

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

ĐÀO THỊ ĐÀI TRANG

**VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG
(BALANCED SCORECARD) TRONG ĐÁNH
GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG
TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA**

Chuyên ngành: Kế toán

Mã số : 60.34.30

TÓM TẮT LUẬN VĂN
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học : **TS. ĐƯỜNG NGUYỄN HÙNG**

Phản biện 1 : PGS.TS. NGUYỄN CÔNG PHƯƠNG

Phản biện 2 : PGS.TS. NGUYỄN PHÚ GIA

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn
thạc sỹ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng
vào ngày 23 tháng 12 năm 2013

Có thể tìm hiểu luận văn tại :

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hệ thống Thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard) được phát triển bởi Rober S.Kaplan và David P. Norton từ đầu thập niên 90 của thế kỷ 20 giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua 4 phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo- phát triển để đo lường thành quả hoạt động của tổ chức.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thuốc đang có vị thế nhất định trên thị trường, việc làm thế nào để khẳng định vai trò và vị trí của công ty cũng như việc củng cố và nâng cao vị trí trên thị trường đòi hỏi công ty phải xây dựng chiến lược tốt, kế hoạch triển khai chiến lược khoa học và xây dựng một hệ thống đo lường thành quả phù hợp.

Qua thực tế tìm hiểu tác giả nhận thấy Balanced Scorecard là một giải pháp tốt cho vấn đề trên, giúp công ty chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể từ đó cho phép việc đánh giá thành quả hoạt động của công ty được thực hiện tốt.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của đề tài là tổng hợp cơ sở lý thuyết về Thẻ cân bằng điểm, tìm hiểu đặc điểm hoạt động cũng như đánh giá những hạn chế của hệ thống đo lường hiện tại từ đó vận dụng Thẻ điểm cân bằng như một hệ thống đo lường trong đánh giá thành quả hoạt động tại công ty cổ phần Dược Danapha

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

* Đối tượng nghiên cứu: Các chỉ tiêu đo lường các hoạt động tài chính và phi tài chính của Công ty.

* Phạm vi nghiên cứu

- Không gian nghiên cứu: Công ty cổ phần Dược Danapha
- Thời gian nghiên cứu: từ năm 2010 đến năm 2012

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp mô tả để tìm hiểu về đặc điểm hoạt động và đánh giá những hạn chế của hệ thống đo lường hiện tại và đưa ra cách thức đo lường mới- Thẻ cân bằng điểm. Để triển khai, việc thu thập số liệu cho quá trình nghiên cứu là một bước quan trọng, từ các nguồn dữ liệu như sau:

- Nguồn dữ liệu thứ cấp gồm các nghiên cứu và lý thuyết từ các sách, báo viết về BSC; các báo cáo, tài liệu về tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh, quảng bá sản phẩm, dịch vụ bán hàng; các báo cáo tài chính, bản cáo bạch năm 2012, báo cáo thường niên, báo cáo cổ đông các năm 2010, 2011, 2012; các chính sách về đào tạo, các chính sách nội bộ đối với người lao động; quy trình sản xuất, công nghệ...

- Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập từ việc sử dụng các phương pháp quan sát, phương pháp phỏng vấn.

5. Bố cục đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)

Chương 2: Đặc điểm hoạt động và thực trạng đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty cổ phần Dược Danapha

Chương 3: Vận dụng Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại Công ty cổ phần Dược Danapha.

6. Tổng quan tài liệu

Thuộc đề tài nghiên cứu ứng dụng, tác giả có tham khảo một số nghiên cứu sau để phục vụ cho luận văn của mình như:

Vận Dụng Bảng Cân Bằng Điểm Trong Đánh Giá Thành Quả Hoạt Động Tại Trường Cao Đẳng Sư Phạm Trung Ương Thành Phố Hồ Chí Minh của tác giả Lý Nguyễn Thu Ngọc (2009).

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp đánh giá thành quả hoạt động tài trường Cao Đẳng Sư Phạm Trung Ương Thành Phố Hồ Chí Minh bằng cách vận dụng thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard). Nghiên cứu đã làm được các khía cạnh sau:

- Phân tích thực trạng đánh giá thành quả hoạt động đơn vị nghiên cứu từ đó thấy được những hạn chế mà đơn vị đang gặp phải trong quá trình đánh giá thành quả hoạt động của đơn vị mình.

- Vận dụng Bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) như một cách đánh giá mới cho thành quả hoạt động của trường để khắc phục các hạn chế trong việc đánh giá đang mắc phải.

Phát triển hệ thống thẻ cân bằng điểm (Banlance Scorecard) cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu – Tổng công ty cổ phần Dược Hòa Thọ. Nguyễn Quốc Việt(2008)

- Đề tài này nghiên cứu về tiền đề cho việc phát triển hệ thống thẻ cân bằng điểm cho Tổng công ty cổ phần Dược Hòa Thọ và tiến hành phát triển thí điểm cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu.

Xây dựng phương pháp thẻ điểm cân bằng BSC tại công ty TNHH MSC Việt Nam của tác giả Trần Thị Hương (2011)

Nghiên cứu này cũng đã làm được khía cạnh sau:

- Khảo sát thực trạng của công ty trên 4 phương diện: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo phát triển.

- Vận dụng Balance Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho Công Ty TNHH MSC Việt Nam, giúp cho Công ty vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để

thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

Ngoài ra, một nghiên cứu quan trọng mà tác giả sử dụng để hoàn thành nghiên cứu của mình đó là: Xây dựng hệ thống đo lường thể điểm cân bằng tại công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ của tác giả Trịnh Thị Ngọc Lê(2009).

Tuy nhiên, việc đánh giá thành quả hoạt động bằng cách vận dụng Thẻ điểm cân bằng áp dụng cho một đơn vị hành chính sự nghiệp như trường Cao đẳng sư phạm trung ương Thành phố Hồ Chí Minh là khác hoàn toàn với một doanh nghiệp cổ phần như Công ty cổ phần Dược Danapha hay hình thức và đặc điểm hoạt động của công ty MSC, Công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ và Công ty cổ phần Dược Danapha là hoàn toàn khác nhau, điều này yêu cầu tác giả chỉ dừng lại ở mức độ tham khảo tổng quát cho nghiên cứu của mình như cách xây dựng bài viết, dàn bài, và tổng quan về cơ sở lý luận.

Trong xu hướng đa số các loại hình công ty ở Việt Nam nói chung và công ty Dược nói riêng vẫn chưa áp dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của mình hay nói cách khác việc vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động của công ty tại Việt Nam là chưa phổ biến thì tác giả mạnh dạn xây dựng phương pháp này tại đơn vị nghiên cứu là công ty cổ phần Dược Danapha. Hơn nữa, vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả hoạt động của công ty cổ phần Dược Danapha là đề tài chưa từng được nghiên cứu trước đây tại công ty. Tác giả tin rằng tương lai Công ty sẽ gặt hái được nhiều thành công nhờ phát triển hệ thống BSC để đo lường hoạt động, quản lý chiến lược và trao đổi thông tin.

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCE SCORECARD - BSC)

1.1. TỔNG QUAN VỀ BALANCE SCORECARD – BSC

1.1.1 Nguồn gốc và sự phát triển của Balance Scorecard

Những năm đầu thập niên 1990, nhiều nhà khoa học nghiên cứu về kế toán quản trị đã bổ sung thêm cho kế toán quản trị một số công cụ nhằm góp phần hoàn thành tốt hơn chức năng kiểm soát, đo lường và đánh giá thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp. Phương pháp thẻ cân bằng điểm (Balance scorecard method – BSC) được xây dựng bởi Robert Kaplan – một giáo sư chuyên ngành kế toán thuộc đại học Harvard và David Norton – một chuyên gia tư vấn thuộc vùng Boston cũng xuất phát từ lý do trên.

1.1.2. Khái niệm thẻ điểm cân bằng (BSC)

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi và phát triển.

1.1.3. Sự cần thiết phải sử dụng Thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp

- a. Hạn chế của thước đo tài chính truyền thống*
- b. Sự gia tăng của tài sản vô hình*
- c. Những rào cản đối với việc thực thi chiến lược*

1.1.4. Vị trí của Thẻ điểm cân bằng trong hệ thống kế toán quản trị

- Công cụ lập kế hoạch, kiểm soát (Kết hợp nhip ngành quy trình lập kế hoạch, đánh giá với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp).

- Đánh giá hiệu quả (chú trọng tới các hiệu quả phi tài chính dựa trên các dữ liệu tài chính).

1.2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT ĐỂ XÂY DỰNG PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ BALANCE SCORECARD

1.2.1 Tầm nhìn và chiến lược

a. Tầm nhìn

Tầm nhìn như là một bản đồ chỉ ra lộ trình một công ty dự định để phát triển và tăng cường các hoạt động kinh doanh của nó. Nó vẽ ra một bức tranh về nơi mà công ty muốn đến và cung cấp một sự chỉ dẫn hợp lý cho việc đi đến đâu.

b. Chiến lược

Theo Giáo sư Michael E. Porter, chiến lược là các hoạt động có chọn lọc mà qua đó doanh nghiệp muốn tạo một sự khác biệt bền vững trên thương trường hoặc cung cấp cùng sản phẩm giống đối thủ cạnh tranh nhưng với mức giá thấp hơn⁽¹⁾.

1.2.2 Phương diện tài chính

Đối với doanh nghiệp tồn tại vì mục tiêu lợi nhuận, mục tiêu tài chính là trọng tâm cho các mục tiêu và thước đo trong các khía cạnh khác của BSC, thường gắn liền với khả năng sinh lời của doanh nghiệp (như ROA, ROE, ROCE,...), có thể được nâng cao bằng hai cách.

⁽¹⁾ Nguồn: Michael E. Porter, *What is Strategy*, Harvard Business Review, tháng 11 -12/1996

Hình 1.3. Các mục tiêu tài chính

Gia tăng giá trị của nhà đầu tư – chủ sở hữu

Tăng doanh thu

Nâng cao hiệu quả

<p>Tìm kiếm các cơ hội tăng doanh thu</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tìm kiếm khách hàng, thị trường mới - Mở rộng mặt hàng tiêu thụ

<p>Tăng giá trị của khách hàng</p>
<p>Khai thác sâu hơn mối quan hệ với khách hàng đã có (tăng khả năng sinh lời trên mỗi khách hàng)</p>

<p>Cải tiến cấu trúc chi phí</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cắt giảm chi tiêu - Cắt giảm chi phí SP hỏng, nâng cao năng suất lao động

<p>Nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản</p>
<ul style="list-style-type: none"> - JIT trong quản lý hàng tồn kho - Giảm thiểu sự cố ngừng việc do hư hỏng của máy móc...

Bảng 1.1: Khuôn mẫu tài chính trong mỗi giai đoạn chu kỳ kinh doanh

	Tăng doanh thu và cơ cấu doanh thu	Giảm chi phí /Cải thiện năng suất	Sử dụng tài sản/ Chiến lược đầu tư
Tăng trưởng	<ul style="list-style-type: none"> - % tăng doanh số và thị phần trong khu vực, thị trường và khách hàng mong muốn; - % doanh thu từ sản phẩm, dịch vụ và khách hàng mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu /nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> - % đầu tư /doanh số - % chi phí nghiên cứu, phát triển/doanh số
Duy trì	<ul style="list-style-type: none"> - Phần đóng góp của khách hàng mong muốn - % doanh thu từ những áp dụng mới - Khả năng sinh lợi của sản phẩm, dịch vụ, khách hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí so với đối thủ - Tỷ lệ cắt giảm chi phí % chi phí gián tiếp /doanh số 	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ số vốn hoạt động (chu kỳ tiền – tiền) - ROCE của các loại tài sản chủ yếu - Tỷ số sử dụng tài sản
Thu hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng sinh lợi của sản phẩm, dịch vụ, khách hàng - % sản phẩm, khách 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí đơn vị (cho mỗi đơn vị đầu ra, mỗi nghiệp vụ) 	<ul style="list-style-type: none"> - Thời gian hoàn vốn

(Nguồn: Robert S.Kaplan, David P.Norton, The Balance Scorecard, trang 52)

1.2.3 Phương diện khách hàng

➤ Thị phần: phản ánh tỷ lệ kinh doanh của doanh nghiệp trong một thị trường nào đó, có thể tính bằng số khách hàng, số tiền hoặc số lượng bán ra.

➤ Thu hút khách hàng: đo bằng tỷ lệ khách hàng mà doanh nghiệp thu hút được hoặc giành được khách hàng mới; hoặc cũng có thể đo bằng số khách hàng mới hoặc doanh số của khách hàng mới mang lại.

➤ Giữ chân khách hàng: đo bằng tỷ lệ mà doanh nghiệp giữ được những mối quan hệ với khách hàng đang có; cũng có thể đo bằng % tăng trưởng công việc kinh doanh của các khách hàng hiện có.

➤ Thỏa mãn khách hàng: cung cấp bằng việc nhận phản hồi từ khách hàng về việc doanh nghiệp đang kinh doanh như thế nào? Có 03 kỹ thuật để thực hiện: khảo sát bằng thư, phỏng vấn qua điện thoại hoặc trực tiếp.

➤ Khả năng sinh lợi của khách hàng: được đo lường bằng lợi nhuận từ một khách hàng hay một phân khúc thị trường.

1.2.4 Phương diện quy trình hoạt động nội bộ

- *Với chu trình cải tiến*: cung cấp các thông tin đáng tin cậy về qui mô thị trường, sở thích khách hàng

- *Với chu trình hoạt động*:

- Rút ngắn thời gian từ lúc nhận đơn hàng của khách hàng đến lúc nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn.

- Tăng chất lượng SP.

- Giảm chi phí hoạt động.

- *Với chu trình hậu mãi*

- Rút ngắn thời gian giải quyết các vấn đề
- Giảm thiểu chi phí cho quá trình hậu mãi.

Thước đo qui trình hoạt động nội bộ:

- *Trong chu trình cải tiến, ta có thể sử dụng một số thước đo:*

- % doanh thu từ các sản phẩm mới
- Thời gian để phát triển thể hệ sản phẩm tiếp theo
- Số lượng sản phẩm mới được giới thiệu đến khách hàng.
- Thời gian hoàn vốn (break-even time: BET) đo lường thời

gian từ lúc bắt đầu việc thiết kế sản phẩm đến khi sản phẩm được tung ra giới thiệu trên thị trường và thu hồi đủ vốn cho việc phát triển sản phẩm.

- *Trong chu trình hoạt động ta có thể sử dụng một số thước đo:*

- Hiệu quả chu kỳ sản xuất (MCE)⁽²⁾
- Tỷ lệ sản phẩm hỏng (số lượng sản phẩm hỏng trên tổng số sản phẩm sản xuất)
- Số lượng sản phẩm bị trả lại
- Số tiền đền bù cho khách hàng do sản phẩm không đạt

chất lượng

- Chi phí theo mức độ hoạt động (Activity based cost – ABC).

- *Trong chu trình hậu mãi ta có thể sử dụng các thước đo:*

- Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng.
- Chi phí bảo hành, sửa chữa, đổi trả sản phẩm cho khách hàng.

-

⁽²⁾ Nguồn: Robert Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, 2000, trang 195.

1.2.5 Phương diện học hỏi phát triển

➤ Năng lực của nhân viên:

- Sự thỏa mãn của nhân viên: đo lường thông qua cuộc khảo sát hàng năm hoặc chọn mẫu ngẫu nhiên để khảo sát hàng tháng.

- Sự giữ chân nhân viên: đo bằng tốc độ thay thế nhân viên chủ chốt.

- Năng suất của nhân viên: Có thể đo lường bằng doanh số của mỗi nhân viên; hoặc bằng giá trị tăng thêm của mỗi nhân viên.

➤ Năng lực của hệ thống thông tin:

- % sự sẵn có thông tin phản hồi về chi phí, thời gian chu kỳ, chất lượng.

- % nhân viên trực tiếp quan hệ với khách hàng có thời gian truy cập thông tin trực tuyến về khách hàng.

➤ Sự liên kết trong doanh nghiệp:

- Tỷ lệ chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên, các phòng, ban.

1.2.6. Liên kết những mục tiêu, thước đo trong BSC với chiến lược của tổ chức

a. Mối quan hệ nhân quả giữa các phương diện

b. Mối quan hệ nhân – quả giữa các mục tiêu, các thước đo tài chính và phi tài chính trong các phương diện của BSC

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã nêu được khái niệm về Thẻ điểm cân bằng và sự cần thiết sử dụng BSC trong doanh nghiệp, đồng thời, trình bày 04 khía cạnh chủ yếu của BSC là: Tài chính, Khách hàng, Hoạt động nội bộ, Đào tạo và phát triển. Trong mỗi khía cạnh, đề tài cũng đã nêu ra một số mục tiêu, chỉ tiêu đo lường làm cơ sở xây dựng hệ thống đo lường Thẻ điểm cân bằng áp dụng cho Công ty cổ phần Dược Danapha. Cuối Chương 1, đề tài đã trình bày mối quan hệ nhân - quả của các khía cạnh của BSC. Thông qua các mối quan hệ nhân - quả này, BSC đã diễn giải và truyền đạt chiến lược vào trong các hành động cụ thể.

CHƯƠNG 2

ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG VÀ THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

2.1.1. Giới thiệu chung

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

2.1.3. Đặc điểm cơ cấu tổ chức quản lý của công ty

a. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty (Phụ lục 01)

b. Chức năng các bộ phận

2.1.4. Cơ cấu cổ đông của Công ty

2.2. TẦM NHÌN VÀ SỨ MẠNG, CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

Về tầm nhìn: Là một trong top 10 nhà sản xuất dược phẩm uy tín tại Việt Nam.

Về sứ mạng: Nỗ lực cống hiến vì sức khỏe cộng đồng với những giá trị nhân văn cao đẹp.

Về chiến lược: Hiện nay, chiến lược kinh doanh chính của Danapha là chiến lược phát triển sản phẩm. Đây là chiến lược có thể giúp công ty cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường dược phẩm Việt Nam.

Về mục tiêu chiến lược

+ Từ năm 2010-2015

- Tiếp tục ổn định để đảm bảo thực hiện thành công các chỉ tiêu kế hoạch SXKD và tìm kiếm sự tăng trưởng khi điều kiện tốt lên, gia tăng lợi nhuận, nâng cao năng suất, cải thiện liên tục tài sản.

- Tập trung xây dựng các kế hoạch marketing cho các nhóm sản phẩm Đông dược, giữ vững thị phần và gia tăng doanh số của nhóm hàng này để thúc đẩy năng lực và thương hiệu Danapha.

- Đa dạng hóa các loại sản phẩm của công ty đồng thời nâng cao chất lượng tất cả các loại sản phẩm.

- Trình độ chuyên môn của nhân viên ngày càng nâng cao, mở các khoá đào tạo cho nhân viên, tiến đến 2015 đạt thu nhập bình quân 12.000.000VND/tháng.

- Đảm bảo duy trì việc làm thường xuyên cho người lao động, thực hiện đầy đủ các chính sách an sinh xã hội.

2.3.VỊ THẾ CỦA CÔNG TY SO VỚI CÁC DOANH NGHIỆP KHÁC TRONG CÙNG NGÀNH

2.4.ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

2.4.1. Đặc điểm tổ chức sản xuất, kinh doanh

a . Đặc điểm sản phẩm

Sản phẩm của công ty rất đa dạng, từ những sản phẩm bổ sung vitamin, khoáng chất và điều trị những bệnh thông dụng (thuốc mắt - tai - mũi - họng; giảm đau - cảm sốt) đến những loại thuốc đặc trị cho những nhu cầu riêng biệt v.v... Danapha đang sản xuất, phân phối 124 loại thuốc cho thị trường trong và ngoài nước .

b. Đặc điểm phân phối sản phẩm

Hiện nay, Sản phẩm của Danapha được phân phối trên khắp 63 tỉnh thành trong cả nước thông qua 4 chi nhánh tại Hà Nội, Hồ Chí Minh, Khánh Hòa, Thanh Hóa và các đại lý, nhà phân phối tại

các địa phương và xuất khẩu sang các nước Nga và các nước CIS, Lào, Myanmar....

c. Đặc điểm khách hàng và thị trường mục tiêu

- Nhóm 1: Bao gồm các bệnh viện, các cơ sở điều trị tại các cấp.
- Nhóm 2: Bao gồm các chi nhánh, địa lý, nhà phân phối, các nhà thuốc (như các công ty xuất nhập khẩu dược phẩm, công ty thương mại, các điểm bán lẻ...)

d. Đặc điểm công nghệ và quá trình sản xuất

e. Đặc điểm nguồn nhân lực

- Về trình độ: Tính đến 31/12/2012, tổng số CBCNV công ty là 349 người. Trong đó: Trình độ trên đại học là 10 người; Đại học là 127 người; Cao đẳng và trung cấp là 124 người; Sơ cấp, công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông là 88 người.

f. Một số chỉ tiêu về tình hình tài chính của công ty

- Tình hình phát triển của công ty dược Danapha qua các năm
- Về khoản chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh
- Tổng dư nợ vay năm 2012
- Các chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm

2.4.2. Đặc điểm môi trường kinh doanh

a. Môi trường vĩ mô

b. Môi trường vi mô

2.5. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

Từ các chỉ tiêu tài chính của 02 năm liền kề, Công ty có thể:

- So sánh được doanh thu, chi phí, lợi nhuận qua các năm tài chính;

- So sánh được việc hoàn thành mục tiêu kế hoạch đề ra;
- So sánh được khả năng sử dụng tài sản, nguồn vốn của năm sau so với năm trước;
- Đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh có đạt trên mức kế hoạch đề ra hay không.

Từ đó, Công ty dễ dàng dự kiến chỉ tiêu thực hiện của năm sau và lập kế hoạch, mục tiêu, biện pháp để thực hiện. Tuy nhiên, trong công tác quản trị, những kết quả tài chính không hỗ trợ cho Công ty định hướng được những vấn đề về khách hàng, sản phẩm, công tác nội bộ, nguồn nhân lực, đầu tư.

2.6 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY

2.6.1. Phương diện tài chính

2.6.2. Phương diện khách hàng

2.6.3. Phương diện hoạt động kinh doanh nội bộ

2.6.4. Phương diện học hỏi phát triển

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, đề tài đã mô tả khái quát nhưng hoạt động, những thuận lợi khó khăn và phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới. Chương 2 cũng nhấn mạnh thực trạng đánh giá thành quả hoạt động tại công ty. Qua phân tích thực trạng đánh giá thành quả hoạt động tại công ty trong chương 2 và dựa trên cơ sở lý luận về phương pháp đánh giá thành quả hoạt động Balance Scorecard trình bày trong chương 1, đề tài sẽ xây dựng phương pháp đánh giá thành quả Balance Scorecard tại công ty cổ phần dược Danapha.

CHƯƠNG 3
VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

3.1. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HÌNH THÀNH BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

3.1.1. Yếu tố khách quan

3.1.2. Yếu tố chủ quan

3.2. VẬN DỤNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

3.2.1. Phương diện tài chính

Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI): Là tỷ lệ lợi nhuận trước thuế trên vốn đầu tư đã sử dụng để tạo nên lợi nhuận.

$$ROI = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn đầu tư bình quân}}$$

$$ROI = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Vốn đầu tư bình quân}}$$

(1)
(2)

(Nguồn: Phạm Văn Dược (2006), kế toán quản trị, trang 235)

Các biện pháp công ty có thể thực hiện để tăng ROI – Đạt mục tiêu tài chính.

***Nhân tố 1: Tăng doanh thu**

Để doanh thu thì công ty cần:

- Tăng doanh thu của tất cả các mặt hàng: Chỉ tiêu đo lường cho mục tiêu này là: Tỷ lệ % tăng doanh số của tất cả các mặt hàng.

- Tăng cơ cấu doanh thu (Doanh thu nhóm hàng Đông dược): Chỉ tiêu đo lường cho mục tiêu này là Tỷ lệ % tăng doanh thu của nhóm hàng Đông dược.

- Tăng giá trị trên từng khách hàng. Để đo lường mục tiêu này ta sử dụng chỉ tiêu đo lường: Tỷ lệ % tăng doanh thu bình quân trên từng khách hàng.

Đề nghị phương pháp tổ chức thực hiện

➤ Hành động để đạt được mục tiêu:

➤ Đo lường các chỉ tiêu:

Để tăng lợi nhuận thì một biện pháp quan trọng nữa của công ty là giảm chi phí. Chỉ tiêu đo lường cho mục tiêu này là:

- Tỷ lệ % giảm chi phí (bao gồm chi phí bán hàng, chi phí quản lý chi phí sản xuất chung, và chi phí nhân công trực tiếp) trên doanh thu của tất cả các mặt hàng.

- Tỷ lệ % giảm chi phí (bao gồm chi phí bán hàng, chi phí quản lý, chi phí sản xuất chung và chi phí nhân công trực tiếp) trên doanh thu của từng nhóm mặt hàng.

Đề nghị phương pháp tổ chức thực hiện

➤ *Hành động để đạt được mục tiêu*

➤ *Đo lường các chỉ tiêu*

***Nhân tố 2: Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.**

+ Hiệu suất sử dụng vốn cố định: Thước đo cho mục tiêu này là Hiệu suất sử dụng TSCĐ.

- Hiệu suất sử dụng Tài sản cố định:

$$H_{\text{tscd}} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{TSCĐ bình quân}}$$

+ Hiệu suất sử dụng vốn lưu động: Để đánh giá mục tiêu này, công ty có thể sử dụng một số chỉ tiêu đo lường sau.

- Vòng quay hàng tồn kho.
- Vòng quay khoản phải thu.

Đề nghị phương pháp tổ chức thực hiện

➤ *Hành động để đạt được mục tiêu*

➤ *Đo lường các chỉ tiêu*

3.2.2 Phương diện khách hàng

*Tăng cường sự hài lòng của khách hàng: Chỉ tiêu đo lường cho mục tiêu này là:

- Số lượng hoặc tỷ lệ % hàng bán bị trả lại trên tổng doanh số.

- Ngoài ra công ty cũng có thể sử dụng chỉ tiêu đo lường: Số điểm đạt được thông qua hình thức khảo sát tổng thể đối với khách hàng.

* Thu hút khách hàng mới: Đo lường bằng

- Số khách hàng mới hoặc Tỷ lệ % doanh thu của khách hàng mới trên tổng doanh thu của công ty.

* Giữ chân khách hàng hiện hữu: Đo lường bằng

- Tỷ lệ % biến động doanh thu từ khách hàng hiện hữu.

Đề nghị phương pháp tổ chức thực hiện

➤ *Hành động để đạt được mục tiêu*

➤ *Đo lường các chỉ tiêu*

3.2.3. Phương diện quy trình hoạt động nội bộ

+ Cải tiến hoạt động sản xuất kinh doanh:

* Phát triển sản phẩm. Mục tiêu này được đo bằng thước đo:

- Số lượng sản phẩm mới
- Số lượng đề xuất cải tiến được áp dụng trên các quy trình

sản xuất

* Cắt giảm chi phí. Thước đo của mục tiêu này như đã trình bày ở phương diện tài chính là:

- Tỷ lệ % giảm chi trên doanh thu của tất cả các mặt hàng
- Tỷ lệ % giảm chi phí trên doanh thu của từng nhóm mặt hàng.

* Thời gian: Công ty nên thực hiện kiểm soát và giảm thời gian chu kỳ sản xuất (cycle time). Ở yếu tố này, Công ty nên sử dụng chỉ số Hiệu quả thời gian sản xuất (MCE) để đo lường thời gian

* Tuân thủ qui định liên quan đến hoạt động của công ty.

Mục tiêu này được đo bằng thước đo:

- Tỷ lệ % sản phẩm không đảm bảo tiêu chuẩn (chất lượng, hình thức) của quy trình (số lượng sản phẩm không đảm bảo tiêu chuẩn/tổng sản phẩm).

- Tồn thất do sản phẩm không đảm bảo tiêu chuẩn / Tổng doanh thu

Đề nghị phương pháp tổ chức thực hiện

➤ *Hành động để đạt được mục tiêu.*

➤ *Đo lường các chỉ tiêu*

3.2.4 Phương diện học hỏi phát triển

Dựa vào mục tiêu công ty đã nêu ở phần II: Năng lực của nhân viên ngày càng nâng cao, mở các khoá đào tạo cho nhân viên, tiến đến 2015 đạt thu nhập bình quân 12.000.000VND/tháng. Tác giả có thể đề xuất một số thước đo sau:

* Về năng lực nhân viên:

+ Để đo lường sự hài lòng của nhân viên ta sử dụng chỉ tiêu: Số điểm đạt được thông qua các cuộc khảo sát hàng tháng, năm.

+ Để đo lường năng suất nhân viên ta sử dụng chỉ tiêu: Doanh số của mỗi nhân viên.

+ Để đo lường sự cải thiện trình độ chuyên môn của nhân viên ta sử dụng chỉ tiêu: Số lượng tăng nhân viên có trình độ đại học và trên đại học. Hoặc, Số lượng các khóa đào tạo tại ngắn và dài hạn đã mở cho nhân viên của công ty trong năm qua hoặc Tỷ lệ % tăng chi phí đào tạo trên tổng nhân viên.

* Về tăng lương:

- Hơn 90% người lao động của Công ty là công nhân sản xuất có thu nhập trung bình, và tăng lương kịp thời cho người lao động. Thước đo sử dụng cho mục tiêu này là: Tỷ lệ tăng lương thực tế của nhân công.

* Ngoài ra, công ty nên áp dụng chỉ tiêu đo lường sự giữ chân nhân viên. Chỉ tiêu đo lường cho sự giữ chân nhân viên: Bằng tần suất nhân viên chủ chốt bị thay thế.

Đề nghị phương pháp tổ chức thực hiện

➤ *Hành động để đạt được mục tiêu*

➤ *Đo lường các chỉ tiêu*

3.3 LIÊN KẾT CÁC KHÍA CẠNH CỦA BALANCE SCORECARD VỚI CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY

3.4 TRIỂN KHAI SỬ DỤNG BSC ĐỂ ĐO LƯỜNG THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Dựa trên cơ sở lý luận về BSC trình bày ở chương 1. Trong chương 2, đề tài đã nêu lên đặc điểm hoạt động sản xuất trong đó có nêu thực trạng đánh giá thành quả hoạt động tại công ty cổ phần Dược Danapha. Tiếp theo chương 1 và chương 2, chương 3 đã xây dựng phương pháp đánh giá Balance Scorecard phù hợp với đặc điểm hoạt động của công ty là một công ty Dược. Dựa trên những thước đo, đề tài cũng đề xuất một số phương pháp thực hiện và tổ chức đo lường để có thể áp dụng được BSC và đạt được mục tiêu chiến lược.

KẾT LUẬN

Hội nhập kinh tế quốc tế và những thay đổi của môi trường hoạt động từ thời đại công nghiệp chuyển sang thời đại thông tin đã đặt ra yêu cầu cho các tổ chức phải thiết lập các mục tiêu từ chiến lược và đo lường việc thực hiện các mục tiêu đó để có thể tồn tại và phát triển.

Balance Scorecard là một ý tưởng quản trị xuất sắc của hai tác giả Robert S.Kaplan và David P. Norton ra đời từ những năm cuối thế kỷ 20 nhằm giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể trong bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi phát triển. Vận dụng Balance Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho Công Ty Dược Danapha là một nhu cầu cần thiết giúp cho Công ty vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

Tác giả hy vọng tương lai Công ty sẽ gặt hái được nhiều thành công nhờ phát triển hệ thống BSC để đo lường hoạt động, quản lý chiến lược và trao đổi thông tin.