

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN (PNJ)

HÀ NAM KHÁNH GIAO

Trường Đại học Tài chính - Marketing - khanhgiaohn@yahoo.com

TRẦN ĐÔNG DUY

Công ty Vàng Bạc Đá quý Phú Nhuận Thành phố Hồ Chí Minh - trandongduy2012@gmail.com

(Ngày nhận: 29/02/2016; Ngày nhận lại: 18/03/2016; Ngày duyệt đăng: 18/08/2016)

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm xây dựng thẻ điểm cân bằng (Balanced Score Card- BSC) cho Công ty Vàng Bạc Đá quý Phú Nhuận (Phu Nhuan Jewelry Joint Stock Company- PNJ) dựa trên bốn khía cạnh/viền cảnh cốt lõi là Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ và Đào tạo và phát triển, với các trọng số và các yếu tố cấu thành.

Sử dụng kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của PNJ 2012 - 2014, nghiên cứu đánh giá quá trình thực hiện chiến lược của PNJ theo BSC, qua đó, nhận diện được các yếu tố và mức độ tác động của từng yếu tố đến quá trình thực hiện chiến lược của PNJ. Nghiên cứu cung cấp thông tin hữu ích để PNJ xây dựng các giải pháp cụ thể, phù hợp để nâng cao hiệu quả công tác quản trị chiến lược.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng; khía cạnh Tài chính; khía cạnh Khách hàng; khía cạnh Quy trình nội bộ; khía cạnh Đào tạo và phát triển; Công ty Vàng Bạc Đá quý Phú Nhuận.

Applying balanced scored card to suggest the solutions of improving strategic management at Phu Nhuan jewelry company

ABSTRACT

The research is to build up the Balanced Score Card (BSC) at Phu Nhuan Jewelry Joint Stock Company (PNJ) based on four main perspectives: Financial, Customer, Internal Process, Learning and Growth with their ratios and components.

Using the business results of PNJ in the period of 2012 - 2014, the research evaluates the progress of implying PNJ strategy following BSC methodology, then identifying the main factors and measuring the affects of each factor on the implying PNJ strategy. The research provides the useful information for PNJ to build up the specific and appropriate solutions to enhance the strategic management activities.

Keywords: Balanced Score Card; Financial perspective; Customer perspective; Internal Process perspective; Learning and Growth perspective; Phu Nhuan Jewelry Joint Stock Company.

1. Tổng quan

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp đang và sẽ tiếp tục chịu áp lực cạnh tranh ngày càng lớn. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải lựa chọn chiến lược để có lối đi riêng, và có những hành động cụ thể để doanh nghiệp không đi chệch hướng so với chiến lược đã đề ra. Hệ thống “Thẻ điểm cân bằng” (BSC), một hệ thống tiên tiến để đo

lượng hiệu suất của một doanh nghiệp dựa trên bốn khía cạnh chủ yếu được Kaplan và Norton giới thiệu vào năm 1992, đã lọt vào top 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới, mô hình này giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể.

Công ty cổ phần Vàng Bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) là một doanh nghiệp dẫn đầu

trong ngành kim hoàn tại Việt Nam, xếp trong 5 công ty hàng đầu trên thị trường châu Á. Từ 2004 đến 2011, quá trình cổ phần hóa và trở thành công ty đại chúng đòi hỏi PNJ cần có những điều chỉnh trong công tác hoạch định chiến lược. Tháng 10 năm 2011, dưới sự tư vấn của Value Partners, PNJ triển khai xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn cho mình trên mô hình bản đồ chiến lược, đồng thời, áp dụng mô hình BSC để quản trị quá trình thực thi chiến lược. Nghiên cứu này góp phần hoàn thiện công tác quản trị chiến lược tại PNJ, giúp công ty hoàn thành các mục tiêu chiến lược theo định hướng trở thành một trong những nhà bán lẻ trang sức hàng đầu châu lục.

2. Cơ sở khoa học

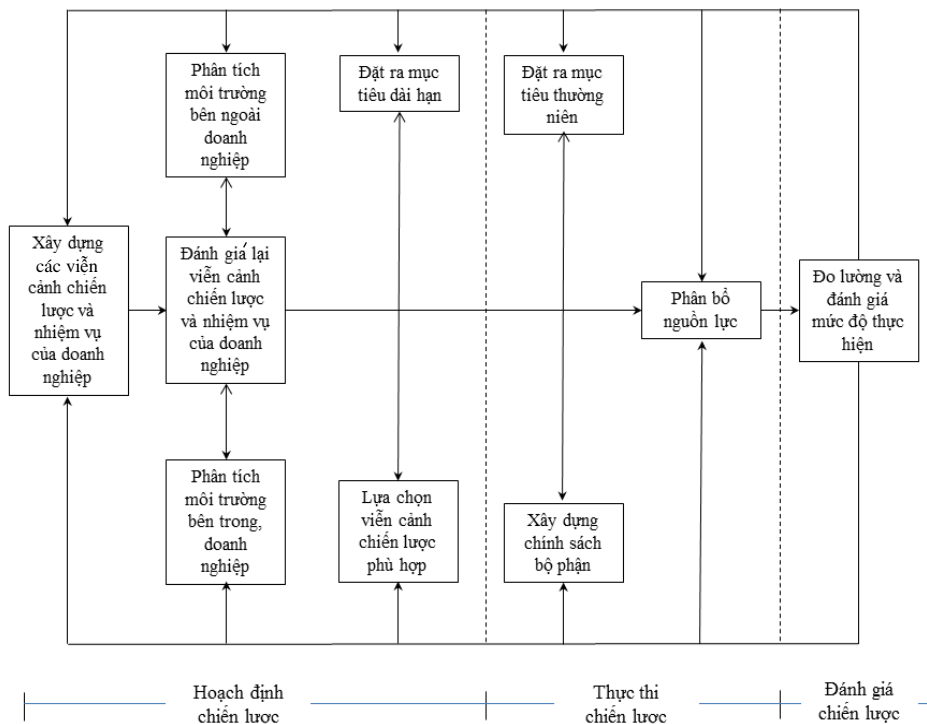
Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược

Chiến lược là một từ được dùng trong lĩnh vực quân sự, có nguồn gốc từ Hy Lạp cổ đại “Strategos”, có nghĩa là phương cách để chiến thắng đối thủ trong chiến tranh.

Quinn (1980) định nghĩa: “Chiến lược là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành

động của tổ chức vào trong một tổng thể cấu kết chặt chẽ”. Porter (1980) quan điểm về chiến lược gồm 3 điểm chính: (1) Chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo, bao gồm các hoạt động khác biệt, (2) Chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh, (3) Chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Mintzberg & Quinn (1992) tóm lược định nghĩa đa diện của chiến lược với 5 chữ P bao gồm: (1) Kế hoạch (Plan): Một chuỗi các hành động dự định có ý thức, (2) Khuôn mẫu (Pattern): Sự kiên định về hành vi theo thời gian, dự định hay không dự định, (3) Vị thế (Position): Sự phù hợp giữa tổ chức và môi trường của nó, (4) Quan niệm (Perspective): Một cách thức có chiều sâu để nhận thức thế giới, (5) Thủ đoạn (Ploy): Một cách thức cụ thể để vượt lên trên đối thủ.

Quá trình quản trị chiến lược hay thực hiện chiến lược của một doanh nghiệp, thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình, Hình 1 cung cấp phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược.



Hình 1. Mô hình chi tiết quá trình chiến lược

Nguồn: Fred, 2003, p.91.

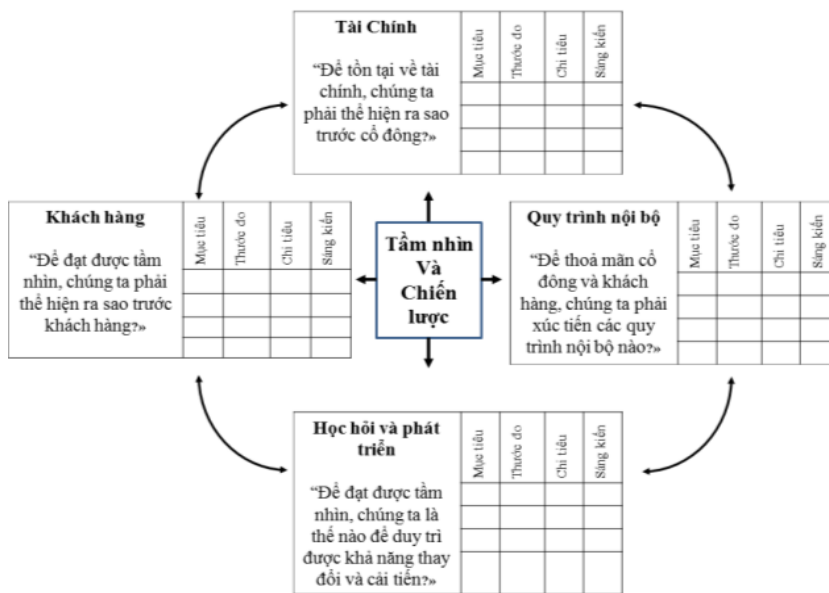
Trong đó, hoạch định chiến lược là quá trình thiết lập nhiệm vụ kinh doanh, thực hiện nghiên cứu để xác định các yếu tố bên trong doanh nghiệp và môi trường bên ngoài. Thực thi chiến lược là giai đoạn các doanh nghiệp biến những ý tưởng chiến lược được hoạch định thành những hành động cụ thể. Đánh giá chiến lược giúp doanh nghiệp nhìn thấy được thành quả, và cả những rủi ro tiềm ẩn để có các hành động điều chỉnh kịp thời (Fred, 2003).

3. Tổng quan về BSC

Bốn khía cạnh của một “Thẻ điểm cân bằng” giúp doanh nghiệp có khả năng theo dõi kết quả hoạt động tài chính trong khi vẫn giám sát được diễn biến trong việc tạo dựng các khả năng và thu về các tài sản vô hình mà

họ cần cho sự phát triển trong tương lai” (Kaplan & Norton, 2011, p. 16).

Sức mạnh của BSC được phát huy tối đa khi nó được chuyên hóa từ hệ thống đo lường thành hệ thống quản trị của một doanh nghiệp, bên cạnh đó, nó còn cần đạt được sự đồng thuận từ các nhà quản trị cao cấp của doanh nghiệp; sự truyền thông chiến lược và các mục tiêu chiến lược đến toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp; gắn kết các mục tiêu của tổ chức với các mục tiêu của từng cá nhân trong tổ chức; phân bổ nguồn lực hợp lý và có một hệ thống đánh giá chiến lược định kỳ, cũng như các điều chỉnh phù hợp từ các kết quả thu được trong quá trình thực thi và đánh giá chiến lược.



Hình 2. Mô hình thẻ điểm cân bằng - BSC

Nguồn: Kaplan & Norton, 2011.

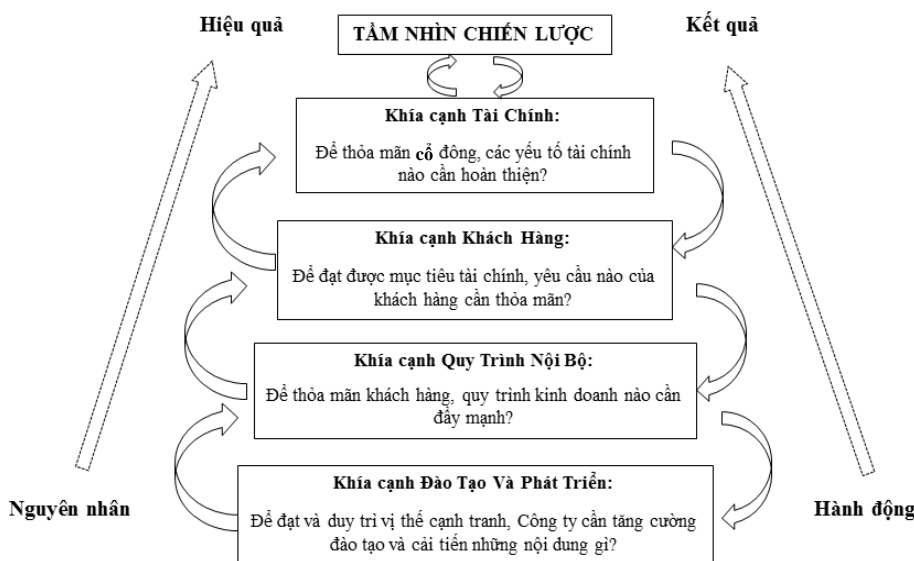
Trong đó, khía cạnh tài chính được đánh giá là quan trọng nhất của BSC, là một thước đo tổng hợp tình hình hoạt động và mục tiêu chung của doanh nghiệp. Các thước đo chính yếu trong khía cạnh này bao gồm: mức độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, và giá trị kinh tế tăng thêm. Khía cạnh khách hàng, bên cạnh việc tập trung vào đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trên phân khúc thị trường mục tiêu, còn giúp đo lường giá trị cung cấp cho khách hàng như mức độ hài

lòng của khách hàng; thị phần trong phân khúc thị trường mục tiêu; tỷ lệ giữ chân khách hàng... Khía cạnh quy trình nội bộ thường được tạo lập sau khía cạnh về tài chính và khách hàng, các nhà quản trị nhận diện các quy trình chính có ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng của khách hàng và các mục tiêu tài chính của doanh nghiệp như: Các quy trình vận hành của doanh nghiệp; các quy trình quản lý khách hàng; các quy trình về sáng kiến cải tiến, các quy trình liên quan đến

xã hội. Khía cạnh đào tạo và phát triển được xác định như là nền tảng cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp, dựa trên ba nguồn lực chính là: nguồn lực về con

người, nguồn lực về hệ thống và nguồn lực về tổ chức.

Mối quan hệ nhân quả trong mô hình thể điểm cân bằng được mô tả trong Hình 3.



Hình 3. Mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh của BSC

Nguồn: Kaplan & Norton, 2011.

Ba chức năng chính của thể điểm cân bằng gồm: chức năng đo lường, chức năng đánh giá chiến lược (Kaplan & Norton, 2011, p. 262), chức năng công cụ truyền thông (Niven, 2002, p. 20).

4. Thực trạng vận dụng BSC trong quản trị chiến lược tại PNJ

Quá trình phát triển của PNJ

Ngày 28/04/1988, cửa hàng Kinh doanh

Vàng bạc Phú Nhuận ra đời, trực thuộc UBND Quận Phú Nhuận với 20 nhân sự. Năm 1992, PNJ chính thức mang tên Công ty Vàng Bạc Đá quý Phú Nhuận, xác định chiến lược phát triển là nhà sản xuất kinh doanh trang sức chuyên nghiệp. Ngày 02/01/2004, PNJ chính thức cổ phần hóa, tháng 3/2009, cổ phiếu PNJ chính thức niêm yết tại HOSE, tăng vốn điều lệ lên 400 tỷ đồng.

Bảng 1

Kết quả hoạt động của PNJ giai đoạn 2012 – 2014

Stt	Chỉ tiêu (tỷ đồng)	2012	2103	2014
1	Doanh thu	6,428.0	7,603.6	7,294.1
2	Lợi nhuận gộp	598.5	559.8	790.2
3	Lợi nhuận trước thuế	280.0	240.0	326.8
4	Lợi nhuận sau thuế	225.0	182.0	256.7
Tổng tài sản		2,543.0	2,561.1	2,813.2

Nguồn: Website PNJ/ báo cáo đại hội cổ đông các năm.

Bảng 1 phản ánh tình hình hoạt động của PNJ từ 2012 đến năm 2014 đều mang lại những kết quả khá tốt dù nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng gặp nhiều biến động.

Vận dụng BSC trong quản trị chiến lược tại PNJ

Lợi thế là doanh nghiệp với lực lượng quản lý cao cấp có trình độ, kinh nghiệm, cầu tiến và luôn tiếp cận nhiều mô hình quản lý tiên tiến, PNJ đã xây dựng cho mình một lộ trình tiếp cận BSC hết sức tỉ mỉ, khoa học và cụ thể:

Giai đoạn 1: Toàn bộ Ban Lãnh đạo cao cấp của PNJ tham gia các khóa tư vấn về BSC và phương pháp xây dựng chiến lược; đánh giá hiệu quả hoạt động theo mô hình BSC,

Giai đoạn 2: Sau quá trình học tập và nghiên cứu, Ban Tổng Giám đốc thống nhất chủ trương, cam kết và hoạch định lộ trình thực hiện,

Giai đoạn 3: Truyền thông và đào tạo cho cán bộ quản lý chủ chốt của Công ty,

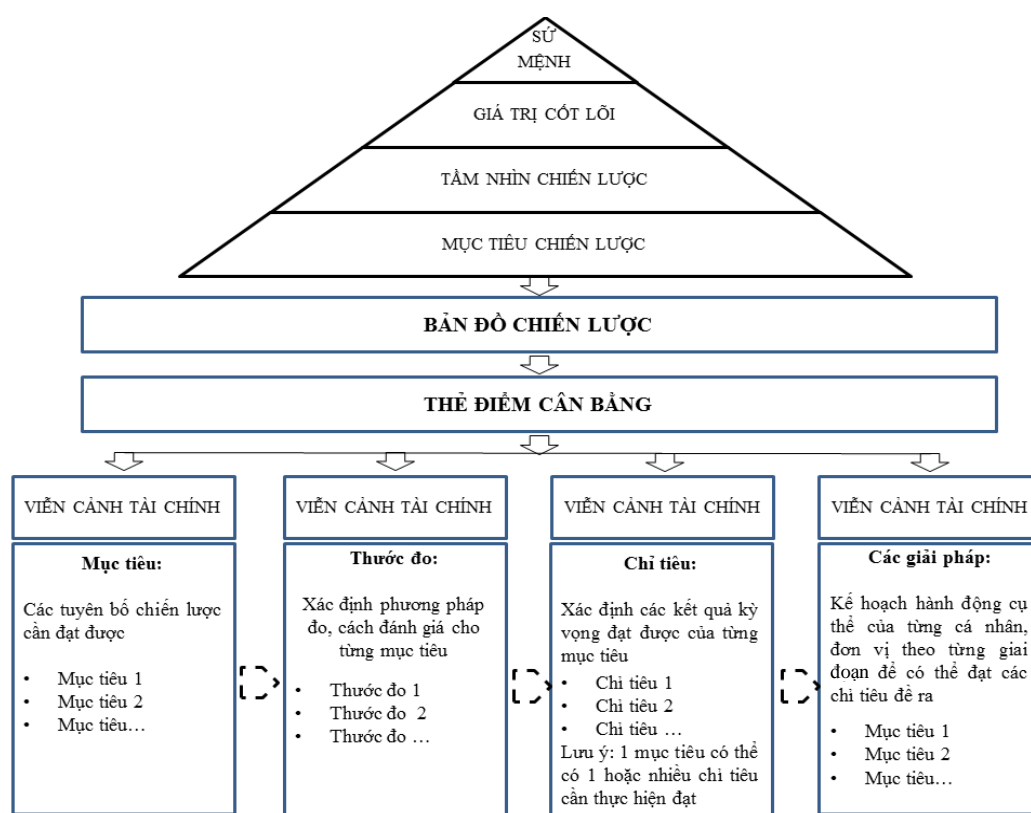
Giai đoạn 4: Truyền thông và đào tạo đến các cấp quản lý trung gian,

Giai đoạn 5: Truyền thông, và đào tạo nhận thức cho toàn bộ nhân viên còn lại của Công ty,

Giai đoạn 6: Triển khai thực hiện thí điểm và điều chỉnh, quản trị khủng hoảng trong quá trình thay đổi,

Giai đoạn 7: Đưa vào áp dụng và vận hành.

Với tinh thần thống nhất và cam kết cao, các giai đoạn trong quá trình trên đã và đang được thực hiện một cách nhất quán và hiệu quả. PNJ kỳ vọng rằng với việc áp dụng mô hình BSC, Công ty sẽ có thể đạt được các mục tiêu sau: (1) Đánh giá hiệu quả hoạt động một cách toàn diện hơn, (2) Nâng cao sự hài lòng của khách hàng và nhân viên, (3) Quản lý và sử dụng vốn, chi phí hiệu quả, (4) Gắn kết chiến lược của toàn Công ty với các hoạt động của nhân viên, (5) Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực, (7) Tạo bước chuyển mạnh mẽ và sự linh hoạt hơn cho Công ty.



Hình 4. Khái quát quá trình triển khai chiến lược tại Công ty PNJ

Nguồn: Các tác giả tổng hợp.

Tháng 9 năm 2012, PNJ tuyên bố sứ mệnh “PNJ mang lại niềm kiêu hãnh cho khách hàng bằng các sản phẩm trang sức tinh tế, chất lượng vượt trội”, và tuyên bố tầm nhìn đến năm 2022: “Là công ty chế tác và bán lẻ trang sức hàng đầu tại châu Á, giữ vị trí số một trong tất cả các phân khúc thị trường trung và cao cấp mà PNJ nhắm tới tại Việt

Nam”. PNJ xây dựng giá trị cốt lõi của mình trên năm chuẩn mực: (1) Trung thực, (2) Chất lượng, (3) Trách nhiệm, (4) Đổi mới, (5) Sáng tạo.

Quá trình triển khai chiến lược tại PNJ được khái quát trong Hình 4, và bộ chỉ tiêu và thước đo từng khía cạnh được trình bày trong Bảng 2, Bảng 3, Bảng 4, và Bảng 5.

Bảng 2

Bộ chỉ tiêu và thước đo khía cạnh tài chính

Stt	Mục tiêu	Thước đo
1	Tăng doanh thu	Tổng doanh thu bao gồm:
		Doanh thu hoạt động bán lẻ
		Doanh thu công hoạt động kinh doanh sỉ
		Doanh thu xuất khẩu
2	Tăng lợi nhuận	Lợi nhuận gộp
		Lợi nhuận trước thuế
3	Tăng hiệu quả chi phí hoạt động	Chi phí vốn hàng bán/tổng doanh thu thuần về trang sức
		Chi phí Marketing/Tổng doanh thu thuần
		Chi phí bán hàng/Tổng doanh thu thuần về trang sức

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Bảng 3

Bộ chỉ tiêu và thước đo khía cạnh khách hàng

Stt	Mục tiêu	Thước đo
1	Giao hàng đúng hẹn	Số lượng sản phẩm giao đúng hẹn tới cửa hàng, chi nhánh, nơi đặt/Tổng số lượng sản phẩm đến hẹn giao.
2	Tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng	Thực hiện đánh giá chỉ số mức độ thỏa mãn của khách hàng (NPS) của từng cửa hàng trên toàn hệ thống.
3	Tăng tỷ lệ giao dịch thành công	Số lượng hóa đơn mua hàng/tổng số khách hàng tới điểm bán.
4	Tăng cường sức mạnh thương hiệu trong từng khu vực	So sánh chỉ số sức khỏe thương hiệu của lần đo này với lần đo trước.

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Bảng 4

Bộ chỉ tiêu và thước đo khía cạnh quy trình nội bộ

Stt	Mục tiêu	Thước đo
1	Hoàn thiện quy trình nội bộ	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị
		Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự
2	Củng cố năng lực sản xuất	Đầu tư đủ nguồn lực để phát triển thành công các dòng hàng chiến lược
		Ứng dụng công nghệ thông tin vào quá trình điều hành sản xuất và kinh doanh
		Đầu tư phát triển công tác R&D sản phẩm và công nghệ mới

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

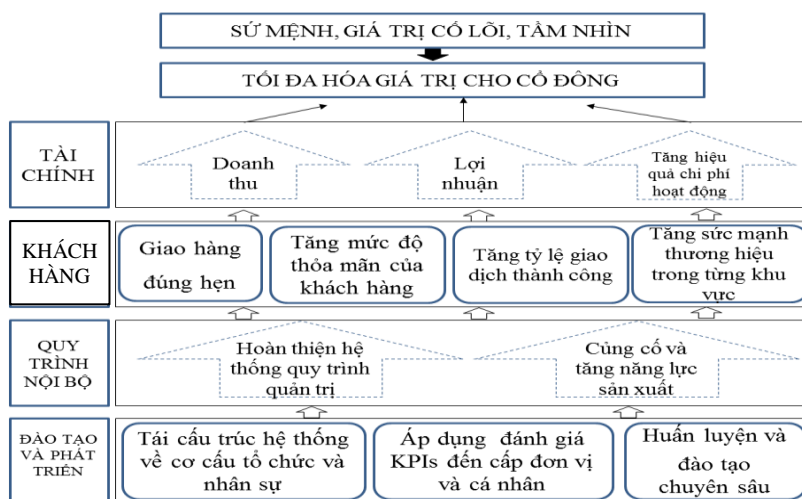
Bảng 5

Bộ chỉ tiêu và thước đo khía cạnh Đào tạo và phát triển

Stt	Mục tiêu	Thước đo
1	Hoàn thành tái cấu trúc hệ thống về cơ cấu tổ chức và nhân sự	Xây dựng hoàn tất và triển khai áp dụng cơ cấu tổ chức mới với đầy đủ bảng mô tả công việc cho từng chức danh.
		Cung cấp đủ nguồn lực so với nhu cầu của các đơn vị.
2	Áp dụng đánh giá KPIs đến cấp đơn vị và cá nhân.	Số đơn vị trực thuộc xác định thành tích thông qua KPIs
		Số nhân sự đánh giá thành tích thông qua KPIs/Tổng số nhân sự đạt chuẩn đánh giá thành tích.
3	Huấn luyện và đào tạo chuyên sâu	Hoàn tất kế hoạch đào tạo cho các nhóm chức danh và triển khai thực hiện.
		Đánh giá chất lượng các khóa đào tạo.
		Đánh giá tiến độ các khóa đào tạo.

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Sau khi các ý tưởng chiến lược đã được cụ thể hóa thành các mục tiêu, với các thước đo cụ thể, sự chuyển hóa này sẽ hình thành nên bản đồ chiến lược của PNJ được mô tả ở Hình 5.



Hình 5. Bản đồ chiến lược cấp Công ty của PNJ

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia (những người lãnh đạo cao cấp của PNJ: Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc; Phó chủ tịch hội đồng quản trị; Các Phó Tổng

giám đốc và Giám đốc các đơn vị, phòng ban), các tác giả xây dựng trọng số cho các khía cạnh cấp Công ty, được mô tả trong Bảng 6.

Bảng 6

Điểm trọng số của các khía cạnh trong BSC cấp Công ty của PNJ

Stt	Khía cạnh	% trọng số	Quy thành điểm
1	Tài chính	33%	33
2	Khách hàng	27%	27
3	Quy trình nội bộ	20%	20
4	Đào tạo và phát triển	20%	20
Tổng cộng		100%	100

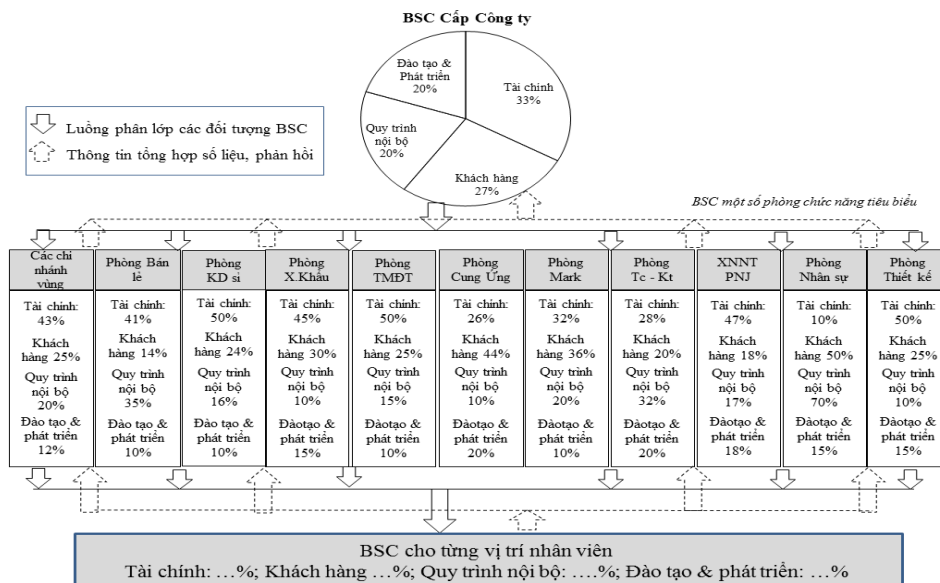
Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Từ những dữ liệu của từng khía cạnh, các chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs) được hình thành. Ở cấp độ Công ty, các chỉ số này bên cạnh việc được đánh giá trên góc nhìn mục tiêu và các thước đo, nó còn được sử dụng như là các kim chỉ nam để Công ty biết rằng mình đã và đang đi đúng hướng với mục tiêu chiến lược dài hạn hay không.

Căn cứ trên các mục tiêu, thước đo, trọng số và điểm số của từng mục tiêu cụ thể, Công ty tiến hành giao chỉ tiêu cho từng đơn vị, phòng ban. Các đơn vị, phòng ban tiến hành

xây dựng các giải pháp, kế hoạch hành động để đạt các mục tiêu, chỉ tiêu được giao. Các trọng số của từng khía cạnh của BSC đơn vị cũng được xác định theo phương pháp chuyên gia tương tự trọng số BSC cấp Công ty.

Các cuộc họp đánh giá đăng ký chỉ tiêu, giải pháp của các đơn vị sẽ được xem xét kỹ trước khi ký duyệt và ban hành áp dụng. Quá trình phân lớp triển khai BSC ở PNJ đang thực hiện theo mô hình “Hai xuống một lên” (Kaplan và Norton, 2011), được minh họa ở Hình 6.



Hình 6. Phân lớp triển khai BSC đến các đơn vị trực thuộc

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Mục tiêu chiến lược của PNJ giai đoạn 2012 - 2014: (1) Dẫn đầu về sản xuất và kinh doanh bán lẻ trang sức tại thị trường Việt Nam, (2) Doanh thu xuất khẩu tăng 400%, (3) Tốc độ tăng trưởng doanh thu ngành trang sức bình quân 20%/ năm, (4) Lợi nhuận kinh

doanh chính tăng bình quân 15%/năm. Kết quả quá trình hoạt động của PNJ 2012 - 2014 được tổng hợp, đánh giá thông qua hệ thống thẻ điểm cân bằng theo Bảng 7. Ngoài ra, Bảng 8, Bảng 9, Bảng 10, Bảng 11 cũng cho thấy việc hoàn thành các chỉ tiêu BSC ở từng khía cạnh.

Bảng 7

Tổng hợp đánh giá BSC cấp Công ty của PNJ giai đoạn 2012 - 2014

Stt	Khía cạnh	Mục tiêu chỉ tiêu	Kết quả thực hiện		
			2012	2013	2014
1	Tài Chính	33	29.27	31.1	30.5
2	Khách hàng	27	24.5	26.3	25.7
3	Quy trình nội bộ	20	20.95	19.85	20.2
4	Đào tạo và phát triển	20	18.47	19.37	25.2
Tổng điểm		100	93.2	96.7	99.3

Nguồn: Tính toán của các tác giả.

Kết quả đánh giá BSC cấp Công ty theo các mục tiêu chiến lược cho thấy:

Tổng điểm của các khía cạnh chiến lược ở các năm đạt khá cao. Một số yếu tố thành phần then chốt có số điểm cao đã tác động tích cực lên điểm chung của toàn Công ty, đặc biệt là khía cạnh tài chính.

Bên cạnh đó, một số thành phần khác lại tác động tiêu cực đến điểm toàn Công ty do không hoàn thành chỉ tiêu đề ra.

Mặc dù tổng điểm đạt khá cao và có xu hướng tăng trưởng tốt. Tuy nhiên, kết quả thực hiện các chỉ tiêu thành phần thiếu ổn định.

Bảng 8

Kết quả đánh giá KPIs khía cạnh Tài chính cấp Công ty, giai đoạn 2012 - 2014

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	2012		2013		2014	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
A	Tài chính	33		29.27		31.1		30.5
I	Doanh thu	14		12.42	97.5%	14.9	101.3%	16.4
1	Doanh thu Gold	6	90%	5.4	115.0%	6.9	109%	6.5
2	Doanh thu si	2	115%	2.3	120.0%	2.4	181%	3.6
3	Doanh thu xk	4	84%	3.36	98.0%	3.9	120%	4.8
4	Doanh thu Silver	2	68%	1.36	85.0%	1.7	75%	1.5
II	Lợi nhuận	10		9.25		9.6		11.7
1	Gộp	5	96%	4.8	92.3%	4.6	117%	5.8
2	Trước thuế	5	89%	4.45	99.8%	5.0	118%	5.9
III	Tăng hiệu quả sử dụng chi phí	9		7.6		6.6		2.3
1	Chi phí vốn hàng bán/ tổng doanh thu thuần về trang sức	5	100%	5	96.8%	6.6	-2.07%	0.0
2	Chi phí Marketing /Tổng doanh thu thuần	2	-16%	0.00	-16.67%	0.0	86.7%	2.3
3	Chi phí bán hàng /Tổng doanh thu thuần về trang sức	2	97%	2.6	-17.50%	0.0	-22.45%	0.0

Nguồn: Tính toán của các tác giả.

Bảng 9

Kết quả đánh giá KPIs khía cạnh Khách hàng cấp Công ty giai đoạn 2012- 2014

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	2012		2013		2014	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
B	Khách hàng	27		24.5		26.3		27.7
I	Giao hàng đúng hạn	8		6.08		7.6		7.8
1	Số lượng SP giao đúng hạn tới cửa hàng, chi nhánh, nơi đặt/ Tổng SL sp đến hạn giao	8	76%	6.08	94.7%	7.6	98.00%	7.8
II	Tăng mức độ thỏa mãn khách hàng	8		7.3		7.9		8.5
2	Thực hiện đánh giá chỉ số mức độ thỏa mãn của khách hàng (NPS) của từng cửa hàng trên toàn hệ thống	8	91%	7.3	98.8%	7.9	106%	8.5
III	Tăng tỷ lệ giao dịch thành công	4		3.6		3.7		4.2
3	Số lượng hóa đơn mua hàng/tổng số khách hàng tới điểm bán	4	90%	3.6	92.9%	3.7	105%	4.2
IV	Tăng sức mạnh thương hiệu	7		7.5		7.15		7.2
4	Chỉ số sức khỏe thương hiệu của lần đo này với lần đo trước	7	108%	7.5	102.1%	7.15	103%	7.2

Nguồn: Tính toán của các tác giả.

Bảng 10

Kết quả đánh giá KPIs khía cạnh Quy trình nội bộ cấp Công ty giai đoạn 2012 - 2014

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	2012		2013		2014	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
C	Quy trình nội bộ	20		20.95		19.85		20.2
I	Hoàn thiện quy trình nội bộ	9		8.75		8.85		9.0
1	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị	5	0.95%	4.75	97%	4.85	100%	5.0
2	Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự	4	100%	4	100%	4	100%	4.0
II	Củng cố và tăng năng suất	11		12.2		11		11.2
1	Đầu tư đủ nguồn lực để phát triển thành công các dòng hàng chiến lược	4	120%	4.8	100%	4	105%	4.2
2	Ứng dụng CNTT vào quá trình điều hành Sản xuất & Kinh doanh	3	100%	3	100%	3	100%	3.0
3	Đầu tư phát triển công tác R&D sản phẩm và công nghệ mới	4	110%	4.4	100%	4	100%	4.0

Nguồn: Tính toán của các tác giả.

Bảng 11

Kết quả đánh giá KPIs khía cạnh Đào tạo và phát triển cấp Công ty giai đoạn 2012 - 2014

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	2012		2013		2014	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
D	Đào tạo và phát triển	20		18.47		19.37		20.2
I	Tái cấu trúc hệ thống về cơ cấu tổ chức và nhân sự	9		8.61		8.82		9.2
1	Cơ cấu tổ chức mới	3	100%	3	100%	3	100%	3.0
2	Cung cấp đủ nguồn lực	6	94%	5.61	97%	5.82	103%	6.2
II	Áp dụng đánh giá KPIs	6		4.86		5.55		6.0
1	Số đơn vị trực thuộc xác định thành tích thông qua KPIs	3	72%	2.16	89%	2.67	100%	3.0
2	Số nhân sự đánh giá thành tích thông qua KPIs/Tổng số NS đạt chuẩn đánh giá thành tích	3	90%	2.7	96%	2.88	100%	3.0
III	Huấn luyện và đào tạo chuyên sâu	5		5		5		5.0
1	Hoàn tất kế hoạch đào tạo cho các nhóm chức danh và triển khai thực hiện	2	100%	2	100%	2	100%	2.0
2	Đánh giá chất lượng các khóa đào tạo	2	100%	2	100%	2	100%	2.0
3	Đánh giá tiến độ các khóa đào tạo	1	100%	1	100%	1	100%	1.0

Nguồn: Tính toán của các tác giả.

Đánh giá kết quả thực hiện KPIs của các khía cạnh trong BSC cấp Công ty

Khía cạnh tài chính:

Bảng 8 cho thấy khía cạnh tài chính đạt điểm tương đối cao, và có sự tăng trưởng theo thời gian, tuy nhiên, bên cạnh sự nỗ lực có điểm của yếu tố doanh thu và lợi nhuận, thì yếu tố chi phí lại là rào cản cho sự phát triển này, đặc biệt là kết quả 2014.

Tổng doanh thu có sự tăng trưởng đáng kể theo từng năm, tốc độ tăng trưởng bình quân là 15%/năm, nhưng lệ thuộc quá nhiều vào bán lẻ trang sức vàng và bị kiềm hãm bởi dòng sản phẩm bạc trong suốt thời gian đánh giá.

Chỉ tiêu lợi nhuận phản ánh mức độ tăng trưởng điểm số khá ấn tượng và ổn định trên cả chỉ tiêu lợi nhuận gộp và lợi nhuận trước thuế, đáp ứng kỳ vọng của PNJ khi áp dụng BSC.

Ở nội dung chi phí hoạt động, các yếu tố thành phần đều không ổn định, trong khi chi phí Marketing đang có khuynh hướng tốt dần

hơn theo thời gian thì các chỉ tiêu chi phí khác vẫn đang diễn biến thất thường. Mục tiêu quản lý và sử dụng vốn, chi phí hiệu quả của PNJ không đạt như kỳ vọng.

Khía cạnh Khách hàng

Bảng 9 cho thấy kết quả đầu ra của khía cạnh khách hàng ghi nhận mức độ tăng trưởng khá tốt qua mỗi năm, đặc biệt là kết quả vượt trội ấn tượng của năm 2014. Điều này đáp ứng được kỳ vọng về sự nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng đối với Công ty khi áp dụng mô hình BSC.

Các điểm thành phần đều có sự tăng trưởng đáng khích lệ, ngoại trừ chỉ tiêu “Giao hàng đúng hẹn” cần xem xét lại chỉ tiêu đầu vào.

Khía cạnh Quy trình nội bộ

Bảng 10 ghi nhận sự ổn định của khía cạnh này trong những năm vừa qua. Các chỉ tiêu đưa ra phù hợp và đòi hỏi sự nỗ lực của các đơn vị, cá nhân.

Khía cạnh quy trình nội bộ được đánh giá

trên hai thành phần chính là mức độ hoàn thiện quy trình nội bộ, củng cố và tăng năng suất lao động. Kết quả đầu ra theo các năm dao động quanh mốc điểm 20 của kỳ vọng, trong đó điểm thành phần của hai yếu tố tham gia cũng tương tự.

Mức độ hoàn thiện quy trình nội bộ được tăng dần theo các năm, năm 2014, cho thấy hệ thống quy trình và các chính sách nhân sự của PNJ ngày càng được hoàn thiện hơn.

Năm 2013 và 2014, PNJ đã tiếp tục đầu tư các máy móc thiết bị và công nghệ hiện đại phục vụ sản xuất các dòng hàng chiến lược của mình. Các sáng kiến, cải tiến trên các dây chuyền sản xuất, trang thiết bị cũng mang lại hiệu quả nhất định. Công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm, thị trường cũng được quan tâm, nhờ đó, các chỉ số của khía cạnh “củng cố và tăng năng suất lao động” từ 2012 đến 2014 đều đạt và vượt so với chỉ tiêu đề ra.

Kết quả này đáp ứng được mục tiêu tăng mức độ hài lòng của nhân viên đối với Công ty, góp phần giúp Công ty ổn định nguồn lực cũng như xây dựng môi trường lao động hấp dẫn. Chính vì thế năm 2014 PNJ được bầu chọn là 1 trong 50 doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt nhất tại Việt Nam.

Khía cạnh đào tạo và phát triển

Bảng 11 cho thấy khía cạnh này khá ổn định và có xu hướng tốt dần theo thời gian.

Quá trình tái cấu trúc vẫn đang diễn ra nên việc đánh giá khía cạnh này cũng có khá nhiều quan điểm khác nhau. Tuy nhiên, quan điểm thống nhất được dựa trên cơ sở phạm vi mục tiêu công việc (scope of work) của mỗi năm. Kết quả đánh giá cho thấy, điểm số của khía cạnh này đang tiến bộ rất tốt theo thời gian.

Quá trình tái cấu trúc cũng hình thành các đơn vị, phòng ban mới và phát sinh thêm định biên mới theo từng vị trí công việc, chính vì thế việc áp dụng KPIs đối với các vị trí công việc mới luôn là điều được quan tâm thực hiện tại PNJ. Yếu tố này cũng được cải thiện theo thời gian, và năm 2014 đã ghi nhận sự hoàn thành chỉ tiêu của khía cạnh này khi 100% các cá nhân (đủ tiêu chuẩn), đơn vị được áp dụng và đưa vào hệ thống chấm điểm

theo KPIs.

Kế hoạch đào tạo của từng đơn vị được nhận diện đầy đủ và tập hợp thành kế hoạch đào tạo cho toàn công ty. Công tác tổ chức các chương trình đào tạo diễn ra đúng kế hoạch và tiến độ, công tác đánh giá phản ánh rõ nét hiệu quả của công tác huấn luyện và đào tạo.

Các chỉ tiêu của khía cạnh này được thực hiện tốt, góp phần trong việc đáp ứng những kỳ vọng: gắn kết được mục tiêu chiến lược của Công ty đến với từng đơn vị, cá nhân trong tổ chức; đánh giá được hiệu suất lao động của từng cá nhân, đơn vị một cách toàn diện.

Đánh giá công tác quản trị chiến lược tại PNJ

Công tác hoạch định chiến lược

Theo đánh giá từ các chuyên gia (Ban lãnh đạo PNJ), kết quả của hoạt động hoạch định chiến lược có điểm số tổng hợp khá cao (8,09/10):

Tính nhất quán của các mục tiêu chiến lược và hệ thống đo lường các chỉ tiêu của toàn công ty đến các cấp đơn vị dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi và mục tiêu chiến lược của Công ty.

Tính khoa học trong việc xây dựng các mục tiêu, chỉ tiêu chiến lược cấp Công ty và triển khai xuống các cấp bên dưới.

Đảm bảo được chức năng truyền thông của BSC từ cấp Công ty đến các cấp bên dưới.

Công tác thực hiện chiến lược

Với phương pháp tương tự, việc thực thi chiến lược của Công ty có điểm tổng kết ở là 8/10:

- Công ty và các đơn vị trực thuộc đảm bảo tính tuân thủ quá trình xây dựng các chỉ tiêu đánh giá cho từng khía cạnh chiến lược cấp Công ty và tương tự cho cấp đơn vị.

- Cấp Công ty, các đơn vị xây dựng chỉ tiêu và kế hoạch hành động thường niên của đơn vị mình, dự trù các nguồn lực cần thiết để thực hiện các chính sách, giải pháp, kế hoạch hành động phù hợp và đạt mục tiêu đề ra.

Công tác đánh giá chiến lược

Công tác đánh giá chiến lược là nội dung có nhiều vấn đề cần cải tiến nhất, điểm tổng

kết cho hoạt động này chỉ đạt 5,18/10:

- Quá trình đánh giá KPIs của Phòng Quản trị hiệu quả chưa đạt như kỳ vọng, việc đánh giá chỉ dựa trên những con số, bằng chứng bằng văn bản mà thiếu đi sâu vào tìm hiểu nguyên nhân, bản chất thực của vấn đề nên kết quả đánh giá chỉ phản ánh được hiện tượng. Chính vì thế, các đề xuất của Phòng Quản trị hiệu quả chưa có chiều sâu và chưa giúp nhiều cho các đơn vị, Ban Tổng Giám đốc trong quá trình quản trị.

- Đa phần các đơn vị cho rằng công tác đánh giá KPIs đang còn nhiều vấn đề cần cải thiện, cụ thể các vấn đề các chuyên gia đề cập khi được phỏng vấn đó là: phương pháp đánh giá; mức độ am hiểu của các thành viên thực hiện đánh giá; thái độ trong quá trình đánh giá.

5. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị chiến lược tại PNJ

Căn cứ trên kết quả đánh giá thực trạng quá trình quản trị chiến lược tại Công ty PNJ và định hướng chiến lược của Công ty, các tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị chiến lược tại PNJ, cụ thể như sau:

Giải pháp dành cho khía cạnh tài chính ***Đối với chỉ tiêu doanh thu***

Tổ chức nghiên cứu đánh giá sức khỏe nhân hiệu PNJ Silver, qua đó có những cải tiến cụ thể để tăng hiệu quả hoạt động và đạt chỉ tiêu doanh thu trong tương lai.

Đối với hoạt động kinh doanh xuất khẩu, PNJ nên đặt chỉ tiêu doanh thu/khách hàng. Kết hợp với các chỉ tiêu về khía cạnh khách hàng, Phòng Xuất khẩu sẽ tăng các nỗ lực và chất lượng phục vụ khách hàng, tăng khả năng đạt chỉ tiêu doanh thu.

Đối với chỉ tiêu hiệu quả chi phí hoạt động

Nâng hệ số của chỉ tiêu này trong tương lai, bên cạnh đó giảm hệ số của các khía cạnh thuộc các khía cạnh khác đã đi vào ổn định;

Xây dựng và ban hành áp dụng các khung chi phí thường phát sinh trong quá trình hoạt động, cụ thể là phân cấp các cửa hàng trong hệ thống, qua đó, ấn hành khung định mức vốn dựa trên quy mô; cấp cửa hàng, và rà soát

hiệu quả vòng quay vốn hàng hóa, cơ cấu hàng hóa theo cửa hàng.

Giải pháp cho khía cạnh khách hàng

Tăng cường các chỉ tiêu đánh giá về hiệu suất giữ chân khách hàng, hiệu quả kinh doanh của từng khách hàng, đặc biệt là đối với nhóm khách hàng xuất khẩu.

Đối với chỉ tiêu tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng (điểm NPS), cần có phương pháp khoa học, không nên tiếp tục sử dụng phương pháp chuyên gia, tránh cảm tính.

Xem xét lại tính hợp lý của chỉ tiêu giao hàng đúng hạn (95%), giúp tăng hiệu quả cho khía cạnh tài chính, và tăng tỷ lệ giao dịch thành công.

Giải pháp cho khía cạnh quy trình nội bộ

- Mặc dù các chỉ tiêu, mục tiêu đều đạt kết quả đánh giá cao, các tác giả cũng khuyến nghị PNJ cần xem xét, sắp xếp thứ tự ưu tiên, mức độ trọng yếu của các quy trình hoạt động, từ đó giảm áp lực đến các đơn vị trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Giải pháp cho khía cạnh đào tạo và phát triển

- Soát xét lại quy trình và mô hình đánh giá hiệu quả của các khóa đào tạo chuyên môn đến kết quả hoạt động chuyên môn của các cá nhân/đơn vị được đào tạo để phù hợp với thực tế của từng đơn vị.

- Thực hiện đo lường giá trị cộng thêm (từ việc vượt năng suất lao động của các cá nhân đơn vị) so với một đồng chi phí đào tạo.

Các giải pháp khác

Thay đổi tư duy về phương pháp giao chỉ tiêu

Hiện nay, PNJ đang thực hiện triển khai giao chỉ tiêu theo phương pháp “hai xuống một lên”, quá trình này trước hết mang lại sự chủ động cho các đơn vị trực thuộc khi hoạch định các nguồn lực. Tuy nhiên, quá trình này có thể làm cho Công ty bị động trong công tác hoạch định ngân sách và giảm hiệu quả sử dụng vốn, chi phí hoạt động.

Công ty cần xây dựng các khung ngân sách và định mức dự trù nguồn lực cho các nội dung công việc thường phát sinh trong quá trình hoạt động, bên cạnh đó công tác rà

soát, đánh giá các giải pháp phải được thực hiện thật kỹ ngay từ đầu. Giải pháp này sẽ giúp Công ty chủ động hơn trong việc xây dựng và phân bổ các nguồn lực đến các đơn vị trong quá trình thực hiện BSC một cách hiệu quả nhất.

Tăng cường công tác truyền thông nội bộ về BSC

Các chương trình truyền thông nội bộ cần được bổ sung nội dung về văn hóa doanh nghiệp, những giá trị cốt lõi, tầm nhìn sứ mệnh của Công ty và nội dung về BSC để nhắc nhở những thành viên trong Công ty. Qua đó, sẽ gắn kết được mục tiêu của các cá nhân, đơn vị chặt chẽ hơn với mục tiêu chiến lược của Công ty.

Tái cấu trúc bộ phận Quản trị chiến lược

Hoạt động quản trị chiến lược của PNJ được bộ phận quản trị chiến lược trực thuộc phòng Quản trị hiệu quả đảm nhiệm. Tuy nhiên, với lực lượng mỏng (03 nhân sự) và hạn chế về mặt kiến thức chuyên môn cả về việc quản trị theo phương pháp BSC và chuyên môn, nghiệp vụ các phòng ban, nên Công ty cần: (1) Tái cấu trúc phòng quản trị hiệu quả - bộ phận quản trị chiến lược, trong đó quy hoạch công tác cho từng vị trí công việc một cách cụ thể, tránh tình trạng thay đổi nhân sự đánh giá đối với một đơn vị (hiện tại thực hiện theo phương pháp luân phiên), (2) Tăng cường nhân sự, đặc biệt là người có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị chiến lược, (3) Tăng cường đào tạo chuyên sâu về BSC cho nhân viên quản trị chiến lược do một số cá nhân còn yếu trong công tác đánh giá theo BSC, và còn hạn chế về tầm nhìn chiến lược.

Một số đề xuất khác

- Đối với Ban Tổng Giám đốc: Quá trình tái cấu trúc thường xảy ra các cuộc khủng hoảng, điều này sẽ tạo sự ảnh hưởng không tốt đến văn hóa doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi cũng như kết quả của quá trình thực thi chiến lược. Vì vậy, Ban Tổng Giám đốc cần chỉ đạo các đơn vị liên quan nhanh chóng xây dựng và triển khai bộ quy tắc ứng xử của toàn Công ty, điều này sẽ giúp Công ty tiếp tục duy trì được văn hóa doanh nghiệp, giải

quyết các vướng mắc trong quá trình phối hợp giữa các đơn vị, phòng ban. Bên cạnh đó, Ban Tổng Giám đốc cần duy trì sự quyết tâm theo đuổi mô hình BSC trong quá trình áp dụng vào thực tiễn.

- Đối với các trưởng phòng, ban, chi nhánh: cần truyền thông các mục tiêu, chỉ tiêu cấp Công ty, cấp đơn vị một cách cụ thể, rõ ràng đến các thành viên trong đơn vị; xây dựng KPIs và triển khai áp dụng cho từng vị trí; định kỳ đánh giá KPIs cá nhân để kịp thời động viên khen thưởng và xử lý, khắc phục. Bên cạnh đó, cần hợp tác tốt với phòng Quản trị hiệu quả/bộ phận quản trị chiến lược để việc áp dụng BSC vào quá trình hoạt động thành công.

- Đối với nhân viên: cần chủ động học hỏi, tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện về BSC do Công ty tổ chức, các buổi hội thảo về mục tiêu, định hướng của Công ty. Có thể chủ động đóng góp, kiến nghị điều chỉnh KPIs, các giải pháp, sáng kiến để hoàn thành chỉ tiêu, mục tiêu tốt hơn. Đồng thời, phải nghiêm túc thực hiện các hoạt động theo đúng quy trình đã được duyệt.

6. Kết luận

Với việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc xây dựng và áp dụng BSC tại PNJ, các tác giả đã có những đóng góp chủ yếu sau:

Đã phân tích được các yếu tố cần thiết để xây dựng và áp dụng BSC tại PNJ trong việc thực hiện và đánh giá quá trình thực thi chiến lược.

Đã xây dựng được bản đồ chiến lược cho PNJ, bản đồ này cung cấp một bức tranh tổng quan về cấu trúc hoạt động của Công ty PNJ, tích hợp các mục tiêu chiến lược theo bốn khía cạnh của BSC. Qua đó thể hiện được mối quan hệ nhân quả của các khía cạnh này và các mục tiêu chiến lược của Công ty.

Đã xây dựng được bảng danh mục các tiêu chí đo lường và trọng số cho từng khía cạnh chiến lược cấp Công ty cũng như phân lớp đến các cấp bên dưới.

Đã tiến hành đánh giá kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của PNJ giai đoạn từ 2012 đến 2014 trên nền tảng BSC được xây

dựng, và đánh giá kết quả thực tế của việc áp dụng BSC vào công tác quản trị chiến lược so với mục tiêu kỳ vọng ban đầu khi xây dựng và áp dụng mô hình này.

Đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị chiến lược tại PNJ.

Tuy nhiên, đề tài vẫn có những hạn chế mà các tác giả khác có thể nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu chỉ gói gọn và phù hợp với bối cảnh riêng của PNJ trong giai đoạn cụ thể, do đó, khi áp dụng cho các đơn vị khác, hoặc ngay cả với PNJ trong giai đoạn

khác, với những điều kiện khác, sẽ có những sai lệch và khó khăn nhất định.

Chỉ đưa ra các BSC của một số đơn vị trực thuộc Công ty PNJ khi phân lớp BSC xuống cấp dưới mà chưa trình bày được hết các đơn vị còn lại theo cơ cấu tổ chức, cũng như chưa trình bày cụ thể KPIs cho từng vị trí cá nhân trong Công ty.

Việc đề xuất điều chỉnh tỷ trọng điểm đối với khía cạnh tài chính chưa đủ cơ sở dữ liệu và phương pháp tính toán để xác định một chỉ số cụ thể và hợp lý■

Tài liệu tham khảo

Fred R. David (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.

Kaplan Robert S. & Norton David P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1, January - February, 71- 79.

Mintzberg H. & Quinn J.B. (1992). *The Strategy Process*. Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ.

Niven Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step*. John Wiley & Son, Inc.

Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Quinn J. B. (1980). *Strategies for Changes: Logical Incrementalism*. R.D. Irwin.