

Xây dựng bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa

Phan Thị Xuân Hương

Trường Đại học Nha Trang - huongptx@ntu.edu.vn

Trần Đình Khôi Nguyên

Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng - nguyen.tdk@due.edu.com

Ngày nhận: 19/12/2013
Ngày nhận lại: 19/09/2014
Ngày duyệt đăng: 31/10/2014
Mã số: 12-13-AE-04

Tóm tắt

Việc xây dựng bản đồ chiến lược sẽ giúp công ty có thể mô tả, hình dung và hiểu rõ nội dung chiến lược của họ. Điều này sẽ tạo tiền đề cho việc xây dựng các chỉ số hoạt động cơ bản (Key Performance Indicators – KPI), triển khai chiến lược dựa vào mô hình quản lý mới, và tư duy chiến lược hiện đại theo cách tiếp cận của phương pháp thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC). Qua nghiên cứu, tác giả đề xuất 3 nhóm chiến lược và xây dựng được 3 bản đồ chiến lược bao gồm: (i) Chiến lược phát triển các sản phẩm có giá trị gia tăng (GTGT) cao; (ii) Chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế; và (iii) Chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu. Nghiên cứu này góp phần thay đổi tư duy chiến lược của các doanh nghiệp chế biến (DNCB) thủy sản Khánh Hòa, giúp họ định hướng và mô tả chiến lược một cách rõ ràng nhằm phát triển bền vững trong xu thế cạnh tranh toàn cầu.

Abstract

Building the strategy map helps the enterprise to clearly describe and interpret the content of the strategy, making a premise for selecting KPIs, and implementing the strategy based on the balanced scorecard approach. The authors proposed three groups of strategy and built three following strategy maps: strategy of developing high added-value products, strategy of ensuring the possibly best international outsourcing cost, and strategy of target customer orientation. This paper is intended as a contribution towards changing the old strategic thinking of Khánh Hòa aquatic product processing enterprises and helping them to navigate and describe the strategy clearly and to develop sustainably in global competition context.

Từ khóa:

Bản đồ chiến lược, chế biến thủy sản, Khánh Hòa, mô tả chiến lược, thẻ điểm cân bằng.

Keywords:

Strategy map, aquatic product processing, Khánh Hòa, strategy description, balanced scorecard.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chiến lược hướng đến lợi thế cạnh tranh lâu dài sẽ được thể hiện rõ khi có các yếu tố cạnh tranh. Trước đây, nhiều DNCB ở Khánh Hòa không có chiến lược kinh doanh nhưng vẫn tồn tại và phát triển nhờ phát hiện và nắm bắt cơ hội thị trường trong thời kì mở cửa cũng như tận dụng được lợi thế cạnh tranh về vị trí địa lý và nguồn nguyên liệu. Nhiều năm trở lại đây, lợi thế ấy dần mất đi, đòi hỏi các DNCB phải xây dựng cho mình một chiến lược phù hợp. Tuy nhiên cho đến nay, nhiều DNCB thủy sản Khánh Hòa đều chưa quan tâm đúng mức đến việc xây dựng và thực thi chiến lược. Đa số các doanh nghiệp (DN) vẫn giữ thói quen xây dựng và công bố các kế hoạch doanh thu, sản lượng, chi phí, và lợi nhuận cho từng năm hoạt động một cách đơn giản. Một số DN có chiến lược nhưng không thể hiện qua văn bản chính thống và thông tin đến các bộ phận và cá nhân trong tổ chức, mà chỉ thể hiện trong tư duy của người đứng đầu DN (dạng chiến lược đơn giản).

Sự thiếu vắng chiến lược sản xuất kinh doanh cũng như việc xây dựng chiến lược chỉ dựa vào cá nhân sẽ không còn phù hợp và khó phát huy hiệu quả trong điều kiện môi trường kinh doanh cạnh tranh. Vì vậy, các DN cần phải thay đổi tư duy chiến lược để thích nghi với môi trường mới. Sự thành công của DN phụ thuộc vào tập thể chứ không phụ thuộc vào cá nhân. Từ đó, việc ứng dụng mô hình quản lý mới và tư duy chiến lược hiện đại được tiếp cận theo hệ thống thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là một hướng đi mới cho DN.

BSC là một công cụ quản trị hiện đại giúp quản lý hiệu quả công việc và kết nối công việc của từng thành viên với chiến lược và mục tiêu chung của DN. Sự đột phá trong công cụ BSC chính là sự chuyển đổi từ hệ thống đo lường sang công cụ giao tiếp chiến lược thông qua bản đồ chiến lược.

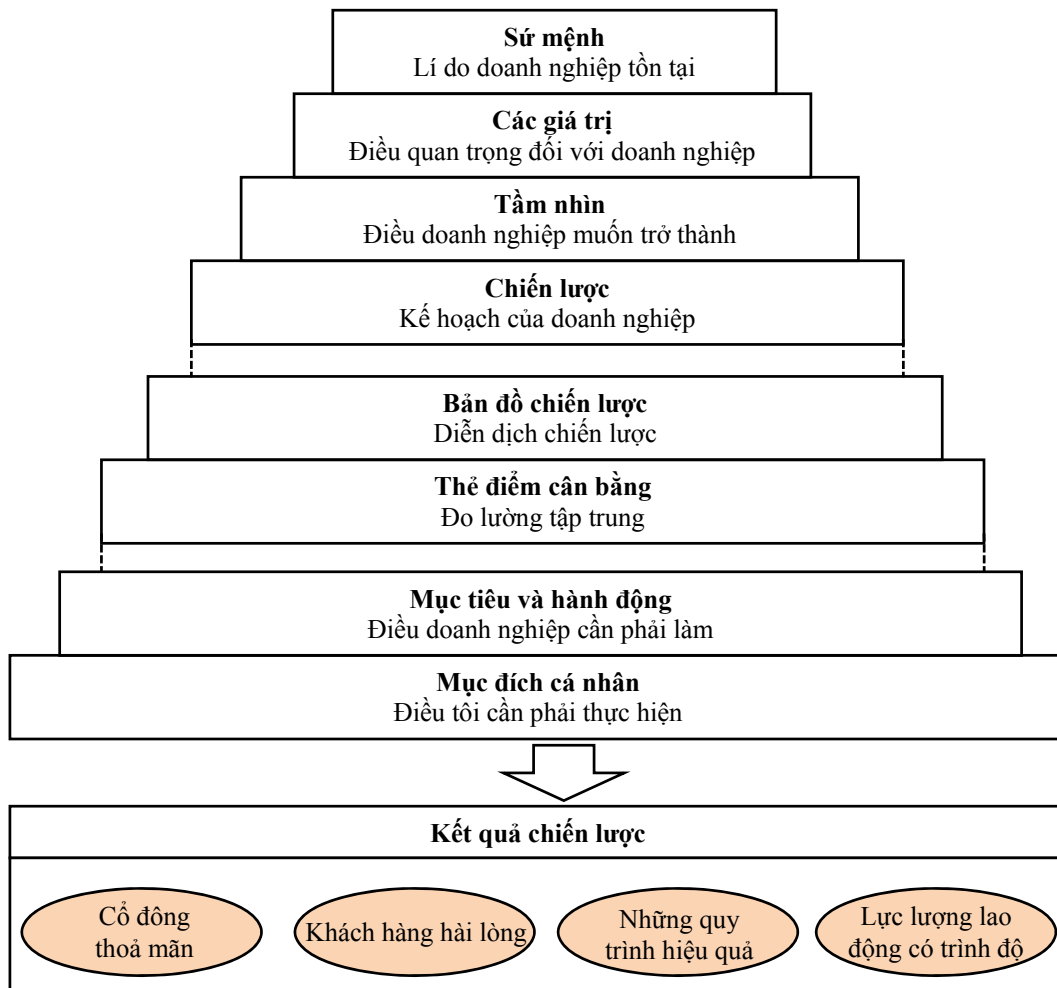
Bản đồ chiến lược là công cụ diễn dịch chiến lược, cấu thành vô cùng quan trọng của hệ thống BSC, và là một công cụ trực quan thể hiện toàn bộ mục tiêu cốt lõi mà DN cần phải đạt được trong quá trình triển khai chiến lược kinh doanh. Bản đồ chiến lược còn thể hiện mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu cốt lõi với nhau. Việc xây dựng bản đồ chiến lược là một trong những nhiệm vụ cực kì quan trọng đặt ra cho Ban lãnh đạo DN trong quá trình triển khai chiến lược thông qua hệ thống BSC. Vì vậy, nghiên cứu mang ý nghĩa thực tiễn cao bao gồm: (i) Giúp DN dễ dàng hơn trong việc thực thi chiến lược (từ mục tiêu và hành động của DN, điều DN và mỗi cá nhân trong DN cần phải làm đến việc đo lường hiệu quả hoạt động của DN); và (ii) Góp phần gia

tăng lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững của ngành chế biến thủy sản xuất khẩu Khánh Hòa.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

Trong phiên bản mới của thẻ điểm cân bằng (BSC) được thiết kế bởi Kaplan & Norton (2004), bản đồ chiến lược được thêm vào so với phiên bản đầu tiên. BSC là một hệ thống đo lường kết quả hoạt động của công ty; trong đó không chỉ xem xét các thước đo tài chính, mà còn cả thước đo phi tài chính cho các khía cạnh: khách hàng, nội bộ, học hỏi và phát triển. Từ đó giúp chuyển tầm nhìn và chiến lược của công ty thành những mục tiêu cụ thể, thông qua những chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc (Kaplan & Norton, 1992). Theo Kaplan & Norton (2004), chiến lược không phải là một quy trình quản trị đơn lẻ. Bản đồ chiến lược và thẻ điểm cân bằng là một bước đi trong một chuỗi liên tục hợp lý thể hiện giá trị và kết quả chiến lược được hình thành. Nó tác động lên công ty hoặc tổ chức từ sứ mệnh do nhà lãnh đạo cao cấp tuyên bố đến công việc cụ thể mà từng cá nhân cần thực hiện. Bản đồ chiến lược kết nối sứ mệnh, tầm nhìn, và các giá trị cốt lõi của công ty với mục tiêu, và hành động của cá nhân từ đó mang đến giá trị cho công ty.



Hình 1. Vị trí của bản đồ chiến lược trong chuỗi quản lí dựa vào giá trị và hướng tiếp cận theo thẻ điểm cân bằng

Nguồn: Kaplan & Norton (2011, Tr. 56)

Muốn chiến lược thành công, trước tiên là có thể mô tả và hình dung ra chiến lược, bởi DN không thể đo lường được những gì mà DN không thể mô tả được. Một khi chiến lược không thể đo lường được thì DN cũng không thể quản lí được chúng. Bản đồ chiến lược có vai trò mô tả chiến lược (Hình 1) và được đánh giá là công cụ giao tiếp mạnh mẽ (Niven, 2002), giúp cho các thành viên liên quan có thể hiểu và thực thi chiến lược. Việc xây dựng bản đồ chiến lược chính là thiết lập mối quan hệ nhân quả

giữa các mục tiêu và các nhân tố ảnh hưởng đến mục tiêu cuối cùng của DN (Kaplan & Norton, 2004). Nội dung của việc xây dựng bản đồ chiến lược bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu chung cho từng chiến lược

Bước 2: Thiết lập các mục tiêu chiến lược cụ thể

Bước 3: Xây dựng mối quan hệ nhân quả của các mục tiêu và vẽ bản đồ chiến lược.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu sử dụng trong bài này là phương pháp nghiên cứu tình huống (Lê Văn Huy & Trương Trần Trâm Anh, 2012), tập trung phân tích bối cảnh của 11 DNCB thủy sản Khánh Hòa nhằm làm sáng tỏ và giải quyết vấn đề. Các DN được lựa chọn là các DN nòng cốt và một nửa trong số đó là các đơn vị xuất khẩu uy tín do Bộ Công thương đánh giá. Các DN này là những nhà chế biến thủy sản (CBTS), xuất khẩu chính của Khánh Hòa. Loại hình DN, quy mô, chủng loại mặt hàng xuất khẩu, và thị trường xuất khẩu cũng bao gồm toàn bộ các đặc điểm chung của các DNCB thủy sản Khánh Hòa.

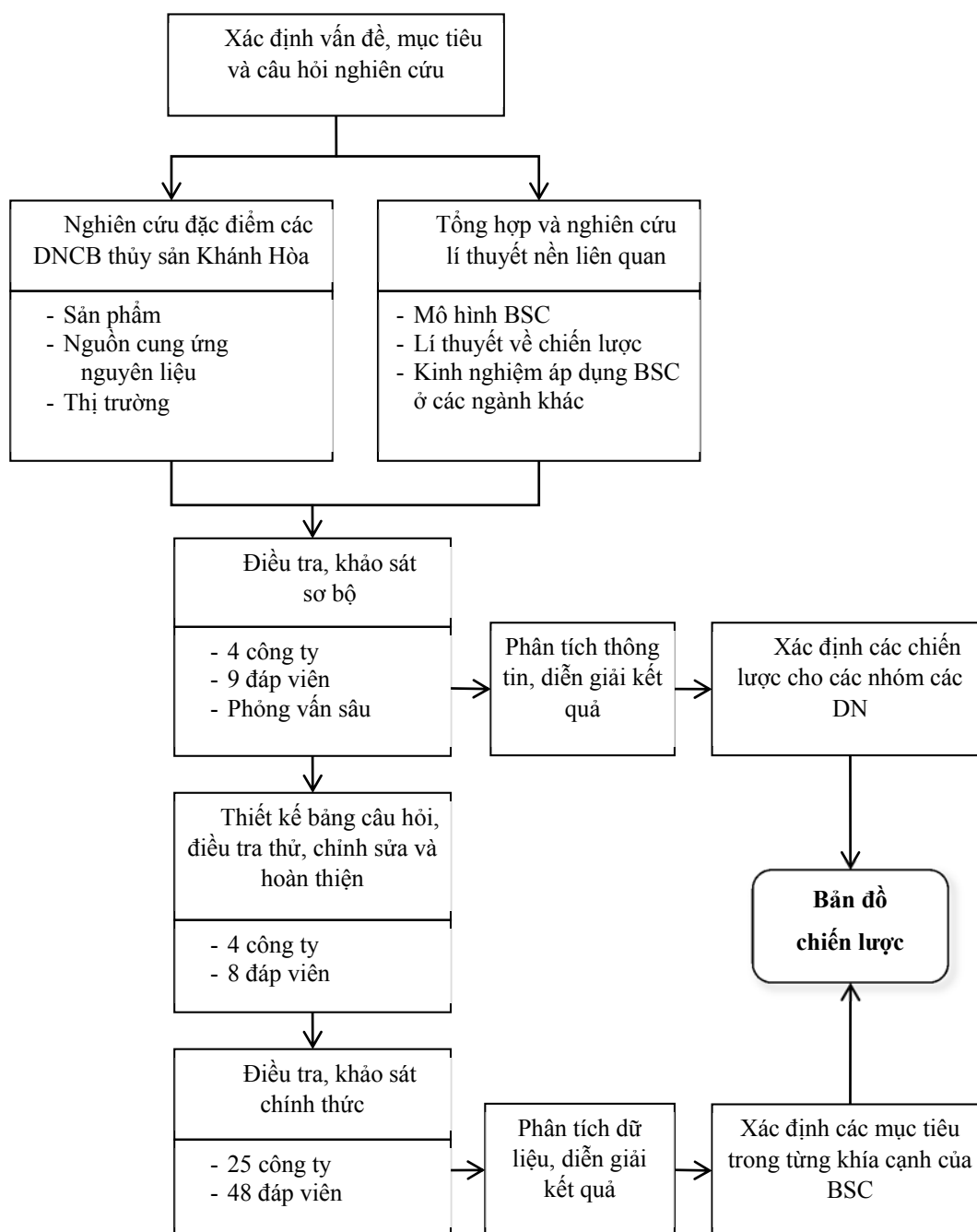
Phỏng vấn chuyên sâu được tiến hành đối với 15 cán bộ lãnh đạo bao gồm giám đốc, phó giám đốc, hoặc trưởng phòng kinh doanh của 11 DN được lựa chọn để khảo sát điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của các DN, sản phẩm và thị trường, các khía cạnh của thẻ điểm cân bằng, và đặc biệt là thăm dò về tầm nhìn chiến lược, chiến lược, và việc thực thi chiến lược tại các DN. Phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện bằng cách đối thoại trực tiếp; trong đó sử dụng kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc (nghiên cứu định tính) thăm dò quan điểm của lãnh đạo DN về các vấn đề nói trên nhằm đưa ra phương án xây dựng các bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản Khánh Hòa. Việc phỏng vấn chuyên sâu có mục tiêu kiểm tra chéo các thông tin đã thu thập từ các DN và bổ sung các nhận định về tình hình xây dựng và thực hiện chiến lược của các DNCB thủy sản Khánh Hòa. Việc trao đổi trực tiếp này giúp làm sáng tỏ hướng chiến lược của các công ty trong các nhóm được chọn. Đây chính là cơ sở vững chắc cho việc xác định chiến lược mà các công ty đang theo đuổi và thực thi.

Ngoài ra, phương pháp diễn dịch dựa trên số liệu thống kê từ kết quả điều tra các DN thông qua bảng câu hỏi được lượng hoá bằng thang đo Likert (nhằm suy luận ra các đặc điểm của DNCB) cũng được sử dụng trong nghiên cứu này. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng cách gửi 80 bảng câu hỏi đến các thành viên trong ban điều hành công ty thực sự am hiểu và có vai trò quan trọng trong việc xây dựng chiến lược của công ty (giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng kinh doanh) của 30 DNCB thủy sản

trong tỉnh và thu lại được 48 bảng trả lời của 25 DN (Hình 2). Tiếp theo, các bảng trả lời này sẽ được sàng lọc và xử lý để đưa ra thông tin thống nhất cho 25 DNCB thủy sản đã tham gia khảo sát. Việc sàng lọc này được thực hiện như sau: Nếu các phiếu trả lời được thu về từ các thành viên trong cùng một công ty có ý kiến không tương đồng, sẽ được phỏng vấn lại một lần nữa để có được thông tin cuối cùng.

Phương pháp luận quy nạp trong đó người nghiên cứu nghiên cứu lí thuyết nền, sử dụng các tình huống, quan sát, phỏng vấn, thu thập, khai thác dữ liệu, và sau đó xây dựng mô hình (cụ thể là bản đồ chiến lược cho các DN).

Ngoài ra, các phương pháp phân tích thống kê và tổng hợp so sánh cũng được sử dụng để đưa ra những nhận định cho các kết luận của nghiên cứu. Số liệu điều tra được xử lý bằng phương pháp xử lý logic kết hợp ứng dụng phần mềm xử lý số liệu thông dụng.



Hình 2. Sơ đồ trình tự nghiên cứu

3. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC

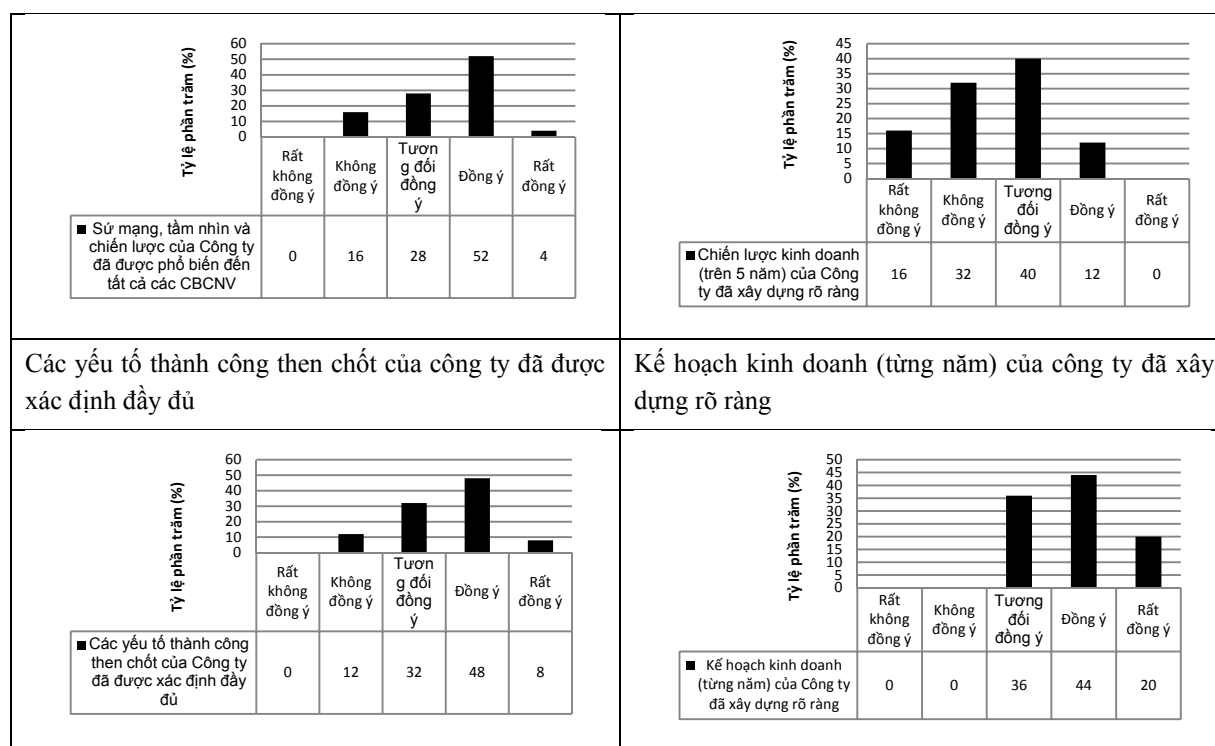
3.1. Kết quả khảo sát về chiến lược sản xuất kinh doanh trong các DNCB thủy sản tỉnh Khánh Hòa

Để thấy rõ thực trạng chiến lược sản xuất kinh doanh (SXKD) trong các DN, tác giả đã tiếp cận bằng cách gặp gỡ, trao đổi và phỏng vấn các nhà lãnh đạo của DN. Kết quả khảo sát cho thấy các DN có những điểm chung sau:

- Các lãnh đạo đều cho rằng DN của họ có chiến lược SXKD rõ ràng.
- Các chiến lược của họ đều chủ yếu dựa trên kinh nghiệm lâu năm trong điều hành công tác quản lý, những tố chất nhạy bén trong việc thu thập và xử lý thông tin, và những nhận định phán đoán mang tính chủ quan đồng thời đề cao tính cá nhân.
- Các chiến lược SXKD này 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.

Bảng 1. Tổng hợp kết quả khảo sát sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược kinh doanh trong các DNCB thủy sản Khánh Hòa

Sứ mệnh, tầm nhìn của công ty đã được xây dựng rõ ràng	Chiến lược kinh doanh (từ 3-5 năm) của công ty đã xây dựng rõ ràng																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ý kiến</th> <th>Tỷ lệ phần trăm (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rất không đồng ý</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Tương đối đồng ý</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Rất đồng ý</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Ý kiến	Tỷ lệ phần trăm (%)	Rất không đồng ý	0	Không đồng ý	0	Tương đối đồng ý	36	Đồng ý	48	Rất đồng ý	16	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ý kiến</th> <th>Tỷ lệ phần trăm (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rất không đồng ý</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Tương đối đồng ý</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Rất đồng ý</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Ý kiến	Tỷ lệ phần trăm (%)	Rất không đồng ý	0	Không đồng ý	38	Tương đối đồng ý	28	Đồng ý	26	Rất đồng ý	8
Ý kiến	Tỷ lệ phần trăm (%)																								
Rất không đồng ý	0																								
Không đồng ý	0																								
Tương đối đồng ý	36																								
Đồng ý	48																								
Rất đồng ý	16																								
Ý kiến	Tỷ lệ phần trăm (%)																								
Rất không đồng ý	0																								
Không đồng ý	38																								
Tương đối đồng ý	28																								
Đồng ý	26																								
Rất đồng ý	8																								
Sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của công ty đã được phổ biến đến tất cả các CBCNV	Chiến lược kinh doanh (trên 5 năm) của công ty đã xây dựng rõ ràng																								



Nguồn: Điều tra của tác giả

Kết quả khảo sát trên chứng tỏ các DNCB thủy sản Khánh Hòa hiện nay đang xây dựng chiến lược theo kinh nghiệm. Đây cũng chính là những khó khăn không nhỏ trong công tác xây dựng bản đồ chiến lược cũng như xây dựng và triển khai BSC cho các DNCB thủy sản hiện nay. Việc không công khai chiến lược sản xuất kinh doanh chính là một cản trở lớn làm hạn chế sự thấu hiểu và đồng thuận của mọi thành viên trong DN nhằm có được sự nỗ lực chung sức giúp DN đạt mục tiêu đề ra. Không những thế, việc xây dựng chiến lược dựa trên cảm tính và nặng tính cá nhân sẽ dẫn đến hậu quả là thiếu cơ sở thuyết phục mang tính khách quan khi xây dựng chiến lược. Điều đó cũng có thể khiến DN mắc những sai lầm nhất định cũng như không tận dụng được hết cơ hội và nguồn lực của DN trong việc hình thành và xây dựng chiến lược.

Nguyên nhân các DN không công khai chiến lược SXKD được lãnh đạo DN giải thích rằng việc không giữ bí mật chiến lược sẽ làm lợi cho những DN đối thủ của họ. Không những thế, việc cụ thể hoá tất cả các bước đi chiến lược sẽ giúp cho các đối thủ của họ hiểu họ rõ hơn. Đó là lí do các thành viên trong công ty chỉ biết những mục tiêu

ngắn hạn chứ không thể tiếp cận được những mục tiêu và hướng đi trong dài hạn của công ty.

3.2. Đề xuất chiến lược cho các DNCB thủy sản tỉnh Khánh Hòa

Dựa vào các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các quản trị viên cấp cao của 11 DNCB thủy sản Khánh Hòa xoay quanh việc xây dựng và thực hiện chiến lược của công ty, kết hợp với cơ sở lý thuyết về 3 hướng chiến lược chính của Porter (1985), có thể chia làm 3 nhóm chiến lược cho các DNCB thủy sản như sau:

3.2.1. Chiến lược phát triển các sản phẩm có giá trị gia tăng cao

Các công ty phù hợp với chiến lược phát triển các sản phẩm có GTGT cao gồm có: Cafico, F17, Thông Thuận, và Đại Thuận.

Chiến lược này là một trong những hướng tạo sự khác biệt, hướng vào sản xuất các sản phẩm được xem là có riêng trong ngành và nhắm vào những khách hàng tương đối không nhạy cảm với giá. Sự 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.

Việc sản xuất hàng thủy sản có GTGT cao lợi thế ở chỗ là có thể tiết kiệm đến 50% lượng nguyên liệu nhưng giá bán có thể cao hơn từ 30-40% so với các mặt hàng sản xuất thô (Anh Tuấn, 2011). Ví dụ như với sản phẩm tôm tẩm bột, ngoài nguyên liệu chính là tôm (chiếm khoảng 50-60% tổng lượng nguyên liệu) thì còn có bột mì (có thể chiếm tới gần 50% tổng lượng nguyên liệu) và các hương phụ liệu khác. Bởi vậy với cùng một lượng nguyên liệu tôm, sẽ chế biến được một lượng thành phẩm lớn gấp đôi so với sản phẩm tôm PD (tôm bóc vỏ, bỏ đầu và rút bỏ nội tạng) cấp đông, trong khi giá có thể cao hơn tới 30-40%. Đây cũng chính là động lực để các DN vững quyết tâm với việc sản xuất các mặt hàng GTGT cao.

3.2.2. Chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế

Chiến lược này dựa trên cơ sở “hướng về giá thành”, nhấn mạnh đến việc sản xuất các sản phẩm được tiêu chuẩn hoá với giá thành đơn vị sản phẩm phù hợp cho khách hàng nhạy cảm với giá.

Các DNCB thủy sản phù hợp với chiến lược này thường có lợi thế về giá thành SP nhưng đều gặp khó khăn trong việc tiếp cận nguồn nguyên liệu và không có lợi thế lớn về thị trường đầu ra, nên việc lựa chọn làm gia công quốc tế sẽ là phương án tối ưu, giúp họ giảm thiểu rủi ro. Làm hàng gia công, có thể là mua nguyên liệu theo yêu cầu

từ khách hàng hoặc chủ động mua nguyên liệu về chế biến rồi tìm khách hàng là những môi giới hay những công ty thương mại (Brokers) để bán cho họ. Việc nhờ tới các công ty thương mại sẽ giúp cho DN không phải bận tâm đến các thủ tục xuất khẩu, còn việc mua nguyên liệu theo yêu cầu của khách hàng sẽ giúp DN không phải chịu trách nhiệm khi xác định lỗi bị nhiễm vi sinh do nguồn nguyên liệu.

Tập trung theo hướng chiến lược này gồm có các công ty: Hải Vương, Hải Long, Tín Thịnh, và Thịnh Hưng.

3.2.3. Chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu

Đây là một trong những hướng đi của chiến lược “tập trung vào trọng điểm”, có nghĩa là sản xuất sẽ được nhắm vào việc đáp ứng nhu cầu của những nhóm nhỏ khách hàng.

Thông thường đây là sự lựa chọn của những công ty quy mô nhỏ, không có nhiều ưu thế nổi bật. Chiến lược này có thể phù hợp với các DNCB thủy sản hướng đến các thị trường không quá khắt khe về chất lượng sản phẩm chẳng hạn như Đài Loan, Trung Quốc..., chưa chú trọng nhiều đến việc đầu tư vào các thị trường đòi hỏi mã (code) xuất khẩu như các nước trong Liên minh châu Âu (EU), đồng thời muốn dồn sức tập trung vào việc đáp ứng các đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ.

Phù hợp với chiến lược này là các công ty: Khapesco, Bình Thêm, và LongShin.

4. XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

Việc xây dựng bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản ở đây chính là thiết lập mối quan hệ nhân quả và các nhân tố ảnh hưởng giữa mục tiêu và nhiệm vụ chính, đồng thời làm rõ những tác động đến việc thực hiện nhiệm vụ để đạt được mục tiêu cũng như việc làm rõ mối quan hệ giữa các nhiệm vụ với nhau. Dựa trên hướng đi của các DN trong từng nhóm, nghiên cứu đã rút ra những điểm chung nhất của các DN đồng nhóm để hình thành bản đồ chiến lược cho họ với những đặc trưng riêng.

Ứng với ba nhóm chiến lược như đã trình bày ở mục 3.2, ba bản đồ chiến lược tương ứng được xây dựng để diễn tả chiến lược một cách trực quan nhằm mô tả chiến lược, truyền đạt chiến lược giữa lãnh đạo DN và nhân viên, giúp dễ dàng hiểu được chiến lược.

4.1. Bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản phát triển các sản phẩm có GTGT

Bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản hướng theo chiến lược phát triển các sản phẩm có GTGT cao nhấn mạnh đến các mục tiêu trong khía cạnh quy trình nội bộ để thoả mãn các tiêu chí về chất lượng sản phẩm (Hình 3). Quy trình nội bộ quan trọng bao gồm các mục tiêu sau:

Kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào

Với các DNCB thủy sản quan tâm đến các mặt hàng GTGT cao, chất lượng nguyên liệu cần được quan tâm hàng đầu. Kiểm soát tốt về số lượng nguyên liệu đầu vào sẽ giúp các DN duy trì được công suất mong muốn, không bị đình trệ sản xuất bởi sự thiếu hụt nguyên liệu, các đơn đặt hàng sẽ được thực thi đúng hạn, giúp cải thiện được mục tiêu quản lý tốt các quan hệ khách hàng ở khía cạnh khách hàng. Ngoài ra, khi có được những nguyên liệu tốt sẽ giúp DN giảm bớt được tỉ lệ hao hụt, nâng cao năng suất lao động (với nguyên liệu chất lượng tốt, công nhân xử lý nhanh hơn), góp phần tiết kiệm chi phí. Do vậy việc kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào sẽ có ảnh hưởng không nhỏ đến việc thực hiện mục tiêu giá cạnh tranh ở khía cạnh khách hàng đồng thời hỗ trợ cho việc thực hiện mục tiêu tăng lợi nhuận hợp lý.

Quản lý tốt mối quan hệ với các nhà cung cấp nguyên liệu

Việc quản lý tốt mối quan hệ với các nhà cung cấp nguyên liệu sẽ giúp DN giảm thiểu rủi ro trong thu mua nguyên liệu, duy trì được cơ hội mua được nguyên liệu chất lượng cao với giá cả phù hợp với giá thị trường, giúp DN có được sản phẩm tốt với giá cạnh tranh hợp lý. Nhờ vậy, DN sẽ đáp ứng và làm hài lòng các khách hàng, thậm chí với cả những khách hàng khó tính, giúp hỗ trợ việc thực hiện cả hai mục tiêu quản lý tốt các quan hệ khách hàng và mục tiêu giá cạnh tranh.

Phát triển mạng lưới thị trường nội địa

Phát triển mạng lưới tiêu thụ các sản phẩm GTGT cao của DN trên thị trường nội địa thông qua hệ thống siêu thị hoặc các cửa hàng bán lẻ của DN sẽ giúp DN tận dụng lợi thế của thị trường trong nước, nhằm gia tăng doanh số của các sản phẩm GTGT – tức là góp phần hỗ trợ cho hai mục tiêu tăng doanh thu của các mặt hàng GTGT cao và mục tiêu tăng lợi nhuận hợp lý ở khía cạnh tài chính đồng thời hỗ trợ cho mục tiêu nâng cấp tăng tỉ trọng sản phẩm GTGT cao.

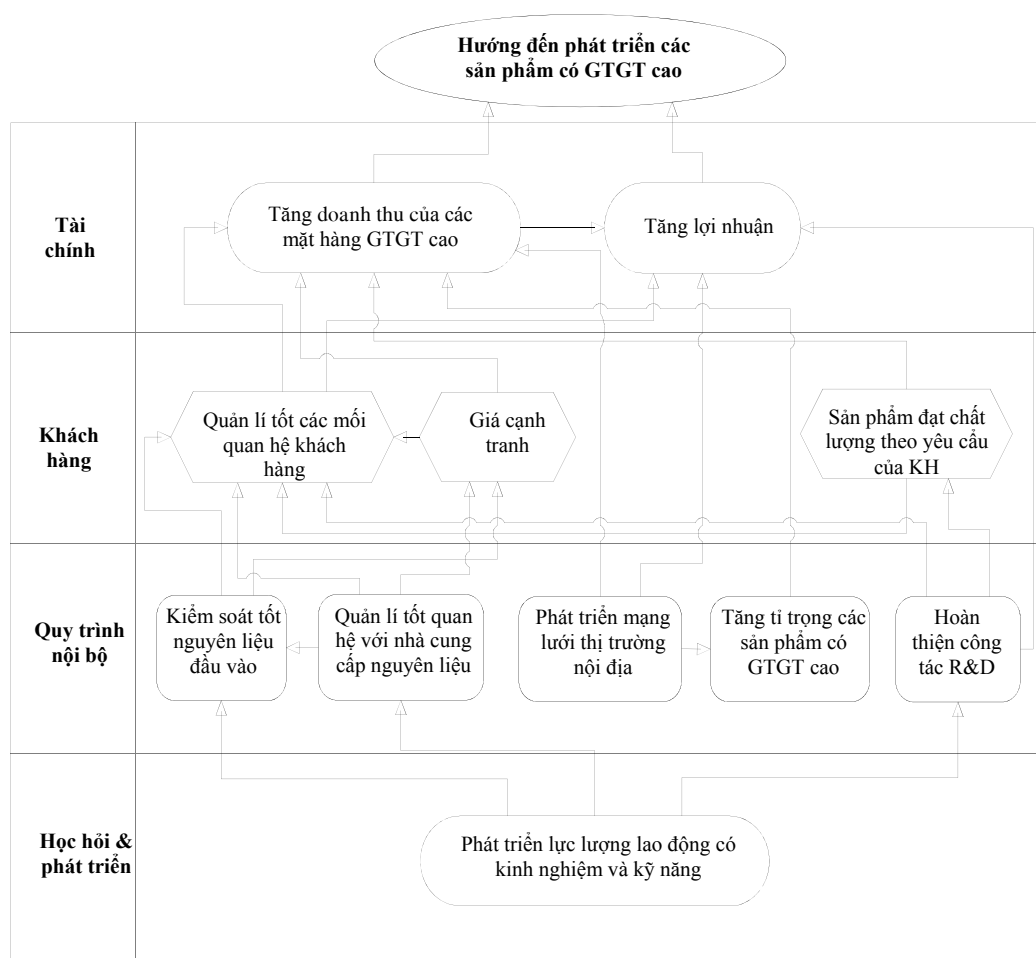
Tăng tỉ trọng sản phẩm GTGT cao

Việc tăng tỉ trọng sản phẩm GTGT cao sẽ giúp DN có định hướng rõ ràng vào các sản phẩm GTGT cao. Đây là mục tiêu góp phần cải thiện cho mục tiêu tăng cao doanh thu của các mặt hàng GTGT.

Hoàn thiện công tác nghiên cứu và phát triển (R&D)

Nếu các nhà máy sản xuất các sản phẩm GTGT cao, thì công tác R&D là một nhân tố quan trọng trong hoạt động đổi mới trong chuỗi giá trị của quy trình nội bộ. Khi có bộ phận chuyên nghiệp tìm kiếm các mặt hàng mới, thiết kế mẫu, chế biến mẫu cũng như chỉnh sửa mẫu cho phù hợp với yêu cầu khách hàng, sẽ tạo được hình ảnh và uy tín đối với khách hàng. Điều này sẽ góp phần hoàn thành được mục tiêu quản lý tốt các quan hệ khách hàng đồng thời cũng hỗ trợ được mục tiêu tăng cao doanh thu xuất khẩu của các mặt hàng GTGT.

Ngoài ra, đối với khía cạnh học hỏi và phát triển, doanh nghiệp cần duy trì lực lượng lao động có kinh nghiệm và kỹ năng tạo nền tảng vững chắc để hoàn thành các mục tiêu kiểm soát tốt nguyên liệu đầu vào, quản lý tốt mối quan hệ với các nhà cung cấp nguyên liệu, và hợp lý hoá sản xuất.



Hình 3. Bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản phát triển các sản phẩm có GTGT cao

4.2. Bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản muốn dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế

Bố cục của bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản muốn dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế lại chú trọng đến các mục tiêu nhằm hướng đến việc tiết kiệm chi phí để có được mức giá gia công cạnh tranh (Hình 4).

Khía cạnh khách hàng là yếu tố quan trọng bao gồm các mục tiêu như sau:

Giá gia công cạnh tranh

Thực hiện mục tiêu này sẽ góp phần rất lớn trong việc hỗ trợ cho việc hướng theo chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế của DN. Mục tiêu giá gia công cạnh tranh sẽ hỗ trợ cho mục tiêu cùng cấp quản lý tốt các quan hệ khách hàng đồng thời hỗ trợ cho việc thực hiện mục tiêu tăng doanh thu xuất khẩu hợp lý.

Quản lý tốt các quan hệ khách hàng

Đây là mục tiêu giúp DN nắm bắt được những thông tin quan trọng từ khách hàng, từ đó tạo dựng được sự tin cậy của khách hàng thông qua việc thoả mãn nhu cầu khách hàng hết sức có thể. Chính vì thế, nhiệm vụ này sẽ hỗ trợ cho DN đạt được hai mục tiêu tăng doanh thu xuất khẩu hợp lý và tăng lợi nhuận hợp lý.

Sản phẩm đạt chất lượng theo yêu cầu của khách hàng

Chất lượng sản phẩm thủy sản đòi hỏi một mức độ khá khắt khe trong những thị trường xuất khẩu khó tính như EU, Mỹ... Do đó, sự chuẩn hoá hệ thống quản lý chất lượng luôn là mối quan tâm lớn từ phía khách hàng. Mục tiêu này sẽ góp phần hỗ trợ cho mục tiêu quản lý tốt các quan hệ khách hàng đồng thời hỗ trợ cho mục tiêu tăng doanh thu xuất khẩu hợp lý.

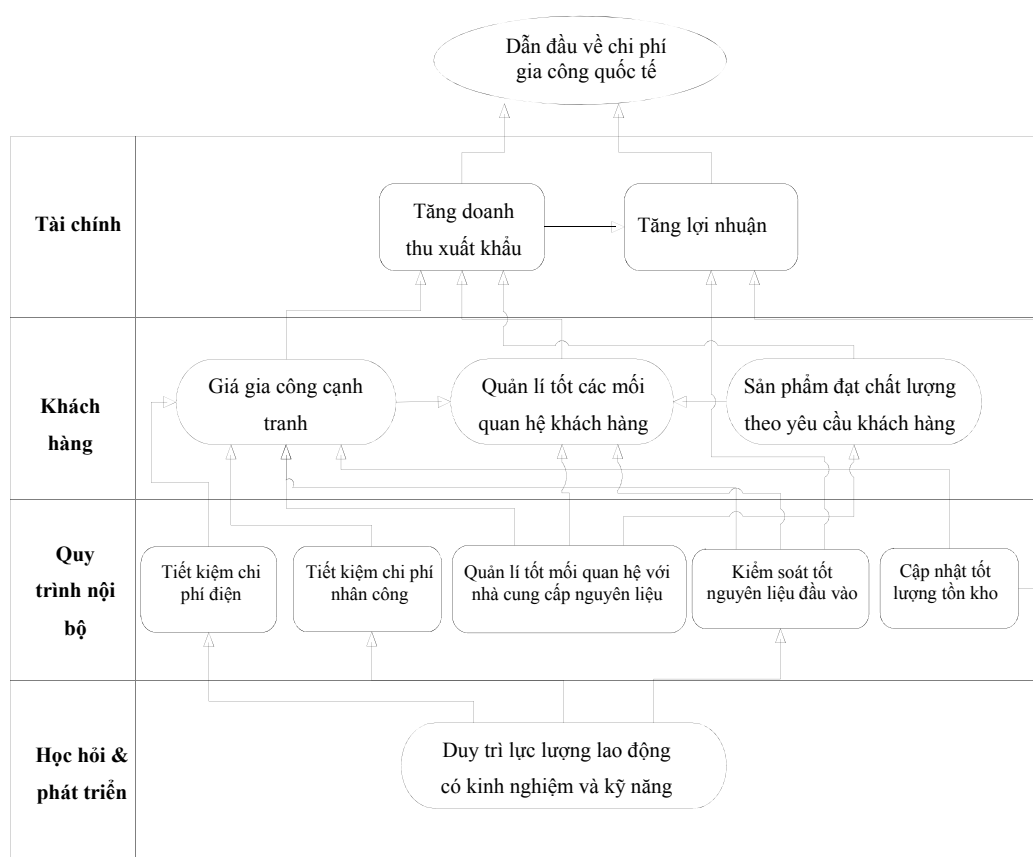
Khía cạnh quy trình nội bộ, các mục tiêu quan trọng bao gồm:

Tiết kiệm chi phí điện

Chi phí điện là nhân tố rất quan trọng trong chi phí sản xuất chung của DN chế biến, bởi vậy việc tiết kiệm chi phí điện sẽ giúp DN cải thiện được giá thành sản xuất, giúp cải thiện được mục tiêu giá gia công cạnh tranh.

Tiết kiệm chi phí nhân công

Muốn hướng tới mục tiêu dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế, các DN cần đặc biệt quan tâm đến sự cải thiện mục tiêu tiết kiệm chi phí nhân công. Đây được xem như thành phần nòng cốt giúp hỗ trợ mục tiêu “giá gia công cạnh tranh”.



Hình 4. Bản đồ chiến lược cho các DNBCB thủy sản muốn dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế

4.3. Bản đồ chiến lược cho các DNBCB thủy sản muốn hướng đến khách hàng mục tiêu

Các DNBCB thủy sản hướng theo chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu thì tập trung vào sự thoả mãn các nhu cầu đặc thù của khách hàng về chủng loại sản phẩm (Hình 5).

Viễn cảnh khách hàng bao gồm các mục tiêu cần chú trọng như sau:

Hoàn thành tốt những đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ

Cần phải nhấn mạnh vào nhóm mục tiêu này để khách hàng thấy được những đặc trưng nổi bật của DN. Điều này sẽ giúp DN thuận lợi hơn trong việc chinh phục thị trường chuyên làm các đơn hàng nhiều chủng loại và đa dạng về kích cỡ. Đây là những

đơn hàng mà các DN lớn không muốn tham gia mặc dù các DN nhỏ hơn lại chưa thể tham gia.

Việc hoàn thành nhiệm vụ này sẽ góp phần hỗ trợ cho mục tiêu ngang cấp quản lý tốt các quan hệ khách hàng đồng thời cũng hỗ trợ cho mục tiêu tăng doanh thu xuất khẩu hợp lý trong khía cạnh tài chính.

Chất lượng đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản

Với những DN hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu, họ chỉ tập trung vào việc hướng đến các thị trường không quá khắt khe về chất lượng sản phẩm đồng thời cũng chưa đủ lực và chưa có hấp lực để chú trọng nhiều đến việc đầu tư vào các thị trường đòi hỏi mã (code) xuất khẩu như EU, do đó, yêu cầu về chất lượng SP chỉ cần đạt HACCP tiêu chuẩn ngành thủy sản. Tuy vậy, mục tiêu này cũng vẫn ảnh hưởng rất lớn đến sự quan tâm của khách hàng, bởi vậy sự thực hiện tốt nhiệm vụ này sẽ góp phần hỗ trợ cho mục tiêu quản lý tốt các quan hệ khách hàng (khía cạnh khách hàng) và mục tiêu Tăng doanh thu xuất khẩu hợp lý (khía cạnh tài chính).

Đối với khía cạnh quy trình nội bộ, các mục tiêu chính bao gồm:

Kiểm soát tốt lượng tồn kho sau hợp đồng

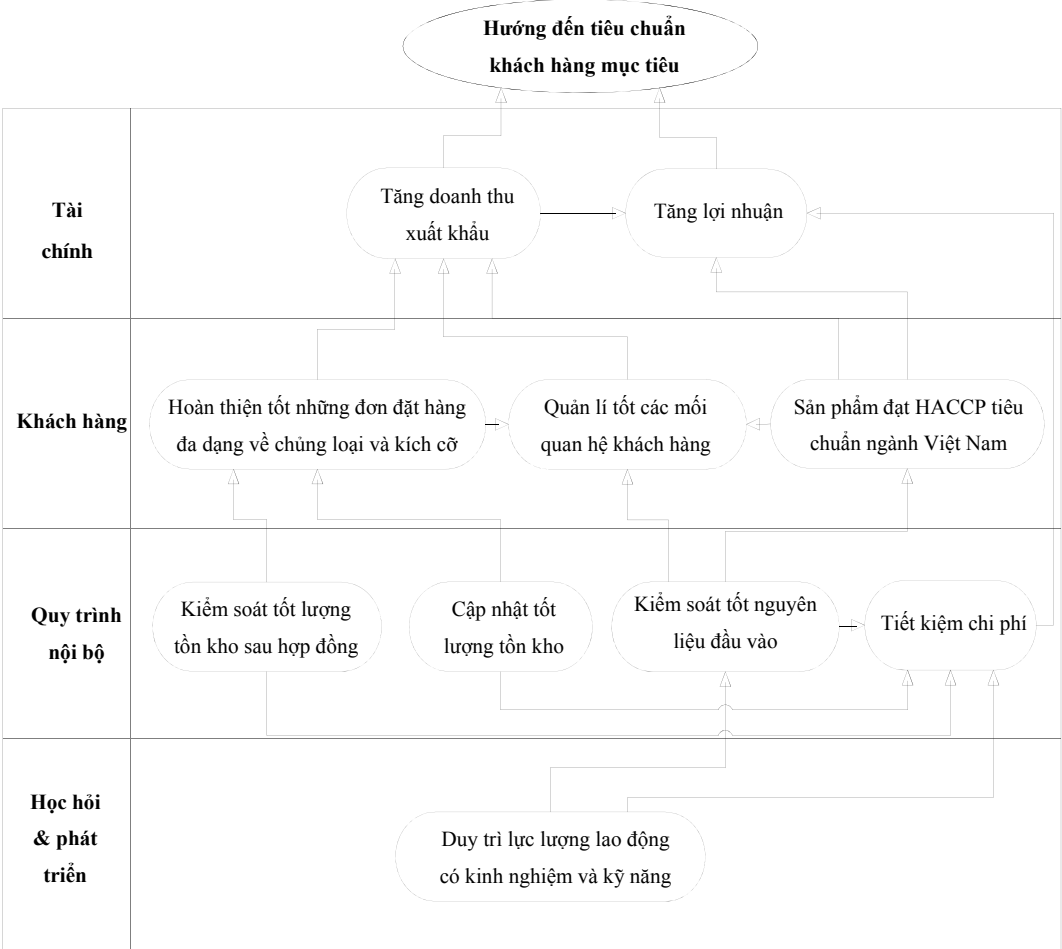
Kiểm soát tốt lượng tồn kho sau hợp đồng sẽ giúp DN kiểm soát được lượng hàng lẻ còn dư sau hợp đồng, để có kế hoạch tận dụng cho phù hợp. nhiệm vụ này sẽ góp phần hỗ trợ cho mục tiêu hoàn thành tốt những đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ của khía cạnh khách hàng và mục tiêu ngang cấp tiết kiệm chi phí.

Cập nhật tốt lượng tồn kho

Cập nhật tốt lượng tồn kho sẽ góp phần giảm thiểu những chi phí lưu kho không cần thiết, giúp cho DN luôn ở thế chủ động trong việc giải quyết lượng hàng tồn kho, giới hạn được lượng tồn kho ở mức hợp lý. Vì vậy, việc thực hiện nhiệm vụ này sẽ giúp cải thiện được mục tiêu ngang cấp tiết kiệm chi phí và mục tiêu hoàn thành tốt những đơn đặt hàng đa dạng về chủng loại và kích cỡ trong khía cạnh khách hàng.

Tiết kiệm chi phí

Nhiệm vụ này nhấn mạnh đến việc tiết kiệm chi phí trong phạm vi có thể, nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện mục tiêu tăng lợi nhuận hợp lý trong khía cạnh tài chính.



Hình 5. Bản đồ chiến lược cho các DNCB thủy sản đến khách hàng mục tiêu

5. KẾT LUẬN

Bài viết đã đề xuất ba nhóm chiến lược cho các DNCB thủy sản tỉnh Khánh Hòa, đồng thời xây dựng được ba bản đồ chiến lược bao gồm: (i) Chiến lược phát triển các sản phẩm có GTGT cao; và (ii) Chiến lược dẫn đầu về chi phí gia công quốc tế, chiến lược hướng theo tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu. Đây chính là cơ sở quan trọng mang tính tiên quyết giúp các DNCB thủy sản Khánh Hòa xây dựng các KPI và triển khai chiến lược dựa vào mô hình thẻ điểm cân bằng BSC. Bản đồ chiến lược được xem như là một bộ phận cốt lõi của hệ thống BSC để mô tả chiến lược nhằm tạo ra giá trị, hỗ trợ các doanh nghiệp có được sự kết nối đồng bộ giữa hiệu quả hoạt động, các thước đo và

các chỉ số đánh giá, từ đó giúp các DN phát triển ổn định và bền vững trong thời kỳ cạnh tranh và có nhiều bất ổn của nền kinh tế. Để việc triển khai BSC thành công ở các DNCB thủy sản Khánh Hòa cần chú ý các điều kiện sau:

- Thay đổi quan điểm công bố chiến lược: Không phải cứ công khai chiến lược kinh doanh thì các đối thủ của mình đều có thể bắt chước theo, bởi việc thực thi thành công của một chiến lược còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như nội lực, đặc trưng, thế mạnh của DN chứ không đơn thuần dựa theo ý chí của lãnh đạo. Bên cạnh đó, để có thể tồn tại dài lâu, các DN đều muốn có được sự khác biệt hoá và đều cố gắng để có được sự khác biệt ấy. Thời đại làm theo phong trào hoặc bắt chước không còn phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững trong xu thế sản xuất kinh doanh hiện đại. Bởi vậy, việc công bố chiến lược cũng phát huy ưu điểm trong việc giúp các đối thủ của công ty tránh sang một hướng khác vì bản thân họ cũng không muốn sự trùng lặp. Không những vậy, việc xác định một hướng đi rõ ràng và bài bản sẽ giúp DN trở nên chuyên nghiệp hơn trong sự đánh giá của khách hàng, sẽ chiếm được cảm tình của khách hàng cũng như của các đối tác trong kinh doanh. Ngoài ra, việc triển khai chiến lược đến từng thành viên trong công ty sẽ thể hiện sự tin cậy của công ty với người lao động, tạo sự hợp tác mang tính kết nối hai chiều, tăng lòng tự hào của các thành viên về công ty, đồng thời tạo thêm động lực cho họ trong việc thực thi công việc. Có thể nói, đó cũng chính là sự gia tăng về các giá trị vô hình cho công ty khi thực hiện được việc công khai đường lối rõ ràng cho các bên liên quan.

- Chỉ tiêu đo lường mục tiêu ở từng chu trình phải được thiết lập cho toàn công ty và từng bộ phận trong từng nhóm DN. Như vậy, khả năng thực thi theo bản đồ chiến lược ở từng nhóm DN mới có tính khả thi.

- Đổi mới hệ thống thông tin một cách toàn diện trong các DN để có thể thu thập thông tin phi tài chính nhằm đánh giá kết quả thực thi chiến lược theo các chỉ tiêu xây dựng trong bản đồ chiến lược. Đây là một trong các yếu tố then chốt, nếu không bản đồ chiến lược chỉ là một văn bản giấy, không có tính thực tiễn. Về lâu dài, việc triển khai hệ thống hoạch định nguồn lực (ERP) là cách thức tốt nhất để vận dụng BSC.

- Chiến lược DN cần được tiến hành theo từng giai đoạn và trong dài hạn luôn có sự điều chỉnh. Do vậy, để triển khai bản đồ chiến lược cũng phải tổ chức theo từng bước cho phù hợp với từng giai đoạn thực thi chiến lược.

- Việc truyền thông chiến lược đến từng bộ phận và người lao động trong toàn DN là một yếu tố không thể thiếu để mọi cá nhân, mọi bộ phận hướng đến mục tiêu của tổ

chức. Bên cạnh đó, hệ thống khen thưởng phải gắn với thành quả đạt được theo các chỉ tiêu xây dựng trong bản đồ chiến lược. Đó là con đường để nâng cao khả năng cạnh tranh tiềm tàng của từng DN trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng■

Tài liệu tham khảo

- Anh Tuấn (2011), “Xuất khẩu thủy sản năm 2011: Về đích nhưng vẫn lo.”, *Báo điện tử Khánh Hòa*, [<http://www.baokhanhhoa.com.vn/kinh-te/201112/xuat-khau-thuy-san-nam-2011-ve-dich-nhung-van-lo-2121152/>].
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011), *Bản đồ chiến lược - Strategy Maps* (Dịch giả: Phan Thị Công Minh & Vũ Minh Tú), NXB Trẻ, Hà Nội.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lê Văn Huy & Trương Trần Trâm Anh (2012), *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximising Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, NY.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, NY.