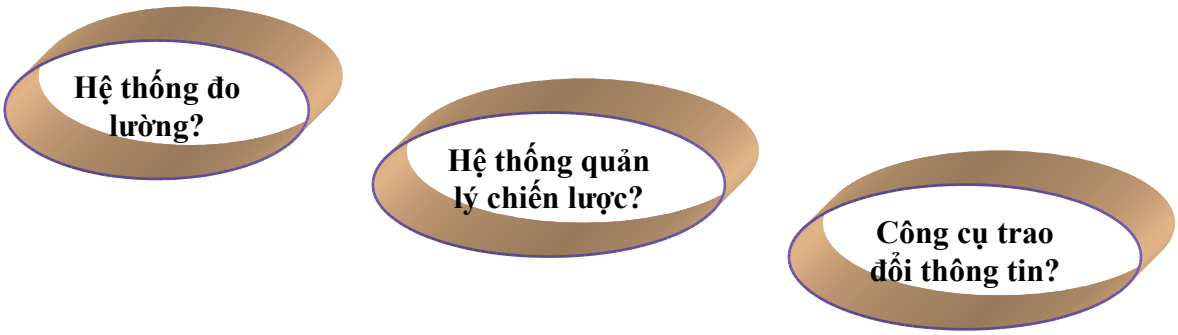
QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC SỬ DỤNG BALANCED SCORECARD

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. Điều mà doanh nghiệp cần hiện nay 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.

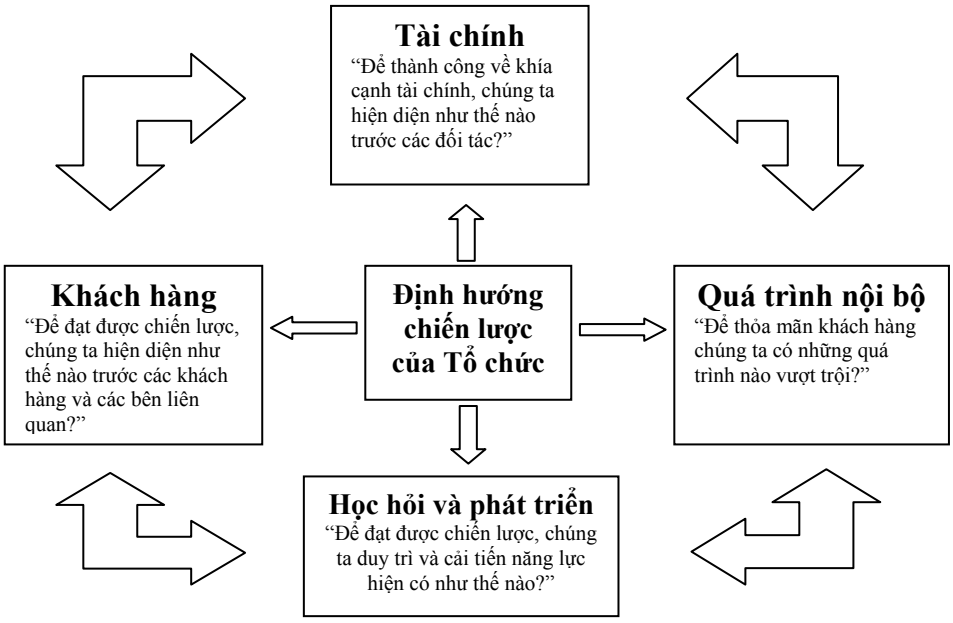
Vậy Balanced Scorecard là gì?

Chúng ta có thể mô tả BSC như là những nỗ lực hệ thống đầu tiên nhằm thiết kế một hệ thống đo lường hiệu quả. Hệ thống này chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, phép đo và những chỉ tiêu rõ ràng. Những phép đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: Tài chính, khách hàng, quá trình nội bộ và học hỏi, phát triển. Các phép đo được lựa chọn sử dụng cho thẻ điểm là công cụ dành cho người lãnh đạo sử dụng để 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. Có thể nói, về cơ bản công cụ này cùng một lúc là 03 hệ thống: Hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược và công cụ trao đổi thông tin:



BSC là một hệ thống đo lường:

Rất nhiều tổ chức đã cố gắng truyền đạt những viễn cảnh và quán triệt các chiến lược, nhưng thường không liên kết được các hoạt động của người lao động với định hướng chiến lược của tổ chức. BSC cho phép tổ chức làm rõ những viễn cảnh và chiến lược của tổ chức bằng cách đưa ra một khuôn khổ mới. Khuôn khổ này cho thấy toàn bộ chiến lược của tổ chức thông qua các mục tiêu và các phép đo đã được chọn. Thay vì tập trung vào việc kiểm soát các yếu tố tài chính, BSC sử dụng các phép đo như là ngôn ngữ mới để mô tả các yếu tố chính để đạt được chiến lược. Việc sử dụng các phép đo như thế nào rất quan trọng đối với việc đạt được chiến lược. Các mục tiêu đo lường được có ý nghĩa rất quan trọng để biến chiến lược thành hiện thực. BSC vẫn duy trì các phép đo tài chính, nhưng bổ sung thêm 3 khía cạnh rất rõ ràng khác nữa: Khách hàng, các quá trình nội bộ và học hỏi và phát triển. Đến đây, xin giới thiệu với các Bạn về từng Khía cạnh của BSC.



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? 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. Cũng không kém phần quan trọng, tổ chức phải phát triển định hướng hiệu quả để thực hiện cải tiến những chỉ số "trễ" để có được thành công về Khía cạnh về khách hàng.

Khía cạnh các quá trình 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. 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 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.

Khía cạnh học hỏi và phát triển: 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.

Khía cạnh tài chính: 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.

Balanced Scorecard là hệ thống quản lý chiến lược

Đối với rất nhiều tổ chức BSC có xuất sứ từ một công cụ đo lường mà Kaplan và Norton mô tả như là "Hệ thống quản lý chiến lược". Mục đích ban đầu của hệ thống thẻ điểm (Scorecard) nhằm cân bằng các chỉ số tài chính với định hướng giá trị trong tương lai của công ty, nhưng ngày càng nhiều tổ chức thử nghiệm khái niệm này như là các công cụ để gắn kết các hoạt động ngắn hạn với chiến lược của công ty. Thực hiện theo cách này, BSC làm giảm đi được rất nhiều vấn đề liên quan đến việc áp dụng chiến lược một cách hiệu quả mà chúng ta đã đề cập ở trên.

Vượt qua rào cản định hướng bằng cách giải thích các chiến lược: BSC được đưa ra với lý tưởng là chia sẻ những hiểu biết và chuyển chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu, phép đo và những chỉ tiêu cụ thể và thể hiện trong mỗi Khía cạnhcủa BSC. Việc Giải thích định hướng chiến lược yêu cầu nhóm thực hiện phải xác định cụ thể những gì còn mơ hồ trong định hướng chiến lược của tổ chức.

Phổ biến và truyền đạt Thẻ điểm để vượt qua rào cản về con người: 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 xưởng 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.

Chiến lược cung cấp nguồn lực để vượt qua rào cản về nguồn lực: Khi bàn về rào cản này, hầu hết các công ty đều có quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định ngân sách riêng biệt. Xây dựng thẻ cân bằng điểm (Balanced Scorecard) cung cấp cơ hội rất tốt để gắn kết các quá trình quan trọng này với nhau. Khi đưa ra Balanced Scorecard, các tổ chức không chỉ nghĩ về những mục tiêu chung, chỉ số đo lường, từng chỉ tiêu cụ thể cho bốn khía cạnh mà còn phải xem xét một cách cẩn thận các ý tưởng và kế hoạch hành động sẽ phục vụ cho các mục tiêu của thẻ điểm. Nếu chúng ta đưa ra mục tiêu dài hạn cho các chỉ số đo lường, chúng ta có thể thấy những bước phát triển trên suốt chặng đường đi đến thành công. Nguồn

nhân lực và tài chính cần thiết để đạt được các mục tiêu của thẻ điểm phải thực sự tạo nền tảng cho việc xây dựng quá trình dự toán ngân sách hàng năm. Tiết kiệm nguồn lực rõ ràng là rất tốt, nhưng một điều quan trọng - phải truyền đạt cho mọi người trong tổ chức biết các chỉ số quan trọng và các bước thực hiện để đạt được mục tiêu này.

Chiến lược học hỏi để khắc phục rào cản về quản lý: Ngày nay chúng ta phải đối mặt với sự thay đổi rất nhanh của môi trường kinh doanh, do đó các tổ chức cần làm nhiều hơn là chỉ phân tích những biến động thực tế về các chỉ số tài chính để ra quyết định chiến lược. BSC cung cấp các yếu tố cần thiết để thoát khỏi tình trạng này và đưa ra mô hình mới trong đó các kết quả của thẻ điểm trở thành yếu tố đầu vào cho việc xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược.

Balanced Scorecard là công cụ trao đổi thông tin

Sức mạnh của thẻ cân bằng điểm trong việc biến chiến lược thành những hành động và đưa ra thông điệp cho người lao động – đó là những gì có thể gọi là trao đổi thông tin. Vậy tại sao lại coi Balanced Scorecard là công cụ trao đổi thông tin? Có lẽ vì nó rất đơn giản và tác động mạnh mẽ đến toàn bộ hệ thống. Xây dựng thẻ điểm một cách rõ ràng, mô tả được chiến lược không mơ hồ và phải trực quan, mục tiêu phải rõ ràng và phải lựa chọn các chỉ số đo lường.

Chia sẻ kết quả của thẻ cân bằng điểm trong tổ chức giúp người lao động có cơ hội thảo luận về những giả định trong chiến lược, học hỏi và rút kinh nghiệm từ những kết quả không mong muốn, trao đổi về những thay đổi cần thiết trong tương lai. Một tổ chức ở nước ngoài đã tiến hành khảo sát nhân viên trước và sau khi xây dựng Balanced Scorecard. Trước khi thực hiện dưới 50% người lao động nhận thức và hiểu về chiến lược của tổ chức. Một năm sau khi thực hiện Balanced Scorecard con số này đã tăng lên 87%. Nếu Bạn tin tưởng vào việc phổ biến rộng rãi thông tin tới người lao động, hãy thử cái mà một số người gọi là " cuốn sách quản lý mở". Cá nhân tôi tin tưởng rằng, sẽ không có công cụ nào tốt hơn BSC giúp các Bạn như là "cuốn sách mở" đó./.

Ông Cao Hoàng Long
Trưởng phòng Tư vấn Chất lượng - VPC