

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHAN THỊ XUÂN HƯƠNG**

**XÂY DỰNG HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG**  
**CHO NGÀNH CHẾ BIẾN THỦY SẢN TỈNH KHÁNH HÒA**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**  
**Mã số: 62.34.01.02**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIÊN SĨ KINH TẾ**

**Đà Nẵng - Năm 2017**

Công trình được hoàn thành tại: Đại học Đà Nẵng

**Người hướng dẫn khoa học:**

**Hướng dẫn 1: PGS.TS. TRẦN ĐÌNH KHÔI NGUYỄN**

**Hướng dẫn 2: TS. NGUYỄN VĂN NGỌC**

- Phản biện 1: **PGS.TS. NGUYỄN THANH LIÊM**

- Phản biện 2: **PGS.TS. ĐỖ NGỌC MỸ**

- Phản biện 3: **PGS.TS. NGUYỄN VĂN MINH**

Luận án được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án Tiến sĩ  
tại Đại học Đà Nẵng vào lúc ngày 14 tháng 01 năm 2017.

- Có thể tìm hiểu Luận án tại:

Trung tâm thông tin tư liệu - Đại học Đà Nẵng

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Những năm gần đây, Việt Nam luôn nằm trong top 10 quốc gia sản xuất và xuất khẩu thủy sản hàng đầu thế giới và đã vươn lên top 5 thế giới vào năm 2014. Có được thành tựu ấn tượng này, chính là nhờ sự đóng góp quan trọng của các tỉnh giàu tiềm năng thủy sản của Việt Nam. Trong đó, Khánh Hòa là một trong bốn tỉnh dẫn đầu cả nước về sản xuất và XK thủy sản. Kim ngạch xuất khẩu thủy sản Khánh Hòa giữ vị trí quan trọng trong cơ cấu XK của tỉnh. Vì thế, công nghiệp chế biến thủy sản (CBTS) được xác định là động lực phát triển của ngành thủy sản tỉnh Khánh Hòa. Tuy nhiên, ngành CBTS Khánh Hòa vẫn còn tiềm ẩn khá nhiều bất ổn do phải đối mặt với nguy cơ thiếu hoặc không ổn định của nguyên liệu do sự biến đổi thất thường của sản lượng đánh bắt và tình trạng ô nhiễm môi trường nuôi; chất lượng sản phẩm không đồng nhất; thiếu hụt nguồn lao động có tay nghề và chuyên môn; đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng, vệ sinh ATTP và các rào cản kỹ thuật cũng như thương mại của các thị trường ngoài nước; ảnh hưởng của suy thoái kinh tế thế giới vẫn còn đang tiếp diễn làm giảm sức mua và đòi hỏi yêu cầu cắt giảm chi phí sản xuất; sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các DNCB trong nước cũng như của các nước trong khu vực; đặc biệt là vấn đề quản trị chiến lược và phương thức đánh giá, đo lường thành quả hoạt động theo định hướng chiến lược của DN chưa được quan tâm đúng mức. Hầu hết các DN đều tự đánh giá kết quả kinh doanh của mình theo phương pháp truyền thống cổ điển, đơn thuần dựa vào kết quả tài chính nội bộ, thiếu tính bao quát và toàn diện. Các thước đo tài chính đã trở nên lỗi thời bởi chúng chỉ biểu hiện kết quả của những quyết định trong quá khứ chứ không có mối liên hệ đến chiến lược của công ty, không đánh giá được toàn diện và thực sự khó hiểu đối với đại đa số bộ phận lao động trực tiếp, không thỏa mãn được nhu cầu khách hàng, và quan tâm quá mức đến nỗ lực cắt giảm chi phí.

Trong số những công cụ và phương pháp quản trị đã được vận dụng trong những năm gần đây (quản trị chất lượng toàn diện, tái cấu trúc quá trình kinh doanh, quản trị quy trình kinh doanh, hoạch định nguồn lực DN, quản trị quan hệ khách hàng và quản trị dựa trên giá trị), thì thể điểm cân bằng (BSC) vẫn được xem là một trong những công cụ thành công nhất. Theo kết quả khảo sát toàn cầu về các công cụ quản lý do hãng tư vấn Bain & Company công bố, BSC đã được xếp vị trí thứ 6 trong топ 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới vào năm 2011 và nhảy lên vị trí thứ 5 trong năm 2013, đứng sau Hoạch định chiến lược (Strategic Planning), Quản trị Quan hệ Khách hàng, Khảo sát mức độ gắn kết của người lao động (Employee Engagement Surveys), và chuẩn đối sánh (Benchmarking). BSC được xem như một công cụ thực thi chiến lược, khắc phục được nhược điểm của phương pháp đánh giá truyền thống ở chỗ thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ và học hỏi & phát triển. Nhờ vậy, BSC sẽ là một công cụ khá tốt giúp DN giải quyết vấn đề vướng mắc, rủi ro và xây dựng kế hoạch khả thi trong kinh doanh.

Hiện nay, việc nghiên cứu và áp dụng sâu rộng của phương pháp BSC trong các DN ở Việt Nam còn chưa phổ biến, nhất là với các DN CBTS. Vấn đề trên một phần là do nguồn gốc của phương pháp BSC xuất phát từ các nước phát triển và được áp dụng cho các công ty lớn. Theo các chuyên gia quản trị DN, áp dụng BSC trong chiến lược lãnh đạo của các DN là rất cần thiết, đặc biệt là những công ty có định hướng quản lý theo mục tiêu và định hướng quản lý theo hiệu quả công việc. Tuy nhiên ứng dụng BSC là không đơn giản, đòi hỏi nhiều công sức và thời gian để nghiên cứu, lựa chọn mô hình và cách thức phù hợp; tìm cách khắc phục các rào cản và những nhược điểm thường gặp khi xây dựng và triển khai BSC đối với một ngành đặc thù cụ thể là công việc cần thiết. Khi áp dụng vào DN nhỏ và vừa (DNNVV) thì BSC cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với quy mô, tình hình, đặc điểm riêng và văn hóa quản lý của DN.

Từ những vấn đề được phân tích như trên thì việc thực hiện nghiên cứu “**XÂY DỰNG HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CHO NGÀNH CHẾ BIẾN THỦY SẢN TỈNH KHÁNH HÒA**” là có tính cấp bách và cần thiết, đó cũng là lý do NCS lựa chọn đề tài này cho luận án.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Luận án tập trung vào việc xây dựng thẻ điểm cân bằng (với vai trò là một hệ thống đo lường hoạt động, công cụ giao tiếp và thực thi chiến lược) cho ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa với các mục tiêu chung là xây dựng một mô hình khung và một phương pháp phù hợp để thiết kế hệ thống đo lường hoạt động một cách hiệu quả cho DNCB thủy sản Khánh Hòa theo hướng tiếp cận của phương pháp thẻ điểm cân bằng trong đó xét đến các yếu tố chuyên sâu về đặc trưng ngành nghề, quy mô DN và tư duy quản lý.

Mục tiêu nghiên cứu cụ thể của luận án được phát biểu dưới dạng câu hỏi nghiên cứu, đó là:

(1) Thực trạng xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh tại các DNCB thủy sản Khánh Hòa thời gian qua như thế nào?

(2) Đây là các nhóm chiến lược (CL) phù hợp cho các DN CBTS Khánh Hòa?

(3) Làm thế nào để xây dựng các khung bản đồ CL đúng đắn cho các DN CBTS Khánh Hòa nhằm mô tả và chuyển tải CL hiệu quả, giúp DN đi đúng hướng, làm cơ sở để thực hiện các bước quan trọng khác khi xây dựng BSC?

(4) Phương pháp nào có thể thiết kế được các chỉ số then chốt KPI một cách khoa học để đo lường hoạt động của các DN – một nhiệm vụ quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng và sự thành công của mô hình quản lý dựa theo BSC?

(5) Mô hình khung BSC nào là phù hợp để đo lường hoạt động, truyền tải và thực thi chiến lược của các DN trong ngành

CBTS Khánh Hòa một cách hiệu quả và dẫn dắt các DN đạt được mục tiêu chiến lược?

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là mô hình và hệ thống Thẻ điểm cân bằng nhìn ở khía cạnh cấu trúc, chức năng, bản chất và phương pháp xây dựng sao cho phù hợp với đặc trưng của các DN trong một ngành, đồng thời ứng dụng Thẻ điểm cân bằng cho ngành chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa trong đó đối tượng khảo sát là các DN CBTS xuất khẩu tỉnh Khánh Hòa.

#### **3.2 Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi nội dung nghiên cứu: Chủ yếu tập trung vào mô hình, nội dung và phương pháp xây dựng thẻ điểm cân bằng nhằm quản trị chiến lược và đo lường kết quả hoạt động trong đó bao gồm khảo sát và đề xuất các nhóm chiến lược cấp kinh doanh, xây dựng bản đồ chiến lược, đề xuất phương pháp xây dựng KPI dựa trên lý thuyết nền, nghiên cứu tình huống và điều tra khảo sát. Thuật ngữ xây dựng hệ thống BSC cho ngành CBTS mang hàm ý thiết kế một mô hình khung BSC phù hợp mà không đi sâu vào quá trình thực thi (triển khai) BSC. Đối tượng áp dụng là ngành CBTS trong luận án được hiểu là các DN CBTS trong đó các DN được phân loại và ghép thành các nhóm khác nhau dựa trên chiến lược cấp kinh doanh của họ. BSC được xây dựng trên cơ sở các nhóm chiến lược và bản đồ chiến lược cho các các nhóm DN theo một mô hình khung BSC được đề xuất. Ngoài ra, nghiên cứu này không đi vào đánh giá hiệu quả áp dụng BSC cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa bởi vì mô hình này mới trong giai đoạn nghiên cứu thăm dò và thử nghiệm.

- Phạm vi quy mô của mẫu khảo sát: Điều tra khảo sát bằng bản câu hỏi cho 25 DNCB thủy sản xuất khẩu Khánh Hòa (trong đó, có 18 DNCB nằm trong danh sách 33 DNCB thủy sản đạt tiêu chuẩn

xuất khẩu năm 2012). Khảo sát chiến lược của 11 DN đại diện cho ngành CBTS tỉnh Khánh Hòa và thực hiện phỏng vấn sâu với 15 lãnh đạo và quản lý DN. Trong điều kiện chi phí nghiên cứu có hạn, số lượng DN được khảo sát khó có thể tăng lên nhiều nhưng tỉ lệ các DN được khảo sát trong nghiên cứu này chiếm tỉ lệ cao và mang tính đại diện được cho tổng thể.

- Phạm vi thời gian: Sử dụng dữ liệu thứ cấp trong 5 năm từ 2010 - 2014. Dữ liệu sơ cấp thu được thông qua phỏng vấn trực tiếp bằng Bản câu hỏi và phỏng vấn sâu, được tiến hành trong khoảng thời gian từ tháng 7-8 năm 2013 và tháng 7 năm 2014.

#### **4. Điểm mới, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án**

*Về mặt lý luận:*

1) Luận án hệ thống hóa được khung lý thuyết nghiên cứu, xây dựng và triển khai hệ thống thẻ điểm cân bằng cũng như phát triển các vấn đề lý luận về xây dựng BSC và KPI cho ngành chế biến thủy sản theo cách tiếp cận hỗn hợp Top-down và Bottom-up.

2) Luận án đã hình thành một hệ thống các phương pháp hợp lý để tiến hành nghiên cứu, xây dựng hệ thống các chỉ số đo lường hiệu quả then chốt, và xác định các trọng số trong thẻ điểm cân bằng.

3) Luận án đã phát triển và vận dụng lý thuyết về xây dựng BSC và KPI cho ngành chế biến thủy sản phù hợp với đặc thù của các doanh nghiệp chế biến thủy sản và các yếu tố văn hóa trong quản trị doanh nghiệp.

*Về mặt thực tiễn, luận án có những điểm mới và ý nghĩa sau:*

1) Đánh giá thực trạng hoạt động và sự phát triển của ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa cũng như thực trạng xây dựng chiến lược và triển khai chiến lược của các doanh nghiệp trong ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa.

2) Đã xây dựng được bản đồ chiến lược đặc trưng của nhóm: nhóm khác biệt hóa sản phẩm, nhóm chi phí thấp, và nhóm tập trung cũng như thiết kế khung hệ thống BSC cho từng nhóm chiến lược.

3) Thiết kế được một khung hệ thống BSC cho một nhóm DNCB thủy sản theo một chiến lược cụ thể sẽ góp phần tiết kiệm về chi phí xây dựng trong đó bao gồm chi phí tư vấn cho DN trong điều kiện nguồn lực của các DNCB thủy sản còn hạn chế.

4) Luận án đã xây dựng, thiết lập một quy trình tổng thể xây dựng BSC cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản Khánh Hòa.

### **5. Bố cục của luận án**

Ngoài phần Mở đầu; Kết luận và kiến nghị; Phụ lục; nội dung chính của luận án được bố cục thành 5 chương như sau:

*Chương 1:* Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về xây dựng thể điểm cân bằng;

*Chương 2:* Thiết kế nghiên cứu;

*Chương 3:* Xác định các nhóm chiến lược và xây dựng khung bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa;

*Chương 4:* Xây dựng các chỉ số then chốt (KPI) đánh giá hoạt động và mô hình khung hệ thống BSC: trường hợp công ty TNHH MTV Xuất khẩu Thủy sản Khánh Hòa;

*Chương 5:* Kết luận và khuyến nghị.



## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU**

### **1.1 Tổng quan về thể điểm cân bằng (BSC)**

#### **1.1.1 Khái niệm về BSC**

#### **1.1.2 Vai trò của BSC trong quản trị tổ chức/doanh nghiệp**

#### **1.1.3 Lịch sử phát triển của BSC**

Phiên bản BSC trước năm 2000 được gọi là BSC thể hệ thứ nhất. Phiên bản này chủ yếu tích hợp các phép đo truyền thống tài chính và các phép đo phi tài chính (phi truyền thống), nhằm đo lường hiệu quả hoạt động được nhóm thành bốn khía cạnh BSC. Phiên bản sau năm 2000 được xem là thể hệ thứ hai của BSC, Kaplan và Norton bắt đầu giới thiệu khái niệm bản đồ chiến lược. Đến sau năm 2010, BSC đã được phát triển khái niệm đo lường hiệu quả hoạt động từ phương diện hẹp chuyển thành hệ thống quản trị rộng và toàn diện hơn mà nó có thể được dùng để mô tả, giao tiếp và thực thi chiến lược của tổ chức/DN. Đây được xem là thể hệ thứ ba của BSC.

### **1.2 Tình hình nghiên cứu về BSC ở trong và ngoài nước**

#### **1.2.1 Tình hình nghiên cứu về BSC ở ngoài nước**

Có 4 hướng nghiên cứu chính ở ngoài nước. Đó là hướng nghiên cứu về mức độ vận dụng BSC trong thực tiễn; về vai trò của BSC; khả năng áp dụng BSC vào DNNVV; phê bình BSC.

#### **1.2.2 Các nghiên cứu về BSC ở Việt Nam**

Các nghiên cứu về BSC ở Việt Nam còn hạn chế, chủ yếu tập trung vào nghiên cứu tình huống cụ thể ở mỗi DN hay các thuận lợi và khó khăn khi áp dụng BSC thông qua khảo sát một số DN.

#### **1.2.3 Khoảng trống nghiên cứu**

Thể điểm cân bằng BSC do Kaplan và Norton đề xuất thường chỉ được áp dụng cho các công ty có quy mô lớn và nó chưa hoàn toàn phù hợp với các DNNVV nếu không có sự điều chỉnh cần thiết và hợp lý phù hợp với đặc điểm và quy mô DN. Tuy nhiên, đa số các DN Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ; hạn chế về tài chính; nhận thức

về vị trí của BSC trong thực thi chiến lược còn chưa cao. Do vậy, việc nghiên cứu mô hình khung BSC cho một ngành, qua đó có thể xây dựng BSC cho một DN cụ thể là cần thiết.

### **1.3 Các lý thuyết liên quan đến quản trị có ảnh hưởng đến xây dựng BSC**

Trình bày các lý thuyết có liên quan đến việc xây dựng BSC có căn cứ khoa học như: thuyết ngữ cảnh, thuyết động lực thúc đẩy, thuyết hành vi của tổ chức và thuyết về các bên liên quan.

### **1.4 Quy trình thiết kế, xây dựng thể điểm cân bằng BSC**

Mô tả quy trình xây dựng và vận hành BSC.

#### **1.4.1 Xây dựng chiến lược**

Gồm các nội dung: Các khái niệm về chiến lược kinh doanh; phân loại chiến lược kinh doanh; xây dựng chiến lược kinh doanh.

#### **1.4.2 Xây dựng bản đồ chiến lược**

Bao gồm các nội dung: Khái niệm về bản đồ chiến lược; các vấn đề cần lưu ý khi xây dựng bản đồ chiến lược và quy trình xây dựng bản đồ chiến lược.

#### **1.4.3 Xây dựng các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc (KPI)**

1.4.3.1 Khái niệm về KPI: KPI là chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc hay còn gọi là các chỉ số cốt yếu đánh giá hiệu suất công việc/các chỉ số trọng yếu đo lường hiệu quả hoạt động hoặc cũng có thể gọi là các chỉ số trọng yếu đánh giá hiệu quả hoạt động tổng thể hoặc một hoạt động cụ thể nào đó.

#### **1.4.3.2 Các chỉ số KPI theo hướng tiếp cận BSC**

KPI trong BSC đo lường tổng thể hiệu quả hoạt động của DN theo từng khía cạnh BSC, giúp DN có được thông tin về tình hình hoạt động theo cả bốn khía cạnh tổng thể của BSC.

#### **1.4.3.3 Các tiêu chuẩn lựa chọn các KPI cho BSC**

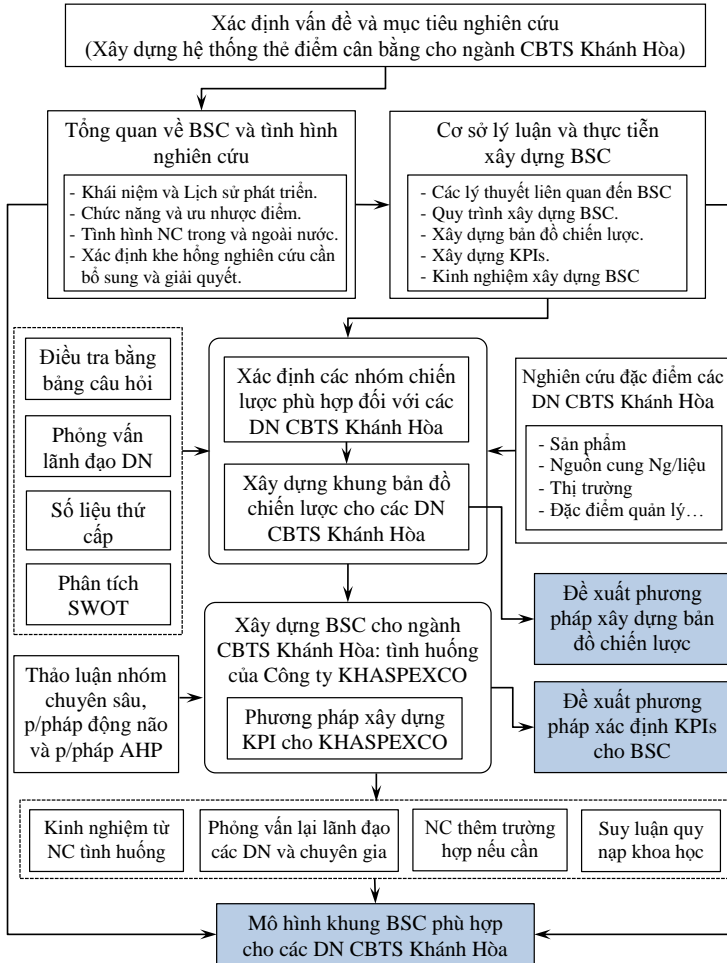
Nhìn chung, KPI cho BSC phải có các đặc điểm chính sau: Có mối liên hệ với chiến lược; Có thể định lượng được; Định nghĩa rõ ràng và dễ hiểu cho từng KPI; Dễ dàng thu thập dữ liệu.

## CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

### 2.1 Cách tiếp cận về mặt phương pháp luận

Sử dụng phương pháp hỗn hợp gắn kết trong đó nghiên cứu định tính là chủ đạo và nghiên cứu định lượng đóng vai trò hỗ trợ.

### 2.2 Khung nghiên cứu của luận án



Hình 2.1 Khung nghiên cứu của luận án

## **2.3 Phương pháp nghiên cứu**

### **2.3.1 Phương pháp nghiên cứu**

#### **2.3.1.1 Phương pháp nghiên cứu định tính**

Phương pháp nghiên cứu tình huống: Phân tích bối cảnh thực tế của 11 DNCB điển hình; xác định vấn đề, thiết kế nghiên cứu, thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu và trình bày kết quả; hỗ trợ thiết kế bảng câu hỏi; phỏng vấn bán cấu trúc để thu thập các thông tin định tính và định lượng hỗ trợ việc xác định thực trạng chiến lược, đặc điểm sản xuất kinh doanh và quản trị của các DN CBTS Khánh Hòa.

Nghiên cứu điển hình các DN CBTS để nhận diện những điểm chung về đặc điểm, năng lực sản xuất, trình độ công nghệ, tổ chức quản lý, hành động và tư duy chiến lược của họ, qua đó phân nhóm chiến lược của các DN trong ngành; phân tích để xây dựng BSC cho một DN điển hình cụ thể, qua đó suy luận và đề xuất khung lý thuyết để xây dựng BSC cho các DN tương tự cùng ngành.

#### **2.3.1.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng**

Thông qua các phép thống kê mô tả cơ bản hỗ trợ cho nghiên cứu định tính và giúp cho quá trình ra quyết định có căn cứ vững chắc: Thông tin định lượng thông qua thang đo Likert để điều tra về thực trạng của các DN CBTS Khánh Hòa; sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc để thực hiện phân tích lượng hóa hỗ trợ việc rút ra kết luận, đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố cần xem xét và ra quyết định một cách khoa học.

### **2.3.2 Chọn mẫu khảo sát**

Khi nghiên cứu về xây dựng bản đồ chiến lược, 25 DN CBTS được điều tra khảo sát bằng bản câu hỏi; tiến hành khảo sát và thực hiện phỏng vấn sâu với 15 quản trị viên các cấp tại 11 DN đại diện cho ngành chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa.

Với trường hợp nghiên cứu tình huống khi xây dựng KPI, luận án chọn công ty TNHH MTV KHASPEXCO làm điển cứu.

### **2.3.3 Phương pháp và kỹ thuật thu thập dữ liệu**

#### **2.3.3.1 Dữ liệu xây dựng bản đồ chiến lược và mô hình BSC**

Việc thu thập dữ liệu sơ cấp được thực hiện thông qua hai cách: phỏng vấn sâu và điều tra bằng bảng câu hỏi.

Ngoài các dữ liệu sơ cấp, các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn như: Sở Nông nghiệp & phát triển nông thôn tỉnh Khánh Hòa; Cục thống kê tỉnh; Hiệp hội Chế biến và xuất khẩu thủy sản Việt Nam; Cục Quản lý chất lượng Nông lâm sản và Thủy sản NAFIQAD và các website của các tổ chức và các công ty liên quan.

#### **2.3.3.2 Dữ liệu xây dựng các chỉ số KPI**

Khi xây dựng KPI, nhóm dự án KPI được thành lập (đứng đầu là giám đốc công ty) nhằm: Phân tích tình hình thực tế của công ty; bàn bạc và thống nhất về chiến lược và bản đồ chiến lược đã đề xuất; giúp thảo luận nhóm trọng tâm được thuận lợi; tạo sự thống nhất ý chí giữa lãnh đạo cấp cao và cấp trung trong việc ứng dụng BSC.

Có 3 phương pháp chính được sử dụng để thu thập dữ liệu nhằm xây dựng KPI: Phương pháp thảo luận nhóm trọng tâm; Phương pháp brainstorming (động não); Phương pháp phỏng vấn sâu.

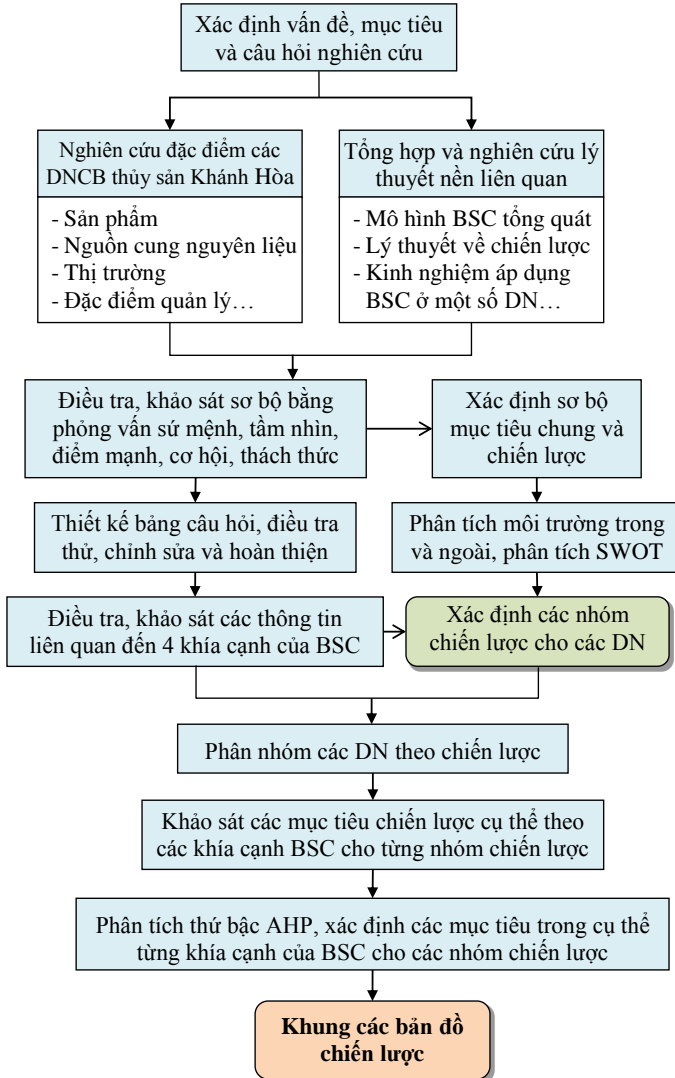
### **2.3.4 Phương pháp phân tích dữ liệu**

Các dữ liệu thu thập bằng bảng câu hỏi điều tra theo thang đo Likert được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả để tìm min, max, trung bình, độ lệch chuẩn, tần suất nhằm tổng hợp và so sánh.

Sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc AHP (Analytical Hierarchy Process) để lựa chọn và xác định trọng số của các KPI và mức độ ưu tiên của các mục tiêu chiến lược trong bản đồ chiến lược. Công cụ phân tích dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này là chương trình tính toán phân tích AHP chạy trên nền của phần mềm MS. Excel dựa theo mẫu do Klaus D. Goepel (<http://bpmsg.com>) xây dựng và phát triển từ năm 2012 đến 2014.

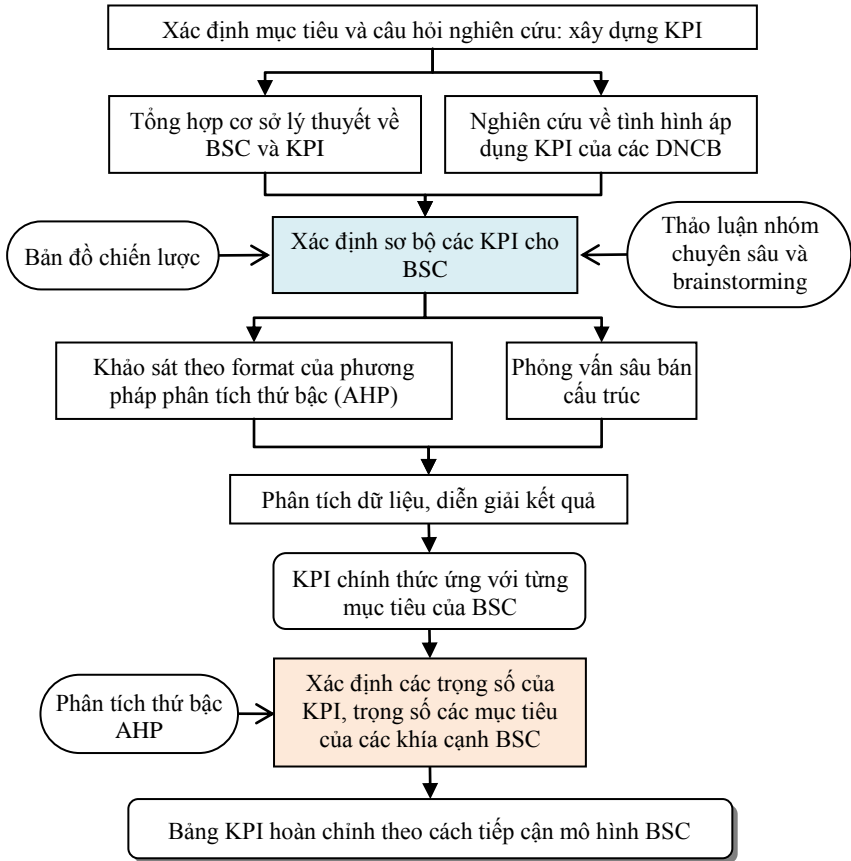
## 2.4 Quy trình nghiên cứu

a) Giai đoạn xác định các nhóm chiến lược và xây dựng bản đồ chiến lược



**Hình 2.5** Quy trình nghiên cứu xây dựng bản đồ chiến lược

b) Giai đoạn xây dựng PKI: nghiên cứu tình huống tại một DN CBTS điển hình



**Hình 2.6 Quy trình nghiên cứu xác định các chỉ số KPI**

c) Giai đoạn xây dựng mô hình khung BSC phù hợp cho các DN CBTS Khánh Hòa

Đúc kết các kinh nghiệm về mặt lý luận và thực tiễn và đề xuất phương pháp đo lường hoạt động của DN một cách hiệu quả và mô hình khung BSC phù hợp đối với các DN CBTS Khánh Hòa.

### **CHƯƠNG 3: XÁC ĐỊNH CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ XÂY DỰNG KHUNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC CHO CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN THỦY SẢN TỈNH KHÁNH HÒA**

#### **3.1 Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của các DNCB thủy sản Khánh Hòa**

Tiến hành phân tích các đặc trưng về nguồn nguyên liệu cho DN CBTS tỉnh Khánh Hòa; đặc điểm về sản phẩm của các DN CBTS Khánh Hòa; đặc điểm về thị trường của các DN CBTS Khánh Hòa; đặc trưng về lao động; năng lực sản xuất và trình độ công nghệ của các DNCB tiêu biểu của Khánh Hòa; đặc điểm tổ chức quản lý và đưa ra những nhận xét chung về đặc điểm hoạt động SXKD.

#### **3.2 Thực trạng xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh tại các DN CBTS Khánh Hòa**

Kết quả khảo sát cho thấy, các DN CBTS Khánh Hòa vẫn chưa chú trọng đúng mức đối với việc xây dựng chiến lược; họ đang làm chiến lược theo kinh nghiệm và không muốn chia sẻ kinh nghiệm này cho các lãnh đạo DN khác, bởi họ lo ngại các đối thủ bắt chước theo.

#### **3.3 Phân tích chiến lược phù hợp của các DN CBTS Khánh Hòa**

Có 3 nhóm chiến lược chủ đạo mà các DN này đang ưu tiên thực hiện hoặc đang hướng đến (xem bảng 3.1).

**Bảng 3.1 Các nhóm chiến lược của các DN CBTS Khánh Hòa**

STT	Nhóm chiến lược	Các công ty
1	Chiến lược phát triển các SP có GTGT cao (Chiến lược khác biệt hóa SP)	Cafico, F17, Thông Thuận, Đại Thuận
2	Chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế (Chiến lược chi phí thấp)	Hải Vương, Hải Long, Tín Thịnh, Thịnh Hưng
3	Chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu (Chiến lược tập trung)	Khaspexco, Bình Thâm, LongShin.



### ***3.3.1 Chiến lược phát triển các sản phẩm có GTGT cao (Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm)***

Đặc điểm chung và nổi bật của các DN CBTS thuộc nhóm này là ưu tiên cho sản xuất những mặt hàng có GTGT cao. Chiến lược này là một trong những hướng tạo sự khác biệt, tập trung vào sản xuất các sản phẩm có GTGT cao và nhắm đến những khách hàng tương đối không nhạy cảm với giá. Để theo đuổi chiến lược này đòi hỏi các DN phải có một ưu thế nhất định, chẳng hạn như phải có một quy mô tương đối trong ngành hay phải có thương hiệu đủ mạnh.

### ***3.3.2 Chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế (Chiến lược chi phí thấp)***

Đặc điểm chung và nổi bật của các DN CBTS thuộc nhóm này là ưu tiên cho sản xuất gia công quốc tế, có lợi thế về giá thành sản phẩm nhưng lại gặp khó khăn trong việc tiếp cận nguồn nguyên liệu và thị trường đầu ra.

### ***3.3.3 Chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu (Chiến lược tập trung)***

Các DNCB thủy sản trong nhóm này ưu tiên cho sản xuất theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu, sản xuất sẽ được nhắm vào việc đáp ứng nhu cầu của những nhóm nhỏ khách hàng. Với hướng chiến lược này, DN muốn dồn sức tập trung vào việc đáp ứng các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ.

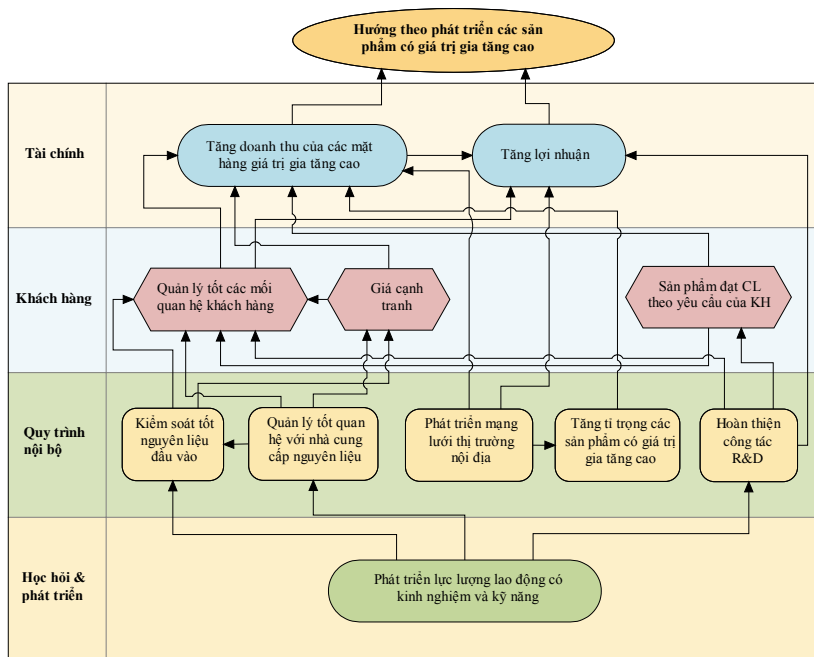
### ***3.3.4 Kết luận về chiến lược cho các DN CBTS tỉnh Khánh Hòa***

Nghiên cứu tập trung xác định khung chiến lược cơ bản vì khách thể nghiên cứu của luận án không phải là một DN cụ thể do vậy chiến lược cơ bản được xác định dựa trên bình diện phổ quát nhưng vẫn đảm bảo tính đặc trưng tương đối. Do vậy việc phân chia chiến lược của các DN thành ba nhóm là hợp lý về mặt thực tiễn cũng như lý luận.

### 3.4 Đề xuất khung bản đồ chiến lược cho từng nhóm DNCB thủy sản tỉnh Khánh Hòa

#### 3.4.1 Đề xuất quy trình xây dựng bản đồ chiến lược

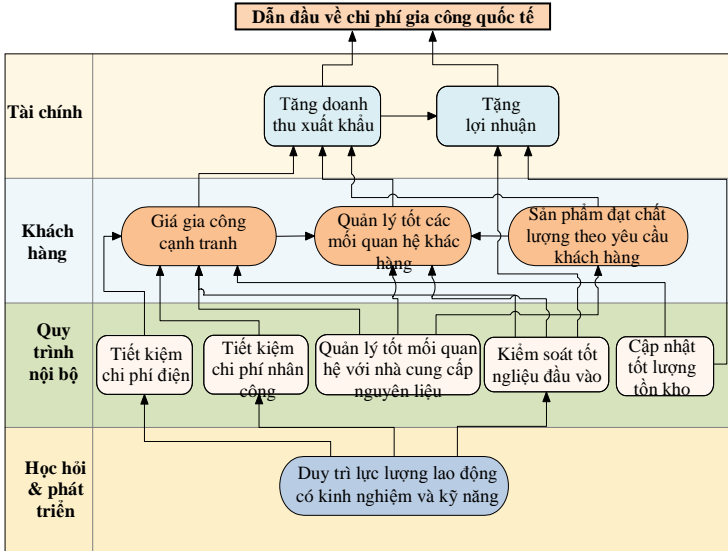
#### 3.4.3 Đề xuất khung bản đồ chiến lược cho các DN CBTS hướng theo chiến lược phát triển các sản phẩm có GTGT cao (Nhóm chiến lược 1)



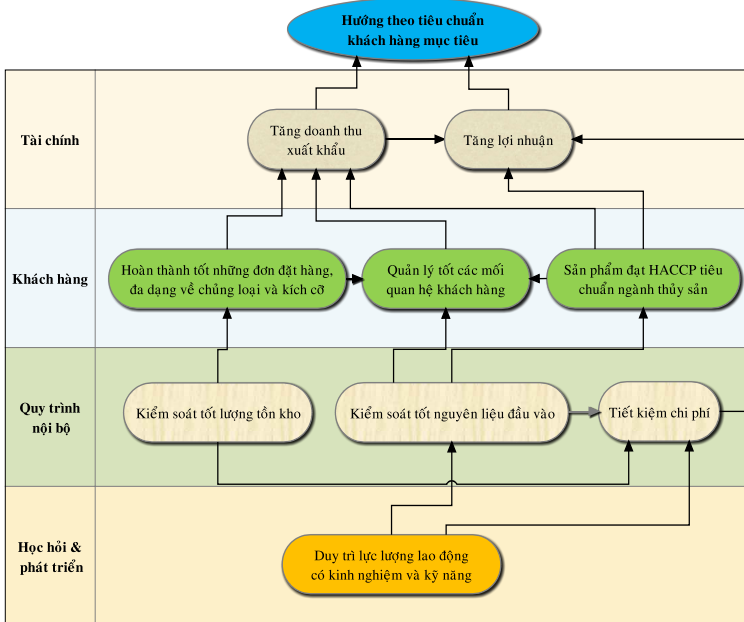
**Hình 3.3 Bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản hướng theo chiến lược khác biệt hóa sản phẩm**

#### 3.4.3 Đề xuất khung bản đồ chiến lược cho các DN CBTS hướng theo chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế (Nhóm chiến lược 2)

#### 3.4.4 Đề xuất khung bản đồ chiến lược cho các DN CBTS có chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu (Nhóm chiến lược 3)



**Hình 3.4 Bản đồ chiến lược cho nhóm chiến lược 2**



**Hình 3.5 Bản đồ chiến lược cho nhóm chiến lược 3**

**CHƯƠNG 4: XÂY DỰNG CÁC CHỈ SỐ THEN CHỐT (KPI)  
ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG VÀ MÔ HÌNH KHUNG HỆ THỐNG  
BSC: TRƯỜNG HỢP CÔNG TY TNHH MTV XUẤT KHẨU  
THỦY SẢN KHÁNH HÒA**

**4.1 Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xuất khẩu Thủy sản Khánh Hòa (KHASPEXCO)**

Mục này tập trung vào phân tích bối cảnh chung của công ty KHASPEXCO; đặc điểm sản phẩm và thị trường XK chính; thực trạng công nghệ và năng lực sản xuất; cơ cấu tổ chức và mô hình quản lý truyền thống; xác định ma trận SWOT của họ.

**5.2 Đánh giá điều kiện tiên quyết và nhu cầu áp dụng BSC**

**5.3 Xây dựng bản đồ chiến lược cho KHASPEXCO**

**5.4 Xây dựng các chỉ số KPI cho công ty KHASPEXCO**

Tiến hành xây dựng các chỉ số KPI của các khía cạnh của BSC, xác định trọng số cho các khía cạnh này (Bảng 5.16) và thiết lập giá trị đích cho KPI.

**Bảng 0.1 Trọng số các khía cạnh của BSC đối với Công ty KHASPEXCO**

Mục cần đánh trọng số Vị trí (chức danh)	Hệ số chức danh	Tài chính (%)	Khách hàng (%)	Quy trình KD nội bộ (%)	Học hỏi & phát triển (%)
Giám đốc	2,0	15	35	40	10
Phó giám đốc	1,5	20	35	35	10
Trưởng phòng Kỹ thuật	1,0	20	30	30	20
Trưởng phòng Kế hoạch-KD	1,0	20	40	30	10
Trưởng phòng kế toán – TC	1,0	25	30	35	10
Quản đốc phân xưởng Chế biến	1,0	20	35	30	15
Trưởng phòng hành chính	1,0	15	30	40	15
Tư vấn viên (người nghiên cứu)	1,5	12	36	42	10
Trung bình có trọng số (%)		<b>17,7</b>	<b>34,2</b>	<b>36,1</b>	<b>12,0</b>

### **5.5 Xây dựng các chương trình hành động**

(Gồm 7 chương trình hành động).

### **5.6 Xây dựng phần mềm BSC hỗ trợ quản lý KPI**

### **5.7 Tích hợp KPI và BSC vào hệ thống quản lý**

### **5.8 Những kinh nghiệm và vấn đề rút ra khi xây dựng BSC từ tình huống công ty KHASPEXCO**

Phần này xác định những thuận lợi và khó khăn khi xây dựng BSC; thông qua quá trình xây dựng BSC từ tình huống của công ty KHASPEXCO, đã tổng kết những kinh nghiệm về công tác chuẩn bị cho việc xây dựng BSC; về vấn đề xác định sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của DN; về thiết lập bản đồ chiến lược; về xác lập các chỉ số then chốt KPI của hệ thống BSC; Vấn đề triển khai BSC.

### **5.9 Mô hình khung BSC cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa**

Tác giả đề xuất quy trình quy nạp xây dựng mô hình BSC. Đề xuất nên lựa chọn mô hình trung gian giữa thể hệ thứ nhất và thứ hai (đo lường hiệu quả hoạt động đóng vai trò quan trọng đối với DN nhưng các KPI phải tập trung vào các mục tiêu chiến lược) là một mô hình BSC cổ điển và đơn giản để cho BSC được dễ dàng thực hiện một cách hiệu quả. Các khía cạnh phù hợp được đề xuất vẫn là bốn khía cạnh Tài chính; Khách hàng; Quy trình kinh doanh nội bộ; Học hỏi và Phát triển. Bên cạnh đó, tác giả cũng đề xuất rằng các DN CBTS Khánh Hòa chỉ nên triển khai BSC đến cấp phòng ban chứ không cần đến nhiều cấp như các công ty lớn. BSC được xây dựng theo sự dung hòa và kết hợp quá trình từ trên xuống dưới (top - down) và từ dưới lên (bottom - up), trong đó “top - down” đóng vai trò chủ đạo cách phù hợp nhất đối với các DN CBTS Khánh Hòa

Tóm tắt chương 4

## **CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **5.1. Kết luận**

Luận án tập trung vào việc xây dựng thẻ điểm cân bằng cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa với các mục tiêu chính là xây dựng một mô hình khung và một phương pháp phù hợp để thiết kế hệ thống đo lường hoạt động một cách hiệu quả cho DNCB thủy sản Khánh Hòa theo hướng tiếp cận của phương pháp thẻ điểm cân bằng trong đó có xét đến các yếu tố về đặc trưng ngành nghề, môi trường sản xuất kinh doanh, quy mô DN, các yếu tố về văn hóa và tư duy quản lý nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các DN tiếp cận với hệ thống quản trị chiến lược và đo lường hoạt động mới này, giúp DN phát triển cân bằng và bền vững.

Để xây dựng thẻ điểm cân bằng BSC cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa, luận án đi tìm câu trả lời cho bốn câu hỏi nghiên cứu. Kết quả khảo sát thực trạng về vấn đề chiến lược sản xuất kinh doanh trong các DN cho thấy các lãnh đạo DN đều cho rằng DN của họ đã có chiến lược SXKD rõ ràng. Tuy nhiên chiến lược đều chủ yếu dựa trên kinh nghiệm lâu năm trong điều hành công tác quản lý, những tổ chức nhạy bén trong việc thu thập, xử lý thông tin và những nhận định phán đoán mang tính chủ quan của người lãnh đạo cao nhất. Ngoài ra, các chiến lược SXKD không được lưu giữ dưới dạng văn bản, cũng không được phổ biến cho các thành viên trong công ty thậm chí cũng chưa công khai cho toàn bộ các thành viên trong ban giám đốc. Hầu hết các thành viên trong công ty đều biết đến chiến lược thông qua các kế hoạch hằng năm của công ty với những mục tiêu cụ thể cần đạt. Mặc dù tư duy quản lý chưa hiện đại nhưng lãnh đạo của các DNCB thủy sản rất ủng hộ quan điểm tìm kiếm cái mới giúp công ty phát triển. Đây được xem là dấu hiệu tích cực để có thể ứng dụng BSC cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa.

Kết quả nghiên cứu đã xác định ba nhóm chiến lược cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa bằng phương pháp điều tra và phỏng vấn sâu các lãnh đạo của các DN. Khai thác được chiến lược của các DN trong tình huống đa số các DN không muốn công khai chiến lược do lối tư duy cũ là một việc khó. Do các chiến lược được xây dựng dựa vào kinh nghiệm nên có thể chưa phù hợp với từng DN. Do vậy tác giả tiến hành phân tích SWOT để xác định tính phù hợp của các chiến lược đối với các nhóm công ty. Cũng nhờ chương trình đào tạo về đổi mới quản lý để nâng cao năng lực cạnh tranh do VASEP tổ chức, nhiều lãnh đạo DN đã phân nào định vị đúng sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển của DN của mình. Ba nhóm chiến lược chính bao gồm: Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (Chiến lược phát triển các sản phẩm có GTGT cao), Chiến lược chi phí thấp (Chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế), Chiến lược tập trung (Chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu).

Tiếp nối việc xác định các nhóm chiến lược, nghiên cứu này đã đi xây dựng được ba bản đồ chiến lược trong đó xác định các mục tiêu chiến lược trong từng khía cạnh của BSC (khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ và học hỏi & phát triển). Trong bản đồ chiến lược cũng đã thể hiện được mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu chiến lược. Bản đồ chiến lược là một công cụ chuyển tải chiến lược của DN đến cán bộ và nhân viên trong toàn DN một cách trực quan và đơn giản nhất.

Xây dựng một mô hình khung thiết kế BSC phù hợp cũng là một kết quả nghiên cứu quan trọng của luận án. Trong nghiên cứu này, trên cơ sở khảo sát kinh nghiệm xây dựng BSC cho các DNNVV của các nghiên cứu trước đây trong và ngoài nước, cộng với trao đổi trực tiếp và qua email với các chuyên gia trong quá trình tham gia hội thảo về BSC cũng như phân tích các khung lý thuyết liên quan đến BSC như lý thuyết hành vi tổ chức, thuyết ngữ cảnh và

thuyết các bên liên quan, các yếu tố văn hóa và thói quen quản trị trong DN Việt Nam, tác giả đề xuất mô hình BSC kết hợp giữa top-down và bottom-up. Khi thiết kế và thực thi BSC, quá trình thực hiện phải được chạy theo hai chiều từ trên xuống và từ dưới lên một cách đồng thời để có được sự đồng thuận giữa cấp trên và cấp dưới. Khi có được sự đồng thuận thì các nhiệm vụ chiến lược, các mục tiêu hành động và các định mức KPI mới có khả năng đạt được. Khi các nhân viên các cấp đã nhất trí và hiểu thì họ sẽ vạch ra đường đi cho mình, họ sẽ tham gia một cách chủ động vào quá trình ứng dụng BSC. Ngoài ra, tác giả cũng đề xuất rằng các DNCB thủy sản Khánh Hòa chỉ nên triển khai BSC đến cấp phòng ban chứ không cần đến nhiều cấp như các công ty lớn.

Kết quả chính quan trọng cuối cùng của luận án này là đã xây dựng được một phương pháp khoa học thiết kế các chỉ số then chốt KPI đo lường hiệu quả hoạt động phù hợp cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa. Lựa chọn được các thước đo cụ thể cho BSC nhằm truyền đạt tốt nhất ý nghĩa của chiến lược và các KPI đó phải được sự đồng thuận của lãnh đạo và nhân viên là một việc khó và dễ bị ảnh hưởng bởi cảm tính nếu không có một phương pháp lựa chọn phù hợp. Do vậy, lựa chọn và thiết kế các chỉ số đo lường trong BSC là một nghệ thuật. Trong thực tế, nhiều trường hợp xảy ra tranh cãi gay gắt vì không có phương pháp để đạt được sự đồng thuận khi thiết kế KPI và BSC. Để giải quyết khó khăn trên, nghiên cứu này đề xuất phương pháp phân tích thứ bậc AHP nhằm hỗ trợ ra quyết định lựa chọn KPI một cách khoa học. Luận án đã áp dụng phương pháp đề xuất và xây dựng thành công các KPI cho nhóm chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu.

Ngoài ra, nghiên cứu này đã xác định một danh sách gồm nhiều KPI cho các khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, học hỏi & phát triển đặc thù riêng có cho ngành chế



biển thủy sản xuất khẩu. Các KPI này có giá trị tham khảo lớn cho các DN CBTS Khánh Hòa muốn xây dựng và áp dụng BSC.

Có thể kết luận rằng, luận án đã hoàn thành nhiệm vụ xây dựng BSC cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa trên nền tảng cơ sở lý luận và thực tiễn vững chắc. Sử dụng các phương pháp nghiên cứu, phương pháp thu thập và xử lý thông tin khoa học. Hy vọng tạo được một số đóng góp nhỏ về mặt khoa học và thực tiễn trong công tác quản trị doanh nghiệp.

## **5.2. Những đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn**

Về mặt lý luận, luận án có những đóng góp sau:

- Góp phần hệ thống hóa một cách đầy đủ cơ sở lý thuyết về xây dựng và áp dụng thể điểm cân bằng BSC.

- Luận án đã hệ thống hóa các lý thuyết liên quan đến quá trình xây dựng và áp dụng BSC.

- Lựa chọn phương pháp xác định các chỉ số then chốt đo lường hiệu quả hoạt động (KPI) và xác định các trọng số trong thể điểm cân bằng BSC.

- Đã phát triển và vận dụng cơ sở lý thuyết về xây dựng BSC cho ngành chế biến thủy sản thông qua việc xây dựng khung lý thuyết thiết kế BSC theo cách tiếp cận hỗn hợp.

Về mặt thực tiễn, luận án có những đóng góp sau:

- Làm sáng tỏ về thực tiễn hoạt động và phát triển của ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa và vận dụng BSC cho ngành.

- Góp phần thay đổi tư duy chiến lược của các DNCB thủy sản Khánh Hòa.

- Luận án đã xác định được ba nhóm chiến lược cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa và xây dựng được ba bản đồ chiến lược cho từng nhóm bao gồm: Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược chi phí thấp, chiến lược tập trung.

- Thiết kế được một khung hệ thống BSC cho một nhóm DNCB thủy sản theo một chiến lược cụ thể sẽ góp phần tiết kiệm về chi phí xây dựng trong đó bao gồm chi phí tư vấn cho DN trong điều kiện nguồn lực của các DNCB thủy sản còn hạn chế.

- Thiết lập qui trình tổng thể xây dựng hệ thống Thẻ điểm cân bằng cho các DNCB thủy sản phù hợp với quy mô DN, văn hóa quản lý và đặc thù của ngành chế biến thủy sản Khánh Hòa; thiết kế chương trình BSC dựa trên Excel hỗ trợ việc tự động hóa theo dõi và cập nhật các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động của DN.

### **5.3. Một số khuyến nghị đối với các nhà quản trị DN CBTS Khánh Hòa**

#### **5.4. Hạn chế của luận án**

Hạn chế về phạm vi và nội dung nghiên cứu, Nghiên cứu này không thực hiện đánh giá hiệu quả áp dụng BSC cho các DN CBTS Khánh Hòa bởi vì mô hình này mới trong giai đoạn nghiên cứu thăm dò và thử nghiệm. Về thu thập và xử lý dữ liệu, dữ liệu thu được chỉ mang tính đại diện có chừng mực, việc sử dụng cách tiếp cận định tính phần nào có thiên hướng bị ảnh hưởng bởi tính chủ quan.

#### **5.5. Các hướng nghiên cứu tiếp theo**

1. Nghiên cứu triển khai áp dụng chiến lược, phương pháp và mô hình BSC đã xây dựng đối với các DN CBTS Khánh Hòa để từ đó đánh giá hiệu quả ứng dụng, cải tiến hệ thống BSC theo như bản chất chu trình kín có lặp lại và kế thừa của nó, đồng thời xác định hiệu quả áp dụng BSC, đúc kết kinh nghiệm và nhân rộng mô hình.

2. Hướng nghiên cứu về sự thay đổi về mặt tổ chức của DN đối với thẻ điểm cân bằng BSC. Câu hỏi nghiên cứu sẽ là “Có những thay đổi nào trong cơ cấu tổ chức và quản lý khi áp dụng BSC?” hoặc: “Những ảnh hưởng của việc thay đổi về mặt tổ chức của DN đến việc xây dựng và áp dụng BSC?”

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyên (2014), “Xây dựng bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số 289, tháng 11/2014.
2. Phan Thị Xuân Hương và Trần Đình Khôi Nguyên (2015), “Xây dựng các chỉ số then chốt đánh giá thực hiện công việc (KPI) theo hướng tiếp cận BSC cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 212 (II), tháng 2/2015.
3. Vũ Thị Nhung, Nguyễn Văn Ngọc, Phan Thị Xuân Hương, (2015), “Thiết lập và áp dụng thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard) tại Công ty cổ phần Nha Trang Seafoods - F17”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, số 07 - Trường ĐH Phạm Văn Đồng.
4. Phan Thi Xuan Huong & Tran Dinh Khoi Nguyen, (2015), “*Building a Strategy Map for Khanh Hoa Aquatic Product Processing Enterprises*”, *Journal of Economic Development*, Volume 22, Issue3, July 2015.
5. Phan Thị Xuân Hương, (2012), “Xây dựng hệ thống thẻ điểm cân bằng cho công ty chế biến thủy sản F17- Nha Trang” - *Kỷ yếu hội thảo khoa học Kế toán- kiểm toán trong quá trình hội nhập - Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng*.
6. Phan Thị Xuân Hương, Trần Đình Khôi Nguyên, Nguyễn Văn Ngọc (2016) “Ứng dụng thẻ điểm cân bằng cho Công ty TNHH MTV Xuất khẩu thủy sản Khánh Hòa (KHASPEXCO)”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng*, số 2(99).2016.