

# ÁP DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ - NHÌN TỪ KINH NGHIỆM CỦA THẾ GIỚI

Nguyễn Thị Thu Nhuận<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Trường Cao đẳng Công nghiệp Tuy Hòa

Ngày nhận 28/12/2016; Chấp nhận đăng 02/02/2017; Email: nguyenthunhuan08@gmail.com

## Tóm tắt

Thẻ điểm cân bằng (BSC) đã được nhìn nhận là một trong mười công cụ quản trị chiến lược quan trọng, được quan tâm hàng đầu trên thế giới. Đã có rất nhiều nghiên cứu về khả năng áp dụng BSC và các phiên bản khác nhau của BSC vào các doanh nghiệp có quy mô lớn. Tuy nhiên, các nghiên cứu về việc áp dụng BSC đối với doanh nghiệp có quy mô nhỏ vẫn còn khá nhiều khoảng trống. Khả năng áp dụng BSC vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặc biệt là doanh nghiệp siêu nhỏ, tại Việt Nam vẫn còn chưa được nghiên cứu thỏa đáng. Bài viết này trình bày tình hình áp dụng BSC cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên thế giới và khả năng áp dụng BSC cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

**Từ khóa:** thẻ điểm cân bằng, doanh nghiệp, kinh nghiệm, áp dụng

## Abstract

### **THE BALANCED SCORECARD APPLICATION INTO THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES - LOOK AT THE WORLD'S EXPERIENCE**

The Balanced Scorecard (BSC) has been recognized as one of the top ten important strategic-management tools, in the world's top interest. There have been numerous researches on the applicability of BSC and the different versions of BSC into the large-scale enterprises. However, the researches on the application of BSC into the small enterprises still have had a lot of space. The applicability of BSC into the small and medium enterprises, especially micro-enterprises, in Vietnam still has not been well researched. This article presents the status of BSC application into the small and medium enterprises in the world and the BSC applicability into the small and medium enterprises in Vietnam.

## 1. Cơ sở lý thuyết về thẻ điểm cân bằng

Các nghiên cứu gần đây đều cho thấy việc lập kế hoạch chiến lược có tác động trực tiếp đến hiệu quả và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ (đặc biệt là các doanh nghiệp siêu nhỏ) thì chưa có những nghiên cứu như vậy, chủ yếu do đặc thù các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường thiếu quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh, do những khó khăn dễ thấy khi môi trường làm việc của các doanh nghiệp vừa và nhỏ có quá nhiều mối quan hệ chông chéo, bảo mật với nhiều điểm khuất tất. Do sự thiếu hụt đó, bài báo này chỉ bàn về các lợi ích có thể có nếu áp dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam dựa trên các nghiên cứu – kinh nghiệm trên thế giới.

- BSC là một hệ thống các thước đo nhằm đo lường kết quả hoạt động dựa trên chiến lược và tầm nhìn của doanh nghiệp. Hệ thống thước đo BSC phân chia kết quả hoạt động của doanh nghiệp chủ yếu trên bốn khía cạnh: Tài chính - Khách hàng - Hoạt động nội bộ - Học hỏi và phát triển.

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ theo quy định của Luật doanh nghiệp tại Việt Nam là doanh nghiệp có số vốn từ 100 tỷ trở xuống, hoặc có số nhân công dưới 300 người. Tuy nhiên, 96% doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc gia là doanh nghiệp siêu nhỏ (Vũ Tiến Lộc, 2016), tức là doanh nghiệp có số vốn dưới 10 tỷ đồng, hoặc nhân lực từ 10 người trở xuống.

Theo cá nhân tác giả, việc thiếu hụt các nghiên cứu mang tính phổ quát về BSC đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ không thể là nguyên nhân để đánh giá BSC chỉ phù hợp để sử dụng cho doanh nghiệp lớn. Các lý thuyết quản trị chiến lược hầu hết đều có thể sử dụng cho các doanh nghiệp - bất kể quy mô - mà chỉ cần điều chỉnh đôi chút cho phù hợp hình thức, mục tiêu kinh doanh.

## **2. Tình hình áp dụng BSC cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên thế giới**

BSC thường được sử dụng để hỗ trợ các hoạt động quản trị chiến lược tại các công ty lớn. Theo tờ Harvard Business Review, trong ấn phẩm kỷ niệm phát hành thứ 75, BSC được xem là một trong 10 công cụ quản trị quan trọng nhất đã từng được giới thiệu trên tạp chí. Kể từ khi được giới thiệu vào năm 1992, BSC đã trở thành nguồn tư liệu nghiên cứu của rất nhiều bài báo, nhà khoa học kinh tế, nhiều quyển sách bán chạy. Các nghiên cứu không chỉ viết về một vài công ty tiêu biểu như Mobil và CIGNA (Kaplan và Norton 1996, 2000), ABB Skandia, SKF và Halifax (Olve, 1999) mà còn về rất nhiều tập đoàn đa quốc gia trị giá hàng tỷ USD.

Nghiên cứu đo lường kết quả kinh doanh của 100 doanh nghiệp tại Kenya trên tổng thể 740 doanh nghiệp từ 5 ngành nghề chính (Thực phẩm, đồ uống, thuốc lá, vải vóc – may mặc – giày da; Gỗ và các sản phẩm từ gỗ, giấy, ngành in và xuất bản; Hoá chất, xăng dầu, cao su và nhựa dẻo; Ngành khai khoáng - khoáng sản phi kim, trừ xăng dầu; Luyện kim, cơ khí chế tạo) để xem xét sự ảnh hưởng của 4 khía cạnh đối với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đều có số lao động từ 50 người trở xuống. Kết quả nghiên cứu cho thấy 96% doanh nghiệp đang sử dụng BSC để đánh giá khía cạnh Tài chính, tuy nhiên, các thang đo chưa thực sự hiện hữu trong khía cạnh Hoạt động nội bộ, mảng Học hỏi và phát triển của doanh nghiệp còn chưa được nghiên cứu. Nhìn chung còn có một khoảng trống lớn giữa lý thuyết về đo lường khía cạnh Khách hàng với Hoạt động nội bộ, Học hỏi và phát triển, đồng thời là khoảng trống lớn về lý thuyết với áp dụng thực tế BSC vào các doanh nghiệp. Nghiên cứu cho rằng các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Kenya nên đầu tư phát triển các thang đo phi tài chính – bên cạnh các thang đo tài chính. Giá trị của doanh nghiệp được tạo ra từ Khách hàng nên các doanh nghiệp cần kiểm tra kỹ các khía cạnh phi tài chính còn lại và xem đó là hướng đầu tư phát triển lớn. Nhà quản lý cũng cần xác định quá trình phát triển nội bộ trong dài hạn của doanh nghiệp, từ đó hoàn thiện các khâu về nhân lực, cấu trúc hệ thống và tổ chức cho phù hợp.

Nghiên cứu về khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa trên lý thuyết BSC tại Mỹ cũng cho thấy: các doanh nghiệp không nhất thiết phải tuân thủ cùng một nội dung BSC như các doanh nghiệp lớn. Đối với khía cạnh Khách hàng, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể chọn lựa những tác động trực tiếp như: tính tập thể địa phương, tái chế sản phẩm, khả năng phản hồi tức thời, và các nhãn hiệu sạch, thân thiện với môi trường. Trong chuỗi giá

trị trên thế giới, giữa các doanh nghiệp lớn, vẫn có những vị trí nhất định dành cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, mặc dù khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp kém hơn và các chiến lược hoạt động phần lớn phụ thuộc vào những khách hàng doanh nghiệp quy mô lớn mà họ cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho. Bằng việc lựa chọn mục tiêu phù hợp, các doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn có thể có cơ hội xác định vị trí phát triển bền vững trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Nghiên cứu trên 500 doanh nghiệp nhỏ tại Anh và Cộng hoà Síp (cũng với quy mô không quá 50 nhân viên, hoặc trị giá từ 6,5 triệu bảng Anh trở xuống – theo tiêu chuẩn của Anh) về khả năng áp dụng (có chủ đích hoặc không) BSC vào chiến lược và kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng xác định lý do các doanh nghiệp nhỏ không áp dụng BSC vào việc đo lường kết quả kinh doanh. Thông qua việc phát phiếu điều tra, kết quả cho thấy các doanh nghiệp nhỏ tại Anh và Cộng hoà Síp hầu như chỉ tập trung vào việc đo lường phương diện tài chính. Kết quả là, các chỉ tiêu đo lường Tài chính chiếm tỷ trọng lớn, đóng vai trò quan trọng hơn các phương diện – chỉ tiêu phi tài chính trong việc ra quyết định. Phần lớn các doanh nghiệp nhỏ tại Anh và Cộng hoà Síp không thực sự ứng dụng BSC, lý do chủ yếu do các doanh nghiệp không hề biết đến hoặc rất thiếu thông tin kiến thức chi tiết về BSC. Các doanh nghiệp nếu có biết đến BSC thì không áp dụng BSC vì cho rằng công cụ quản trị này không phù hợp với quy mô doanh nghiệp nhỏ. Do đó, chỉ có 7,5% doanh nghiệp thực sự có áp dụng BSC để quản trị. Tuy vậy, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, những doanh nghiệp không hề biết hoặc không sử dụng BSC thật ra cũng sử dụng các cách tiếp cận đo lường kết quả hoạt động gần giống như BSC. Do vậy, các doanh nghiệp nhỏ cũng đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh dựa trên bốn khía cạnh giống như mô tả của BSC, sử dụng các chỉ tiêu đo lường tương tự như BSC.

### **3. Khả năng áp dụng BSC cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam**

Hầu hết các nghiên cứu về việc áp dụng BSC cho doanh nghiệp vừa và nhỏ trên thế giới đều cho thấy sự cần thiết phải chỉnh sửa thay đổi và sự khác biệt trong cách áp dụng giữa BSC với các doanh nghiệp lớn và BSC với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hai đặc điểm thường được nhắc đến và so sánh nhiều nhất là sự khác biệt trong cấu trúc tổ chức và sự khác biệt trong quy trình quản trị. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (đặc biệt là doanh nghiệp siêu nhỏ) thường có cấu trúc đơn giản, hệ thống đơn giản; người quản lý (thường cũng là giám đốc điều hành, sở hữu hoặc đồng sở hữu doanh nghiệp) trực tiếp làm việc với một nhóm nhỏ các cộng sự mà gần như không cần thông qua các giám đốc, nhà quản lý trung gian. Nếu có khoảng 100 nhân viên trở lên thì cách làm việc này sẽ không hiệu quả, và nếu có khoảng 300 nhân viên thì nhất thiết phải có các quản lý cấp trung, thường là sẽ có giám đốc cho từng lĩnh vực riêng. Doanh nghiệp càng phát triển thì cấu trúc càng thay đổi cho phù hợp với các vấn đề giao tiếp, hợp tác làm việc phát sinh trong nội bộ.

Khái niệm xác định doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam khá giống với thế giới, mô hình kinh doanh và môi trường kinh doanh, đặc điểm cấu trúc nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ giống nhau ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, do đó có thể nói rằng, các kết quả nghiên cứu về BSC trên doanh nghiệp vừa và nhỏ của thế giới cũng có thể áp dụng tại Việt Nam. Theo đó, hiện nay hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều nhận ra được tầm quan trọng của bốn khía cạnh (BSC) nhưng hầu như chỉ tập trung mục tiêu đánh giá vào các chỉ tiêu Tài chính, do đó, chủ yếu nhìn nhận kết quả hoạt động và phát triển chiến lược kinh doanh dựa trên khía cạnh Tài chính. Như vậy, để chiến lược phát triển của doanh nghiệp hoàn thiện hơn, các

doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể tăng cường nghiên cứu và phát triển các chỉ tiêu trong ba khía cạnh phi tài chính (Khách hàng, Hoạt động nội bộ, Học hỏi và phát triển), đặc biệt là khía cạnh Khách hàng vì khía cạnh này sẽ thúc đẩy các khía cạnh còn lại phát triển bền vững.

#### 4. Kết luận

Việc áp dụng BSC cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam là hoàn toàn khả thi. Đặc biệt, với quy mô nhỏ, khả năng phổ biến kiến thức về BSC và hình thành các tuyến báo cáo bám sát vào chiến lược đã vạch ra là hoàn toàn phù hợp. Tuy nhiên, yêu cầu nhà quản lý phải có kiến thức cụ thể về BSC và khả năng tùy biến BSC vào doanh nghiệp, đặc biệt là việc xây dựng và phát triển các chỉ tiêu thuộc khía cạnh phi tài chính. Tốt nhất là nhà quản lý đã từng có kinh nghiệm áp dụng BSC vào các tổ chức khác, hoặc có tham gia vào quá trình xây dựng và ứng dụng BSC ban đầu.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Dr. Subash Bijlani - Dr. Thomas J. Mierzwa (2012), *Satisfying sustainability in SMEs – Balanced Scorecard Metaphors for Managing SME Business Processes*, University of Maryland University College;
- [2] George Giannopoulos – Andrew Holt – Ehsan Khansalar – Stephanie Cleanthous (2013), *The use of Balanced Scorecard in small companies*, International Journal of Business and Management – vol.8 – no.14;
- [3] Chimwani Pamela Muhenje et al (2013), *Application of Strategic Performance Measures in Small and Medium- Sized Manufacturing Enterprises in Kenya – The used of Balanced Scorecard Perspectives*, International Journal of Management Sciences and Business Research – vol.2 – issue 6;
- [4] Henrik Andersen, Ian Cobbold and Gavin Lawrie, *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*, Manufacturing information systems - The Fourth SMESME International Conference.