) sử dụng Thẻ điểm cân bằng nhiều hơn khu vực sản xuất bởi họ có sự liên hệ trực tiếp với khách hàng. Vì thế, mỗi nhân viên sẽ hiểu tầm quan trọng của mục tiêu và hướng quan hệ khách hàng theo mục tiêu đó tốt hơn. Thẻ điểm cân bằng đặc biệt phát huy hiệu quả đối với các bộ phận tiền sảnh “front-office” như tiếp thị, bán hàng, dịch vụ khách hàng nhờ gia tăng động lực làm việc qua hệ thống đánh giá Thẻ điểm. Kết quả kinh doanh của các tổ chức kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là ý thức, thái độ và hành vi của nhân viên theo đó cũng được cải thiện rất đáng kể. Nhân viên có định hướng và làm việc tự giác hơn, tinh thần làm việc nhóm cũng phát huy hiệu quả cao hơn...

Tại Việt Nam, Thẻ điểm cân bằng vẫn là một công cụ quản lý khá mới mẻ đối với hầu hết các doanh nghiệp và các tổ chức. Số lượng các doanh nghiệp áp dụng Thẻ điểm vẫn còn rất hạn chế, chủ yếu tập trung vào các tập đoàn lớn như FPT, Phú Thái, Gami Group, VietinBank, Kinh Đô, Ngân hàng ACB, Searefico... Theo thống kê, trong 500 doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam có 7% doanh nghiệp đang áp dụng và 36% đang có kế hoạch áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong quá trình xây dựng chiến lược. Đây đều là các tập đoàn, các doanh nghiệp có quy mô lớn, khả năng quản lý và tiềm lực tài chính mạnh và hoạt động lâu dài tại Việt Nam.

Còn phần lớn các doanh nghiệp dịch vụ khác vẫn rất mơ hồ về Thẻ điểm. Họ quản lý chiến lược chủ yếu thông qua kinh nghiệm và các chỉ số tài chính như doanh thu, chi phí, lợi nhuận, giá trị hợp đồng... [6]

1.6.1. Kinh nghiệm vận dụng ở một số nước :

Những trường hợp các công ty đã áp dụng thành công từ mô hình Thẻ điểm cân bằng cụ thể như Volvofinans và Media General., INC, Hệ thống Y tế ST.Mary's Duluth...

Trường hợp của Công ty Volvofinan [2,pp.479-484] được thành lập năm 1959

với trụ sở tại Goteborg, Thụy Điển, Volvofinans là công ty tài chính xe hơi hàng đầu ở Thụy Điển với tổng dư nợ cho vay lên đến 23,5 tỷ kroner (tương đương 2,7 tỷ USD) vào năm 2001.

Năm 1996 ban điều hành của Volvofinans nhận ra tình trạng thiếu quan tâm chia sẻ tầm nhìn trong toàn thể nhân viên công ty. Các cuộc khảo sát cho thấy tính cam kết kém, sự hài lòng của công việc giảm sút, và kiến thức ít ỏi về chiến lược công ty. Công ty đã tìm ra phương pháp để khuyến khích nhân viên hỗ trợ sứ mệnh chung của công ty, “nâng cao doanh thu bán xe Volvo và Renault ở Thụy Điển thông qua các giải pháp tài trợ bán hàng cạnh tranh và hấp dẫn với các đại lý bán xe, các khách hàng cá nhân và công ty”. Được gợi ý từ kết quả áp dụng Thẻ điểm cân bằng của công ty bảo hiểm Skandia tại Thụy Điển và từ những bài báo chuyên đề trên Harvard Business Review, giám đốc điều hành cùng với điều phối viên thương mại – Marianne Soderberg, thành lập nhóm Thẻ điểm. Dự án được phát triển từ tháng 8/2000.

Bản đồ chiến lược của Volvofinans có những điểm nổi bật gồm:

- ❖ Khía cạnh đồng nghiệp/học tập: xây dựng văn hóa học tập bằng cách khuyến khích mọi người tham gia thảo luận chiến lược, nâng cao văn hóa đồng lòng hiện có của công ty, đưa ra mục tiêu “hỗ trợ IT hiệu quả” và “tính sẵn có cao về thông tin”.
- ❖ Khía cạnh quy trình: “dẫn đầu về sản phẩm” và “vận hành xuất sắc” đưa ra mục tiêu phát triển các sản phẩm tài chính sáng tạo, liên tục đào tạo các đại lý, phục vụ khách hàng hiệu quả, và thực hiện hợp đồng nhanh chóng và chính xác.
- ❖ Yếu tố tài chính và khách hàng: các mục tiêu trong yếu tố quy trình hỗ trợ cho các mục tiêu tài chính thông qua “các giải pháp tài chính hấp dẫn” và “dịch vụ quản lý tín dụng được nâng cao” cùng với các mục tiêu “những giải pháp trọn gói hấp dẫn” và “quản lý hợp đồng hiệu quả” liên kết trực tiếp với mục tiêu hiệu quả tài chính để trở thành “dẫn đầu thị trường về quản lý hợp đồng có hiệu quả về chi phí”.

Những cải thiện do áp dụng Thẻ BSC đã mang lại những kết quả hữu ích,

năm 2001, thị phần công ty về cho vay mua xe hơi mới qua các đại lý Volvo ở Thụy Điển được mở rộng, dẫn đến sự tăng vọt về dư nợ cho vay và số hợp đồng được ký kết, đến giữa năm số khách hàng hơn 200.000 đã tham gia sản phẩm của Volvo.

Trường hợp của Hệ thống Y tế ST.Mary's Duluth :[2,pp.83-88]

Là cơ sở y tế hiện đại hàng đầu ở Đông Bắc Bang Minnesota và Wisconsin, hệ thống bệnh viện St. Mary's Duluth Clinic (SMDC), cung cấp nhiều loại dịch vụ chăm sóc y tế tại gia cho dân cư khu vực Đông Bắc Bang Minnesota và Wisconsin. Tháng 1 năm 1997, Bệnh viện ST.Mary's sát nhập với Duluth Clinic, một bệnh viện đa khoa lớn. Cả hai đều trong tình trạng tài chính vững mạnh trước lúc hợp nhất với nhau. Họ mong muốn sự hợp nhất sẽ mang lại ổn định và sức mạnh kinh tế bằng cách giảm sự trùng lặp trong mạng lưới hoạt động và tạo điều kiện cho tổ chức mới (bệnh viện sau khi sát nhập) có thể cạnh tranh tốt hơn về chất lượng và phạm vi dịch vụ. Nhưng những thay đổi của đạo luật Cân đối ngân sách (Balanced Budget Act) của Mỹ năm 1997 về bồi hoàn chi phí y tế cũng như gánh nặng tài chính từ sự sát nhập đã đưa tổ chức SMDC mới đến tình trạng thâm hụt tài chính.

Giám đốc điều hành Peter Person đã áp dụng Thẻ điểm cân bằng cho việc thực hiện hai mục tiêu thiết yếu: tăng lợi nhuận cho SMDC và phục vụ bệnh nhân tốt hơn. Mô hình thẻ điểm cân bằng với mô tả của Bản đồ chiến lược của SMDC cũng giống như những tổ chức khác trong ngành y tế, bắt đầu bằng một kết nối rõ ràng giữa tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức tạo ra một đường liên kết trực tiếp giữa những mục đích sâu xa của tổ chức và các kết quả tài chính hữu hình hơn, cả về tăng trưởng lẫn hiệu quả kinh doanh. Trong đó khía cạnh khách hàng xác định giá trị của ba nhóm khách hàng phân biệt, mỗi nhóm khách hàng gắn với những chiến lược riêng biệt để tạo nên giá trị cho khách hàng như các chiến lược “giá rẻ”, “dẫn đầu về sản phẩm” và chiến lược “chăm sóc thân thiết”.

Yếu tố quy trình nội bộ của SMDC kết nối các quy trình tạo ra giá trị phù hợp cho từng nhóm khách hàng, tập trung vào các quy trình “cung cấp dịch vụ khách hàng vượt trội”, “không ngừng phát triển dịch vụ y tế chuyên biệt hóa” và quy trình “phân đầu đạt được sự hoàn hảo trong hoạt động”.

Yếu tố học tập và phát triển của SMDC có tác dụng tối ưu hóa khả năng thay đổi và cải tiến của nhân viên và tổ chức. SMDC cam kết tạo điều kiện hỗ trợ và ngược lại mong đợi nhân viên tăng sự cam kết tận tâm và cải thiện kết quả công việc, đồng thời truyền đạt trao đổi chiến lược xuống mọi thành viên trong tổ chức và giúp nhân viên hiểu được vai trò của mình trong việc thực thi chiến lược thì tổ chức mới có thể tối ưu hóa kết quả hoạt động mà vẫn đảm bảo một môi trường làm việc tốt cho nhân viên.

Sau khi áp dụng và phát triển Thẻ điểm cân bằng và Bản đồ chiến lược, SMDC triển khai và đánh giá lại để điều chỉnh, sau ba năm thực hiện Thẻ điểm cân bằng SMDC đã đạt được nhiều kết quả quan trọng, trong năm tài chính 2001, họ đạt được:

- ❖ Lợi nhuận tăng 23 triệu đô la Mỹ, bao gồm khoản tăng vọt 18 triệu đô la Mỹ trong năm đầu thực hiện.
- ❖ Giữ nguyên chi phí trên mỗi bệnh nhân xuất viện, mặc dù chi phí thuốc men và lương nhân viên tăng.
- ❖ Giảm 10 ngày đối với thời gian thu tiền của phòng khám và 8 ngày với các bệnh viện.
- ❖ Tăng 13% khả năng đặt cuộc hẹn khám bệnh thành công và dịch vụ chăm sóc cơ bản.
- ❖ Tăng 15% tỷ lệ hài lòng chung của bệnh nhân ở bệnh viện.
- ❖ Tăng 11% tỷ lệ hài lòng chung của bệnh nhân ở phòng khám.

1.6.2. Bài học cho các doanh nghiệp tại VN

Theo bài báo online, Ý Nhi “Tư duy lại BSC” ngày 21/08/2010 trên trang web: <http://doanhnhansaigon.vn/online/the-gioi-quan-tri/goc-nhin-nha-quan/tri>

Tại hội thảo “*Ứng dụng BSC trong quản trị DN*” do Câu lạc bộ DN Việt kiều tổ chức mới đây, ông Ngô Đình Đức, Tổng giám đốc Công ty Giải pháp nguồn nhân lực L&A lấy thực tiễn áp dụng cụ thể, ông Đức cho biết: “Nhờ áp dụng BSC mà tất cả nhân viên của L&A đều được biết rõ bản đồ chiến lược của công ty, từ đó mọi người đều hiểu là sẽ cùng nhau đi về đâu, dù là nhân viên ở vị trí thấp nhất

cũng thấy được trách nhiệm đối với công việc và những đóng góp của họ cho tổ chức.

Hoặc khi L&A tham dự cung cấp dịch vụ tại Công ty P&G Việt Nam, nhờ ứng dụng công cụ BSC và thiết lập bảng điểm cân bằng cho tất cả nhân viên bằng những bản kiểm tra danh sách (check list) hằng ngày với các KPI đo lường cụ thể mà hiệu quả và năng suất ở P&G rất cao.

Như vậy có thể nói, nếu mỗi ngày nhân viên hoàn thành tốt thì mỗi tháng, mỗi năm họ sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Bên cạnh đó, triển khai tốt BSC sẽ giúp DN nhận thức rõ được sự thay đổi là yếu tố sống còn và chủ động theo từng bước để đạt được mục tiêu chiến lược”.

Tuy nhiên, theo ông Trương Chí Dũng, Giám đốc Tư vấn Công ty Le & Associates: “Hiện nay, 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 cách nhìn của BSC. Phần lớn các công ty nhỏ ở Việt Nam chỉ dừng lại ở việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động hằng năm, rồi đề ra chiến lược cho năm sau.

Việc triển khai công việc cụ thể đến từng bộ phận 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. Họ vẫn quan niệm 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”.

Ông Nguyễn Ngọc Mỹ, Chủ tịch Câu lạc bộ DN Việt kiều, cho rằng: "BSC là một công cụ trực quan sinh động mà các DN có thể ứng dụng, nhưng ứng dụng như thế nào còn tùy thuộc vào quyết tâm, tầm nhìn và cam kết của lãnh đạo DN trong việc khác biệt hóa để phát triển bền vững”.

Ông Đỗ Thanh Năm, Giám đốc Công ty Tư vấn chiến lược Win Win, cũng khẳng định: “BSC hướng DN sử dụng bốn chiến lược chính: tổng chi phí tốt nhất, sản phẩm dẫn đầu, giải pháp cho khách hàng và hệ thống lock-in. Trong chiến lược

tổng chi phí tốt nhất, BSC tập trung vào bốn yếu tố chính: cung cấp chi phí thấp nhất, nhất quán chất lượng cao, cung ứng nhanh và lựa chọn thích hợp.

Tuy nhiên, với một DN hoạt động trong ngành công nghiệp, tiền đầu tư để xây dựng nhà máy rất lớn, chi phí cố định trên một đơn vị sản phẩm cũng lớn và tỷ lệ nghịch với công suất hoạt động của nhà máy. Trong trường hợp này, những yếu tố BSC nêu ra, dù DN làm tốt đến bao nhiêu đi nữa, vẫn không thể đảm bảo thực thi được chiến lược tổng chi phí tốt nhất.

Lúc này yếu tố quan trọng nhất để giúp DN thực thi chiến lược chi phí tốt nhất là chiến lược marketing và bán hàng hiệu quả để giúp DN đạt được công suất tối đa. Đây là điểm cần lưu ý khi ứng dụng BSC trong thực tế DN”.

Chia sẻ thêm cách ứng dụng BSC hiệu quả cho DN, ông Ngô Đình Đức nhấn mạnh: “Chiến lược của DN phải lấy nền tảng là khách hàng mục tiêu để xác định giá trị chào bán đến khách hàng. Khi ứng dụng luôn cần có sự pha trộn của nhiều chủ đề chiến lược thành phần theo đúng như ý nghĩa “cân bằng” của phương pháp, chứ không hoàn toàn hướng đến một phần duy nhất. DN phải chia chiến lược thành nhiều giai đoạn, bắt đầu từ cái đơn giản và làm dần hằng năm để đạt hiệu quả tốt nhất”.

Trích từ Báo cáo thường kỳ của TOP 500 doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam – VNR (VNR Quarterly Report) do các chuyên gia thuộc VNR Research Division cùng các chuyên gia, các công ty tư vấn trong và ngoài nước thực hiện. Tháng 1 /2009 có 68% doanh nghiệp trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam (VNR500) đã và đang triển khai áp dụng các công cụ đánh giá, đo lường chiến lược cho doanh nghiệp. Con số khá ấn tượng này cho thấy các doanh nghiệp lớn của Việt Nam có sự chủ động trong việc chuẩn hóa và hiện đại hóa về cơ bản quá trình quản trị chiến lược và quản trị doanh nghiệp.

Dựa vào những thành quả đạt được của nước ngoài và trong nước, theo tác giả những bài học kinh nghiệm rút ra từ việc nghiên cứu kinh nghiệm của các nước áp dụng thể điểm cân bằng vào công ty nói riêng và doanh nghiệp Việt Nam nói chung như sau:

Thứ nhất : Theo kinh nghiệm của tác giả, sự phát triển của phương pháp luận Balanced Scorecard làm tăng cường sự thích hợp đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ vạch ra chiến lược cho từng mục tiêu cụ thể, thứ tự ưu tiên trên nền tảng thống nhất là lý do mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ này thích hợp hơn với những giá trị của Balanced Scorecard.

Ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tư tưởng “tổ chức cùng sở hữu một chiến lược nhất quán” cũng quan trọng như tính hiệu quả mà các thông tin chiến lược mang lại. Thành công phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng thuyết phục nhân viên để họ tập trung mọi hoạt động của mình nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược

Các nghiên cứu gần đây cho thấy cho dù trong doanh nghiệp lớn hay nhỏ thì đều có sự liên quan chặt chẽ giữa cách tiếp cận trong việc hoạch định chiến lược và việc điều hành kinh doanh của tổ chức

Việc điều hành các tổ chức có quy mô nhỏ chủ yếu thực hiện thông qua hướng dẫn hoặc giám sát trực tiếp, giảm thiểu nhu cầu cho quy trình quản lý chính quy (các bước lập kế hoạch và quản lý thực hiện). Đây là thế mạnh của một doanh nghiệp nhỏ, vì nó tránh được sự điều phối và tiêu chuẩn hoá mở rộng. Đồng thời là nhu cầu nhận được sự hỗ trợ của các phòng ban và nhân viên. Các doanh nghiệp nhỏ vẫn duy trì tính năng động, tính thích nghi và chi phí quản lý thấp.

Thứ hai : Sự chủ động trong đổi mới tư duy và sự nhanh chóng tiếp cận các công cụ quản lý hiện đại là điểm mạnh và sẽ trở thành động lực thúc đẩy việc nghiên cứu, áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp. Đó là thuận lợi đầu tiên khi tiến hành áp dụng Bảng điểm cân bằng vì xuất phát từ nhu cầu, nhận thức và quyết tâm từ phía doanh nghiệp.

Thứ ba: Nhận thức về vai trò của chiến lược và thực thi chiến lược. Các doanh nghiệp kinh doanh đang ngày càng nhận thức rõ vai trò của chiến lược đối với hoạt động của doanh nghiệp. Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, các doanh nghiệp đã chủ động nghiên cứu tìm ra hướng đi, con đường riêng cho mình thể hiện qua việc xác định rõ ràng sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Các yếu tố này chính là các thành phần cốt lõi tạo nên Thẻ điểm cân bằng

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Bảng điểm cân bằng (Balance Scorecard) 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.

Thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng. Nó cung cấp một cơ cấu cho việc lựa chọn các chỉ số đánh giá hiệu suất quan trọng, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống bằng các biện pháp điều hành về sự hài lòng của khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, các hoạt động học tập và phát triển.

Với mục đích là 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, nội dung của Thẻ điểm cân bằng thể hiện sự cân bằng của 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, hoạt động nghiên cứu phát triển thông qua việc xây dựng các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu, các sáng kiến.

Mỗi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm cân bằng cần phải là một mắt xích trong một chuỗi các mối quan hệ nhân – quả cho phép truyền đạt ý nghĩa trong chiến lược của từng đơn vị kinh doanh tới tổ chức.

CHƯƠNG 2

HIỆN TRẠNG CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

2.1. Giới thiệu khái quát Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá

Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá đã được thành lập theo quyết định 06CNTP/TCCB ngày 05/03/1986 của Bộ Trưởng Bộ Công Nghiệp Thực Phẩm và được thành lập lại theo Quyết định số ngày 1991/QĐ-TCCB ngày 20/07/1996 của Bộ Trưởng Bộ Công Nghiệp và giấy phép kinh doanh xuất nhập khẩu số 2.11.1.028/GP ngày 06/09/1996 của Bộ Trưởng Bộ Thương Mại. Là đơn vị thành viên của Tổng Công Ty Thuốc lá Việt Nam, vốn điều lệ của Công ty tính đến thời điểm (31/12/1995) là 70.793.000.000 VNĐ. Đến ngày 26/12/2005 Bộ Trưởng Bộ Công Nghiệp đã ra Quyết định số 4203/QĐ-BCN chuyển Công ty Xuất Nhập Khẩu thuốc lá thành Công ty hoạch toán phụ thuộc theo mô hình Công ty mẹ - Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam, vốn điều lệ kể từ ngày 01/01/2006 là 120.000.000.000VNĐ.

Ngành nghề kinh doanh hoạt động là: Xuất nhập khẩu thuốc lá điếu, Nhập khẩu nguyên phụ liệu thuốc lá, máy móc, thiết bị vật tư sản xuất thuốc lá, ngoài ra Công ty còn thực hiện những hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu hàng tiêu dùng, hàng công nghiệp và các mặt hàng công nghệ khác cung cấp cho thị trường nội địa, tham gia dịch vụ môi giới thương mại, nhận thực hiện các nghiệp vụ xuất nhập khẩu ủy thác...

Lịch sử hình thành

- Tiền thân của Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá là Chi nhánh Tổng công ty Xuất nhập khẩu Công nghiệp thực phẩm (Vinalimex) với chức năng kinh doanh xuất nhập khẩu cho toàn ngành công nghiệp. Trong cơ chế thị trường với đường lối đổi mới kinh tế, ngành công nghiệp thực phẩm nói chung và nền công nghiệp thuốc lá nói riêng đã nhanh chóng phát triển. Trong những năm gần đây, ngành công nghiệp thuốc lá đã có những bước tiến nhanh chóng trong nền công nghiệp Việt Nam, hoạt động xuất nhập khẩu trở nên gay gắt,

căng thẳng hơn là những yêu cầu thay đổi và mở rộng chủng loại mặt hàng xuất nhập khẩu. Do sản xuất thêm một số phụ liệu trong nước và những sản phẩm ngày càng đa dạng hoá, Vinalimex không thể đảm đương nổi công tác xuất nhập khẩu thuốc lá là điều tất yếu khách quan, phù hợp với xu thế phát triển chung của nền công nghiệp Việt Nam.

Quá trình phát triển

- Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá là đơn vị kinh doanh xuất nhập khẩu trực thuộc Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam hoạt động theo nguyên tắc hạch toán phụ thuộc công ty mẹ. Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam, có tư cách pháp nhân đầy đủ, được mở tài khoản tại ngân hàng, có con dấu riêng để giao dịch theo phân cấp của Tổng giám đốc Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam. Mọi hoạt động và tổ chức kinh doanh của công ty được chi phối theo quyết định thành lập năm 1986 và được bổ sung theo quyết định số 07/TLVN-TC ngày 14/01/1994 của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam. Tên giao dịch quốc tế của công ty là VietNam Tobacco Import Exeport Company, gọi tắt là Vinataba IMEX.

- Công ty với chức năng hỗ trợ và phục vụ cho ngành công nghiệp thuốc lá đã chủ động tham gia vào quá trình sản xuất thông qua độ tiếp thị, nhân viên của mình, cung cấp kịp thời những nguyên phụ liệu và máy móc thiết bị, hỗ trợ tổng công ty đẩy mạnh việc đổi mới, cải tiến các nhà máy, các quy trình công nghệ cũng như các dự án nâng cao chất lượng sản phẩm trong toàn ngành thuốc lá Việt Nam.

- Dưới sự chỉ đạo của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam, Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá là một tổ chức kinh doanh hợp nhất và chịu trách nhiệm mở rộng mối quan hệ với các khách hàng trong và ngoài nước. Trên thực tế từ khi thành lập đến nay Công ty đã thiết lập vững chắc và lâu dài kinh tế đối ngoại với các tập đoàn và công ty thuốc lá lớn trên toàn thế giới. Công ty còn tạo điều kiện, hỗ trợ các thành viên trong Tổng công ty nắm bắt những tiến bộ đổi mới, sản xuất thêm những mặt hàng mới, từng bước thay thế nguyên phụ liệu ngoại nhập. Điển hình là xây dựng nhà máy chế biến nguyên liệu đầu tiên trong nước:

Công ty nguyên liệu thuốc lá Việt Nam và thành lập Xí nghiệp in bao bì và phụ liệu thuốc lá, hợp tác và gia công các nhãn hiệu thuốc điếu: Dunhill (Nhà máy thuốc lá Thăng Long), 555 (Nhà máy thuốc lá Sài Gòn), Marboro (Nhà máy thuốc lá Vĩnh Hội) với các tập đoàn Rothmans (Anh), BAT (Anh), Universal (Mỹ), Intabex (Anh), Dimon (Mỹ).

- Trụ sở chính đặt tại số 41 Lê Quý Đôn Quận 3 TPHCM
- Văn Phòng đại diện đặt tại số 10 Yết Kiêu Quận Hoàn Kiếm Hà Nội.
- Trạm giao nhận tại số 03 Nguyễn Trãi, Ngô Quyền, TP. Hải Phòng.

Mối quan hệ giữa công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá và Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

- Tổng công ty quản lý, kiểm tra, kiểm soát công ty thực hiện các chính sách, chế độ, pháp luật nhà nước; giao kế hoạch cho công ty và tiến hành xét duyệt hàng năm.

- Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá là đơn vị phụ thuộc của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam, Công ty bảo đảm hoàn thành tốt công tác xuất nhập khẩu, vượt mức kế hoạch được giao. Công ty phải chịu trách nhiệm pháp lý trước mọi quyết định, hành vi hoạt động kinh doanh trước Tổng công ty.

Mối quan hệ giữa công ty với các đơn vị thành viên khác trong Tổng công ty là bình đẳng, hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau vì lợi ích toàn ngành thuốc lá.

- Các đơn vị trực thuộc Tổng công ty thuốc lá Việt Nam:

- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Sài Gòn (tại TPHCM)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Thăng Long (tại Hà Nội)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Bắc Sơn (tại Hà Bắc)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Thanh Hóa (tại Thanh Hoá)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Long An (tại Long An)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Cửu Long (tại Vĩnh Long)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá An Giang (tại An Giang)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Đồng Tháp (tại Đồng Tháp)
- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Bến Tre (tại Bến Tre)

- + Cty TNHH một thành viên thuốc lá Đà Nẵng(tại Bến Tre)
- + Công ty CP Ngân Sơn (tại Hà Nội)
- + Công ty CP Hòa Việt (tại Đồng Nai)
- + Viên Kinh tế và kỹ thuật thuốc lá (tại TPHCM)
- + Công ty liên doanh VINASA (trụ sở tại TP Cần Thơ)

2.1.1. Chức năng

- Căn cứ vào chiến lược phát triển, công ty xây dựng kế hoạch 5 năm và hàng năm dựa trên phương hướng kế hoạch 5 năm của Tổng công ty.

- Thực hiện khung giá mua bán nguyên phụ liệu, vật tư, thiết bị nhập khẩu, đồng thời công ty đề xuất với Bộ quản lý ngành và các cơ quan quản lý nhà nước khác các chính sách cụ thể nhằm khuyến khích phát triển hàng xuất khẩu và nhập khẩu đạt hiệu quả kinh tế cao. Thông báo định kỳ cho các đơn vị sản xuất về tình hình thị trường, giá cả, cung cấp các thông tin khoa học kỹ thuật, các mẫu hàng mới phục vụ cho công tác xuất nhập khẩu của đơn vị.

- Thường xuyên đôn đốc, theo dõi hỗ trợ các đơn vị thành viên thuộc Tổng công ty thực hiện kế hoạch, tạo điều kiện cho các đơn vị sản xuất thực hiện đầu tư theo chiều sâu thúc đẩy tiến bộ khoa học kỹ thuật, nâng cao chất lượng sản phẩm cải tiến bao bì sản xuất ra những mặt hàng mới và những mặt hàng truyền thống với số lượng ngày càng lớn ra thị trường ổn định và lâu dài.

- Kết hợp chặt chẽ với các đơn vị sản xuất cử cán bộ đi nước ngoài nhằm nghiên cứu thị trường, tham gia hội chợ triển lãm quốc tế, học tập kinh nghiệm khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và đạt hiệu quả kinh tế cao.

2.1.2. Nhiệm vụ

- Nhập khẩu các loại nguyên phụ liệu thuốc lá và thiết bị chuyên ngành thuốc lá để cung cấp cho các đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty thuốc lá Việt Nam.

- Xuất khẩu các mặt hàng thuốc lá lá, thuốc lá điếu cho các thành viên Tổng công ty thuốc lá Việt Nam.

- Nhập xuất khẩu ủy thác cho các nhà máy thuốc lá địa phương không trực thuộc tổng công ty theo quy định tại giấy phép kinh doanh XNK 2-11-1-028 do Bộ thương mại cấp ngày 06-09-1996

- Ngoài ra để tăng thêm lợi nhuận của công ty và làm tăng thêm nguồn ngân sách nhà nước, công ty còn có thể kinh doanh xuất nhập khẩu thêm các mặt hàng khác được nhà nước cho phép.

2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh

- Theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh 103324 ngày 4 tháng 4 năm 1997 của Sở kế hoạch đầu tư TPHCM, ngành nghề kinh doanh của công ty là kinh doanh xuất nhập khẩu nguyên phụ liệu, vật tư, máy móc thiết bị, thuốc lá điếu, các mặt hàng phục vụ ngành thuốc lá và ngành tiêu dùng khác.

- Theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh thay đổi lần 2 ngày 3 tháng 11 năm 2004 bổ sung thêm ngành nghề kinh doanh sau: kinh doanh xuất khẩu hàng công nghệ thực phẩm, hàng công nghiệp, hàng thủ công mỹ nghệ, môi giới thương mại.

Cơ cấu mặt hàng kinh doanh

- Hàng xuất khẩu:

Thuốc lá sợi

Thuốc lá bao

Phụ liệu thuốc lá

Vỏ cây thuốc lá

- Hàng nhập khẩu

Giấy ván đầu lọc

Giấy ván điếu thuốc lá

Giấy bía làm bao thuốc lá

Bông Acetate Tow(xenlulo)

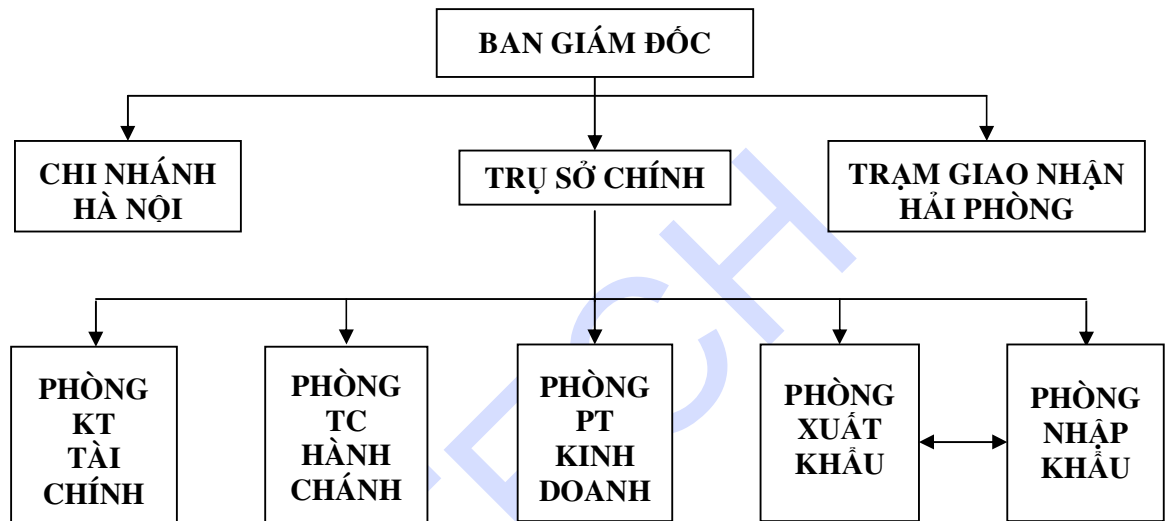
Giấy bóng kính (BOPP)

Keo các loại

Băng xé các loại

Giấy nhôm
Hương liệu
Mực
Máy móc thiết bị

2.1.4 Cơ cấu tổ chức công ty



Chức năng của từng phòng ban

* Ban giám đốc:

- Giám đốc điều hành trực tiếp hoạt động của công ty, có quyền hạn cao nhất và chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của công ty
- Phó giám đốc gồm 2 người chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý, điều hành các phòng ban. Quản lý tình hình tài chính nhân sự cũng như kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

* Phòng tổ chức hành chính:

- Có nhiệm vụ kiểm tra và quản lý các công tác hành chính nhân sự, chăm lo sức khỏe tinh thần, nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ công nhân viên. Hơn nữa phòng còn phát động các phong trào thi đua, thực hiện các quy định chế độ của nhà nước về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật.

* Phòng kế toán tài chính:

- Dưới sự điều hành của kế toán trưởng, phòng kế toán có trách nhiệm thực hiện tất cả các nghiệp vụ kinh tế phát sinh để tổng hợp báo cáo lên Ban Giám Đốc. Đề ra kế hoạch phân đấu hàng năm, theo dõi các hợp đồng xuất nhập khẩu để kịp thời xử lý thanh toán. Đồng thời thực hiện nghĩa vụ với nhà nước.

- Thực hiện kiểm tra, giám sát bằng đồng tiền đối với mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Tham mưu cho lãnh đạo công ty để thực hiện nguyên tắc tự chủ về tài chính, tự cân đối các khoản thu chi, bảo toàn và phát triển các nguồn kinh doanh của công ty.

- Xây dựng và đăng ký kế hoạch tài chính và các báo cáo tài chính theo quy định hiện hành của Nhà Nước

- Tổ chức hệ thống hạch toán kế toán chính xác, kịp thời, thực hiện nghiêm chỉnh pháp lệnh kế toán – thống kê, chế độ kế toán và báo cáo tài chính hiện hành đối với doanh nghiệp. Thực hiện nộp các khoản thuế và các khoản nộp khác theo pháp luật hiện hành và theo các quy chế tài chính Tổng công ty.

- Hướng dẫn, kiểm tra, giám sát về nghiệp vụ đối với các bộ phận trực thuộc để đảm bảo hệ thống hạch toán chính xác và thống nhất trong toàn công ty.

- Phối hợp chặt chẽ với phòng xuất khẩu và nhập khẩu thực hiện các thủ tục tài chính, ngân hàng kịp thời cho từng chuyến hàng xuất nhập khẩu để đảm bảo việc giao nhận hàng hóa được nhanh gọn, tiết kiệm chi phí.

- Trực tiếp theo dõi và kiểm tra tình hình công nợ, tình hình thế chấp, tín chấp, khả năng thanh toán của khách hàng trong lĩnh vực tiêu thụ sản phẩm thuốc lá Việt Nam và các hàng hoá nội địa khác nhằm đảm bảo an toàn hoạt động tài chính của công ty.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do lãnh đạo công ty phân công.

★ **Phòng phát triển kinh doanh:**

Tham mưu cho Giám đốc trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh và đầu tư.

Thực hiện việc nghiên cứu và phát triển thị trường trong nước cũng như quốc tế.

Phối hợp với các Phòng nghiệp vụ và các các bộ phận để làm tốt công tác chăm sóc khách hàng. Tổ chức các hình thức khuyến mại, tiếp thị để nâng cao hình ảnh và uy tín Công ty giúp việc kinh doanh ngày càng ổn định và phát triển

Đảm bảo các nhân viên dưới quyền hiểu rõ các công việc để hệ thống chất lượng thực sự có hiệu lực và mang lại hiệu quả.

Hỗ trợ công tác xuất khẩu hàng hoá, tìm kiếm và phát triển thị trường tiêu thụ thuốc lá bao, thuốc lá sợi và các sản phẩm trong Tổng công ty.

*** Phòng xuất khẩu:**

Xây dựng kế hoạch xuất khẩu dài hạn và hàng năm của Công ty, trình duyệt và tổ chức thực hiện.

Quan hệ giao dịch với đối tác trong và ngoài nước và tổ chức thực hiện các hợp đồng xuất khẩu đã ký.

Phối hợp với các đơn vị trong Tổng công ty nghiên cứu và khai thác các mặt hàng về thuốc lá cũng như các sản phẩm nguyên phụ liệu khác về thuốc lá để xuất khẩu. Xây dựng các mẫu chuẩn các mặt hàng xuất để giới thiệu chào hàng với các đối tác nước ngoài.

Tham gia nghiên cứu thị trường, giá cả, thị hiếu của khách hàng nước ngoài để đề xuất các phương án xuất khẩu theo từng đối tác đã tìm hiểu giao dịch.

Báo cáo, tổng hợp tình hình thực hiện kế hoạch xuất khẩu theo định kỳ cho công ty, Tổng công ty hoặc Bộ khi có yêu cầu.

Thực hiện các nhiệm vụ khác do lãnh đạo công ty phân công.

***Phòng nhập khẩu:**

- Theo dõi giá cả nguyên liệu của thị trường để tìm kiếm đối tác tốt nhất để tiến hành ký kết hợp đồng ngoại thương nhập khẩu theo đúng quy định của Nhà nước. Chịu trách nhiệm nhập khẩu ủy thác do các đơn vị trực thuộc tổng công ty yêu cầu.

2.1.5. Phương hướng hoạt động của công ty trong tương lai

- Tiến hành hiện đại hóa công nghiệp thuốc lá, củng cố và tăng cường sức mạnh trên thị trường trong nước, phấn đấu mở rộng tiêu thụ thị trường tiêu thụ thuốc lá điếu sang các nước trong khu vực và một số nước khác.

- Đẩy mạnh việc sản xuất và xuất khẩu thuốc lá lá chất lượng cao để Việt Nam trở thành một trong những quốc gia xuất khẩu thuốc lá lá chủ yếu ở Đông Nam Á

- Đa dạng hoá ngành nghề sản xuất kinh doanh, phát triển sản xuất các sản phẩm phụ trợ như giấy nhôm, màng BOPP, giấy sếp, cây đầu lọc,... đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh khác như tài chính, xuất hàng tiêu dùng các mặt hàng khác được Nhà nước cho phép.

2.2. Các chỉ tiêu xác định thành quả hoạt động kinh doanh của công ty

Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá nói riêng và các doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung, các phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty hiện tại là các Báo cáo tài chính và các thống kê về doanh thu, sản lượng, và tình hình thị trường, do đó có tính rời rạc không đồng bộ, để cho việc xây dựng hệ thống thể điểm cân bằng sau này, tác giả phân tích các thành quả hoạt động theo mô hình thể điểm cân bằng để từ đó từ đó phát hiện những ưu và khuyết điểm làm tiền đề cho sự phát triển xây dựng hệ thống thể điểm cân bằng cho sau này.

Các thực trạng sẽ được phân tích qua 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, kinh doanh nội tại, học tập và phát triển theo mô hình BSC.

2.2.1. Khía cạnh tài chính

Về mục tiêu: Mục tiêu công ty tăng doanh thu và lợi nhuận theo kế hoạch của Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam giao. Mục tiêu này chưa gắn được với chiến lược phát triển công ty và chưa sử dụng thước đo phù hợp để đánh giá thành quả hoạt động của công ty.

Công ty đã áp dụng hệ thống ISO 9001:2000 hệ thống quản lý chất lượng, hệ thống này quy định các chuẩn mực thực hiện theo quy trình của các

Phòng Ban, tuy nhiên các hoạt động xảy ra từng phòng ban chức năng chứ chưa liên kết được hiệu quả chung toàn công ty.

Ban giám đốc chỉ quan tâm đến thành quả về tài chính, làm thế nào để tăng lợi nhuận và doanh thu, nên chỉ quan tâm đến bào cáo kết quả kinh doanh của từng kỳ tháng, quý. Đồng thời họ chỉ phân tích theo cách riêng của họ.

Bảng 2.1 Chi phí kinh doanh theo yếu tố

Đvt : đồng

Khoản mục	2010	2011
Chi phí nguyên liệu,vật liệu	1.331.375.819	1.338.213.422
Chi phí nhân công	9.793.554.960	10.547.394.809
Chi phí khấu hao TSCĐ	497.932.213	339.980.897
Chi phí dịch vụ mua ngoài	23.807.103.175	25.463.514.190
Chi phí khác	9.139.224.508	11.536.033.852
Cộng	44.569.190.675	49.225.137.170

Bảng 2.2. So sánh thành quả hoạt động kinh doanh:

Đvt: triệu đồng

Chỉ tiêu	2010	2011	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tỷ lệ
Doanh thu	3.363.321	3.469.260	105.939	103,15%
Các khoản giảm trừ	119	349	230	293%
Doanh thu thuần	3.363.202	3.468.911	105.709	103,14%
Giá vốn hàng bán	3.288.403	3.402.384	113.981	103,47%
Lãi (lợi nhuận) gộp	74.799	66.527	(8.272)	88,94%
Doanh thu hoạt động tài chính	24.192	52.249	28.057	215,98%
Chi phí tài chính	30.411	14.305	(16.104)	47,04%
Chi phí kinh doanh (bán hàng và quản lý)	44.569	49.225	4.656	110,45%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	24.011	55.246	31.235	230,09%

Nguồn : Phòng Kế toán tài chính (Báo cáo tài chính đã kiểm toán)

Lợi nhuận kinh doanh thuần năm 2011 tăng hơn năm trước 31.235 triệu, với tỷ lệ 130% chủ yếu do doanh thu tài chính tăng 28.057 triệu và chi phí tài chính giảm 16.104 triệu. Tuy nhiên xét theo yếu tố khác thì giá vốn tăng tỷ lệ nhiều hơn tỷ lệ doanh thu, đồng thời chi phí kinh doanh tăng tỷ lệ 10.45%

Với chiến lược gia tăng doanh thu thì công ty đã đạt mục tiêu tăng trưởng, tuy nhiên về tiết kiệm chi phí không đạt, điều này có thể do yếu tố khách quan là năm 2011 là năm biến động về chi phí vận chuyển và kho bãi. Công ty đã đạt về mục tiêu quản lý rủi ro làm chi phí tài chính giảm, và tăng thu nhập khác về doanh thu tài chính.

Với chiến lược tiết kiệm chi phí, chúng ta cần phải phân tích về chi phí qua các yếu tố chi phí qua sự thay đổi về lợi nhuận do năng suất hay do giá, thực tế tại công ty chưa làm được.

Do các báo cáo tài chính là truyền thống đưa đến các kết quả quá khứ, không thể hiện trên thước đo hiệu suất để Ban quản trị (Ban Giám đốc) điều chỉnh khi có biến động.

Báo cáo của các phòng ban thuộc kinh doanh như Phòng kinh doanh hàng nhập khẩu – nội địa, Phòng kinh doanh hàng xuất khẩu, Phòng phát triển thị trường chủ yếu chỉ nêu những chỉ tiêu Doanh thu các thị trường tiêu thụ, các bảng biểu so sánh kỳ trước kỳ này và cùng kỳ năm trước. Về báo cáo Phòng Phát triển kinh doanh chỉ báo cáo các thị trường tiềm năng. Thực trạng này cho rõ rệt mức độ liên kết của các phòng ban chưa được gắn kết, mỗi nhân viên của các phòng ban chỉ làm các nhiệm vụ của mình được giao mà không cần biết đến các thành quả do các phòng ban khác mang lại.

Công ty chưa có bộ phận kế toán quản trị để phân tích tình hình kinh doanh, với phương pháp cân bằng điểm thì chiến lược và mục tiêu chưa được thể hiện, do đó chưa có các thước đo hiệu suất thành quả.

Khía cạnh tài chính là yếu tố kết quả của các khía cạnh trong thể điểm cân bằng, là yếu tố then chốt. Để làm rõ chức năng cần phải xây dựng được các

chỉ tiêu, thước đo thành quả hoạt động của các bộ phận và toàn công ty. Ví dụ về chiến lược dẫn đầu chi phí (tiết kiệm chi phí) thì công ty cần phải phân tích rõ các chi phí liên quan đến từng bộ phận, kết hợp với phương pháp ABC để hoàn thiện về quản trị chi phí.

2.2.2. Khía cạnh khách hàng

Về Thị trường nội địa: do phân công chức năng về nhiệm vụ của phòng ban thì thị trường này chủ yếu do Phòng kinh doanh Nhập khẩu và nội địa đảm nhận, chính vì lẽ đó các nhân viên phòng ban này chỉ cố gắng làm đúng để không sai sót mỗi khi kiểm tra. Trong quy trình ISO phòng ban cũng thực hiện nhưng chỉ là hình thức, chỉ báo cáo các khiếu nại của khách hàng khi biết rằng khách hàng đã phản ảnh lên Ban quản trị (Ban giám đốc), chưa sử dụng thước đo để đánh giá số lượng khách hàng hài lòng.

Bảng 2-3: Báo cáo của Phòng Nhập khẩu về thị trường nội địa (Đvt:VND)

Khách hàng	Năm 2011	Năm 2010
Công ty Thương mại Thuốc lá Hà Nội		126.000.000
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Hải Phòng	2.716.452.434	461.265.868
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Long An	19.941.875.707	10.995.539.103
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa	263.040.346.436	229.886.372.397
Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam	423.879.910	41.697.385
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	293.595.163.762	367.490.815.115
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Bắc Sơn	158.974.369.796	155.215.455.604
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Bến Tre	23.790.557.698	14.952.211.441
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Sài Gòn	976.781.220.886	1.118.783.595.490
Công ty Thương Mại Thuốc lá Miền Nam	-	113.883.000
Công ty Cổ phần Cát Lợi	214.486.600.986	146.706.089.188
Công ty TNHH MTV Thuốc lá An Giang	10.944.984.141	5.572.565.632
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Đồng Tháp	7.505.308.221	2.055.383.987
Công ty TNHH MTV Thuốc lá Cửu Long	7.562.508.277	10.001.019.502

Nguồn Phòng Nhập khẩu

Về thị trường xuất khẩu : các báo cáo liên quan do Phòng Xuất khẩu, cụ thể thể hiện bảng 2-4

Bảng 2-4 : Báo cáo Xuất khẩu Tháng 4/2012 và lũy kế năm 2012

Thị trường	Tháng 04/2012		Lũy kế 4 tháng năm 2012	
	Số lượng (bao)	Giá trị (USD)	Số lượng (bao)	Giá trị (USD)
Thuốc lá điều				
Châu Phí	30.737.000	2.308.669,24	92.013.500	6.924.069,50
Singapore	1.650.000	221.058	6.584.000	856.076,56
Indonesia	6.510.000	917.027,80	39.576.500	5.501.306,10
Malaysia	6.249.000	834.595,42	13.332.000	1.744.134,56
U.A.E			3.500.000	360.787
Iran			3.668.000	449.455,76
Trung Quốc	476.000	318.428	18.034.000	2.215.068
Thái Lan	1.034.000	132.435,52	2.606.000	315.542,08
Belize	1.500.000	187.970	5.522.000	683.017
Colombia	510.000	60.180	510.000	60.180
Cộng	48.666.000	4.980.363,98	185.346.000	19.109.706,56

Nguồn Báo cáo kết quả hoạt động Xuất khẩu Tháng 4/2012-Phòng xuất khẩu

Cũng tương tự như Phòng kinh doanh nhập khẩu – nội địa, Phòng Xuất khẩu cũng chỉ báo cáo về thị trường giá trị kim ngạch xuất khẩu.

Công ty đã có quy trình ISO về khách hàng, nhưng vẫn chưa thể hiện trên báo cáo về sự chăm sóc khách hàng để thể hiện chỉ tiêu theo dõi khách hàng nên chưa có các chỉ tiêu, thước đo đánh giá về khách hàng.

Do đó, công ty cần phải xây dựng các chỉ tiêu, thước đo về khía cạnh khách hàng, từ đó công ty có thể phát triển và duy trì khách hàng hiện hữu và tiềm năng, đồng thời tìm ra được khách hàng mục tiêu, những yếu tố này sẽ đem lại kết quả doanh thu và lợi nhuận hiện tại cũng như tương lai cho khía cạnh tài chính. Muốn được vậy thì các bộ phận kinh doanh của công ty phải hoạt động

hiệu quả hơn, đó là phải đạt được các chỉ tiêu, thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội tại.

2.2.3. Khía cạnh kinh doanh nội tại:

Công ty đã thực hiện theo các quy trình ISO 9001:2000, cụ thể các quy trình được trình bày như sau:

Quy trình lập chứng từ mua hàng nhập khẩu

- ☐ Nếu hợp đồng qui định phải mở LC, thì trong LC phải qui định bộ chứng từ gửi hàng bao gồm các loại giấy tờ sau :
 - 1- 05 bản hoá đơn (invoice).
 - 2- 04 bản danh sách hàng (packing list).
 - 3- 03 bản vận tải đơn gửi hàng tàu biển, có ký hậu của ngân hàng hoặc người gửi hàng
 - 4- Giấy chứng nhận chất lượng do nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp hàng phát hành
 - 5- Giấy chứng nhận xuất xứ do phòng thương mại cấp
 - 6- Giấy kiểm dịch thực vật (nếu hàng là lá hoặc sợi thuốc lá)
 - 7- Hợp đồng bảo hiểm
 - 8- Giấy xác nhận của người bán là đã gửi bộ chứng từ fax sang cho người mua sau khi xếp hàng xuống tàu trong vòng 4 tới 7 ngày .
- ☐ Nếu hợp đồng qui định thanh toán bằng TTR thì trong hợp đồng cũng qui định rõ bộ chứng từ phải bao gồm các loại giấy tờ trên.
- ☐ Cán bộ phục trách hợp đồng ngoại có trách nhiệm đôn đốc nhà cung cấp chuẩn bị chính xác và gửi kịp thời bộ chứng từ tàu biển tới tay người mua trước khi hàng cập cảng.

Quy trình kiểm tra hàng và bàn giao cho khách hàng

A. Kiểm tra hàng tại cảng và bốc xếp lên phương tiện vận chuyển:

+ Sau khi container được mở, cán bộ nghiệp vụ kiểm tra tình trạng hàng sắp đặt trong container: chủng loại, số lượng, số hợp đồng, xuất xứ, ngày sản xuất ... có phù hợp với số liệu trên invoice và packing list không .

+ Trường hợp phát hiện kiện hàng nào có dấu hiệu (có thể nhìn thấy bằng mắt thường) bị hư hỏng do vận chuyển thì dán nhãn đánh dấu “kiện hàng hư hỏng” lên kiện hàng, đồng thời cho mời đại diện hãng bảo hiểm tới lập biên bản

+ Trường hợp các lô hàng hoá chất, hương liệu hoặc phụ liệu mà hải quan yêu cầu giám định chủng loại hàng hoặc giám định tiêu chuẩn hàng được dùng cho ngành thuốc lá thì sau khi mở kiện hàng lấy mẫu phải niêm phong lại đợi kết luận của hải quan có cho sử dụng hay không.

+ Khi hàng xếp lên phương tiện vận tải phải đảm bảo an toàn cho hàng hoá, không bị rơi đổ trong quá trình vận chuyển. Nếu tính chất lô hàng yêu cầu, phải thuê các phương tiện chuyên dùng để bốc xếp và vận chuyển hàng.

B. Áp tải hàng về và bàn giao cho khách hàng:

+ Cán bộ nghiệp vụ phải giám sát xe vận chuyển lô hàng về kho khách hàng an toàn về số lượng và chất lượng của lô hàng.

+ Tại kho khách hàng, cán bộ nghiệp vụ cùng với thủ kho khách hàng tiến hành giám sát việc bốc dỡ toàn bộ các container và kiểm tra số lượng và tình trạng ngoại quan lô hàng có phù hợp với phiếu đóng gói hàng (packing list) không. Việc bốc dỡ hàng từ container xuống và vận chuyển vào kho phải được tiến hành cẩn thận, tránh làm hư hỏng hàng hoá.

+ Cán bộ nghiệp vụ cùng với thủ kho khách hàng ký biên bản giao nhận hàng hoá (theo biểu mẫu BM 06/VITL – QT 7.5.1).

+ Trường hợp phát hiện sự không phù hợp về tình trạng của lô hàng (ngay lúc bàn giao hàng hoặc sau đó qua kiểm tra của bộ phận KCS của khách hàng) thì tiến hành xử lý theo qui định của qui trình VITL – QT 8.3 (đối với Cty) và theo yêu cầu của các cơ quan chức năng (nếu cần thiết).

Quy trình đóng hàng và giao hàng

A. KIỂM TRA VÀ ĐÓNG HÀNG TẠI NHÀ MÁY

a) Giao hàng tại kho người bán (Ex work):

- Trước khi đóng hàng cán bộ xuất khẩu cùng với cán bộ của các cơ quan giám định, KCS nhà máy yêu cầu kiểm tra hàng hoá và lấy mẫu. Ngoài ra cán bộ

ng nghiệp vụ cần làm việc với KCS nhà máy để xác định một số thông số của hàng hoá.

- Cán bộ nghiệp vụ căn cứ theo yêu cầu của khách hàng nước ngoài, cùng với nhà máy giám sát việc đóng hàng vào phương tiện vận chuyển, đồng thời phải đảm bảo hàng được đóng đúng theo các yêu cầu đã được quy định trong hợp đồng và hướng dẫn của khách hàng: số lượng, bao bì, ký mã hiệu, chèn hàng che phủ...
- Người bán hết trách nhiệm khi hàng hoá đã được giao lên phương tiện vận chuyển của người mua.

b) Giao hàng bằng container:

- Book chỗ và lấy booking của hãng tàu
- Chuyển booking cho hãng vận tải và hẹn ngày kéo container về nơi đóng hàng trước khi tiến hành đóng hàng.
- Trong trường hợp phải hun trùng container, thì phải tính toán cả thời gian hun trùng để kịp thời hun trùng và đóng hàng.
- Trước khi đóng hàng cán bộ xuất khẩu cùng với cán bộ của các cơ quan giám định, KCS nhà máy yêu cầu kiểm tra hàng hoá và lấy mẫu. Đồng thời cán bộ nghiệp vụ yêu cầu KCS của nhà máy cho biết một số thông số về lô hàng trên.
- Cán bộ nghiệp vụ căn cứ theo yêu cầu của khách hàng nước ngoài, cùng với nhà máy giám sát việc đóng hàng vào container, đồng thời phải đảm bảo hàng được đóng đúng theo các yêu cầu đã được quy định trong hợp đồng và hướng dẫn của khách hàng: số lượng, bao bì, ký mã hiệu, chèn hàng che phủ...
- Sau khi đóng hàng xong khóa container
- Liên hệ với phòng kế toán, phòng kế hoạch để lấy hoá đơn, đồng thời phải kiểm tra hoá đơn nhằm đảm bảo mọi số liệu đều đúng
- Trình hoá đơn cho thủ kho, bảo vệ kho và bảo vệ cổng yêu cầu ký và đóng dấu (nếu cần) . Nếu có yêu cầu thì phải photo hóa đơn để gửi cho bảo vệ cổng

B. ÁP TẢI VẬN CHUYỂN HÀNG ĐẾN CẢNG

- Đối với loại container 20 feet(ft) có thể áp tải hàng ra cảng ngay sau khi đóng hàng.
- Đối với loại container 40ft, chỉ được phép lưu thông trong những khoảng thời gian nhất định.
- Áp tải hàng đến cảng, mang theo chìa khóa và tờ tiếp nhận Hải Quan (HQ) để mời HQ kiểm hóa và bấm niêm (seal) theo quy định.
- Trong khi áp tải hàng đến cảng, yêu cầu dịch vụ vận chuyển tuân thủ các quy định về xếp dỡ, vận chuyển để đảm bảo tính nguyên vẹn của hàng hóa.
- Trong trường hợp xuất thiếu hàng (hàng đóng vào container không đủ so với tờ khai hải quan), phải làm công văn xuất thiếu nộp cho HQ.
- Trong khi Hải quan kiểm hoá, nếu phát hiện sự không phù hợp về tình trạng ảnh hưởng đến tính nguyên vẹn của hàng hoá thì tiến hành xử lý theo quy định đối với các bên có liên quan. Đối với các kiện hàng đã được mở ra kiểm hoá thì sau đó phải được dán lại như cũ nhưng có thêm dấu hiệu, cụ thể là băng keo có in chữ “Checked” để khách hàng biết được kiện hàng đó do Hải quan mở.
- Hạ bãi thanh lý container và nhận lại tờ khai HQ.

Quy trình làm kiểm dịch thực vật, bảo hiểm, C/O , Giám định Vinacontrol và CGS

Kiểm dịch thực vật:

- Trước khi đóng hàng, làm giấy đăng ký kiểm dịch thực vật gửi kèm cùng với hợp đồng cho cơ quan giám định (Lưu ý: phải đăng ký trước khi đóng hàng).
- Đối với các lô hàng cần hun trùng container hay hun trùng hàng hoá, đăng ký trước để cơ quan giám định cử người đến lấy mẫu trực tiếp.
- Sau khi đã có B/L (Bill of Lading) của hãng tàu cấp, in chứng thư với đầy đủ chi tiết của lô hàng thực tế, gửi cùng với B/L(có thể dùng B/L draft) để cơ quan kiểm dịch đóng dấu xác nhận

- Đối với các lô hàng có hun trùng phải xin giấy chứng nhận hun trùng của cơ quan chịu trách nhiệm để làm căn cứ xin cấp chứng nhận kiểm dịch thực vật.

Bảo hiểm:

- Fax đơn xin bảo hiểm cùng với invoice, packing list và B/L(B/L draft) cho hãng bảo hiểm.
- Khi cần lấy chứng thư, hãng bảo hiểm sẽ cho người mang đến. Kiểm tra kỹ chứng thư nếu có gì sai, yêu cầu chỉnh sửa ngay.
- Lưu ý phải ký hậu trước khi gửi chứng thư cho khách hàng.

C/O (Certificate Of Orgizin)

a. Form D:

- Làm đơn yêu cầu cơ quan giám định giám định xuất xứ. Hồ sơ bao gồm: đơn yêu cầu giám định, Invoice, packing list, hợp đồng, bản giải trình nguyên liệu có xác nhận của nhà cung cấp và hoá đơn của nhà máy.
- Hồ sơ xin form D gồm: đơn xin cấp form D, giấy chứng nhận xuất xứ (cộng một bản photo) , hợp đồng sao y, invoice, tờ khai hải quan có sao y kèm tờ khai chính, B/L(yêu cầu là bản chính), giấy chứng nhận xuất xứ do cơ quan giám định xuất xứ cấp.
- Sau đó đến lấy chứng thư và nhận lại tờ khai Hải Quan

b. Form khác:

- Hồ sơ gồm: đơn xin cấp C/O, bản chứng thư, hợp đồng ngoại, invoice, tờ khai Hải Quan có sao y kèm tờ khai chính, B/L (B/L draft).
- Lấy chứng thư và nhận lại tờ khai Hải Quan

Giám định VINACONTROL:

- Trước khi đóng hàng một ngày, cán bộ nghiệp vụ phải báo trước để cơ quan giám định sắp xếp cử người đến lấy mẫu.
- Hồ sơ giám định gồm: đơn xin giám định, packing list, hợp đồng. Fax hoặc gửi bộ hồ sơ cho cơ quan giám định.
- Sau khi có B/L draft thì Fax cho Giám Định để làm chứng thư
- Đến ngày lên lấy chứng thư, chú ý: xem kỹ chỉnh sửa ngay

Giám định SGS :

- Báo trước cho SGS 3 ngày để họ sắp xếp cử người đến giám sát việc đóng hàng và lấy mẫu.
- Giám định viên phải có mặt trước khi hàng đóng vào container để cân đo đếm và chụp hình container rỗng.
- Sau khi hàng hoá được Hải Quan niêm phong kẹp chì, cán bộ giám định cũng phải có mặt để chụp hình và niêm phong container.

Các quy trình của công ty cụ thể hóa các công việc cho các nhân viên của các phòng ban thực hiện hướng đến mục tiêu của công ty, các quy trình kinh doanh chưa nối kết với mục tiêu hướng đến khách hàng và tài chính, nên nhân viên không thấy tầm quan trọng, bỏ qua các bản đánh giá về quan hệ nhà cung cấp, khách hàng và cũng chưa có các thước đo cụ thể để đánh giá thành quả hoạt động của các bộ phận của từng cá nhân.

2.2.4. Khía cạnh đào tạo và phát triển:

Về nhân lực: Tổng số nhân lực đến thời điểm hiện nay là 60 người, trong đó 41 nam và 19 nữ. Trình độ văn hóa :

Thạc sỹ : 5%

Đại học : 68%

Cao đẳng : 2%

Trung cấp : 2%

Trung học : 23%

Như vậy công ty có một đội ngũ trình độ kiến thức cao, các nhân viên được tuyển dụng đối với bộ phận kinh doanh (Phòng Nhập khẩu, xuất khẩu, và phát triển thị trường) được đào tạo chuyên môn từ kiến thức ngoại thương, còn Phòng Tài chính kế toán được đào tạo chuyên môn từ kiến thức tài chính kế toán

Về chính sách tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, công ty sử dụng khá linh hoạt đảm bảo số lượng và chất lượng cao, chính sách tuyển dụng công khai, minh bạch theo từng giai đoạn cần thiết và thực hiện theo quy trình tuyển dụng.

Công ty chưa có chiến lược về đào tạo phát triển, chỉ đào tạo theo hướng khi cần thiết, thông tin đào tạo do các cơ quan ban ngành khác đưa đến nên có tính cách ngắn hạn về đào tạo. Đối với các nhân viên thuộc diện quy hoạch vào các thành phần chủ chốt như Trưởng phó phòng ban thì sẽ được bồi dưỡng, bổ sung kiến thức chuyên môn cũng như quản lý để sau này quản lý điều hành.

Với đội ngũ nhân viên 83% có tay nghề kinh nghiệm từ 6 năm trở lên và 73% có trình độ từ Đại học trở lên là nguồn vốn nhân lực quý giá.

Về khen thưởng và phúc lợi. Công ty xét duyệt lương theo quy chế tiền lương, thưởng. Chế độ tiền lương được thực hiện theo sự xét duyệt quỹ tiền lương theo đơn giá do Tổng Công ty quyết định. Trong quỹ tiền lương bao gồm hai thành phần là lương cơ bản (P1) và lương hiệu quả (P2)

Lương cơ bản theo hệ thống thang bảng lương quy định của nhà nước theo khối doanh nghiệp nhà nước

Lương hiệu quả căn cứ vào chức vụ, công việc, số năm kinh nghiệm hình thành hệ số lương hiệu quả. Tiền thưởng được tính vào lương hiệu quả. Tuy nhiên tiền thưởng này đã không được tính đúng theo chức năng của nó, mà có tính cách cào bằng theo hệ số lương hiệu quả. Điều này làm ảnh hưởng đến tính sáng tạo, trung thành của nhân viên, không tạo được động lực trong công việc làm tác động đến quá trình kinh doanh nội tại và khách hàng.

Về Phúc lợi căn cứ vào quỹ khen thưởng phúc lợi được phân phối lại từ lợi nhuận sau thuế, quỹ này được duyệt bởi Tổng công ty, và quỹ này được chia theo quy chế của thỏa ước lao động tập thể.

Công ty cũng quan tâm phúc lợi cho nhân viên, hàng năm đều có chính sách cho đi nghỉ mát, tham quan trong và ngoài nước. Hàng quý đều tổ chức tiệc sinh nhật của nhân viên tạo sự thân thiết cho nhân viên.

Tóm lại, thu nhập của cán bộ công nhân viên sẽ phụ thuộc vào tình hình doanh số và lợi nhuận được giao kế hoạch. Do đó mục tiêu then chốt của công ty sẽ là về doanh số và lợi nhuận.

Về hệ thống thông tin quản lý. Công ty chưa phát triển về công nghệ thông tin, chủ yếu là sử dụng cho Phòng Kế toán tài chính, có nhân viên kiêm nhiệm IT với mục đích bảo trì. Hệ thống cơ sở dữ liệu còn riêng lẻ, có tính cách cá nhân nên thông tin dữ liệu tách bạch của từng phòng ban- cá nhân. Do đó việc truyền tải thông tin hầu như không có chức năng. Công ty có trang Web nhưng rất nghèo nàn, không phong phú, việc truy cập vào trang web rất ít.

2.3.Đánh giá

Những thành tựu:

❖ **Tăng trưởng giá trị công ty:** từ số vốn nhà nước giao từ năm 2000 là 87 tỷ cho đến năm 2011 lên đến 147 tỷ.

❖ **Nguồn vốn nhân lực:** với đội ngũ nhân viên là 60 người trong đó 73% có trình độ từ Đại học trở lên, và 83% có tay nghề kinh nghiệm từ 6 năm trở lên đã tạo một thế đứng vững trên thị trường.

❖ **Thị phần :** Trong nước cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho các thành viên của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam, và các khách hàng ngoài chiếm tỷ lệ 70% trong ngành thuốc lá. Thị trường nước ngoài như Nhật Bản, Châu Phi, Singapore, Indonesia, Malaysia, U.A.E, Iran, Trung Quốc. Thái Lan, Columbia..

❖ **Quy trình kinh doanh :** hoạt động công ty theo quy trình ISO 9001:2000 đưa đến việc kiểm tra chất lượng hiệu quả.

Những hạn chế

❖ **Thước đo :** Thước đo chủ yếu là tài chính, chưa có thước đo là phi tài chính, cụ thể chỉ là doanh thu, lợi nhuận, thị trường chung...

❖ **Quy trình kinh doanh:** Các quy trình của công ty cụ thể hóa các công việc cho các nhân viên của các phòng ban thực hiện hướng đến mục tiêu của công ty, các quy trình kinh doanh chưa nối kết với mục tiêu hướng đến khách hàng và tài chính, nên nhân viên không thấy tầm quan trọng, bỏ qua các bản đánh giá về quan hệ nhà cung cấp, khách hàng và cũng chưa có các thước đo cụ thể để đánh giá thành quả hoạt động của các bộ phận của từng cá nhân.

❖ **Nguồn lực công nghệ thông tin:** chủ yếu chỉ áp dụng cho bộ phận kế toán tài chính, chưa gắn kết với các quy trình nội bộ. Hệ thống cơ sở dữ liệu còn riêng lẻ, có tính cách cá nhân nên thông tin dữ liệu tách bạch của từng phòng ban- cá nhân. Do đó việc truyền tải thông tin hầu như không có chức năng.

Nguyên nhân:

Công tác kế toán tại công ty chủ yếu là thu thập số liệu phục vụ cho kế toán tài chính, còn kế toán quản trị tại công ty chưa được quan tâm.

Định kỳ hàng tháng các cuộc họp giữa các trưởng phó của các bộ phận (phòng ban) báo cáo tình hình chung, nhưng chưa đưa ra các biểu đồ so sánh, kế hoạch cho mục tiêu sắp đến còn mang tính chung chung, mỗi phòng ban chỉ báo cáo cho riêng từng bộ phận chưa có kết nối chung.

Tại cơ cấu của phòng ban chưa đưa ra mục tiêu chiến lược cụ thể, các thành viên trong phòng ban chưa nắm rõ được chiến lược tầm nhìn sứ mệnh của công ty, chủ yếu theo cách sắp xếp công việc cứng nhắc của trưởng phó phòng phân công, họ không cần liên kết với các phòng ban khác.

Tại các cuộc họp đánh giá thành quả chỉ mang tính cảm tính chưa có các thước đo, ban quản trị chỉ hướng đến mục tiêu là doanh số, do đó hướng đến các báo cáo thiên về tài chính. Về lợi nhuận chủ yếu do phòng tài chính kế toán đảm nhiệm phân tích chi phí qua các báo cáo kết quả kinh doanh từng tháng.

Việc báo cáo này có vẻ không còn thích hợp cho chiến lược của công ty, các kết quả chưa có liên kết với nhau, nên không có mối liên hệ nhân quả. Chẳng hạn như việc đơn độc thu hồi nợ của khách hàng xuất khẩu nếu chậm trễ sẽ dẫn đến chi phí gia tăng lãi vay do phải vay nợ trả cho nhà cung cấp, đồng thời các biến động về tỷ giá sẽ ảnh hưởng lẫn nhau. Tương tự Phòng phát triển thị trường chưa đưa ra khung kế hoạch hợp lý cho chiến lược sẽ làm ảnh hưởng đến việc cung cấp các đơn hàng bị chậm trễ tác động đến tâm lý khách hàng dẫn đến khách hàng rời bỏ làm cho thị phần giảm xuống tác động đến doanh thu giảm sút, và cuối cùng là thành quả lợi nhuận không đạt đến. Hệ lụy tương lai cho chiến lược lâu dài sẽ bị tác động do ảnh hưởng nhân quả này mang lại.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Công Ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá đã có một quá trình lịch sử lâu đời, quy mô hoạt động công ty đã tăng trưởng khá nhiều từ số vốn được nhà nước năm 2000 là 87 tỷ cho đến năm 2011 lên đến 147 tỷ, với đội ngũ nhân viên là 60 người trong đó 73% có trình độ từ Đại học trở lên, và 83% có tay nghề kinh nghiệm từ 6 năm trở lên đã tạo một thể đứng vững trên thị trường.

Về cơ cấu tổ chức khá hoàn thiện, với sự hỗ trợ của quy trình ISO 9001-2000 công ty quản lý hoạt động kinh doanh khá hoàn thiện, tuy nhiên việc kết nối các quy trình hoạt động chưa thông suốt và chưa có các thước đo hướng dẫn việc đánh giá hiệu quả, với quy trình ISO hiện có là điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng hệ thống BSC sẽ giúp cho công ty đạt được hiệu quả hơn trong việc kết nối các mục tiêu chiến lược làm tăng tính hiệu quả của việc tạo ra giá trị của doanh nghiệp cũng như cho khách hàng

Việc đánh giá thành quả hoạt động của công ty chủ yếu chỉ là báo cáo tài chính có tính truyền thống, cũng như báo cáo của các bộ phận chỉ mang tính thống kê, thiếu tính dẫn dắt về hành động để đi đến mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Vì vậy công ty cần phải mạnh dạn xây dựng thể điểm cân bằng để toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp biết được tầm nhìn tương lai, chiến lược công ty để có hành động thực thi được chiến lược được thành công, mang lại lợi nhuận cũng là mang lại thu nhập cho nhân viên.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CÁC BƯỚC ĐỂ PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THUỐC LÁ

3.1. Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ Điểm cân bằng và mục tiêu:

3.1.1. Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ Điểm cân bằng:

Các vấn đề kiến thức về BSC rất rộng lớn, việc áp dụng chủ yếu sử dụng cho công ty nói riêng và các doanh nghiệp nói chung, tác giả cho rằng việc xây dựng BSC cần thiết phải có các điều kiện sau:

Thứ nhất: Sự hiểu biết về BSC và cam kết thực thi của Ban quản trị cấp cao

Khi lãnh đạo chưa có nhận thức đầy đủ về Thẻ điểm cân bằng thì họ sẽ không quan tâm, không quyết tâm thực hiện, cũng không thể hướng nhân viên vào việc nghiên cứu, tìm hiểu áp dụng.

Thứ hai : Phải có tầm nhìn và chiến lược cụ thể.

Mô hình Thẻ điểm cân bằng trong đó trọng tâm là Tầm nhìn và chiến lược, công ty phải vạch được chiến lược cụ thể để đạt được tầm nhìn, không có chiến lược cụ thể thì không có BSC.

Thứ ba: Trình độ quản lý và chuyên môn Ban quản trị cấp trung

Để có thể điều hành quản lý doanh nghiệp thành công, cán bộ quản lý phải có trình độ đào tạo tương ứng với vị trí, chức danh, yêu cầu nhiệm vụ công việc được giao, bao gồm cả trình độ chuyên môn và trình độ tổ chức quản lý. Trình độ và năng lực quản lý hạn chế dẫn tới cách thức tổ chức lãnh đạo chưa phù hợp làm cho hoạt động kinh doanh đi chệch hướng, đồng thời với trình độ văn hoá thì khả năng truyền đạt các mục tiêu sẽ không được rõ ràng cho mọi thành viên trong tổ chức hiểu được nhiệm vụ.

Thứ tư: Hệ thống công nghệ thông tin phải thông suốt.

Các dữ liệu cần thiết phải được truyền đạt trong hệ thống thông tin để tất cả mọi thành viên trong tổ chức đánh giá và kiểm soát được hoạt động kinh doanh.

Thứ năm : Phải có Quy trình kinh doanh để vận hành và quản lý

Để thực hiện được BSC phải có các quy trình kinh doanh để mô tả cách thức vận hành và quản lý, làm nhân tố dẫn dắt phục vụ cho khách hàng, và hiệu quả năng suất cho hoạt động kinh doanh.

Thứ sáu : Có một nền văn hoá cộng đồng để tạo sự đồng lòng cùng chia sẻ kiến thức và hành động.

Văn hóa doanh nghiệp là một trong các yếu tố chi phối cách thức sống, cách thức quản lý và làm việc của một con người, một tổ chức. Văn hóa cũng là yếu tố tạo dựng sự khác biệt về quản lý, về môi trường và là yếu tố hỗ trợ nhiều cho việc áp dụng các phương pháp tổ chức quản lý mới. Một doanh nghiệp có văn hóa mạnh thì một chủ trương, đường lối mới sẽ được mọi thành viên ủng hộ, việc đổi mới, cải tiến hoạt động sẽ thuận lợi hơn. Và ngược lại, tại doanh nghiệp hoạt động không chú trọng xây dựng văn hóa, các hoạt động trong doanh nghiệp sẽ không tuân thủ theo một quy tắc, tiêu chuẩn nhất định, khó nhận được sự ủng hộ, đồng tình của mọi thành viên.

Với những điều kiện trên thì Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá đã có đủ điều kiện để thực thi, và cần thêm những biện pháp hỗ trợ cho việc thực thi xây dựng hệ thống thẻ điểm cân bằng được thành công.

3.1.2. Mục tiêu:

Dựa vào cơ sở nghiên cứu về hệ thống thẻ điểm cân bằng, và tình hình thực tế của công ty, tác giả hướng đến các bước xây dựng Thẻ điểm cân bằng mô tả mục tiêu các chiến lược của công ty.

Thiết lập được các tiêu chí, thước đo các mục tiêu để đánh giá hoạt động của công ty.

3.2. Nội dung các bước xây dựng thẻ điểm cân bằng của công ty:

Theo hướng dẫn của Howard Rohm [8] để xây dựng thẻ điểm cân bằng cho công ty, có 9 bước xây dựng thẻ điểm cân bằng như sau:

Bước 1/ Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và mục tiêu: Công ty phải xác định mục tiêu và định hướng, phân tích các lợi thế.

Bước 2/ Xác định chiến lược để thực hiện cho sứ mệnh và tầm nhìn

Với mục đích đạt được đến mục tiêu công ty vạch ra các chiến lược phù hợp theo từng hoàn cảnh .

Bước 3/ Phát triển các mục tiêu (object) cho từng viễn cảnh: Mỗi một khía cạnh (viễn cảnh) công ty xác định các mục tiêu, mà các mục tiêu phải nằm trong một chuỗi liên kết với nhau, tạo thành mối quan hệ nhân - quả.

Bước 4/ Xây dựng bản đồ chiến lược, xác định mối liên hệ nhân quả giữa các mục tiêu (object) các mục tiêu liên kết với nhau qua sơ đồ được biểu thị bằng các hình mũi tên.

Sự phát họa bản đồ chiến lược phải căn cứ dựa trên thể điểm cân bằng, từ đó hình thành lên bức tranh được mô tả cho rõ ràng hơn, một bức tranh toàn cảnh sự hoạt động của công ty được thống nhất và nối kết với nhau bằng các hình mũi tên. Nó nhấn mạnh đến tầm quan trọng của mối quan hệ nhân – quả mà con người và công nghệ thông tin nằm trong khía cạnh cuối cùng là nguyên nhân dẫn đến kết quả thành quả hoạt động của công ty.

Bước 5/ Xây dựng Chỉ số đo lường (performance measures). Đây là bước khó khăn nhất khi xây dựng các chỉ số đo lường, các bộ phận phòng ban, cũng như các thành viên trong công ty phải thống nhất và hiểu rõ các chỉ số này.

Bước 6/ Chương trình hành động (initiatives): mỗi mục tiêu (object) phải gắn với biện pháp cụ thể thực hiện cho mục tiêu đó.

Bước 7/ Automation : tự động các dữ liệu, công nghệ thông tin phải được cải tiến phù hợp với các quy trình, được vận hành một cách thông suốt để các phản hồi thông tin có hiệu quả, và giám sát được sự vận động của các quy trình.

Bước 8/ Cascade -Khi thiết lập xong BSC thì phải truyền tải nội dung cho tất cả các thành viên của tổ chức, đây là điều then chốt của hệ thống BSC là truyền tải.

Bước 9/ Đánh giá (evaluation). Sau khi xây dựng xong BSC, và qua quá trình thực hiện, cần thực hiện đánh giá lại toàn bộ các khía cạnh trên Thẻ điểm có được thông suốt không ? các mục tiêu và thước đo có phù hợp không ? Khi Thẻ điểm đã được hoàn chỉnh, thì căn cứ vào việc xây dựng có nền móng làm tiền đề cho việc xây dựng BSC mới khi có chiến lược thay đổi.

Các bước xây dựng BSC được tác giả cô đọng theo các nội dung được trình bày theo tình hình thực tế của công ty như sau:

3.2.1. Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn và xác định chiến lược

Trước khi xây dựng cần thiết phải xác lập chiến lược, sứ mệnh và tầm nhìn. Chiến lược không phải là một quy trình quản trị riêng lẻ, đó là một bước đi trong một chuỗi liên tục hợp lý, tác động lên một tổ chức từ sứ mệnh do các nhà lãnh đạo cấp cao tuyên bố đến công việc cụ thể được các nhân viên thực hiện.

Sứ mệnh bao quát của tổ chức hình thành điểm khởi đầu bằng cách xác định lý do tồn tại của tổ chức, cũng mô tả cách một tổ chức cạnh tranh và mang lại giá trị cho khách hàng.

Tuyên bố sứ mệnh của công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá

Công ty cam kết thực hiện một khái niệm về doanh nghiệp mới về sự thịnh vượng chung. Sứ mệnh của chúng tôi gồm:

- **Sản phẩm.** Sản xuất, phân phối và bán nguyên liệu, máy móc thiết bị với chất lượng tốt nhất.
- **Kinh tế .** Vận hành công ty trên cơ sở có hiệu quả tài chính vững mạnh, gồm tốc độ tăng trưởng lợi nhuận, tạo cơ hội nghề nghiệp và các phần thưởng tài chính cho nhân viên.

Tầm nhìn vẽ nên bức tranh tương lai của tổ chức nhằm làm rõ định hướng tương lai của nó, đồng thời giúp các cá nhân hiểu được lý do và phương thức cống hiến của tổ chức. Xác định những mục tiêu trung và dài hạn của tổ chức (từ ba đến mười năm).

Tầm nhìn của công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá

Chúng tôi sẽ trở thành nhà cung cấp nguyên liệu, sản phẩm và dịch vụ ủy thác bằng cách tập trung vào sự thỏa mãn và mối quan hệ khách hàng liên tục, tạo ra những kết quả tài chính thuộc nhóm hàng đầu công ty trong Tổng công ty. Mục tiêu cụ thể cho năm 2010-2015:

- ❖ Giữ vững thị phần hiện tại và phát triển thị phần mới ở các khu vực khác trên thế giới.
- ❖ Áp dụng hệ thống quản lý mới, cải tiến quy trình nội bộ để tăng sức cạnh tranh.
- ❖ Trình độ chuyên môn của nhân viên ngày càng cao, tăng cường đào tạo tại chỗ, tiến đến thu nhập bình quân nhân viên 15.000.000 đồng/tháng.

Xác định chiến lược :

Lý thuyết về chiến lược đặc biệt rất khác nhau và chưa có một định nghĩa thống nhất về chiến lược. Theo Michael Porter cho rằng chiến lược là việc chọn lọc một tập hợp các hoạt động mà tổ chức có thể thực hiện một cách xuất sắc để tạo ra sự khác biệt bền vững trong thị trường.

Căn cứ vào tầm nhìn hướng đến mục tiêu cụ thể, công ty đã định hướng về chiến lược : Tăng trưởng doanh thu và dẫn đầu về chi phí.

Với chiến lược tăng trưởng doanh thu, công ty đưa ra mục tiêu gia tăng khách hàng mới, duy trì khách hàng hiện tại.

Chiến lược dẫn đầu về chi phí, mục tiêu đưa ra là cơ cấu chi phí thông qua quản lý chi phí hiệu quả.

Để xây dựng nên thể điểm cân bằng, tác giả mô tả chiến lược trong bản đồ chiến lược, từ đó có thể xác định những mục tiêu, thước đo qua các khía cạnh của Thẻ điểm cân bằng.

Bản đồ chiến lược là sự mô tả chiến lược tạo ra giá trị của tổ chức mà mô hình thẻ cân bằng điểm (BSC) đã thiết kế gồm bốn yếu tố (tài chính – khách hàng – quy trình nội bộ - học tập phát triển) có mối liên kết nhân quả .

Bản đồ chiến lược tổng hợp, được mô tả ở hình (3.1) được triển khai từ mô hình thẻ cân bằng theo 4 yếu tố, cung cấp một bản liệt kê chuẩn về các yếu tố và mối tương quan của chiến lược.

Để xây dựng bản đồ chiến lược, tác giả căn cứ vào bốn yếu tố để xây dựng cho từng viễn cảnh theo mối quan hệ nhân – quả. Trong các viễn cảnh cần xác lập mục tiêu và thước đo.

3.2.2. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho từng khía cạnh

3.2.2.1. Xây dựng các mục tiêu và thước đo khía cạnh tài chính:

Khía cạnh này là nội dung quan trọng nhất trong thẻ điểm cân bằng, là chỉ tiêu kết quả do ba khía cạnh khác tạo nên, là mục tiêu mà chiến lược đòi hỏi.

Mục tiêu và thước đo trong khía cạnh tài chính

❖ F1- Gia tăng giá trị cổ đông, tăng trưởng quy mô hoạt động công ty. Công ty sử dụng thước đo EVA (Economic value Added) và ROI.

EVA là thước đo phần thu nhập tăng thêm từ chênh lệch giữa lợi nhuận hoạt động trước lãi vay sau thuế và chi phí sử dụng vốn, nó là phần thặng dư của lợi nhuận thuần sau khi trừ đi chi phí sử dụng vốn.

$$EVA = NOPAT - (TC \times WACC)$$

Với NOPAT (Net Operating Profit After Tax): lợi nhuận trước lãi vay và sau thuế. (chỉ tiêu này được lấy trên Bảng Báo cáo Kết quả kinh doanh).

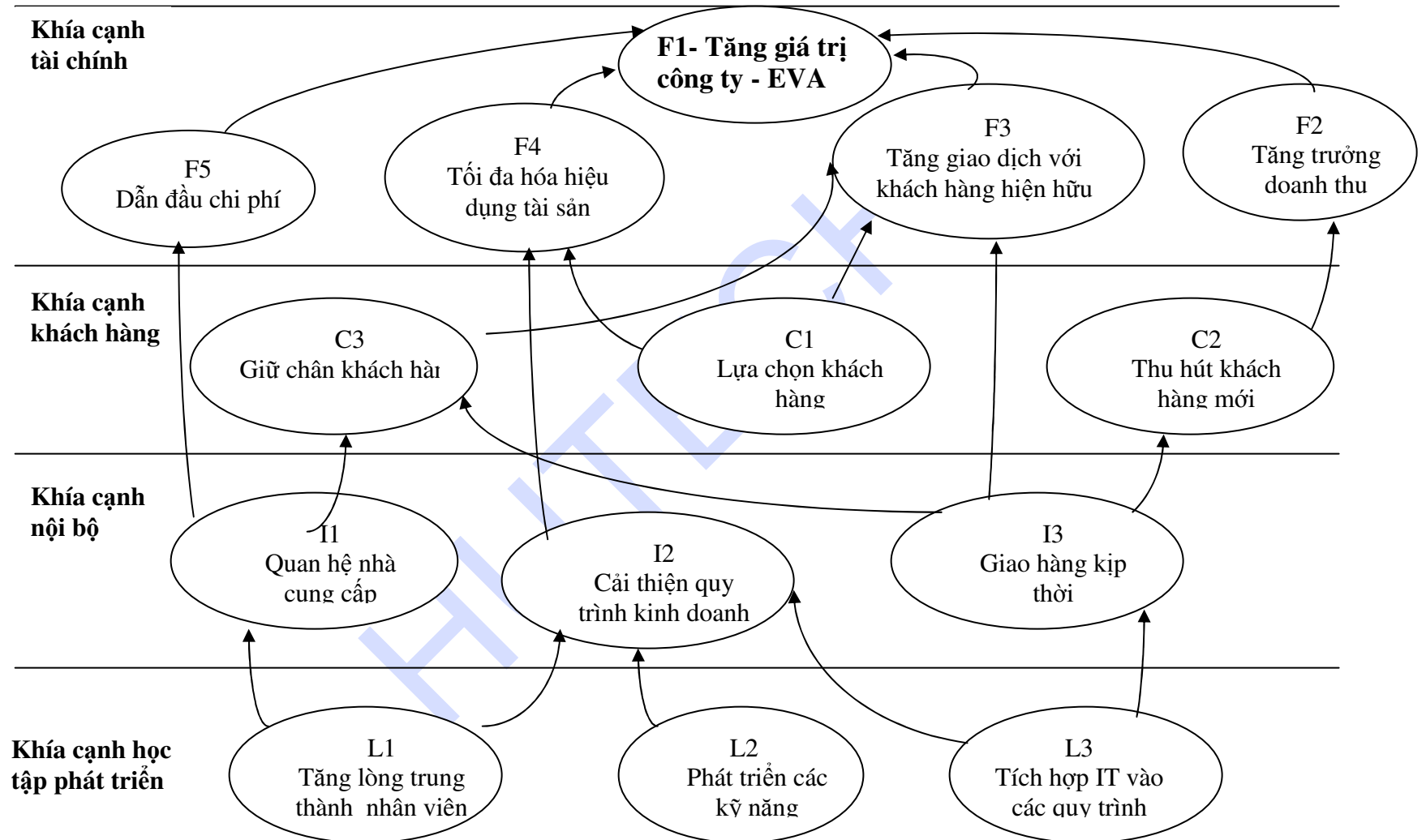
TC : (Total Capital) : Vốn đầu tư (Tổng tài sản trên Bảng Cân đối kế toán)

WACC : Lãi suất bình quân sử dụng vốn.

$$WACC = D\% \times R_d + E\% \times R_e$$

Trong đó D% : Tỷ lệ nợ vay

E% : Tỷ lệ vốn chủ sở hữu



Hình 3.1 Bản đồ chiến lược của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá

Với $D\% + E\% = 100\%$, hay $Nợ phải trả + Vốn chủ sở hữu = Tài sản$

R_d : Lãi suất tiền vay (từ các nguồn tài trợ bên ngoài)

R_e : Lãi suất sinh lời đòi hỏi vốn chủ sở hữu

ROI (Return on Investment) : Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư, còn được phân tích là tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu với vòng quay của doanh thu trên vốn sử dụng

Lợi nhuận trong ROI là lợi nhuận thuần trước thuế.

Công thức $ROI = \text{Lợi nhuận thuần} / \text{Vốn đầu tư}$

$ROI = (\text{Lợi nhuận} / \text{Doanh thu}) \times (\text{Doanh thu} / \text{Vốn đầu tư})$

$ROI = \text{Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu} \times \text{Số lần Vòng quay vốn}$

Các chỉ tiêu này chịu ảnh hưởng của ba nhân tố là Lợi nhuận, vốn đầu tư và doanh thu

Tăng trưởng doanh thu, giảm chi phí kinh doanh sẽ làm tăng lợi nhuận

Do đó, để tăng EVA, ROI thì chỉ tiêu này chịu ảnh hưởng của các chỉ tiêu như :

- Tăng trưởng doanh số.
- Giảm chi phí kinh doanh.
- Hiệu quả sử dụng vốn.
- Hiệu quả sử dụng tài sản.

Do đó công ty sẽ thiết lập các mục tiêu sau để hỗ trợ cho việc gia tăng EVA

❖ F2- Tăng trưởng doanh thu từ việc phát triển khách hàng mới . Thước đo được sử dụng là doanh thu trên nhóm khách hàng mới.

Biện pháp thực hiện :

- Bên cạnh các thị trường xuất khẩu truyền thống, tiếp tục nghiên cứu, tìm kiếm và phát triển thị trường mới, đặc biệt tập trung vào khu vực thị trường Nam Mỹ và các nước Châu Phi.

❖ Đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại, giới thiệu quảng bá hình ảnh thuốc lá Việt Nam ra thị trường thế giới thông qua các hoạt động như: sử dụng hiệu quả website công ty, tham gia sàn giao dịch thương mại điện tử, quảng cáo trên các tạp

chí chuyên ngành thuốc lá (Asia Tobacco; Tobacco Reporter), gửi mẫu chào hàng, ... nhằm tạo điều kiện thuận lợi để công ty có cơ hội hợp tác kinh doanh trực tiếp với khách hàng nước ngoài quan tâm, tìm hiểu thuốc lá Việt Nam.

❖ F3- Tăng giá trị khách hàng hiện hữu. Thước đo sử dụng là % tăng trưởng doanh thu trên từng khách hàng.

Biện pháp thực hiện

Tiếp tục duy trì và phát huy những mối quan hệ tốt đẹp với các bạn hàng thân thuộc trong và ngoài nước thông qua việc cung cấp các sản phẩm có chất lượng ổn định cao và làm tốt công tác dịch vụ sau bán hàng. Đặc biệt, phải kiểm soát tốt chất lượng mặt hàng “vỏ cây thuốc lá” xuất sang Nhật Bản để có thể giữ và khai thác mạnh hơn nữa thị trường này.

❖ F4- Tối đa hóa sử dụng tài sản hiện có. Sử dụng thước đo sau:

- Tỷ trọng hàng tồn kho.
- Vòng quay vốn.

Biện pháp thực hiện

Tối thiểu chu trình kinh doanh như thời gian đặt hàng đến khi giao hàng, theo dõi quan hệ khách hàng nhằm làm thỏa mãn khách hàng sẽ làm tăng hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo thu hồi nợ không để nợ quá hạn.

❖ F5- Dẫn đầu chi phí. Tăng lợi nhuận do tăng năng suất. Thước đo được sử dụng sau:

- Chi phí trên sản phẩm (so sánh với đối thủ cạnh tranh).
- % giảm chi phí hàng năm trên sản phẩm.

Biện pháp thực hiện

Cải thiện chu trình mua hàng và bán hàng làm tăng năng suất, cung cấp được chất lượng cao.

Ta có thể trình bày mục tiêu và thước đo của khía cạnh tài chính ở bảng 3.1

Bảng 3.1: Mục tiêu và thước đo cho khía cạnh tài chính

Mục tiêu	Thước đo
F1 - Tăng EVA,ROI	<ul style="list-style-type: none"> • Thu nhập trên vốn sử dụng • Giá trị gia tăng
F2- Tăng thị phần	<ul style="list-style-type: none"> • Doanh thu từ thị phần mới • Số khách hàng trong thị phần mới
F3 -Tăng giao dịch với khách hàng hiện hữu	<ul style="list-style-type: none"> • Doanh thu từ khách hàng hiện hữu • Doanh thu từ sản phẩm,dịch vụ với thị phần mới
F4 – Tối đa hóa hiệu dụng của tài sản	<ul style="list-style-type: none"> • Vòng quay tài sản
F5 – Dẫn đầu chi phí	<ul style="list-style-type: none"> • Chi phí vận hành /doanh thu • Mức giảm chi phí theo dòng sản phẩm

Ngoài ra công ty kinh doanh xuất nhập khẩu nói chung thường có các rủi ro từ hoạt động vay, thay đổi lãi suất và biến động tỷ giá nên mục tiêu là phải quản lý rủi ro

Trong Chiến lược công ty bao gồm hai mục tiêu khách hàng quan tâm đến quản lý rủi ro:

- Đối tác lâu dài để quản lý vốn và rủi ro
- Các giải pháp quản lý vốn và rủi ro thích hợp

Và hàng loạt mục tiêu quản lý rủi ro trong yếu tố nội bộ

Việc chọn lựa mức độ vay nợ phù hợp cũng ảnh hưởng đến rủi ro, việc này liên quan đến cấu trúc vốn và lá chắn thuế. Do đó việc giảm thấp tỷ lệ nợ để hoàn toàn tránh được rủi ro cũng không phải là tối ưu. Tuy nhiên, có thể mua các công cụ tài chính như hợp đồng kỳ hạn (future), các quyền chọn mua (option) cũng có thể phòng ngừa rủi ro với sự biến động của giá cả hàng hóa, tỷ giá ngoại tệ, lãi suất tiền gửi...

Các mục tiêu và thước đo về quản lý rủi ro tiêu biểu được trình bày ở bảng (3.2)

Bảng 3.2: Mục tiêu và thước đo về quản lý rủi ro

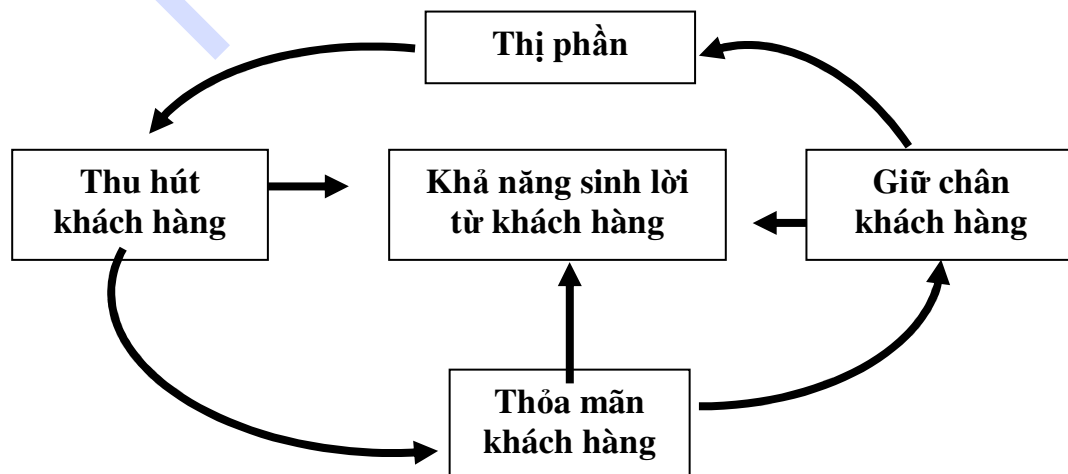
Mục tiêu	Thước đo
Quản lý rủi ro tài chính	<ul style="list-style-type: none"> • Phần trăm nợ xấu • Phần trăm nợ không thu hồi được • Thất thoát hoặc mất vốn từ lãi suất tiền gửi, tỷ giá ngoại tệ, hoặc sự biến động của giá cả hàng hóa • Hệ số nợ trên vốn • Hệ số khả năng trả lãi

Tóm lại, về khía cạnh tài chính chủ yếu được tập hợp cho thể điểm tài chính được trình bày ở Phụ lục 2.

3.2.2.2. Xây dựng các mục tiêu và thước đo khía cạnh khách hàng:

Khi lựa chọn những phép đo đối với Khía cạnh về Khách hàng để làm BSC, các tổ chức phải trả lời hai câu hỏi quan trọng: Ai là khách hàng mục tiêu của tổ chức, và cái gì thực sự là giá trị mà chúng ta phục vụ khách hàng ?

Hình 1.7: Khía cạnh khách hàng - những thước đo quan trọng [1,p103] đã đề cập ở chương 1, thì với mục tiêu có được từ khả năng sinh lời của khách hàng, thì phải mở rộng thị phần tiến tới thu hút khách hàng, làm khách hàng được thỏa mãn thì giữ chân được khách hàng, đó là một chuỗi mối quan hệ nhân quả.



Hình: Khía cạnh khách hàng - những thước đo quan trọng

Để đạt được những giá trị cho khách hàng, thông qua chiến lược tác giả đề nghị xác lập các mục tiêu và thước đo và những biện pháp thực hiện.

Mục tiêu và thước đo trong khía cạnh khách hàng:

❖ C1- Mở rộng Thị phần. Phân loại khách hàng, sử dụng thước đo Số lượng khách hàng (mới và khách hàng hiện hữu).

Biện pháp thực hiện:

Sử dụng những nghiên cứu về thị trường, phát hiện những phân khúc thị trường hoặc khách hàng khác nhau cùng những khía cạnh như giá cả, chất lượng, quan hệ và dịch vụ. Sử dụng hiệu quả website công ty, tham gia sàn giao dịch thương mại điện tử, quảng cáo trên các tạp chí chuyên ngành thuốc lá (Asia Tobacco; Tobacco Reporter), gửi mẫu chào hàng.

Quy trình chọn lựa khách hàng bắt đầu với việc phân chia thị trường thành những phân khúc, mỗi phân khúc có những đặc tính và mối liên quan riêng biệt. Việc phân khúc khách hàng tốt nhất nên thực hiện dựa trên tạo ra giá trị mang lại cho khách hàng, nghĩa là những lợi ích khách hàng mong muốn nhận được từ sản phẩm, dịch vụ.

Những lợi ích khách hàng thường mong muốn có thể bao gồm:

- Cường độ sử dụng: nặng, nhẹ, không
- Lợi ích mong muốn: Giá , dịch vụ, hiệu suất, mối quan hệ, thương hiệu.
- Sự trung thành: không có, mạnh, vừa phải, mạnh , tuyệt đối.
- Thái độ: bất mãn, hài lòng, vui vẻ.

Sau khi phân khúc khách hàng cần phải xác định khách hàng nào là khách hàng mục tiêu. Sự chọn lựa này sẽ tác động đến khả năng sản xuất, kinh doanh, dịch vụ của công ty và ngược lại.

Trong một quy trình điển hình, chiến lược của công ty tác động đến việc lựa chọn khách hàng. Thí dụ chiến lược công ty không quan tâm đến phân khúc khách hàng lớn nhạy cảm về giá cao độ, để duy trì sự tăng trưởng và lợi nhuận tương lai, công ty xác định một phân khúc khách hàng có đặc tính:

- Coi trọng quan hệ cộng tác dài hạn với nhà cung cấp.
- Muốn nhà cung cấp chia sẻ rủi ro và lợi nhuận từ các dự án lớn.

Những mục tiêu và thước đo điển hình cho các quy trình chọn lọc khách hàng được trình bày trong bảng (3.3) dưới :

Bảng 3.3: Mục tiêu và thước đo thị phần trong khía cạnh khách hàng

C1-Các mục tiêu thị phần	Thước đo
- Sàng lọc các khách hàng không mang lại lợi nhuận	- Phần trăm khách hàng không mang lại lợi nhuận
- Nhắm vào các khách hàng giá trị cao	- Số lượng khách hàng chiến lược

- C2- Thu hút khách hàng mới

Đây là quy trình thu hút khách hàng khó nhất và tốn kém nhất, công ty phải truyền tải những giá trị của họ đến khách hàng mới mà quy trình chọn lựa khách hàng đã xác định.

Các hoạt động như khuyến mãi đặc biệt, gia tăng giá trị qua các dịch vụ, chất lượng sản phẩm ... là những vấn đề thu hút khách hàng.

Những mục tiêu và thước đo điển hình cho các quy trình thu hút khách hàng được trình bày trong bảng (3.4) dưới :

Bảng 3.4: Mục tiêu và thước đo thu hút khách hàng trong khía cạnh khách hàng

C2-Các mục tiêu thu hút khách hàng mới	Thước đo
Thu hút khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • Tỷ lệ khách hàng mới với doanh thu • Tỷ lệ khách hàng mới với tổng số khách hàng • Chi phí thu hút trên từng khách hàng mới

Biện pháp thực hiện :

Các hoạt động cần thực hiện là tăng cường hoạt động marketing Công ty luôn duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng, nhân viên phòng ban thường xuyên liên hệ, thăm hỏi nghiên cứu nhu cầu, tặng quà lưu niệm cho khách hàng trong các dịp lễ, tết, nếu có vấn đề phát sinh thì công ty luôn xử lý theo châm ngôn khách hàng là thượng đế để giữ chân khách hàng.

Có chiến lược marketing về giá, chất lượng dịch vụ để thu hút khách hàng vì tính cạnh tranh ngày càng tăng trong môi trường hoạt động kinh doanh.

❖ C3- Tăng lòng trung thành khách hàng, sử dụng thước đo mức độ hài lòng của khách hàng theo những tiêu chí hiệu quả hoạt động cụ thể trong tập hợp giá trị (Sự thỏa mãn của khách hàng), và thước đo sự gắn bó của khách hàng.

Biện pháp thực hiện:

Công ty phải thiết lập bảng câu hỏi để khảo sát sự hài lòng của khách hàng, tác giả đề nghị Phiếu thăm dò khách hàng trong Phụ lục 3.

Biện pháp thực hiện Theo dõi đo lường sự hài lòng của khách hàng

Biện pháp	TẦN XUẤT
- Lập danh sách khách hàng - Gửi phiếu thăm dò khách hàng	Vào quý 3 hàng năm
- Thu thập và tổng hợp thông tin	Sau khi gửi phiếu thăm dò khách hàng
- Xem xét, đề xuất biện pháp để tổ chức, cải tiến hoạt động tốt hơn	Sau khi nhận và tổng hợp thông tin
- Quyết định	
- Lưu hồ sơ : • Phiếu thăm dò khách hàng • Tổng hợp thông tin	Sau khi tổng hợp thông tin

Biện pháp cho sự gắn bó của khách hàng

Tạo mối quan hệ thân thiết với khách hàng. Thực hiện những gì cần thiết để cung cấp các yêu cầu của từng khách hàng, thăm hỏi khách hàng thường xuyên. Đảm bảo cung cấp mức giá thấp hơn với các nhà cung cấp khác và đảm bảo sự sẵn có của sản phẩm, đồng thời cần phân tích các nguyên nhân ở nội dung nêu trong bảng câu hỏi khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng và khắc phục những nội dung khách hàng chưa hài lòng một cách nhanh nhất.

Những mục tiêu và thước đo điển hình cho các quy trình lòng trung thành khách hàng được trình bày trong bảng (3.5) dưới :

Bảng 3.5: Mục tiêu và thước đo lòng trung thành khách hàng trong khía cạnh khách hàng

C3-Các mục tiêu lòng trung thành khách hàng	Thước đo
- Cải tiến chất lượng dịch vụ và tăng năng suất	<ul style="list-style-type: none"> - % gia tăng doanh thu trên khách hàng hiện hữu - Bảng khảo sát hài lòng khách hàng - Thời gian giải quyết giao dịch hoặc than phiền cho khách hàng - Tỷ lệ yêu cầu của khách hàng không được hài lòng qua lần xử lý đầu tiên
- Thân thiết với khách hàng	- Số lần giao dịch với khách hàng

Tóm lại, trong khía cạnh khách hàng, thông qua chiến lược tác giả đề nghị xác lập các mục tiêu và thước đo sau trong bảng 3.6

Bảng 3.6: Mục tiêu và thước đo trong khía cạnh khách hàng

Mục tiêu	Thước đo
C1 – Mở rộng thị phần	<ul style="list-style-type: none"> • % Khách hàng không mang lại lợi nhuận • Số lượng khách hàng chiến lược
C2- Thu hút khách hàng mới	<ul style="list-style-type: none"> • Tỷ lệ khách hàng mới với doanh thu • Tỷ lệ khách hàng mới với tổng số khách hàng • Chi phí thu hút trên từng khách hàng
C3 - Tăng lòng trung thành khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • % gia tăng doanh thu trên khách hàng hiện hữu • Bảng khảo sát hài lòng khách hàng • Thời gian giải quyết giao dịch hoặc than phiền cho khách hàng • Tỷ lệ yêu cầu của khách hàng không được hài lòng qua lần xử lý đầu tiên • Số lần giao dịch với khách hàng

Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh khách hàng được trình bày ở phụ lục 4.

3.2.2.3. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội bộ

Đối với Khía cạnh về khách hàng của thẻ cân bằng điểm (BSC), chúng ta phải xác định các quá trình chính của tổ chức cần thực hiện để thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng là các cổ đông. Mỗi một quy tắc được liệt kê ở trên sẽ đòi hỏi hiệu quả hoạt động của mỗi quá trình cụ thể nhằm phục vụ cho khách hàng, và đáp ứng những giá trị của chúng ta. Nhiệm vụ của chúng ta trong Khía cạnh này là xác định những quá trình chính đó và phát triển các phép đo tốt nhất có thể để nhờ đó mà phát

triển. Để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng các tổ chức hoàn toàn có thể xác định những quá trình nội bộ mới, chứ không chỉ tập trung nỗ lực vào việc thực hiện những cải tiến nhỏ đối với những quá trình hiện tại của tổ chức. Các quá trình giao hàng và các hoạt động sau bán hàng có thể được xem đến trong Khía cạnh này.

QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN HÀNH

Đối với quy trình này tác giả đề xuất có 3 quy trình:

- Phát triển và duy trì các quan hệ với nhà cung cấp
- Kinh doanh sản phẩm và dịch vụ
- Phân phối đến khách hàng.

• Phát triển và duy trì mối quan hệ với nhà cung cấp:

Mục tiêu của quy trình này là làm giảm chi phí sở hữu sản phẩm, dịch vụ, Tổng chi phí sở hữu sản phẩm dịch vụ từ một nhà cung cấp riêng lẻ bao gồm giá mua công với chi phí thực hiện tất cả các hoạt động sau để có thể sở hữu sản phẩm dịch vụ:

- Thực hiện công việc đo đạc và kỹ thuật để xác định các đặc tính sản phẩm.
- Đặt hàng sản phẩm.
- Nhận sản phẩm.
- Kiểm tra sản phẩm.
- Hoàn trả sản phẩm.
- Chuyển sản phẩm.
- Tồn kho sản phẩm.
- Trì hoãn việc giao hàng do hàng hóa sản phẩm bị trễ.
- Tìm mua tạm thời sản phẩm để tránh ngừng việc giao hàng do hàng bị giao

trễ.

Việc tính toán chi phí hoạt động - Activity based costing (ABC) sẽ giúp công ty xác định rõ các chi phí liên quan đến từng nhà cung cấp riêng lẻ.

- **Kinh doanh sản phẩm và dịch vụ**

Mục tiêu của quy trình này là liên tục cải tiến các quy trình mua hàng và bán hàng, giảm chi phí kinh doanh, tăng hiệu quả sử dụng tài sản.

○ **Phân phối đến khách hàng**

Mục tiêu là giao hàng đúng hạn, nâng cao chất lượng phục vụ.

Một thước đo được nhiều tổ chức sử dụng là hiệu quả của chu kỳ sản xuất (MCE: manufacturing cycle effectiveness) được công thức hóa như sau[1,p.167]:

$MCE = \text{Thời gian xử lý} / \text{Thời gian thông lượng}.$

Thời gian xử lý (Processing time): khoảng thời gian khi sản phẩm thực sự được tạo ra trên máy hay dây chuyền sản xuất, chỉ bằng chưa tới 5% của thời gian thông lượng.

Thời gian thông lượng (Throughput time): tổng thời gian xử lý nguyên liệu đầu vào = Thời gian xử lý + Thời gian kiểm tra + Thời gian vận chuyển + Thời gian chờ đợi/lưu trữ.

Như vậy, thì khi áp dụng theo quy trình tổ chức sản xuất JIT (Just-in-time) lý tưởng, thời gian thông lượng đối với một bộ phận chỉ bằng thời gian xử lý, tỷ lệ MCE lý tưởng này bằng 1.

Theo công thức trên thì ngoài thời gian xử lý – thời gian dùng để kiểm tra, làm lại các sản phẩm lỗi, vận chuyển hay chờ đợi từ quy trình này sang quy trình tiếp theo, đều là thời gian lãng phí, hay còn gọi là thời gian không có giá trị (NVAT: Non value added time). Khi tỷ lệ MCE tiến tới 1, nhà sản xuất biết được tổng thời gian lãng phí trong quá trình vận chuyển, kiểm tra, sửa chữa, lưu trữ sản phẩm đang giảm dần và khả năng đáp ứng nhanh chóng các đơn hàng của khách hàng đang được cải thiện.

Bảng 3.7: Mục tiêu và thước đo quy trình quản lý vận hành

Các mục tiêu quy trình vận hành	Thước đo
I1- Mối quan hệ nhà cung cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Bảng khảo sát đánh giá tiêu chuẩn nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vận chuyển - Thời gian xử lý đơn hàng đến khi được giao hàng
I2- Kinh doanh sản phẩm/ dịch vụ. Cải thiện quy trình mua bán hàng và cung cấp dịch vụ	<ul style="list-style-type: none"> - Thời gian xử lý đơn hàng đến khi giao hàng - Tỷ lệ % hàng lỗi - Vòng quay hàng tồn kho
I3- Phân phối đến khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ giao hàng đúng hẹn - Thời gian phản hồi yêu cầu khách hàng

Các biện pháp thực hiện :

- **Cải thiện quy trình kinh doanh:** Kiểm soát chặt chẽ việc tuân thủ quy trình ISO 9001:2000 mà công ty đang áp dụng, các lỗi sai sót không để quá 1%, truyền đạt chiến lược của công ty xuống mọi cấp nhân viên để hiểu rõ việc tuân thủ quy trình sẽ làm cho công ty đạt được mục tiêu đề ra theo kế hoạch

Việc kiểm soát các quy trình được trình bày ở các phụ lục như đo lường tiến độ giao hàng (Phụ lục 5), khảo sát đánh giá nhà cung cấp sản phẩm/dịch vụ (Phụ lục 6) và khảo sát đánh giá nhà cung cấp vận chuyển (Phụ lục 7).

Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh kinh doanh nội tại được tác giả trình bày ở Phụ lục 8.

3.2.2.4. Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh học hỏi và phát triển

Các tổ chức mong muốn đạt được những kết quả tốt cho Khía cạnh các quá trình nội bộ, khách hàng. Vậy những kết quả đó từ đâu mà có? Những phép đo trong Khía cạnh học hỏi và phát triển để thực hiện BSC thực sự là những hỗ trợ cho việc đạt được kết quả ở những khía cạnh khác. Về bản chất, những phép đo này là nền tảng để xây dựng nên “ngôi nhà Balance Scorecard”. Khi mà các tổ chức xác định những phép

đo và những sáng kiến trong Khía cạnh khách hàng và các quá trình nội bộ. Tổ chức có thể sẽ thấy ngay những khoảng cách giữa tình trạng hiện tại của tổ chức và những mức độ cần thiết để có thể đạt được mục tiêu về những yếu tố nền tảng như: kỹ năng của người lao động, hệ thống thông tin... Những phép đo mà các tổ chức xác định trong Khía cạnh này sẽ giúp lấp đầy những khoảng cách đó và đảm bảo hiệu quả bền vững trong tương lai.

Cũng như các Khía cạnh khác của BSC, chúng ta hy vọng có được sự kết hợp giữa các phép đo kết quả chính và định hướng hiệu quả để thể hiện trong Khía cạnh học hỏi và phát triển.

Kỹ năng người lao động, sự thỏa mãn của nhân viên, sự sẵn sàng của các nguồn thông tin đều có thể được đưa vào trong Khía cạnh này. Các phép đo chúng ta phát triển ở Khía cạnh này thực sự hỗ trợ cho các phép đo ở các Khía cạnh khác trong hệ thống BSC của công ty. Hãy nghĩ đến nó như là những rễ cây, sẽ nuôi dưỡng các thân cây (các quá trình nội bộ) và rồi đến những cành cây (Những kết quả chuyển giao cho khách hàng) và cuối cùng là những lá cây mọc ra (vấn đề tài chính).

Bảng 3.8. Mục tiêu và thước đo trong khía cạnh học hỏi và phát triển

Các mục tiêu	Thước đo
L1 - Kỹ năng người lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Năng suất nhân viên (Tỷ lệ doanh thu với tổng nhân viên) - Tỷ lệ chi phí đào tạo với tổng nhân viên
L2 – Lòng trung thành + Thỏa mãn nhân viên + Sự hài lòng nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> - Khảo sát mức độ hài lòng nhân viên qua thang đo - Tỷ lệ nhân viên tham gia hoạt động trên số nhân viên bình quân
L3 - Sự sẵn sàng các nguồn thông tin (Tích hợp IT vào trong tất cả các quy trình)	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ quy trình được thực hiện bởi IT - Sự hài lòng về IT

Biện pháp thực hiện:

Với nguồn lực thông tin công ty cần thiết phải cải tiến công nghệ thông tin , thiết kế lại trang Web để quảng bá thương hiệu công ty làm gia tăng mức độ truy cập của các khách hàng hiện hữu và gia tăng được khách hàng mới .

Nâng cao năng lực nhân viên với mức độ hài lòng từ bình thường trở lên bằng cách khuyến khích nhân viên tự học hỏi nâng cao trình độ, nâng cao các thiết bị phục vụ cho công việc của nhân viên, tổ chức các buổi tập huấn đào tạo. Công ty thiết lập bảng khảo sát thang điểm từ 1 tới 5 dựa vào các tiêu chí :

- Năng lực phù hợp với bản thân.
- Môi trường làm việc.
- Trang thiết bị làm việc.
- Phong cách lãnh đạo của trưởng phòng ban.
- Mức độ hợp tác của đồng nghiệp.
- Cách đánh giá thành quả để khen thưởng.
- Tuân thủ các quy định công ty.

Tổng hợp các kết quả khảo sát của các tiêu chí , công ty đưa ra tổng kết thang điểm như sau :

Rất không hài lòng : < 10

Không hài lòng : Từ 10 đến < 17

Bình thường : Từ 17 đến < 24

Hài lòng : Từ 24 đến < 31

Rất hài lòng : ≥ 31

Thiết lập các cơ sở dữ liệu dùng chung cho toàn công ty, công ty sẽ thiết kế các mẫu biểu dữ liệu để các phòng ban nhập dữ liệu, từ đó thông tin sẽ được nối kết giữa các phòng ban, nâng cấp hệ thống thông tin cho phù hợp với sự phát triển.

Có chế độ khen thưởng khích lệ cho nhân viên khi họ đóng góp những sáng kiến làm lợi cho công ty. Đánh giá thành quả nhân viên và phân phối thu nhập theo năng lực của người lao động tránh tình trạng cào bằng.

Tác giả trình bày Thẻ điểm cân bằng của khía cạnh học hỏi và phát triển ở phụ lục 9.

3.3. Liên kết các khía cạnh trong BSC vào chiến lược công ty

Sau khi thiết lập các mục tiêu và thước đo, chúng ta có thể liên kết các khía cạnh vào chiến lược công ty, thể hiện mối quan hệ nhân quả.

Các mục tiêu chiến lược đã lựa chọn được phân thành 4 lĩnh vực (học hỏi và phát triển, các quy trình nội bộ, các mối quan hệ bên ngoài và viễn cảnh về tài chính). Đây được xem là mô hình Balanced Scorecard tiêu biểu nhất.

Hai lĩnh vực bên dưới bao gồm các mục tiêu liên quan đến các hoạt động quan trọng nhất trong quá trình kinh doanh, thời gian cho các chu trình, sản xuất, ... (các quy trình nội bộ) và các nhu cầu thiết yếu nhằm duy trì tính ổn định cho các quy trình này, đồng thời phát triển nguồn nhân lực, phát triển sản phẩm và các quy trình.

Hai lĩnh vực trên cùng cho biết các mục tiêu liên quan đến những kết quả mong có được từ các hoạt động đã thực hiện. Điều này có nghĩa là những gì chúng ta mong đợi từ khách hàng, đối tác và các mối quan hệ bên ngoài (mối quan hệ ngoài tổ chức) và phương thức chuyển toàn bộ sang các giá trị tài chính và kinh tế. Mục tiêu cuối cùng về tài chính của công ty là gia tăng giá trị EVA. Muốn đạt EVA cao thì phải đạt được các mục tiêu trong khía cạnh khách hàng là sự hài lòng khách hàng, giữ chân khách hàng và thu hút khách hàng mới. Để đạt được ba mục tiêu trong khía cạnh khách hàng thì công ty phải cung cấp được giá trị cho khách hàng đó là Chất lượng, thời gian và chi phí thể hiện trong mục tiêu khía cạnh nội bộ. Và cuối cùng muốn đạt được các mục tiêu trong ba khía cạnh thì công ty phải có nguồn lực là nhân viên và thông tin trong khía cạnh học hỏi và phát triển.

Theo Robert Simons (1995) và Epstein & Manzoni (1997), việc kết nối các mục tiêu này với nhau cho khớp theo quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu là yếu tố chủ chốt để kết hợp mục tiêu chiến lược với các biện pháp đo lường thành quả hoạt động.

3.4. Triển khai thực hiện BSC để đo lường thành quả hoạt động của công ty.

Sau khi xây dựng được thẻ cân bằng điểm, các mục tiêu trong các khía cạnh được nối kết với nhau tạo thành mối quan hệ nhân quả, tổ chức phải truyền tải các nội dung trong Thẻ điểm xuống đến các nhân viên của công ty.

Để thực hiện thành công mọi chiến lược, thì bản thân những chiến lược đó cần phải được hiểu rõ và thực hiện tại mọi cấp của tổ chức. Phổ biến và truyền đạt thẻ cân bằng điểm có nghĩa là đưa chúng đến mọi bộ phận phòng ban của tổ chức và tạo cho người lao động có cơ hội liên hệ giữa công việc hàng ngày của họ với chiến lược của tổ chức. Mọi cấp độ của tổ chức sẽ nhận ra các hoạt động tạo giá trị của họ thông qua mối liên hệ giữa việc triển khai những thẻ điểm của họ với các mục tiêu của cấp cao hơn. Bằng cách phổ biến và truyền đạt, công ty sẽ tạo ra một luồng thông tin ngược từ dưới phòng ban bộ phận tới ban lãnh đạo điều hành. Một số tổ chức thực hiện phổ biến và truyền đạt từ trên xuống tới cấp cá nhân người lao động. Các cá nhân này sẽ phát triển BSC, trong đó xác định sự đóng góp của cá nhân họ cho cả nhóm nhằm giúp đạt được mục tiêu tổng thể.

Thay vì đưa ra những khuyến khích và khen thưởng khi đạt được những chỉ tiêu tài chính trong ngắn hạn, ngày nay người quản lý có cơ hội trao phần thưởng cho các nhóm hay phòng ban một cách trực tiếp tới những khu vực mà họ đã có những nỗ lực thực hiện. Tất cả người lao động bây giờ có thể tập trung vào định hướng hiệu quả của các giá trị kinh tế trong tương lai và tập trung vào việc đưa ra các quyết định và hành động cần thiết để đạt được kết quả mong muốn.

Nếu không truyền tải được nội dung BSC công ty một cách rõ ràng và dễ hiểu xuống đến mọi nhân viên thì coi như mục đích "**công cụ truyền tải**" của BSC đã thất bại. Một số phương pháp có thể sử dụng để đạt được mục đích này: các buổi họp

toàn công ty với mục đích truyền tải ý nghĩa và nội dung BSC của công ty, tổ chức huấn luyện và học hỏi.

Song song với phần truyền đạt thể BSC của công ty, doanh nghiệp cần bắt đầu xây dựng BSC cho bộ phận và BSC cho cá nhân các nhân viên.

Dựa trên các mục tiêu của công ty, các bộ phận phòng ban sẽ đưa ra được các mục tiêu, thước đo, tiêu chí và chương trình hành động cho riêng bộ phận mình. Ví dụ với Khía cạnh tài chính của công ty "Tăng trưởng doanh số" và thước đo là 10% trong năm 2012 thì bộ phận kinh doanh xuất khẩu (Bộ phận kinh doanh xuất khẩu đạt được tăng trưởng doanh số lớn nhất trong các năm trước) có thể đặt mục tiêu "Tăng trưởng doanh số" với thước đo 30%...

Sau khi đã hoàn thành BSC mức bộ phận, từng cá nhân trong bộ phận sẽ tự xây dựng BSC riêng cho các nhân mình. Ở bước này, việc đưa ra mục tiêu, thước đo, tiêu chí sẽ được hướng theo mục tiêu của bộ phận và được sự nhất trí giữa trưởng bộ phận và từng cá nhân (nếu cá nhân đưa ra tiêu chí tăng trưởng 1% thì rõ ràng là không ổn, còn nếu đưa ra tiêu chí tăng trưởng 40 lần thì quá phi thực tế do đó cần những buổi họp giữa trưởng bộ phận, trưởng nhóm với từng cá nhân để thống nhất mục tiêu, thước đo, tiêu chí cho từng cá nhân).

Khi môi trường kinh doanh thay đổi, chiến lược của doanh nghiệp cũng phải thay đổi theo, khi đó BSC sẽ hỗ trợ việc thay đổi được diễn ra một cách êm ả và bản thân những yếu tố cấu thành nên BSC như mục tiêu, thước đo, tiêu chí, chương trình hành động cũng sẽ thay đổi theo tương ứng. Do đó, bước cuối cùng trong một BSC là đánh giá (evaluation) xem bản BSC mới xây dựng còn những thiếu sót nào cần chỉnh sửa bổ sung hoặc thậm chí phải loại bỏ... để từ đó dần dần xây dựng được một sản phẩm BSC phù hợp nhất cho doanh nghiệp (phù hợp nhất và hoàn hảo nhất)

Khi thực hiện xong công ty dựa vào kết quả chung trên thẻ điểm cân bằng, và tùy theo mức độ quan trọng trong các khía cạnh để xác định tỷ trọng cho từng khía cạnh, trong các khía cạnh so sánh từng mục tiêu với các tiêu chí đề ra với tình hình

thực hiện, xác định được các thành phần mục tiêu có hiệu quả hay không, từ đó xác định số điểm hoặc xác định tỷ lệ % được thưởng so với tỷ trọng.

Giả định công ty dự định thưởng 10% cho nhân viên dựa trên các kết quả của thẻ điểm, căn cứ vào các thước đo trên 4 khía cạnh được trình bày ở bảng sau:

Bảng 3.9 : Tiêu chí thước đo các yếu tố trong thẻ điểm để xác định hiệu quả

Khía cạnh	Thước đo	Tiêu chí	Tỷ trọng	Thực hiện	Điểm số	Khen thưởng
Tài chính	Tăng trưởng doanh thu	10%	40%	12,5%	12	4%
Khách hàng	Thu hút khách hàng mới	5%	15%	6%	11	1,5%
	Giữ chân khách hàng	85%	5%	80%	7	0
Kinh doanh nội bộ	Giảm chi phí	5%	5%	3%	9	0
	Rút ngắn thời gian	90%	5%	92%	11	0,5%
	Tăng chất lượng	90%	10%	90%	10	1%
Đào tạo và phát triển	Thỏa mãn nhân viên	75%	10%	80%	13	1%
	Tăng năng suất nhân viên	5%	10%	2%	8	0
Cộng			100%		10,9	8%

Bảng 3.9 được cấu thành do công ty phân chia tỷ trọng của các khía cạnh như sau: Tài chính 40%, Khách hàng 20%, Kinh doanh nội tại 20%, và đào tạo phát triển 20%, trong từng khía cạnh tùy theo tính chất quan trọng xác định tỷ trọng của các thước đo, theo quan điểm của tác giả thì lúc bắt đầu áp dụng thẻ điểm cần thiết nên để tỷ trọng của các khía cạnh như trên, riêng khía cạnh học hỏi và phát triển sau này sẽ giảm dần trong những giai đoạn sau vì sau đó các nhân viên đã được đào tạo và thông suốt, kinh nghiệm của các doanh nghiệp thường áp dụng tỷ trọng này là 15%.

So sánh tiêu chí kế hoạch với thực hiện, công ty có được thước đo hiệu quả hoạt động dùng cho khen thưởng và đánh giá hiệu quả hoạt động công ty.

Theo phần diễn giải trên thì mức thưởng về hoạt động là 8%, được tính như sau: phần khía cạnh khách hàng có tỷ trọng của hai mục tiêu tổng cộng là 20%, trong đó mục tiêu khách hàng là 15%, so sánh giữa thực tế và tiêu chí tăng nên sẽ được hưởng tỷ lệ là: 10% (tỷ lệ này đã giả định là thưởng 10%) x 15% (tỷ trọng) = 1,5%, còn phần giữ chân khách hàng khi so sánh với tiêu chí và thực hiện thì không đạt nên không được hưởng tỷ lệ nào. Tương tự cách tính cho các khía cạnh, chúng ta có số liệu trên.

Còn tổng điểm công ty để xác định hiệu quả hoạt động được xác định như sau: Xác định điểm số cho từng mục tiêu thước đo căn cứ vào chênh lệch giữa thực hiện và kế hoạch (tiêu chí).

	Điểm (Xi)
Chênh lệch bằng :	10
Chênh lệch : 1-2%	9-11
Chênh lệch : >2-3%	8-12
Chênh lệch : >3-5%	7-13
Chênh lệch : >5-7%	6-14
Chênh lệch : >7-10%	5-15

Các chênh lệch tăng giảm được tính điểm như sau:

Thí dụ xem phần khía cạnh tài chính, chúng ta so sánh thực tế với tiêu chí thì công ty tăng được 2,5% (12,5% - 10%) , thì số điểm sẽ lấy khoảng chênh lệch >2-3%. Do tăng nên được điểm 12. Tương tự tại khía cạnh khách hàng mục giữ chân khách hàng thì khi so sánh thì giảm 5%, chúng ta xem khoảng chênh lệch >3-5% thì số điểm là 7 (do giảm). Tổng quát chúng ta căn cứ vào điểm 10 làm chuẩn cho điểm, nếu tăng thì lớn hơn 10 (>10), còn giảm thì ngược lại.

$$\text{Tổng điểm (H)} = \sum Xi * Di \quad (\text{Với } Di \text{ là tỷ trọng từng yếu tố}) = 10,9$$

Công ty quy ước Tổng điểm (H) của Thẻ BSC như sau:

$H < 6$: tình hình hoạt động của công ty đang trong tình trạng xấu, công ty cần chú tâm cải tổ toàn bộ hoạt động.

$6 < H < 9$: tình hình hoạt động của công ty tương đối tốt, tuy nhiên cần cải thiện những mục tiêu < 7 điểm

$H > 9$: Công ty hoạt động tốt.

3.5. Các giải pháp hỗ trợ cho việc xây dựng BSC:

- **Quán triệt sự cần thiết phải xây dựng BSC**

Trong môi trường kinh doanh biến động, doanh nghiệp có thể phải xem xét lại câu trả lời của mình cho những câu hỏi trên. Khi được hỏi tại sao phải chuyển đổi chính sách trước đây của mình, nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes đã trả lời: “Khi thực tế thay đổi thì tôi cũng phải thay đổi tư duy của mình”. Cách suy nghĩ này của Keynes cũng chính là cách suy nghĩ mà lãnh đạo các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ cần có.

Theo khảo sát nhanh của Vietnam Report về điều chỉnh của doanh nghiệp để thích ứng với môi trường kinh tế năm 2009, phát triển sản phẩm/dịch vụ mới để đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng trong giai đoạn suy thoái là sự lựa chọn của 50% đại diện doanh nghiệp tham gia Diễn đàn VNR500. 21% cho biết đang tìm kiếm cơ hội trong thời khủng hoảng bằng cách tham gia vào các thị trường mà đối thủ đang yếu dần, tuyển dụng người tài, tìm kiếm các cơ hội mua bán và sát nhập. Điều này phần nào phản ánh sự nhanh chóng nắm bắt thời cơ của các doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế toàn cầu đang rơi vào suy thoái. Chỉ có 7% đại diện doanh nghiệp cho rằng không cần có sự thay đổi trong thời điểm này.

Nhìn chung trong giai đoạn kinh tế suy thoái, doanh nghiệp nên tập trung vào việc tái cấu trúc, giảm thiểu chi phí, tăng thêm thị phần và lợi nhuận để tạo nền móng chuẩn bị cho thời kỳ hồi phục của nền kinh tế.

Nếu đầu tư cho tầm nhìn chiến lược một cách đúng mức, đồng thời xem xét lại các chu trình hoạt động, loại bỏ những hoạt động thiếu hiệu quả thì khi kinh tế bắt

đầu đi lên, doanh nghiệp sẽ có một nền móng vững chắc để tiếp tục vươn lên những tầm cao mới với những chiến lược mới.

Vượt qua rào cản về tầm nhìn. Đại đa số nhân viên không hiểu về chiến lược công ty chỉ khoảng 5% nhân lực hiểu về chiến lược, sự hiểu biết về chiến lược của các nhà quản lý cấp trung hầu như không thấu hiểu, chỉ có nhóm quản lý cao cấp là có đủ khả năng đủ trình bày rõ ràng chiến lược đang hoạt động một cách hiệu quả. Thẻ điểm cân bằng là phương pháp luận được thiết kế hỗ trợ trong việc diễn giải chiến lược thành những mục tiêu và thước đo.

- **Sự cam kết và hiểu biết về BSC của lãnh đạo**

Sự cam kết và quyết tâm đến cùng của lãnh đạo cấp cao là điều kiện tiên quyết để có thể triển khai thành công của dự án BSC. Việc triển khai dự án BSC liên quan đến việc thúc đẩy tất cả các bộ phận của doanh nghiệp tham gia. Vì các nhà quản lý có xu hướng coi các chương trình hay dự án không liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ của họ là ưu tiên thứ yếu sau công việc nên dự án gần như chắc chắn sẽ dậm chân tại chỗ nếu không có sự cam kết và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo trong việc thúc đẩy dự án. Không ít doanh nghiệp ở Việt Nam phải từ bỏ dự án triển khai BSC mà nguyên nhân lại do chính lãnh đạo cấp cao không cam kết đến cùng. Sự cam kết của đội ngũ lãnh đạo cấp cao phải xuất phát từ hiểu biết của lãnh đạo về BSC và lợi ích của BSC và hiểu rõ tại sao họ cần nó. Khi thực sự hiểu biết về BSC và lợi ích của BSC, lãnh đạo cấp cao mới có thể tự tin vào quyết định và tham gia hiệu quả vào dự án. Sẽ là sai lầm nếu như lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng chỉ cần bộ phận nhân sự hoặc nhóm công tác biết và triển khai là đủ.

Sự bảo trợ và ủng hộ từ Ban quản trị cấp cao, phải được sự đồng thuận và quyết định của ban điều hành. Kaplan và Norton đã tổng kết điều này: “*Quan trọng hơn cả là thời gian giành cho những cuộc họp thực sự, nơi xảy ra những cuộc bàn cãi và tranh luận giữa chính những nhà lãnh đạo cấp cao... Những cuộc họp này tạo ra sự*

cam kết đối với chiến lược, đối với thế điểm như là phương tiện giao tiếp và đối với quy trình quản lý – quy trình dựng nên tổ chức Tập trung vào chiến lược”[3,p.92]

- **Phổ biến và truyền đạt Thẻ điểm để vượt qua rào cản về con người**

Để thực hiện thành công mọi chiến lược, thì bản thân những chiến lược đó cần phải được hiểu rõ và thực hiện tại mọi cấp của tổ chức. Phổ biến và truyền đạt thẻ cân bằng điểm có nghĩa là đưa chúng đến mọi bộ phận phòng ban của tổ chức và tạo cho người lao động có cơ hội liên hệ giữa công việc hàng ngày của họ với chiến lược của tổ chức. Mọi cấp độ của tổ chức sẽ nhận ra các hoạt động tạo giá trị của họ thông qua mối liên hệ giữa việc triển khai những thẻ điểm của họ với các mục tiêu của cấp cao hơn.

Bằng cách phổ biến và truyền đạt, công ty sẽ tạo ra một luồng thông tin ngược từ dưới bộ phận tới ban lãnh đạo điều hành. Một số tổ chức thực hiện phổ biến và truyền đạt từ trên xuống tới cấp cá nhân người lao động. Các cá nhân này sẽ phát triển BSC, trong đó xác định sự đóng góp của cá nhân họ cho cả nhóm nhằm giúp đạt được mục tiêu tổng thể

- **Tham quan, học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp đã triển khai BSC thành công :** Bà Trần Như Thiên My, Trưởng Ban Tài chính Kế hoạch Đầu tư của Công ty Cổ phần XNK Thủy Sản Miền Trung (Seaprodex Danang) chia sẻ kinh nghiệm ứng dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) tại 1 đơn vị thành viên của công ty từ năm 2008 chia sẻ: bên cạnh sự thông hiểu về hiệu quả, cách áp dụng BSC và sự quyết tâm của Ban lãnh đạo, mỗi nhân viên phải hiểu được và thực hiện nó triệt để.

Bà My đã gặp rất nhiều thách thức khi triển khai áp dụng BSC, vì mọi người chưa hiểu tác dụng của BSC nên ban đầu có nhiều ý kiến không thuận. Đa số mọi người thấy phải làm thêm việc, chưa thấy được ngay tác dụng. Tuy nhiên, khi mỗi phòng ban hiểu vai trò của mình trong hoạt động chung của công ty, thống nhất chọn những KPI (Key Performance Index), chỉ số đo lường hiệu quả riêng và cách đánh giá...thì mọi việc sẽ trôi chảy hơn. Đặc biệt, mọi KPI của từng bộ phận kết nối chặt chẽ với KPI của công ty.

Theo bà My việc ứng dụng BSC giúp công ty hoạt động một cách có hệ thống, có phương pháp. Các bộ phận trong công ty hiểu được, tại sao mình cần làm như vậy, suy nghĩ việc mình đang làm sẽ ảnh hưởng đến các chỉ tiêu KPI cần đạt được ra sao, tìm cách khắc phục nếu phạm lỗi. Từ đó, công việc hàng ngày rất có trọng tâm, và có hiệu quả hơn vì họ luôn hướng đến mục tiêu đã cam kết. Các mục tiêu này đều được kết nối chặt chẽ với mục tiêu của công ty nên qua đó, công ty đạt được mục tiêu của mình.

- **Tự ứng dụng hay thuê tư vấn?**

Tự làm: công ty tham gia học BSC và tự nghiên cứu sâu để triển khai (hoặc có sự hướng dẫn của tư vấn)

Thuê tư vấn: Chi phí tư vấn BSC tùy thuộc vào quy mô công ty, số lượng vị trí công việc... Một công ty có 60 đầu việc có thể triển khai BSC thông qua tư vấn trong vòng ba đến sáu tháng. Ngoài ra, nếu công ty chưa định hình chiến lược phát triển thì công ty tư vấn có thể hướng dẫn công ty làm việc này.

- **Hệ thống lương, thưởng dựa trên thành tích**

Một hệ thống đãi ngộ (lương, thưởng) dựa trên thành tích là nhân tố quan trọng để triển khai thành công BSC trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ứng dụng thành công BSC đều gắn kết quy trình quản trị thành tích với BSC. Trong quá trình thiết lập mục tiêu, các mục tiêu của các tổ nhóm và cá nhân, đặc biệt là của đội ngũ quản lý, phải bao gồm hoặc gắn kết với các mục tiêu trong BSC. Cơ chế lương, thưởng được điều chỉnh theo hướng việc tăng lương, phân bổ tiền thưởng dựa trên mức độ hoàn thành các mục tiêu cá nhân và tổ nhóm.

Tỷ lệ thu nhập biến đổi (tiền lương và tiền thưởng) phụ thuộc vào tính chất công việc và trách nhiệm của họ đối với các mục tiêu chiến lược. Tỷ lệ tối thiểu có thể mang tính khuyến khích là 20%. Đối với quản lý hoặc bộ phận chịu trách nhiệm chính với các mục tiêu chiến lược, tỷ lệ biến đổi sẽ lớn hơn.

Thẻ điểm cân bằng của Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá được trình bày ở Phụ lục 10

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, tính cạnh tranh và nhu cầu xã hội ngày càng đa dạng, phức tạp và sự thay đổi của kinh tế thế giới là những yếu tố khách quan tác động đến sự tồn tại và phát triển của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá. Trước những thách thức của môi trường cạnh tranh để tiếp tục giữ vững vị thế của mình. Công ty đã xây dựng tầm nhìn, chiến lược đến năm 2015.

Chiến lược phát triển của công ty đến năm 2015 sẽ dẫn đầu về giá trị gia tăng cho công ty dựa trên việc tăng năng suất, giá cả hợp lý nhất thị trường, mạng lưới trên toàn thế giới, mở rộng thị phần. Nhằm giúp công ty đánh giá con đường đi đến cột mốc năm 2015 những tiền đề cho việc phát triển công ty trong tương lai từng bước được chuẩn bị, tác giả vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của công ty bằng việc thiết lập các mục tiêu và thước đo đo lường các mục tiêu trên bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình nội bộ và đào tạo phát triển. Những mục tiêu và thước đo này không phải là bất biến và luôn phù hợp. Để thực hiện thành công BSC cũng có nghĩa là thành công trong chiến lược phát triển, công ty cần có sự đồng thuận cũng như kết hợp của tất cả các bộ phận, tất cả CNCNV cần theo dõi, đánh giá để có những điều chỉnh phù hợp trong các thước đo và mục tiêu.

Thông qua việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc ứng dụng một hệ thống thể cân bằng điểm cho công ty ta có được một số kết quả như sau:

Thứ nhất: Đã tạo ra được một Bản đồ chiến lược mô tả các mục tiêu chiến lược cho công ty (Hình 3.1), sơ đồ này đã cung cấp một cách nhìn nhận về cấu trúc tổ chức trong sự tích hợp các mục tiêu của tổ chức trong bốn khía cạnh của Balanced Scorecard. Nó minh họa mối quan hệ nguyên nhân - kết quả mà liên kết các kết quả mong muốn trong khía cạnh về khách hàng và tài chính tới những quá trình kinh doanh nội bộ then chốt, nổi bật - quản lý các quá trình vận hành. Những quá trình then chốt này nó tạo ra và phân phối mệnh đề giá trị tới các khách hàng mục tiêu và nó cũng đẩy mạnh mục tiêu về hiệu quả của tổ chức trong khía cạnh tài chính.

Hơn thế nữa bản đồ chiến lược của công ty cũng xác định các năng lực cụ thể trong tài sản vô hình của tổ chức - nguồn lực con người - công nghệ thông tin - mà được yêu cầu để phục vụ cho sự chuyển giao những quá trình nội bộ thiết yếu.

Thứ hai: Nó cũng đã tạo ra một bảng các danh mục tiêu chỉ đo lường và kế hoạch hành động - Giúp công ty có thể đạt được các mục tiêu chiến lược của mình thông qua các chương trình thực thi.

Thứ ba: Việc xây dựng hệ thống thẻ cân bằng điểm đã giúp công ty nhận ra được các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại của mình, cũng như là phát hiện ra được một cách nhanh chóng nguyên nhân của việc tạo ra các điểm yếu đó thông qua một loạt các mối quan hệ nhân quả trong sơ đồ mục tiêu chiến lược. Từ đó các nhà quản lý trong phòng ban có thể thực hiện các quyết định đúng đắn nhằm cải thiện cũng như khắc phục các điểm yếu của phòng ban. Đồng thời cũng phát huy các điểm mạnh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của phòng ban mình, cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Tóm lại, đề tài đã tạo ra một nền tảng vững chắc cho việc xây dựng một hệ thống thẻ cân bằng điểm cho Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá, đồng thời việc ứng dụng các thước đo trong thẻ điểm đã giúp công ty đánh giá một cách hiệu quả việc thực thi chiến lược của mình, từ đó nhận diện ra được các điểm mạnh, điểm yếu đang còn tồn tại.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt và xu thế hội nhập hiện nay, các tổ chức phải đối mặt với rất nhiều rào cản trong việc phát triển các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động. Cái mà doanh nghiệp hiện nay cần là một hệ thống mà có thể cân bằng tính chính xác của các chỉ số tài chính đã có trong quá khứ và định hướng về hiệu quả trong tương lai. Đồng thời, hệ thống này cũng sẽ hỗ trợ tổ chức trong việc áp dụng các chiến lược khác nhau. Thẻ cân bằng điểm (The Balanced Scorecard - BSC) là công cụ có thể giúp giải quyết cả hai vấn đề trên

Balance Scorecard là một ý tưởng quản trị xuất sắc của hai tác giả Robert S.Kaplan và David P. Norton ra đời từ những năm cuối thế kỷ 20 nhằm giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể trong bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ, đào tạo và phát triển.

Vận dụng Balance Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho Công Ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá là một nhu cầu cần thiết giúp cho công ty vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

Tác giả hy vọng tương lai công ty sẽ gặt hái được nhiều thành công nhờ phát triển hệ thống BSC để đo lường hoạt động, quản lý chiến lược và trao đổi thông tin. Đồng thời, với đề tài này có những nghiên cứu kế tiếp hơn và sâu sắc hơn như áp dụng BSC vào trong lĩnh vực giáo dục của các trường học và cá nhân. Phát triển nhiều hơn về các thước đo làm chuẩn cho dữ liệu trong hệ thống thẻ cân bằng điểm.

Mặc dù đã cố gắng nhưng với thời gian và khả năng nghiên cứu có hạn, đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong Thầy, Cô cùng các bạn đóng góp ý kiến và chỉ dẫn để luận văn được hoàn thiện và phong phú hơn. /

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- [1] Robert S.Kaplan; David P.Norton (2011). *Balance Scorecard, Thẻ Điểm Cân Bằng - Biến chiến lược thành hành động*. (Lê Đình Chi – Trịnh Thanh Thủy dịch). Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh
- [2] Robert S.Kaplan; David P.Norton (2011). *Strategy Maps, Bản đồ chiến lược – Biến tài sản vô hình thành hữu hình*. (Phan Thị Công Minh – Vũ Minh Tú dịch). Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh
- [3] Paul R. Niven (2009). *Balance Scorecard : Step-By-Step, Thẻ điểm cân bằng – Áp dụng mô hình quản trị công việc hiệu quả toàn diện để thành công*. (Trần Phương- Thu Hiền dịch). In lần thứ hai, Nhà Xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh
- [4] David Parementer (2009). *KPI , Các chỉ số đo lường hiệu suất- Xây dựng và ứng dụng các chỉ số hiệu suất cốt yếu có tính thuyết phục*. (Nguyễn Thị Kim Thương dịch) In lần thứ hai, Nhà Xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh
- [5] Nguyễn Hữu Lam (chủ biên); Đinh thái hoàng và Phạm Xuân Lan (1998). *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*. Nhà Xuất bản Giáo Dục, Thành phố Hồ Chí Minh

Bài báo nghiên cứu

- [6] Đặng Thị Hương (2010). ‘*Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Dịch vụ . Việt Nam*’. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh (26).pp 94-104.
- [7] Nguyễn Quốc Việt (2008). ‘*Phát triển hệ thống Thẻ cân bằng điểm (Balanced Scorecard) cho bộ phận kinh doanh may Xuất nhập khẩu – Tổng công ty CP Dệt may Hòa Thọ*’. Tuyển tập báo “ Hội nghị Sinh viên nghiên cứu khoa học “ lần thứ 6. Đại học Đà Nẵng (2008). pp 24-30.

Trang Web:

[8] Howard Rohm (2003). *Improve Public sector Result with a Balaced Scorecard: Nine Steps To Success*. [online], viewed 16/02/2012, from:
<<http://www.strategymapscorecard.com/home/NineStepsToSuccess.htm> >

HUTECH

Phụ lục 1: Câu hỏi phỏng vấn để xây dựng tầm nhìn

- Trong quá khứ, chúng ta đã từng đạt được thành công ở lĩnh vực nào và tại sao ?
- Trong quá khứ chúng ta đã thất bại trong lĩnh vực nào ?
- Điều gì khiến cho chúng ta là một tổ chức độc nhất ?
- Tại sao chúng ta nên tự hào về tổ chức của mình ?
- Những xu hướng, sự đổi mới và sự năng động nào hiện đang thay đổi thị trường của chúng ta ?
- Là một tổ chức, những thuộc tính và khả năng lớn nhất của chúng ta là gì ?
- Ông/Bà thấy tổ chức của chúng ta sẽ ở đâu trong 3 năm, 5 năm, 10 năm nữa?
- Tổ chức của chúng ta sẽ thay đổi như thế nào trong khoảng thời gian đó?
- Chúng ta sẽ duy trì thành công của mình như thế nào?

Phụ lục 2 : Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh tài chính

Mục tiêu	Thước đo	Tiêu chí	Biện pháp hành động
F1- Gia tăng giá trị dài hạn công ty	Thu nhập trên vốn sử dụng ROI Giá trị gia tăng của công ty EVA	23%	Tăng hiệu quả vốn hoạt động và hiệu quả sử dụng tài sản cố định
F2- Tăng trưởng doanh thu từ việc phát triển khách hàng mới	Doanh thu từ khách hàng mới	5%	Bên cạnh các thị trường xuất khẩu truyền thống, tiếp tục nghiên cứu, tìm kiếm và phát triển thị trường mới, đặc biệt tập trung vào khu vực thị trường Nam Mỹ và các nước Châu phi
F3- Tăng giá trị khách hàng hiện hữu	% tăng trưởng doanh thu trên từng khách hàng	1-5%	Tiếp tục duy trì và phát huy những mối quan hệ tốt đẹp với các bạn hàng thân thuộc trong và ngoài nước thông qua việc cung cấp các sản phẩm có chất lượng ổn định cao và làm tốt công tác dịch vụ sau bán hàng. Đặc biệt, phải kiểm soát tốt chất lượng mặt hàng “vỏ cây thuốc lá” xuất sang Nhật Bản để có thể giữ và khai thác mạnh hơn nữa thị

			trường này.
F4- Tối đa hóa độ hiệu dụng tài sản	Vòng quay tài sản hàng tồn kho Giảm chu trình tiền mặt	35 lần 5%	Tối thiểu chu trình kinh doanh như thời gian đặt hàng đến khi giao hàng , theo dõi quan hệ khách hàng nhằm làm thỏa mãn khách hàng sẽ làm tăng hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo thu hồi nợ không để nợ quá hạn
F5- Cải thiện cơ cấu chi phí	Tỷ suất phí (Chi phí / doanh thu) Mức giảm chi phí trên dòng sản phẩm, chi phí tiêu chuẩn	Giảm 1-5%	Cải thiện chu trình mua hàng và bán hàng làm tăng năng suất, cung cấp được chất lượng cao.Phân tích chi phí theo các trung tâm(áp dụng chi phí ABC)

Phụ lục 4: Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh khách hàng

Mục tiêu	Thước đo	Tiêu chí	Biện pháp hành động
C1- Mở rộng thị phần công ty + Sàng lọc khách hàng + Nhắm vào khách hàng có giá trị cao	- % khách hàng không mang lại lợi nhuận - Số lượng khách hàng chiến lược	15% 85%	Đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại, giới thiệu quảng bá hình ảnh thuốc lá Việt Nam ra thị trường thế giới
C2- Thu hút khách hàng	- Tỷ lệ khách hàng mới với doanh thu - Tỷ lệ khách hàng mới với tổng số khách hàng - Chi phí thu hút trên từng khách hàng mới	5% 5% 3%	Cải tiến chất lượng về giá cả, dịch vụ để thu hút.
C3- Tăng lòng trung thành khách hàng +Cải tiến chất lượng + Thân thiết khách hàng	- Chỉ số hài lòng của khách hàng -% gia tăng doanh thu trên khách hàng hiện hữu - Số lần giao dịch với khách hàng	> trung bình 5% Tăng 5%	Thu hút bằng chất lượng , thời gian giao hàng đúng hẹn Theo dõi khảo sát phân tích sự hài lòng của khách hàng

Phụ lục 8: Thẻ điểm cân bằng – Khía cạnh kinh doanh nội tại.

Mục tiêu	Thước đo	Tiêu chí	Biện pháp hành động
I1- Mối quan hệ nhà cung cấp	Mức độ tiêu chuẩn đánh giá nhà cung cấp sản phẩm Mức độ tiêu chuẩn đánh giá nhà cung cấp sản phẩm	Cũ ≥ 61 Mới ≥ 41 Cũ ≥ 43 Mới ≥ 51	Khảo sát việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ vận chuyển
I2-Cải thiện quy trình mua hàng	Thời gian xử lý đơn hàng đến khi giao hàng Tỷ lệ thời gian xử lý trên chu kỳ kinh doanh (MCE) Tỷ lệ % hàng lỗi	-Khu vực TP, miền Tây 1 ngày -KV miền Bắc 3 ngày 0,8% 1%	Thực hiện đúng quy trình ISO
I3-Phân phối đến khách hàng	-Tỷ lệ giao hàng đúng hạn -Thời gian phản hồi yêu cầu khách hàng	90% 1 ngày	Tiết giảm chi phí thông qua cải tiến thời gian chu trình. Theo dõi tiến độ giao nhận hàng

Phụ lục 9: Thẻ điểm cân bằng -Khía cạnh học hỏi và phát triển

Mục tiêu	Thước đo	Tiêu chí	Biện pháp hành động
L1- Kỹ năng người lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Năng suất nhân viên (Tỷ lệ doanh thu với tổng nhân viên) - Tỷ lệ chi phí đào tạo với tổng nhân viên 	5% 10%	Khuyến khích nhân viên tự học hỏi nâng cao trình độ, nâng cao các thiết bị phục vụ cho công việc của nhân viên, tổ chức các buổi tập huấn đào tạo
L2- Giữ chân nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> -Khảo sát sự hài lòng nhân viên - Tỷ lệ nhân viên bỏ việc - Tỷ lệ nhân viên tham gia hoạt động trên tổng số nhân viên bình quân 	> Bình thường 1% 100%	Có chế độ khen thưởng khích lệ cho nhân viên khi họ đóng góp những sáng kiến làm lợi cho công ty. Đánh giá thành quả nhân viên và phân phối thu nhập theo năng lực của người lao động tránh tình trạng cào bằng
L3-Tích hợp IT vào trong tất cả các quy trình kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> -Tỷ lệ quy trình được thực hiện bởi IT qua phản hồi - Khảo sát sự hài lòng về IT 	100% >bình thường	Thiết lập các cơ sở dữ liệu dùng chung cho toàn công ty, Nâng cấp hệ thống thông tin cho phù hợp với sự phát triển

Phụ lục 3

PHIẾU THĂM DÒ KHÁCH HÀNG

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự ủng hộ quý báu của Quý Công ty trong thời gian qua.

Để không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ, chúng tôi rất lấy làm vinh dự được nghe ý kiến đóng góp của Quý công ty. Đề nghị điền vào Phiếu thăm dò sau đây và gửi lại cho chúng tôi trước ngày

1/ Về Chất lượng hàng hóa

Tốt

☐

Khá

☐

TB

☐

Kém

☐

2/ Về cơ cấu mặt hàng/ nguồn hàng cung cấp

Đa dạng

☐

Chưa đa dạng

☐

3/ Về thời gian giao hàng

Đúng hạn

☐

Trễ hạn

☐

4/ Về giá cả

Tương xứng chất lượng

☐

Không tương xứng chất lượng

☐

5/ Về Xử lý khiếu nại

Kịp thời

☐

Không kịp thời

☐

6/ Sản phẩm của chúng tôi so với các nhà cung cấp khác

Thích

☐

Không thích

☐

7/ Quý công ty có mua lại sản phẩm của chúng tôi: Có ☐ Không ☐

Các ý kiến đóng góp khác

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý Công Ty.

HUTECH

Phụ lục 5 :Theo dõi đo lường tiến độ giao nhận hàng

Biện pháp	TÀN XUẤT
<ul style="list-style-type: none">• Theo dõi tiến độ giao hàng của nhà cung cấp• Đối chiếu với kế hoạch giao hàng cho khách hàng	Sau khi ký HĐ/mở LC
Khi phát hiện nhà cung cấp giao hàng chậm <ul style="list-style-type: none">• Gửi fax, e-mail, gọi điện thoại hỏi/đôn đốc nhà cung cấp• Báo sự việc cho trưởng phòng / phó Giám Đốc• Báo việc chậm giao hàng cho khách hàng	Khi phát hiện xếp hàng muộn so với HĐ/LC quy định
Các biện pháp xử lý việc giao hàng chậm <ul style="list-style-type: none">• Điều động, vay mượn vật tư trong nội bộ Tổng Công ty• Đề nghị nhà cung cấp chuyển nhanh (bằng máy bay v.v...)• Nếu không thể khắc phục, báo cáo Tổng Công ty• Liên hệ với các cơ quan liên quan (nếu cần)	Khi nhà cung cấp báo lý do không thể xếp hàng đúng hạn
Theo dõi kết quả thực hiện các biện pháp, báo cáo Trưởng phòng /Phó Giám Đốc	Sau khi khắc phục việc giao hàng muộn

Phụ lục 6: Khảo sát đánh giá nhà cung cấp sản phẩm

Tiêu chí đánh giá	Khoản mục	Đo lường	Thang điểm
I. Chất lượng	1.Chứng nhận chất lượng.	a- Có giấy chứng nhận của tổ chức chất lượng.	10
		b- Không có.	5
	2.Tỷ lệ sản phẩm không đạt yêu cầu.	a-Hỏng dưới 1%.	10
		b-Từ 1% trở lên.	5
	3.Cải tiến khuyết tật.	a- Ngay sau lần giao hàng kế tiếp.	10
		b-Không cải tiến.	5
II. Giá cả	1.Độ tin cậy khi chào giá.	Chào sát với giá bán.	10
		Chào giá cao hơn với giá bán.	5
	2.Phương thức thanh toán.	Linh hoạt.	10
		Cứng nhắc.	3
III. Năng lực	1.Đáp ứng yêu cầu chào hàng.	-Kịp thời.	10
		-Không kịp thời.	5
	2.Cung cấp đầy đủ tiêu chuẩn kỹ thuật và mẫu.	-Kịp thời.	10
		-Không kịp thời.	5
	3.Đáp ứng yêu cầu số lượng. đặt hàng.	- Đáp ứng yêu cầu.	1
		- Không đáp ứng yêu cầu.	0
IV. Tiến độ giao hàng	1.Số lần giao hàng không đúng tiến độ trong 1 năm.	Luôn giao hàng đúng hạn.	10
		Giao hàng trễ 1 lần.	7
		Giao hàng trễ 2 lần.	4
		Giao hàng trễ từ 3 lần trở lên.	0
	2.Giải quyết khiếu nại.	-Có giải quyết, tích cực, kịp thời, hiệu quả, không lặp lại.	10
		-Có giải quyết, nhưng không tích cực, hiệu quả, dễ xảy ra lặp lại.	5

		-Không giải quyết, hoặc giải quyết không hiệu quả, để xảy ra lặp lại.	0
	3.Cùng hợp tác giao hàng sớm trong trường hợp khách yêu cầu nhận hàng gấp.	Có. Không.	10 5

Đối với nhà cung cấp cũ đánh giá lại:

Tổng số điểm ≥ 61 : chấp nhận (tiêu chuẩn đánh giá tất cả các tiêu chí). Mục I điểm ≥ 15

Đối với nhà cung cấp mới :

Tổng số điểm ≥ 41 : chấp nhận (tiêu chuẩn đánh giá tất cả các tiêu chí trừ I-2,3 và IV-1,2)

Cách tính điểm đối với nhà cung cấp sản phẩm

Tiêu chí đánh giá	Các khoản mục	Điểm số cho nhà cung cấp cũ	Điểm số cho nhà cung cấp mới
I. Chất lượng	1.Chứng nhận chất lượng	5-10	5-10
	2.Tỷ lệ sản phẩm không đạt yêu cầu	5-10	
	3. Cải tiến khuyết tật	5-10	
Cộng I		>15	>5
II. Giá cả	1.Độ tin cậy khi chào giá	5-10	5-10
	2.Phương thức thanh toán	3-10	3-10
Cộng II		13	15
III. Năng lực	1.Đáp ứng yêu cầu chào hàng	5-10	5-10
	2.Cung cấp đầy đủ tiêu	5-10	5-10

	chuẩn		
	3 Đáp ứng yêu cầu số lượng (Bắt buộc)	1	1
Công III		16	16
IV. Tiến độ giao hàng	1.Số lần giao hàng không đúng tiến độ trong 1 năm	0-4-7-10	
	2.Giải quyết khiếu nại	0-4-7-10	
	3.Cùng hợp tác giao hàng	5-10	5-10
Cộng IV		17	5
Tổng cộng		≥61	≥41

Giải thích :

- Tiêu chí I nhà cung cấp phải đạt giá trị lớn hơn 15 (nhà cung cấp cũ) và 5 (nhà cung cấp mới không tính tiêu chí I.1,3).
- Tiêu chí II nhà cung cấp phải đạt giá trị tối thiểu 13 (nhà cung cấp cũ) và 15 (nhà cung cấp mới).
- Tiêu chí III nhà cung cấp phải đạt giá trị tối thiểu 16 (nhà cung cấp cũ và mới) , trong đó tiêu chí III.3 là bắt buộc phải có.
- Tiêu chí IV nhà cung cấp phải đạt giá trị tối thiểu 17 (nhà cung cấp cũ) và 5 (nhà cung cấp mới không tính tiêu chí IV.1,2)

Phụ lục 7 : Khảo sát đánh giá nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển

Tiêu chí đánh giá	Khoản mục	Đo lường	Thang điểm
I.Giá cả	1.Độ tin cậy khi chào giá.	Chào sát với giá bán.	10
		Chào giá cao hơn với giá bán.	5
	2.Phương thức thanh toán.	Linh hoạt.	10
		Cứng nhắc.	3
II.Năng lực	1.Kinh nghiệm thực hiện các hợp đồng tại VN.	Nhiều kinh nghiệm.	10
	2. Kinh nghiệm thực hiện các hợp đồng vận chuyển trên thị trường quốc tế.	Trung bình.	6
		Ít kinh nghiệm.	4
III.Tiến độ giao hàng	1.Số lần giao hàng không đúng tiến độ trong 1 năm.	Luôn giao hàng đúng hạn.	10
		Giao hàng trễ 1 lần.	7
		Giao hàng trễ 2 lần.	4
		Giao hàng trễ từ 3 lần trở lên.	0
	2.Giải quyết khiếu nại.	-Có giải quyết, tích cực, kịp thời, hiệu quả, không lặp lại.	10
		-Có giải quyết, nhưng không tích cực, hiệu quả, dễ xảy ra lặp lại.	5
		-Không giải quyết, hoặc giải quyết không hiệu quả, dễ xảy ra lặp lại	0
	3.Hợp tác giao hàng sớm trong trường hợp khẩn cấp	Có	10
		Không	5

Nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển đạt yêu cầu phải có tổng số điểm là :

- Nhà cung cấp vận chuyển cũ : Đánh giá tất cả các tiêu chí ≥ 43 điểm, mục III ≥ 22 điểm
- Nhà cung cấp vận chuyển mới đánh giá tất cả các tiêu chí ≥ 31 điểm (ngoại trừ tiêu chí III.1,2)

Cách tính điểm đối với nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển

Tiêu chí đánh giá	Các khoản mục	Điểm số cho nhà cung cấp cũ	Điểm số cho nhà cung cấp mới
I. Giá cả	1.Độ tin cậy khi chào giá	5-10	5-10
	2.Phương thức thanh toán	3-10	3-10
Cộng I		13	13
II. Năng lực	1.Kinh nghiệm thực hiện các hợp đồng tại VN	4-6-10	4-6-10
	2. Kinh nghiệm thực hiện các hợp đồng trên thị trường quốc tế.	4-6-10	4-6-10
Cộng II		8	>8
III. Tiến độ giao hàng	1.Số lần giao hàng không đúng tiến độ trong 1 năm	0- 4-7-10	
	2.Giải quyết khiếu nại	0-5-10	
	3.Hợp tác giao hàng trong trường hợp khẩn cấp	5-10	5-10
Cộng III		>22	10
Tổng cộng		≥ 43	≥ 31

Giải thích :

- Tiêu chí I nhà cung cấp phải đạt giá trị tối thiểu 13 (nhà cung cấp cũ và mới) .

- Tiêu chí II nhà cung cấp phải đạt giá trị tối thiểu 8 (nhà cung cấp cũ) và lớn hơn 8 (nhà cung cấp mới).
- Tiêu chí III nhà cung cấp phải đạt giá trị lớn hơn 22 (nhà cung cấp cũ) và tối thiểu 10 đối với nhà cung cấp mới không tính tiêu chí III.1,2),

HUTECH

Phụ lục 10- Thẻ điểm cân bằng của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp hành động
Khía cạnh tài chính			
F1- Giá trị gia tăng dài hạn công ty	Thu nhập trên vốn sử dụng Giá trị gia tăng của công ty	23%	Tăng hiệu quả vốn hoạt động và hiệu quả sử dụng tài sản cố định
F2- Tăng trưởng doanh thu	Doanh thu từ khách hàng mới	5%	Bên cạnh các thị trường xuất khẩu truyền thống, tiếp tục nghiên cứu, tìm kiếm và phát triển thị trường mới, đặc biệt tập trung vào khu vực thị trường Nam Mỹ và các nước CIS.
F3- Tăng giá trị khách hàng hiện hữu	% tăng trưởng doanh thu trên từng khách hàng	1-5%	Tiếp tục duy trì và phát huy những mối quan hệ tốt đẹp với các bạn hàng thân thuộc trong và ngoài nước thông qua việc cung cấp các sản phẩm có chất lượng ổn định cao và làm tốt công tác dịch vụ sau bán hàng. Đặc biệt, phải kiểm soát tốt chất lượng mặt hàng “vỏ cây thuốc

			lá” xuất sang Nhật Bản để có thể giữ và khai thác mạnh hơn nữa thị trường này.
F4- Tối đa hóa độ hiệu dụng tài sản	Vòng quay tài sản hàng tồn kho Giảm chu trình tiền mặt	35 lần 5%	Tối thiểu chu trình kinh doanh như thời gian đặt hàng đến khi giao hàng , theo dõi quan hệ khách hàng nhằm làm thỏa mãn khách hàng sẽ làm tăng hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo thu hồi nợ không để nợ quá hạn
F5- Cải thiện cơ cấu chi phí	Tỷ suất phí (Chi phí / doanh thu) Mức giảm chi phí trên dòng sản phẩm, chi phí tiêu chuẩn	Giảm 1-5%	Cải thiện chu trình mua hàng và bán hàng làm tăng năng suất, cung cấp được chất lượng cao.Phân tích chi phí theo các trung tâm(áp dụng chi phí ABC)
Khía cạnh khách hàng			
C1- Lựa chọn khách hàng	- % Khách hàng mang lại lợi nhuận - Số lượng khách hàng chiến lược (tỷ lệ khách hàng chiến lược với	15% 85%	Đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại, giới thiệu quảng bá hình ảnh thuốc lá Việt Nam ra thị trường thế

	tổng khách hàng)		giới thông qua các hoạt động như: Sử dụng hiệu quả website công ty, tham gia sàn giao dịch thương mại điện tử, quảng cáo trên các tạp chí chuyên ngành thuốc lá (Asia Tobacco; Tobacco Reporter), gửi mẫu chào hàng
C2- Thu hút khách hàng mới	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ khách hàng mới với doanh thu - Tỷ lệ khách hàng mới với tổng số khách hàng - Chi phí thu hút trên từng khách hàng 	5% 5% 3%	Cải tiến chất lượng về giá cả, dịch vụ để thu hút.
C3-Tăng lòng trung thành khách hàng +Cải tiến chất lượng + Thân thiết khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - % gia tăng doanh thu trên khách hàng hiện hữu -Bảng khảo sát hài lòng khách hàng -Thời gian giải quyết giao dịch hoặc than phiền cho khách hàng 	1-5% >trung bình Tăng 5%	Thu hút bằng chất lượng , thời gian giao hàng đúng hẹn Theo dõi khảo sát phân tích sự hài lòng của khách hàng

	-Tỷ lệ yêu cầu của khách hàng không được hài lòng qua lần xử lý đầu tiên Số lần giao dịch với khách hàng	Giảm 2% Tăng 5%	
Khía cạnh nội bộ			
I1- Quan hệ với nhà cung cấp	Mức độ tiêu chuẩn đánh giá nhà cung cấp sản phẩm Mức độ tiêu chuẩn đánh giá nhà cung cấp sản phẩm	Cũ >=61 Mới >=41 Cũ >=43 Mới >=51	Khảo sát tiêu chuẩn nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ vận chuyển
I2-Cải thiện quy trình mua bán hàng	Thời gian xử lý đơn hàng đến khi giao hàng Tỷ lệ % hàng lỗi Tỷ lệ thời gian xử lý trên chu kỳ kinh doanh (MCE)	-Khu vực TP, miền Tây 1 ngày -KV miền Bắc 3 ngày 1% 0.8%	Thực hiện đúng quy trình ISO Khảo sát việc cung cấp sản phẩm Khảo sát việc cung cấp dịch vụ vận chuyển

I3-Phân phối đến khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ giao hàng đúng hạn - Thời gian phản hồi yêu cầu khách hàng 	90% 1 ngày	Tiết giảm chi phí thông qua cải tiến thời gian chu trình. Theo dõi tiến độ giao nhận hàng
Khía cạnh học tập và phát triển			
L1- Kỹ năng người lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Năng suất nhân viên (Tỷ lệ doanh thu với tổng nhân viên) - Tỷ lệ chi phí đào tạo với tổng nhân viên 	5% 10%	Nâng cao năng lực nhân viên với mức độ hài lòng từ bình thường trở lên bằng cách khuyến khích nhân viên tự học hỏi nâng cao trình độ, nâng cao các thiết bị phục vụ cho công việc của nhân viên, tổ chức các buổi tập huấn đào tạo
L2- Giữ chân nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> - Khảo sát sự hài lòng nhân viên - Tỷ lệ nhân viên bỏ việc - Tỷ lệ nhân viên tham gia hoạt động trên tổng số nhân viên bình quân 	> Bình thường 1% 100%	Có chế độ khen thưởng khích lệ cho nhân viên khi họ đóng góp những sáng kiến làm lợi cho công ty. Đánh giá thành quả nhân viên và phân phối thu nhập theo năng lực của người lao động tránh tình trạng cào bằng
L3-Tích hợp IT vào trong tất cả các	-Tỷ lệ quy trình được thực hiện bởi IT	100%	Thiết lập các cơ sở dữ liệu dùng

quy trình kinh doanh	- Khảo sát sự hài lòng về IT	> bình thường	chung cho toàn công ty, công ty sẽ thiết kế các mẫu biểu dữ liệu để các phòng ban nhập dữ liệu, từ đó thông tin sẽ được nối kết giữa các phòng ban, nâng cấp hệ thống thông tin cho phù hợp với sự phát triển
----------------------	------------------------------	---------------	---