

ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ

TẠI DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT SỮA VIỆT NAM

Ths. Nguyễn Thị Minh Phương

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: phuongnm.nh@gmail.com

TS. Nguyễn Hoàn

Đại học Tài nguyên và Môi trường

Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard method – BSC) là công cụ của quản trị chiến lược, BSC không chỉ là một hệ thống đo lường, đánh giá hoạt động kinh doanh mà còn giúp cho các doanh nghiệp triển khai chiến lược kinh doanh, giám sát và thực hiện mục tiêu của mình. Hiện nay, Việt Nam đang trong quá trình hội nhập Quốc tế và gia nhập WTO, các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam nói riêng muốn tồn tại và phát triển cần phải nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường phương pháp quản lý hiện đại để đạt hiệu quả cao trong quản lý. Một trong những công cụ quản lý hiệu quả và hiện đại đó là phương pháp bảng điểm cân bằng, bài viết đề cập đến việc ứng dụng phương pháp bảng điểm cân bằng trong các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam.

Từ khóa: bảng điểm cân bằng, doanh nghiệp sản xuất sữa

1. Cơ sở lý luận về phương pháp bảng điểm cân bằng

Những năm đầu 1990, nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu và đưa ra một công cụ đánh giá, nhằm giúp nhà quản trị có cơ sở để thực hiện chức năng kiểm soát và đánh giá. Phương pháp bảng điểm cân bằng được giáo sư Robert S. Kaplan thuộc trường kinh doanh Harvard và David Norton một nhà tư vấn nổi tiếng về quản trị doanh nghiệp cùng phối hợp, đề cập, phát triển và đã được sử dụng rộng rãi trong thời gian này. Từ khi được đề cập đến nay, đã có hơn 40 quốc gia trên thế giới, hơn 500 công ty triển khai và đặc biệt, 65% doanh nghiệp tại Mỹ sử dụng phương pháp này và đạt hiệu quả cao trong quản lý. Điều này cho thấy tầm quan trọng cũng như vai trò và tính hiệu quả khi áp dụng phương pháp này cho các doanh nghiệp. Bảng điểm cân bằng là phương pháp nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của một 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

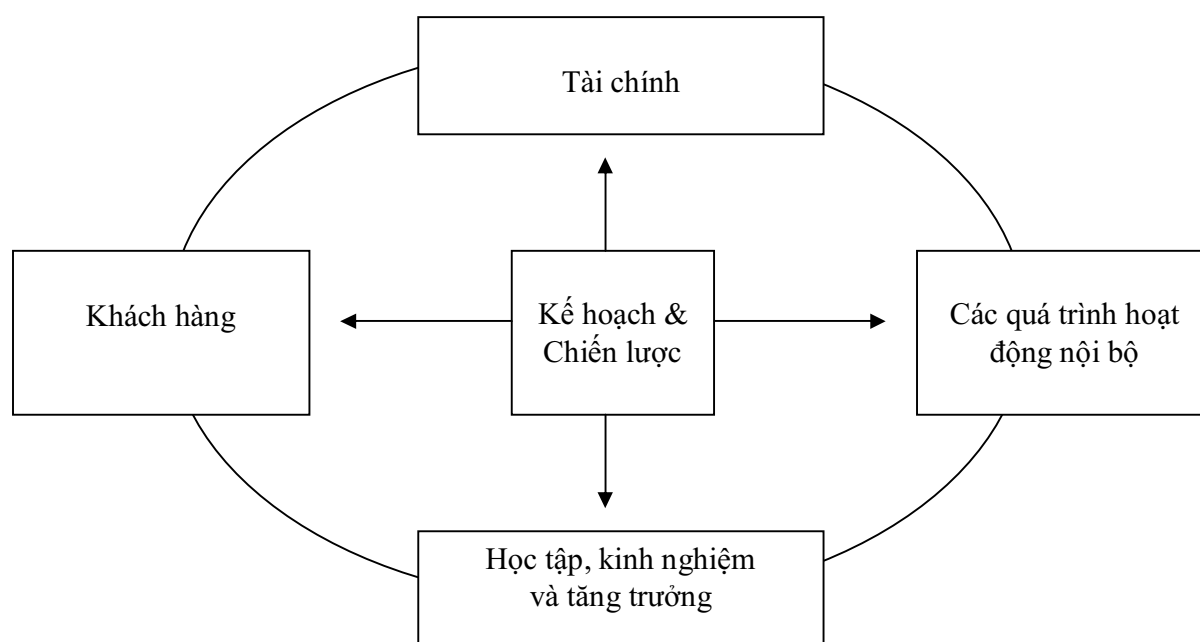
việc. Sự kết hợp của các biện pháp tài chính và phi tài chính tạo ra sự cần thiết trong việc đánh giá hiệu suất. Đặc biệt, nó đáp ứng nhu cầu cho một bộ cân bằng các biện pháp cung cấp gồm cả hai biện pháp hiệu suất ngắn hạn và các chỉ số về hiệu suất tài chính trong tương lai từ những hoạt động hiện tại. Theo quan điểm này, bảng điểm cân bằng BSC đánh giá hoạt động của một tổ chức, một bộ phận thông qua một hệ cân bằng gồm 4 yếu tố:

- Tài chính: *Financial perspective*
- Khách hàng: *Customer perspective*;
- Hoạt động nội bộ: *Internal business process perspective*;
- Học tập, kinh nghiệm và tăng trưởng: *Learning and Growth perspective*.

Mô hình cấu trúc của bảng điểm cân bằng được thể hiện hình 1.

Phương pháp bảng điểm cân bằng hướng các hoạt động của doanh nghiệp đến mục tiêu tạo nên chuỗi các giá trị kinh doanh cho doanh nghiệp. Ngày nay,

Hình 1: Cấu trúc của bảng điểm cân bằng



Nguồn: Robert S.Kaplan, David P.Norton – The Balanced Scorecard

các doanh nghiệp không chỉ chú trọng đến hệ thống kiểm soát tài chính để đánh giá kết quả, hiệu quả kinh doanh thông qua các chỉ tiêu như lợi nhuận, tài sản hữu hình, tỷ lệ hoàn vốn, mà doanh nghiệp còn chú trọng đến các thông tin về khả năng khai thác nguồn lực làm tăng giá trị tài sản vô hình. Các tài sản vô hình giúp doanh nghiệp phát triển quan hệ khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm, khuyến khích thúc đẩy năng lực làm việc của nhân viên...

Dựa trên cơ sở bảng điểm cân bằng, mỗi tổ chức phải thiết lập mục tiêu chung và lập dự toán ngân sách tương ứng để phân bổ nguồn lực nhằm thực hiện các mục tiêu chung. Thông thường, có các mục tiêu như: Mục tiêu tài chính, mục tiêu khách hàng, mục tiêu các hoạt động nội bộ và mục tiêu học tập, kinh nghiệm và tăng trưởng. Mỗi mục tiêu có thể có một hoặc nhiều bộ phận tham gia thực hiện, nhà quản trị cấp cao sẽ đánh giá kết quả thực hiện của các bộ phận ở cấp quản trị cấp dưới thông qua các báo cáo thực hiện và báo cáo phân tích của các bộ phận lập ra và báo cáo.

Mục tiêu tài chính: mục tiêu này đóng vai trò quan trọng trong việc hoạt động để tạo mục tiêu chung cho toàn công ty, nó tổng hợp toàn bộ kết quả kinh tế của toàn công ty trong thời gian qua, phản ánh việc thực hiện các chiến lược kinh doanh cũng như mục tiêu chung liên quan đến lợi nhuận, sự hoàn vốn và các giá trị kinh tế khác mang lại.

Mục tiêu khách hàng: đối với bảng điểm cân bằng, các chỉ tiêu về triển vọng khách hàng, nhà quản lý xác định mục tiêu thị trường, các quyết định kinh doanh thực hiện, cạnh tranh, và xác định kết quả kinh doanh của các bộ phận liên quan. Bao gồm các chỉ tiêu của các bộ phận về khả năng thỏa mãn nhu cầu khách hàng, khả năng nắm giữ khách hàng, khả năng khai thác khách hàng tiềm năng...Chỉ tiêu triển vọng khách hàng là chỉ tiêu quan trọng và được xem xét đánh giá kết quả đầu ra của một chiến lược kinh doanh.

Mục tiêu các quá trình hoạt động nội bộ: các mục tiêu này tập trung vào kết quả và hiệu quả về khả năng cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng và đạt lợi nhuận cao. Mỗi một doanh nghiệp có chu trình kinh doanh và các hoạt động nội bộ riêng, thông qua đó các nhà quản lý xác định các mục tiêu và chỉ tiêu đánh giá phù hợp.

Mục tiêu về học tập kinh nghiệm và tăng trưởng: mục tiêu này xác định như là nền tảng cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Nó xác định các yếu tố quan trọng nhất cho triển vọng khách hàng và các quá trình hoạt động nội bộ để có thể tạo ra các giá trị thành công ở hiện tại và tương lai. Các yếu tố về học tập kinh nghiệm và tăng trưởng bao gồm: con người, hệ thống và các thủ tục tổ chức. Khi đánh giá các mục tiêu về tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ thường xem xét chênh lệch

giữa khả năng thực tế của con người, hệ thống và các thủ tục tổ chức so với các chỉ tiêu cần đạt đến. [2]

Bốn mục tiêu của bảng điểm cân bằng cho phép các doanh nghiệp cân đối được các mặt quản lý một cách toàn diện, giữa các mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, giữa mục tiêu bên ngoài và mục tiêu bên trong, giữa kết quả mong muốn và thực tế. Nhìn chung trong bảng điểm cân bằng, các mục tiêu luôn kết hợp hài hòa với toàn bộ hệ thống mục tiêu chứ không chỉ là một hệ thống kiểm soát của nhà quản lý.

2. Mối quan hệ của bảng điểm cân bằng với đánh giá trách nhiệm quản lý của các trung tâm trách nhiệm

Bảng điểm cân bằng bao gồm các chỉ tiêu đo lường đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp xuất phát từ nền tảng kinh nghiệm và tăng trưởng, trong đó có nhân tố con người và cơ cấu tổ chức của đơn vị. Điều này sẽ ảnh hưởng đến các trung tâm trách nhiệm quản lý từ việc phân quyền cá nhân, đánh giá hoạt động bộ phận, đến đánh giá trách nhiệm của các bộ phận đó. Chính vì vậy, mà bảng điểm cân bằng có mối quan hệ mật thiết với hệ thống kế toán trách nhiệm trong công ty về các nội dung như: Phân cấp quản lý, quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và bảng cân bằng các chỉ tiêu là một trong những báo cáo của trung tâm trách nhiệm.

2.1. Phân cấp quản lý:

Theo quan điểm của BSC, khi triển khai phương pháp bảng cân bằng các chỉ tiêu cần xây dựng qua 9 bước: Đánh giá mục tiêu (assessment), Xác định chiến lược chung (strategy), Các mục tiêu cụ thể (strategy), Bản đồ chiến lược (strategy map), Chỉ tiêu đo lường (performance measures); Phương hướng hành động (initiatives), Tự động hóa (automation), Phân phối chỉ tiêu (cascade), Thực hiện đánh giá (evaluation).

Hai bước cuối cùng là các bước xây dựng và thực hiện bảng cân đối bao gồm các chỉ tiêu đánh giá, đó chính là sự phân cấp quản lý và đánh giá trách nhiệm của doanh nghiệp.

Đồng thời, BSC cũng cho rằng phân phối các chỉ tiêu và xây dựng mục tiêu chiến lược cơ bản được dàn trải qua ba cấp độ quản lý gồm cấp doanh nghiệp, cấp đơn vị kinh doanh và hỗ trợ kinh doanh, cấp nhóm nhân viên và cá nhân. Với cấp độ doanh nghiệp quản lý các mục tiêu của toàn doanh nghiệp,

tương ứng với các nhà đầu tư, nhà quản lý kinh doanh cấp cao, đây chính là trung tâm đầu tư. Cấp đơn vị kinh doanh và hỗ trợ kinh doanh, thực hiện các mục tiêu chi tiết của toàn doanh nghiệp, tương đương với các trưởng phòng ban và đây có thể là trung tâm lợi nhuận, doanh thu hay chi phí. Cấp độ cuối cùng là nhóm nhân viên và cá nhân thể hiện giao quyền và phân công trách nhiệm. [3], [4]

Như vậy, các chỉ tiêu phản ánh quyền và trách nhiệm của các trung tâm trách nhiệm có chi phối đến mục tiêu chiến lược, các mục tiêu đánh giá của bảng điểm cân bằng. Cụ thể, trung tâm đầu tư, trung tâm lợi nhuận liên quan đến mục tiêu tài chính, trung tâm doanh thu chủ yếu quan tâm đến mục tiêu khách hàng, trung tâm chi phí liên quan đến quá trình kinh doanh nội bộ là chính. Bảng điểm cân bằng bao gồm các chỉ tiêu tập trung vào việc đánh giá các chỉ tiêu liên quan đến tài sản hữu hình và tài sản vô hình, các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, nó có những yêu cầu cao và mang tính chuyên nghiệp cho kế toán trách nhiệm.

2.2. Quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Theo phương pháp BSC, yêu cầu phải đánh giá theo các kế hoạch chiến lược, và kế hoạch chiến lược không thể tách rời việc lập dự toán (budgeting) và kiểm soát chi phí (costs control). Việc đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của công ty theo BSC cũng giống như đánh giá trung tâm trách nhiệm, sau khi xác định được vai trò trách nhiệm của các phòng ban, hình thành các trung tâm trách nhiệm, sử dụng hệ thống các chỉ tiêu, hệ thống báo cáo để đánh giá hiệu quả hoạt động qua các giai đoạn. [3], [4]

2.3. Bảng điểm cân bằng là một trong những báo cáo của trung tâm trách nhiệm

Thật vậy, các báo cáo của phương pháp bảng điểm cân bằng - BSC là bảng cân đối các chỉ tiêu và bảng kế hoạch phương hướng hoạt động. Chúng có mối liên hệ với các thông tin triển vọng, mục tiêu cần đánh giá. Và thông qua các báo cáo này nhà quản trị có thể có những thông tin hữu ích để đánh giá cũng như kiểm soát hoạt động của các bộ phận trong công ty. [3], [4]

Như vậy, hệ thống kế toán trách nhiệm được thiết lập bởi các bộ phận trong đơn vị, nhằm cung cấp thông tin giúp cho nhà quản trị các cấp có cơ sở đánh giá, đo lường hiệu quả hoạt động của từng

trung tâm đồng thời đánh giá trách nhiệm quản lý của các nhà quản trị các cấp. Luồng thông tin mà hệ thống kế toán trách nhiệm cung cấp thông thường từ các cấp quản trị thấp lên cấp cao. Theo quan điểm của BSC, các báo cáo đánh giá trách nhiệm quản trị chỉ ra mối quan hệ giữa bảng cân đối các chỉ tiêu thực hiện và bảng kế hoạch, phương hướng hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, bảng cân đối các chỉ tiêu là công cụ đánh giá thành quả của bộ phận, toàn công ty dựa trên các mục tiêu chiến lược. Nó chỉ ra các mục tiêu trong tương lai nhằm vào mục tiêu các giá trị kinh tế của công ty, đây là phương pháp đánh giá hiện đại phù hợp với xu hướng quản lý mới.

3. Ứng dụng phương pháp bảng điểm cân bằng trong các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam

Thị trường sữa tại Việt Nam được đánh giá là thị trường có nhiều tiềm năng tăng trưởng trong tương lai, thống kê cho thấy giai đoạn 1997-2011, ngành sữa VN có tỷ lệ tăng trưởng cao nhất khu vực Đông Nam Á với mức tăng bình quân 24,7%/năm. Tuy nhiên, mức tiêu dùng sữa của người dân còn khá thấp chỉ khoảng 11,2l/năm, thấp hơn nhiều so với các nước châu Á khác và các nước khác trên thế giới như Thái Lan 23l/người/năm, Trung Quốc 25l/người/năm. Đây là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam phát triển và khẳng định mình. Đồng thời, Việt Nam là nước nông nghiệp, có nhiều nguồn lực cho ngành sản xuất và chăn nuôi bò sữa phát triển. Như vậy, các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam hiện nay đang đứng trước thời cơ nhưng cũng nhiều thách thức và cạnh tranh gay gắt. Lợi thế cạnh tranh của ngành sữa thuộc về doanh nghiệp nào nắm được nguồn nguyên liệu sữa bò, tuy nhiên đây lại là điểm yếu của hầu hết các doanh nghiệp trong nước. Khi thị trường sữa hoàn toàn mở cửa theo lộ trình gia nhập WTO của Việt Nam, cả nông dân nuôi bò sữa lẫn các doanh nghiệp sản xuất sữa nội địa sẽ phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt của các công ty rất mạnh từ Úc và New Zealand.

Để phát triển, vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam đó là giá cả, nguyên liệu và thương hiệu, uy tín cũng như chất lượng sản phẩm. Chính vì vậy, thông tin về kế toán đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định của nhà quản trị. Mặt khác, với những lợi ích mà doanh nghiệp

triển khai BSC mang lại như: Thiết lập được hệ thống bảng điểm với các mục tiêu, khắc phục được những nhược điểm của các phương pháp truyền thống, đồng thời giúp các nhà quản trị đánh giá đúng kết quả hoạt động của mỗi cấp độ, tạo cơ sở khoa học cho hoạch định và phát triển các tài sản vô hình.

Như vậy, các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam đang đứng trước một cơ hội lớn và là ngành nghề kinh doanh có nhiều tiềm năng, bởi nhu cầu tiêu thụ sữa của người dân Việt Nam còn thấp so với các nước trên thế giới và nhu cầu này có xu hướng gia tăng. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp sản xuất sữa phải đứng trước một thách thức lớn đó là nghề nuôi bò sữa không phải là nghề truyền thống, nguyên vật liệu đầu vào còn hạn chế. Không những thế các doanh nghiệp sản xuất sữa trong nước còn phải đứng trước sự cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp sản xuất sữa nước ngoài nhập khẩu vào Việt Nam. Trước tình hình đó, các doanh nghiệp sản xuất sữa muốn tồn tại và phát triển phải có những phương thức quản lý hiệu quả đảm bảo phát huy được hết nguồn lực hiện có của doanh nghiệp. Muốn vậy, các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam phải xây dựng cho mình hệ thống quản lý phân cấp với những bộ phận, thành viên trong doanh nghiệp hoạt động một cách đồng bộ và chuyên nghiệp. Đồng thời, kiểm soát hoạt động từng bộ phận, sử dụng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của các bộ phận trong công ty, qua đó đánh giá trách nhiệm hoạt động cũng như trách nhiệm quản lý của các trung tâm, bộ phận. Xây dựng hệ thống báo cáo quản trị theo yêu cầu của từng cấp quản trị. Để điều hành một tổ chức hoạt động hướng tới mục tiêu chung, phát huy các yếu tố tích cực hạn chế các nhân tố tiêu cực trong tổ chức, các cấp quản lý và các bộ phận phòng ban cần có mối liên hệ mật thiết, hoạt động nhịp nhàng. Đồng thời, phải xây dựng các mục tiêu theo chiến lược kinh doanh cho phù hợp muốn vậy, cần có những công cụ quản lý hiệu quả. Một trong những công cụ quản lý đó là áp dụng hệ thống quản lý theo bảng điểm cân bằng.

Thực tế, các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam hiện nay, có cơ cấu tổ chức phân cấp quản lý rõ ràng, đây là điều kiện thuận lợi để vận dụng phương pháp BSC trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hầu hết các công ty sản xuất sữa Việt Nam là công ty cổ phần có mô hình tổ chức quản lý theo Tổng công ty,

lợi ích trong công ty liên quan đến nhiều đối tượng khác nhau, đặc biệt là các cổ đông. Người đại diện quản lý đó là tổng giám đốc và các giám đốc quản lý khác, như vậy các công ty cần có công cụ quản lý giám sát, đánh giá trách nhiệm quản lý từng cấp để đảm bảo hoạt động luôn hướng đến mục tiêu chung của toàn công ty. Hầu hết các công ty sản xuất sữa Việt Nam đều có mục tiêu, chiến lược kinh doanh là trở thành công ty sữa cung cấp sản phẩm chất lượng cao chiếm lĩnh thị phần lớn trên thị trường không chỉ trong nước mà còn xuất khẩu ra nước ngoài và đa dạng hóa sản phẩm. Ví dụ, với công ty sữa Vinamilk có tầm nhìn: *“Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người”*. Sứ mệnh: *“Vinamilk cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng cao nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội”*[6]. Xuất phát từ mục tiêu chiến lược của các công ty sản xuất sữa Việt Nam, có thể phát thảo thành bảng điểm cân bằng như Bảng 1.

Triển vọng tài chính là xem xét khả năng và tình hình tạo ra lợi nhuận của công ty, thể hiện qua việc tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Triển vọng này được đánh giá thông qua hệ thống chỉ tiêu như lợi nhuận, uy tín công ty trên thị trường, thị phần tiêu thụ sản phẩm. Đồng thời đánh giá hiệu quả sử dụng vốn và tài sản của công ty thông qua các chỉ tiêu ROI, ROA, RI, EVA.

Triển vọng khách hàng là xét đến chất lượng các sản phẩm sữa cung cấp cho người tiêu dùng đáp ứng

được nhu cầu khách hàng và được khách hàng yêu thích. Doanh nghiệp đáp ứng được nhu cầu khách hàng khi thỏa mãn đồng thời các yếu tố: chất lượng sản phẩm, giá cả, chủng loại sản phẩm và các ưu đãi khác.

Triển vọng quá trình kinh doanh nội bộ: các công ty sản xuất sữa đảm bảo qui trình sản xuất đúng tiêu chuẩn chất lượng, các thông tin về định mức, chi phí phải sẵn sàng cung cấp giúp nhà quản trị ra quyết định kinh doanh.

Triển vọng kinh nghiệm và tăng trưởng: Con người là yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp, chính vì vậy cần phải xây dựng đội ngũ quản lý chuyên nghiệp, nhân viên có trình độ cao. Các chỉ tiêu đo lường có thể là tổng chi phí đào tạo, tỷ lệ chi phí đào tạo so với tổng chi phí. Đồng thời, công ty cũng cần quan tâm đến chế độ đãi ngộ, khen thưởng thỏa mãn các nhân viên trong công ty để giữ lòng trung thành, trách nhiệm đối với công ty.

Để ứng dụng thành công phương pháp quản lý bảng điểm cân bằng trong các doanh nghiệp sản xuất sữa Việt Nam hiện nay, cần đảm bảo các nguyên tắc sau: Các doanh nghiệp sản xuất sữa phải có những mục tiêu thống nhất và phải tập trung vào mục tiêu, cân bằng được sự tham gia của các bên liên quan. Các mục tiêu được xây dựng bao gồm như: Giảm chi phí, tăng doanh thu, tiết kiệm nguồn nguyên liệu và nhân lực đầu vào... Đồng thời trao quyền cho các nhân viên một cách phù hợp, nói cách khác công ty phải tiến hành phân cấp quản lý, qui trách nhiệm cũng như quyền lợi rõ ràng cho các đối tượng, các cấp quản lý cũng như nhân viên trong

Bảng 1: Bảng điểm cân bằng các chỉ tiêu trong công ty sản xuất sữa Việt Nam

Các triển vọng	Mục tiêu	Chỉ tiêu đo lường
Triển vọng Tài chính - Tối đa hóa lợi nhuận - Tăng doanh thu - Giảm chi phí	- Tối đa hóa lợi nhuận (tăng doanh thu, giảm chi phí) - Tăng giá trị doanh nghiệp - Tăng hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh, hiệu quả sử dụng tài sản	- ROI, RO, ROA - Lợi nhuận - Khả năng thanh toán - Thị phần tiêu thụ trên thị trường - EVA
Triển vọng khách hàng - Chất lượng sản phẩm tốt - Chi phí thấp, cạnh tranh	- Doanh thu - Chất lượng sản phẩm tốt, khách hàng ưa thích, sản phẩm đa dạng, giá cả phải chăng	- Trung tâm doanh thu: (Doanh số, số lượng tiêu thụ) - Trung tâm chi phí: Định mức chi phí, chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm
Triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ	- Đảm bảo qui trình sản xuất, tiêu chuẩn sản xuất qui định. - Hiệu quả	- Số sản phẩm hỏng, kém chất lượng.
Triển vọng kinh nghiệm và tăng trưởng	- Đào tạo nhân viên - Xây dựng bộ máy quản lý tốt với qui chế khen thưởng, kỷ luật tốt.	- Chi phí đào tạo - Quỹ phúc lợi công ty

công ty.

Ngoài ra, các nhà quản lý cấp cao của công ty sản xuất sữa Việt Nam cần phải nhận thức được sự cần thiết cũng như tầm quan trọng và giá trị của bảng điểm cân bằng, cần có sự tìm hiểu về nội dung và lợi ích, qui trình áp dụng của phương pháp. Bảng điểm cân bằng không chỉ là công cụ quản lý hiệu quả mà còn tạo cơ hội cho các nhà quản trị tiếp xúc với các nhân viên các cấp, tạo sự liên kết giữa các nhân viên, giúp các nhân viên hiểu rõ về công ty, về mục tiêu chung của công ty từ đó tạo động lực làm việc và hoàn thành công việc của mình.

Bảng điểm cân bằng được xây dựng dựa trên một nền tảng vững chắc đó là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, khả năng lập kế hoạch sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc điều hành và phát triển bảng điểm cân bằng. Do đó, cần đảm bảo các doanh nghiệp sản xuất sữa phải lập kế hoạch sản xuất kinh doanh chặt chẽ, rõ ràng và thường xuyên, lập kế hoạch cho ngắn hạn và dài hạn. Nếu không có chiến lược kinh doanh, không có kế hoạch, việc triển khai BSC sẽ gặp nhiều khó khăn và trở ngại trong việc xây dựng và phát triển các mục tiêu, các thước đo, các tiêu chí và các sáng kiến.

Bên cạnh đó, các nhà quản lý cũng cần phải chia sẻ kinh nghiệm cũng như chiến lược kinh doanh cho nhân viên các cấp, không chỉ sử dụng hình thức kiểm soát, quản lý và chỉ đạo, cần kết hợp với cách thức truyền đạt chiến lược và trao quyền một cách phù hợp. Cần phải gắn kết chiến lược, mục tiêu của lãnh đạo với chiến lược và mục tiêu của các nhân viên các cấp một cách chặt chẽ để nhân viên hiểu

và cùng thực hiện đạt được mục tiêu chung của công ty. Đồng thời, công ty phải đầu tư những khoản chi phí như: chi phí đào tạo, chi phí triển khai, chi phí tư vấn... Tùy theo các doanh nghiệp có qui mô sản xuất và nguồn lực tài chính khác nhau mà chi phí khác nhau, nhưng luôn đảm bảo được hiệu quả của việc triển khai đó là lợi ích thu được phải lớn hơn chi phí bỏ ra.

Ngoài ra, các công ty sản xuất sữa Việt Nam cũng cần xây dựng cho mình văn hóa công ty, văn hóa kinh doanh. Văn hóa doanh nghiệp là một trong những yếu tố chi phối cách thức sống, phương thức quản lý và làm việc của con người trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp tạo sự khác biệt về môi trường về quản lý và là công cụ hỗ trợ cho việc áp dụng các phương pháp quản lý mới và hiện đại. Một công ty có văn hóa công ty thì khi triển khai, cải tiến hướng tới những chủ trương, đường lối, chiến lược kinh doanh và mục tiêu mới, sẽ có được sự ủng hộ và đồng tình của các thành viên, và việc triển khai BSC sẽ có tính khả thi cao.

Như vậy, BSC là một công cụ quản lý hiện đại và hiệu quả nhưng nó vẫn đang là phương pháp quản lý mới trong các doanh nghiệp sản xuất sữa nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung. Những vấn đề cơ bản, những lợi ích cũng như một mô hình BSC cụ thể cho doanh nghiệp sản xuất sữa là một trong những gợi ý cho doanh nghiệp. Để thực hiện được thành công phương pháp BSC đòi hỏi các doanh nghiệp phải có cái nhìn nhận về BSC rõ ràng, từ đó thấy được vai trò cũng như tầm quan trọng của nó trong công tác quản lý doanh nghiệp. □

Tài liệu tham khảo:

1. Đặng Thị Hương, 2010, Áp dụng bảng điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam, tạp chí Khoa học Đại học Quốc Gia Hà Nội.
2. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1992) The BSC: Translating Strategy into Action, Harvard Business Review, 74(1),.
3. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1998) Creating new management practice through innovation action research, Journal of Management Accounting Research, 10, 89—117.
4. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2004) The strategy map: guide to aligning intangible assets, Harvard Business Review, 32(1), pp. 10-17
5. Paul R. Niven (2009), BSC Bảng điểm cân bằng, Tài liệu dịch, NXB tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
6. <http://www.Vinamilk.com.vn>, <http://www.Hanoimilk.com.vn>