

**ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG VIỆC TRIỂN KHAI  
CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM**  
APPLICATIONS “BALANCE SCORECARD METHOD” IN THE DEPLOYMENT  
STRATEGIES FOR VIETNAM OCEAN SHIPPING JOINT-STOCK COMPANY

**TS. MAI KHẮC THÀNH**

*Khoa Kinh tế, Trường ĐHHH Việt Nam*

**Tóm tắt**

*Khái niệm “Thẻ điểm cân bằng” (BSC) là một vấn đề còn khá mới mẻ tại Việt Nam, nhưng nó lại được áp dụng tại nhiều tổ chức và công ty trên thế giới. Nó rất hữu ích cho các nhà quản lý trong việc đánh giá hiệu quả việc thực hiện chiến lược của tổ chức. Hiện nay việc nghiên cứu và áp dụng BSC tại các doanh nghiệp vận tải biển còn hạn chế. Do đó tác giả sẽ tập trung vào việc phân tích để chỉ ra việc ứng dụng của BSC vào công ty cổ phần vận tải biển Việt Nam (VOSCO), một công ty hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh vận tải biển.*

**Abstract**

*The concept of “Balance scorecard method” is a relatively new issue in Vietnam, but it has been applied in many organizations and companies around the world. It’s useful for managers to evaluate the efficiency of the business strategy. At present the research and application of the BSC in a marine shipping business are limited. Therefore, the author will focus on the analysis to indicate the application of the BSC in VOSCO, a leading marine transportation company in Vietnam.*

**Key words:** chiến lược, thẻ điểm cân bằng, VOSCO.

**1. Phương pháp thẻ điểm cân bằng**

Phương pháp BSC do Robert Kaplan và David Norton xây dựng vào năm 1992, đây là phương pháp nhằm triển khai việc thực hiện chiến lược dựa trên 4 yếu tố chính là: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, đào tạo và phát triển. Thẻ điểm cân bằng được thiết kế để đưa ra một cái nhìn cân đối về tất cả các nhân tố trong một doanh nghiệp và đưa ra công thức đánh giá hoạt động sao cho phù hợp [2].

Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, đặc biệt là doanh nghiệp vận tải biển đều rất quan tâm đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh nhưng việc triển khai thực hiện chiến lược còn gặp nhiều khó khăn. BSC là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức dựa trên 4 nhóm yếu tố. Từ đó giúp cho việc xây dựng hệ thống quản lý và giám sát đạt hiệu quả cao hơn.

**2. Định hướng chiến lược của công ty cổ phần vận tải biển Việt Nam**

Trong phạm vi bài báo này tác giả có lựa chọn đối tượng nghiên cứu là Công ty Vận tải biển Việt Nam (VOSCO), đây là doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực vận tải hàng hóa bằng đường biển.

Trong báo cáo thường niên của công ty năm 2013 đã chỉ rõ từ nay đến năm 2020 công ty sẽ tập trung vào 3 nhóm tàu là: Tàu hàng rời cỡ lớn, tàu dầu, tàu chở hóa chất và tàu container. VOSCO cũng đặc biệt quan tâm đến các khía cạnh về quản lý như: Kỹ thuật, vật tư, con người nhằm hướng tới việc cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, đồng thời gia tăng giá trị cổ đông dài hạn của công ty [3].

**3. Ứng dụng BSC trong việc triển khai chiến lược tại VOSCO**

*Dựa trên chiến lược của công ty tác giả đề xuất xây dựng Bản đồ chiến lược cho VOSCO như sau:*

*Sau khi có bản đồ chiến lược, bước tiếp theo cần triển khai xây dựng 4 nhóm yếu tố sau:*

**3.1. Yếu tố tài chính**

\* **Công ty cần tập trung vào 5 nhóm mục tiêu chính:** (1) Gia tăng giá trị cổ đông, tăng trưởng qui mô hoạt động của công ty; (2) Cắt giảm chi phí; (3) Tối đa hóa sử dụng tài sản hiện có; (4) Tăng doanh thu từ những khách hàng mới; (5) Gia tăng giá trị khách hàng.

\* **Các thước đo việc thực hiện các mục tiêu trên:**

- Để đo lường mục tiêu gia tăng giá trị cổ đông ta sử dụng EVA, cụ thể  $EVA = \text{Lợi nhuận kinh doanh sau thuế trừ đi chi phí vốn}$ . Chỉ tiêu này chịu ảnh hưởng của bốn chỉ tiêu: tăng trưởng

doanh số, giảm chi phí kinh doanh, tăng hiệu quả của vốn hoạt động và hiệu quả sử dụng tài sản cố định.

- **Đề đo lường mục cắt giảm chi phí** ta sử dụng các thước đo sau: Chi phí cấu thành nên sản phẩm của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh và % giảm chi phí hàng năm.

- **Mục tiêu tối đa hóa sử dụng tài sản** ta dùng thước đo: Tỷ trọng hàng tồn kho và vòng quay vốn.

- **Mục tiêu tăng doanh thu:** Sử dụng chỉ tiêu Tổng doanh thu cho nhóm khách hàng mới.

- **Đề đo lường việc gia tăng giá trị** cho khách hàng sử dụng tỷ lệ % tăng trưởng doanh thu trên từng khách hàng.

#### **\* Giải pháp hành động:**

Dựa vào thực trạng hoạt động, các nguồn lực tiềm năng cũng như chiến lược phát triển của công ty đến năm 2020, dự kiến quy mô hoạt động tăng 10% so với năm trước để duy trì vị trí dẫn đầu trong ngành vận tải biển. Từ đó công ty cần có một số hành động như:

- **Mở rộng cơ hội tăng doanh thu:** Bằng cách luôn nắm được nhu cầu của thị trường để mở thêm những dịch vụ đáp ứng nhu cầu xã hội ở từng thời kỳ. Thâm nhập vào phân khúc thị trường mới.

- **Tăng chênh lệch thu chi, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh bằng cách:** Đảm bảo tăng sản lượng khai thác tàu; cải tiến hoạt động để đảm bảo thu đúng tiền độ, không có nợ quá hạn; tiếp tục thực hiện tiết kiệm chi phí, cắt giảm các khoản chi tiếp khách, chi họp hội nghị, các khoản không thực sự cần thiết; cải tiến qui trình hoạt động để tăng năng suất.

- **Tối đa hóa sử dụng tài sản như:** Tối đa hóa công suất khai thác tàu; tối đa hiệu quả vốn hoạt động.

- **Phát triển khách hàng mới** bằng cách thâm nhập vào phân khúc thị trường mới.

- **Tăng giá trị trên từng khách hàng hiện hữu:** Bằng việc gia tăng đồng bộ về giá cả, chất lượng dịch vụ làm cho khách hàng không mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh mà mua sản phẩm của mình.

### **3.2. Yếu tố khách hàng**

#### **\* Các nhóm mục tiêu chính:**

- **Đưa ra mức giá cả cạnh tranh:** Kiểm soát tốt chi phí khai thác, đặc biệt là chủ động lập kế hoạch đặt mua nhiên liệu dự trữ nhằm duy trì mức giá cạnh tranh, do đây là chi phí có ảnh hưởng lớn nhất tới giá thành vận chuyển của công ty.

- **Cung cấp dịch vụ với chất lượng hoàn hảo:** Để làm được điều này doanh nghiệp cần chú trọng đến việc đảm bảo an toàn hàng hóa và giao hàng đúng hạn.

- **Phát triển khách hàng mới:** Chủ động tìm kiếm các khách hàng mới trên các tuyến đường mới như châu Âu, châu Phi, châu Mỹ thông qua quan hệ với khách hàng truyền thống, các nhà nhập khẩu, xuất khẩu trong nước.

- **Nâng cao thương hiệu:** Tiếp tục quảng bá hình ảnh của công ty trên thị trường trong nước và quốc tế thông qua việc đầu tư nhằm trẻ hóa đội tàu, qua các chi nhánh, đại lý của công ty, qua mạng internet,... Khẳng định vị trí số một trên thị trường vận tải biển Việt Nam.

#### **\* Các thước đo của phương diện khách hàng:**

- **Đo lường mục tiêu giá cả cạnh tranh, doanh nghiệp có thể đưa vào thước đo như:** Duy trì mức giá ổn định đối với các khách hàng truyền thống; Nâng cao năng suất vận chuyển trên từng chuyến đi nhằm đưa ra mức giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh; kiểm soát chi phí nhiên liệu qua việc xây dựng định mức nhiên liệu cho từng tuyến, từng tàu; giảm chi phí gián tiếp bằng việc giảm các khoản chi phí không cần thiết

- **Để đo lường mục tiêu phát triển khách hàng mới, doanh nghiệp nên sử dụng thước đo:** Số lượng khách hàng mới; tỷ lệ % doanh thu từ khách hàng mới trên tổng doanh thu của công ty; tỷ lệ % khách hàng mới trên tổng số khách hàng.

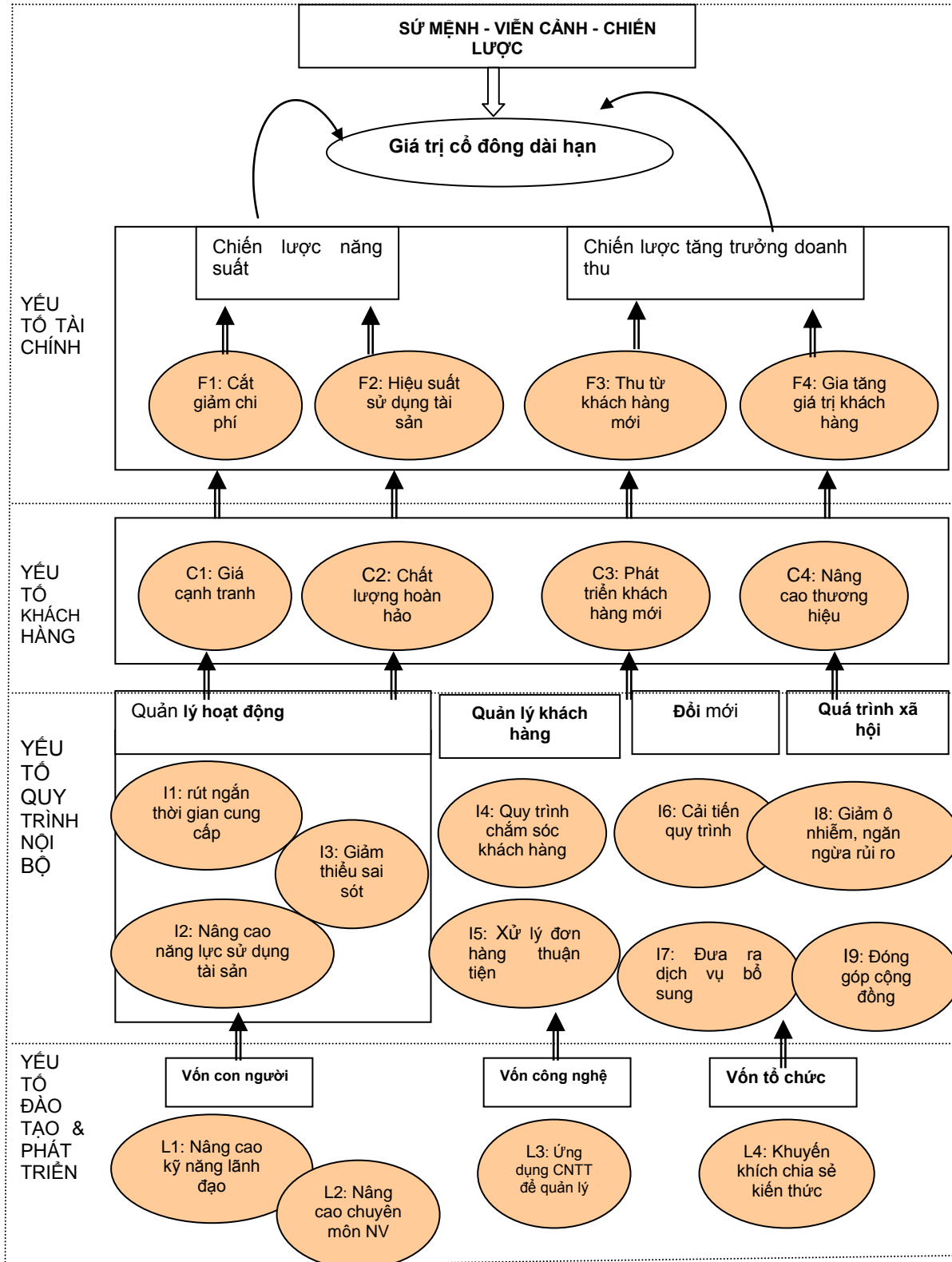
- **Với mục tiêu nâng cao thương hiệu, doanh nghiệp sử dụng thước đo:** Thị phần chiếm lĩnh và gia tăng năng lực cạnh tranh bằng việc đầu tư đội tàu.

#### **\* Kế hoạch hành động cần triển khai:**

Triển khai đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp trong năm 2014 theo BSC về phương diện khách hàng như sau:

- Tăng cường thu hút khách hàng mới với tỷ lệ khách hàng mới năm 2015 so với năm 2014 tăng 10%. Công ty cần duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng, cụ thể nhân viên phòng Khai thác thường xuyên duy trì liên lạc với khách hàng hoặc tặng quà cho khách hàng trong các dịp Lễ, Tết.

- Chú trọng hoạt động Marketing, nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút khách hàng mới.



### Hình 1. Bản đồ chiến lược của Công ty Vosco

#### 3.3. Yếu tố quy trình nội bộ

##### \* Các nhóm mục tiêu của phương diện quy trình hoạt động nội bộ:

- *Giao hàng kịp thời cho khách hàng:* Sau khi nhận đơn đặt hàng của khách hàng, bộ phận khai thác sẽ liên hệ với khách hàng để đóng hàng, phát hành vận đơn, cập nhật lên hệ thống mạng nội bộ. Bộ phận kế toán nhận thông tin của khách hàng để lập hóa đơn, chứng từ và tính toán các khoản chi phí. Bộ phận Khai thác nhận thông tin để sắp xếp chỗ trên tàu.

- *Tuân thủ qui định liên quan đến hoạt động của công ty:* Hiện công ty đang áp dụng ISO 9001: 2000 hệ thống quản lý chất lượng, qui định cụ thể nhiệm vụ, qui trình hoạt động của từng bộ phận trong công ty. Tuy nhiên nhân viên không chỉ biết quy trình để thực hiện mà còn phải hiểu mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp, hiểu được hoạt động của mình sẽ đóng góp như thế nào vào việc hoàn thành mục tiêu và tầm nhìn của công ty.

- *Cải tiến chất lượng dịch vụ và tăng năng suất:* Thường quá trình hoạt động nội bộ gồm 3 quá trình: Cải tiến, hoạt động và hậu mãi. Nhưng do hoạt động của ngành vận tải đường biển nên công ty chỉ cần tập trung vào quá trình cải tiến và quá trình hoạt động. Quá trình cải tiến chủ yếu là công việc của phòng Khai thác, tìm hiểu sáng tạo ra dịch vụ mới thích hợp với nhu cầu của thị trường khai thác khách hàng tiềm năng và giữ chân khách hàng hiện có.

##### \* Thước đo của từng mục tiêu:

- *Mục tiêu thứ nhất được đo bằng:* Tổng thời gian cung cấp hàng và số lần giao hàng đúng hạn và thời gian thực hiện của từng bộ phận trong chuỗi cung cấp dịch vụ.

- *Mục tiêu thứ hai được đo bằng:* Tỷ lệ dịch vụ hỏng của quy trình (số lượng dịch vụ hỏng/ tổng dịch vụ) và tổn thất do cung cấp dịch vụ hỏng/ tổng doanh thu.

- *Mục tiêu thứ ba được đo bằng:* Số lượng dịch vụ mới, số lượng chu trình kinh doanh được cải tiến và năng suất của từng bộ phận và từng nhân viên.

##### \* Kế hoạch hành động

- Thực hiện đúng qui trình hoạt động ISO 9001-2000 với mức sai sót tối đa là 0,1%, sai sót trong chu trình kinh doanh phải được hạn chế tối đa. Để thực hiện theo kế hoạch này, Công ty phải thực hiện tốt việc kiểm tra, kiểm soát nội bộ một cách nghiêm túc, thường xuyên. Đánh giá khen thưởng, kỷ luật nghiêm khắc để tránh tái phạm.

- Cải tiến qui trình phục vụ khách hàng với tỷ lệ đáp ứng kịp thời các đề nghị của khách hàng trên 85%. Một số biện pháp được đề nghị là gửi thư lấy ý kiến khách hàng để nắm được thông tin khách hàng để cải thiện dịch vụ cung cấp.

- Áp dụng hệ thống kết nối tất cả các bộ phận trong công ty, cũng như hệ thống mạng nội bộ trên toàn thế giới. Nâng cao tỷ lệ ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc.

#### 3.4. Yếu tố đào tạo và phát triển

##### \* Mục tiêu của yếu tố đào tạo nhân sự.

- *Thoả mãn nhân viên:* Vì khi nhân viên thoả mãn đối với công ty sẽ nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất và nhân viên sẽ phục vụ rất tốt cho khách hàng, mở rộng thị phần.

- *Tăng năng suất, phát triển kỹ năng nhân viên:* Phù hợp với chiến lược dẫn đầu chi phí vì kết quả tổng hợp của kỹ năng và tinh thần nhân viên tạo ra năng suất của nhân viên, sự đổi mới, cải tiến quy trình nội bộ và sự thoả mãn của khách hàng đạt được chiến lược “dẫn đầu chi phí”.

##### \* Thước đo của yếu tố đào tạo nhân sự

- Mục tiêu thứ nhất: Được thực hiện thông qua Bảng khảo sát nhân viên hàng năm.

- Mục tiêu thứ hai: Đo lường năng suất nhân viên bằng cách sau: Lấy tổng doanh thu chia cho tổng số nhân viên; Thống kê trình độ học vấn nhân viên hàng năm; Chi phí đào tạo trên tổng số nhân viên.

**\* Kế hoạch hành động**

- Xây dựng Bảng khảo sát nhân viên hàng năm với thang đo mức độ hài lòng nhằm định hướng giúp công ty nhận biết mức độ hài lòng của nhân viên, từ đó có những thay đổi phù hợp.

- Lập bảng theo dõi quá trình đào tạo và phát triển của nhân viên từ đó có kế hoạch đào tạo hàng năm.

**Kết luận:** Như vậy thông qua việc nghiên cứu về Thẻ điểm cân bằng cho VOSCO, công ty có thể hình dung việc triển khai chiến lược kinh doanh của mình một cách cụ thể trong từng bộ phận, từng hoạt động của công ty. Nếu ứng dụng tốt BSC trong việc quản lý chiến lược chắc chắn VOSCO sẽ đạt được những kết quả tốt hơn trong tương lai, để trở thành một công ty mạnh trong ngành vận tải biển của khu vực và trên thế giới.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Trần Văn Tùng, *Vận dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện chiến lược tại các doanh nghiệp ở Việt Nam*, Đại học Công nghiệp TP Hồ Chí Minh. 2008
- [2] Robert s. Kaplan & David P.Norton, *Thẻ điểm cân bằng*, sách dịch, Nhà xuất bản Trẻ, TP Hồ Chí Minh. 2013
- [3] [www.vosco.vn/index.php/news\\_id/358-bao-cao-thuong-nien-2013](http://www.vosco.vn/index.php/news_id/358-bao-cao-thuong-nien-2013).