

Vận dụng Bảng điểm cân bằng đánh giá hiệu quả hoạt động của Công ty TNHH Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai

 Trần Thị Phương Thảo*

Nhận: 04/5/2020

Biên tập: 15/5/2020

Duyệt đăng: 30/5/2020

Mặc dù hệ thống chỉ tiêu phân tích hoạt động đã được phát triển và ứng dụng cho nhiều lĩnh vực của nền kinh tế như kinh doanh du lịch, xây dựng, dệt may,... nhưng đối với ngành xổ số kiến thiết đến nay vẫn chưa có một hệ thống chỉ tiêu phân tích hiệu quả hoạt động hoàn chỉnh, đáp ứng nhu cầu sử dụng của người phân tích thông tin. Bài báo trình bày việc vận dụng Bảng cân bằng điểm (BSC) đánh giá hiệu quả hoạt động của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai, với mong muốn để xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

Từ khóa: Bảng cân bằng điểm; hiệu quả hoạt động; Công ty Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai.

Abstract

Although the system of operational analysis indicators has been developed and applied to many sectors of the economy such as tourism, construction, textiles, etc., for the construction lottery industry, especially the lottery. The number of constructions in Dong Nai province so far does not have a complete system of analysis criteria for operational efficiency, meeting the needs of information analysts. For the above reasons, the content of the paper presents the application of the score balancing table (BSC) to evaluate the performance of one-member limited liability company of a lottery in Dong Nai province, with the desire to propose a number of solutions to improve the business performance of the company.

Key words: Score balance table; Operational efficiency; Dongnai province.

1. Giới thiệu

Trong các mô hình phân tích hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đã được thiết kế thì mô hình Bảng điểm cân bằng (BSC) được đánh giá cao nhất, do làm rõ được tính liên kết giữa các khía cạnh của hiệu quả hoạt động.

Bằng cách kết hợp các yếu tố tài chính, quá trình nội bộ, khách hàng, học hỏi và phát triển, BSC giúp các nhà quản lý hiểu được nhiều mối tương quan và tác động nhân quả, hỗ trợ lớn cho việc ra

quyết định (Huang và cộng sự, 2011). Theo mô hình BSC, các chỉ tiêu phân tích tài chính đóng vai trò là kết quả, các chỉ tiêu phi tài chính sẽ cho biết nguyên nhân. Đề xuất này mở ra hướng phân tích toàn diện cho doanh nghiệp khi muốn đánh giá hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, các doanh nghiệp lại có những đặc thù sản xuất - kinh doanh khác nhau, ngành nghề khác nhau và điều kiện môi trường kinh

tế vĩ mô (bên ngoài doanh nghiệp) khác nhau. Chính vì vậy, thẻ cân bằng điểm nên xây dựng thế nào cho phù hợp với đặc điểm của từng ngành, thậm chí quốc gia là vấn đề cần được quan tâm nghiên cứu (Neely, 1998).

Tác giả đã tiến hành nghiên cứu bản chất của hiệu quả hoạt động kinh doanh, tiêu chí nhận diện và đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Từ đó, tác giả vận dụng hệ thống chỉ tiêu phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh để phân tích thực trạng hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai và đề xuất một số khuyến nghị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong môi trường kinh doanh hiện nay.

2. Vận dụng BSC vào Công ty

Phân tích và đánh giá kết quả hoạt động của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai qua 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, nội bộ và đào tạo phát triển, tác giả xây dựng được mô hình BSC cho Công ty như Bảng 1, trang 106.

Bảng 1 cho thấy, hiệu quả hoạt động của Công ty trên phương diện tài chính, khách hàng, quản lý nội

* Trường Đại học Lạc Hồng (LHU)

bộ và đào tạo phát triển chưa đạt được mục tiêu đề ra. Một số chỉ tiêu có xu hướng tăng hay giảm hoàn toàn phụ thuộc vào kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

Để đánh giá chính xác hơn về thực trạng sản xuất - kinh doanh của Công ty, ta cần quan sát thêm các nhân tố môi trường đã tác động thế nào đến tình hình hoạt động của Công ty.

Về ưu điểm: Việc thanh toán tiền vé và thu hồi công nợ cuối năm được thực hiện tốt hơn so với các năm trước. Công ty đã có chiến lược phát triển, giữ vững thị trường khá tốt, phân phối vé số giữa các đại lý và các vùng hợp lý. Đồng thời, với sự năng động của hệ thống đại lý và ủng hộ của người chơi vé số, doanh thu vé số của Công ty luôn tăng trưởng mạnh, đứng đầu trong 3 tỉnh mở thưởng cùng ngày.

Tốc độ tăng tài sản, nguồn vốn năm sau luôn tăng khá cao so với năm trước là do lợi nhuận Công ty cao, nên các khoản trích lập quỹ để bổ sung nguồn vốn kinh doanh của công ty năm sau luôn tăng cao hơn năm trước.

Về hạn chế, tồn tại: Mặc dù thị trường ngày càng được mở rộng nhưng vé số của Công ty hiện nay cũng chỉ tiêu thụ trên địa bàn TP.HCM và một số tỉnh lân cận. Còn nhiều địa bàn, thị trường tiềm năng chưa có vé số Đồng Nai, hoặc có nhưng mức tiêu thụ còn hạn chế.

Hệ thống đại lý ngày càng mở rộng, nhưng còn nhiều tỉnh chưa có đại lý cấp một của Công ty như Hậu Giang, An Giang, Bạc Liêu, Kiên Giang, Bình Phước,...

Tờ vé số Công ty tuy đã được cải tiến về mẫu mã, chất lượng giấy nhưng khả năng chống làm giả chưa cao, chưa tạo được nét đặc

Bảng 1: Mô hình BSC của công ty xổ số kiến thiết qua các năm 2015- 2018

Tiêu chí	Mục tiêu	Kết quả			
		N2015	N2016	N2017	N2018
Tài chính					
Tỷ lệ LN/Doanh thu	16%	17%	16%	15%	15%
ROI	35%	34%	33%	33%	36%
ROA	35%	34%	33%	33%	36%
ROE	55%	54%	56%	57%	64%
Năng suất lao động	24	20.77	22.23	23.15	25.84
Khách hàng					
Phục vụ tốt khách hàng	Không có phản nản từ khách hàng	Không có phản nản từ khách hàng	Có phản nản	Có phản nản	Có phản nản
Hiệu nhu cầu của khách hàng	Dạt đánh giá của khách hàng ở mức "Best In Class"	35 điểm	31.95	33.9	34.4
Quy trình nội bộ					
Quy trình sản xuất hàng hóa dịch vụ	Tỷ lệ vé số hỏng trên doanh thu	0.15%	0.20%	0.22%	0.17%
	Tỷ lệ vé số bị hỏng qua bộ phận	Giảm dần qua các năm			
Đào tạo phát triển					
Tỷ lệ nhân viên được đào tạo so với kế hoạch		100%	100%	95%	98%
Tỷ lệ nhân viên rời công ty		5%	6%	7%	9%
					8%

(Nguồn: Tổng hợp của các giả

trung. Vé số dễ làm giả, cạo sửa để lanh thang.

Loại hình sản phẩm còn quá đơn điệu. Hiện Công ty chỉ kinh doanh một loại hình sản phẩm duy nhất là xổ số truyền thống, nhiều loại hình xổ số mới, phù hợp với thị trường, xu thế phát triển của thế giới chưa được nghiên cứu ứng dụng.

Công nợ đại lý còn cao, một số đại lý có số nợ vượt mức quy định và chưa đảm bảo thể chấp theo quy định của Bộ Tài chính.

Các khoản tiền và tương đương tiền của Công ty khá cao. Việc dự trữ lượng tiền mặt lớn, trong tài khoản ngân hàng chưa thực sự có hiệu quả, do không đưa vào đầu tư, kinh doanh để tăng doanh thu, lợi nhuận cho Công ty.

Nguồn vốn kinh doanh rất lớn, chậm đầu tư vào ngành kinh doanh khác có hiệu quả.

Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế này là do bộ phận kế toán chưa xử lý dòng tiền một cách hiệu quả, chưa tính rõ nhu cầu sử dụng

tiền mặt hàng ngày, dẫn đến việc dự trữ tiền tại Công ty quá lớn, gây lãng phí.

Công ty chưa có chính sách thu hồi nợ một cách linh hoạt như thu nợ sớm khách hàng được hưởng chiết khấu thanh toán hoặc có nhiều ưu đãi hơn về chiết khấu được hưởng từ đại lý trên tờ vé số cao hơn,...

Công ty cũng chưa có quan tâm đến người bán vé số lẻ như dạy họ kỹ năng bán hàng, tặng họ các sản phẩm mang tính quảng bá thương hiệu cho vé số Đồng Nai.

3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty

3.1. Nhóm giải pháp tăng cường, thể hiện tình hình tài chính

Thứ nhất, thực hiện chương trình tăng trưởng doanh thu: Phát triển doanh thu từ khách hàng mới; tăng trưởng số lượng đại lý và người bán hàng dạo.

Thứ hai, thực hiện chương trình nâng cao năng suất sản xuất – kinh doanh: Trở thành người dẫn đầu về

chi phí trong ngành về tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng của tài sản.

3.2. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả trên phương diện khách hàng

Từ thực trạng khách hàng than phiền về chất lượng tờ vé số, mẫu mã, thiết kế, cách giao nhận, quy trình xổ số và phát thưởng cũng như quy trình giao nhận vé số ê cuối mỗi ngày,... Công ty cần thực hiện các giải pháp cụ thể như sau:

- Xây dựng chương trình quản lý toàn diện với chi phí thấp.
- Chăm sóc khách hàng tốt nhất.
- Thiết kế đẹp, thu hút khách hàng.

3.3. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả quy trình nội bộ

Công ty cần xác định các quy trình nội bộ trong quá trình sản xuất - kinh doanh cốt lõi mà Công ty cần đầu tư để trở nên vượt trội. Các quy trình được xem là cốt lõi sẽ giúp cho Công ty dẫn đầu về tiết kiệm chi phí nhất trong ngành, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tài sản, phát triển doanh thu...; thỏa mãn nhu cầu khách hàng, chăm sóc tốt khách hàng, giảm thiểu các phàn nàn từ khách hàng,...

Kết hợp thực trạng quy trình nội bộ của Công ty, các giải pháp được đề xuất gồm:

- Duy trì và phát triển quan hệ với nhà cung cấp.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ.
- Giải pháp tinh gọn, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh,...

3.4. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển

Quá trình đào tạo và phát triển cần xác định là nền tảng mà Công ty phải xây dựng, để tạo ra sự tăng trưởng dài hạn.

Việc đào tạo và phát triển bao gồm ba nội dung chính: con người, các hệ thống và các quy trình tổ chức. Các mục tiêu tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ trong BSC thường sẽ cho chúng ta biết khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức, những gì cần đạt được sự sáng tạo và hiệu quả của tổ chức. Để rút ngắn khoảng cách này, Công ty phải tái đầu tư vào việc nâng cao kỹ năng cho nhân viên, tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, liên kết quy trình, thủ tục của tổ chức.

Các thước đo đối với nguồn nhân lực và sự kết hợp hàng loạt các yếu tố: mức độ hài lòng của nhân viên, giữ chân nhân viên, đào tạo nhân viên và kỹ năng nhân viên. Hệ thống thông tin đo lường bằng mức độ sẵn có, mức độ cung cấp thông tin chính xác về khách hàng và quy trình nội bộ dành cho nhân viên. Các thủ tục của tổ chức có thể được xét đến mức độ đãi ngộ dành cho nhân viên trong Công ty và sự thành công của các tổ chức sẽ được đo bằng mức độ cải thiện liên quan đến quy trình nội bộ và khách hàng.

Xét về phương diện đào tạo và phát triển, tác giả gợi ý các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động như:

- Giải pháp nâng cao, cải thiện sự hài lòng của nhân viên.
- Giải pháp nâng cao khả năng giữ chân nhân viên.

4. Kết luận

Hiệu quả hoạt động kinh doanh phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực sẵn có, để thực hiện mục tiêu đề ra. Hiệu quả đó thể hiện kết quả quá trình hoạt động kinh doanh của công ty, biểu hiện thông qua kết quả thu được và chi phí bỏ ra, tức là phải đạt được lợi nhuận tối đa với

chi phí tối thiểu nhưng phải đảm bảo hài hòa lợi ích của doanh nghiệp, người lao động và của toàn xã hội thì doanh nghiệp mới phát triển ổn định và bền vững. Một công ty sẽ có hiệu quả kinh doanh tốt nếu như công ty đó nắm vững các tiềm năng về lao động, vật tư, tiền vốn, cung cầu hàng hóa trên thị trường, đổi thủ cạnh tranh,... để khai thác các nguồn lực sẵn có, tận dụng những cơ hội thị trường nhằm mang lại lợi nhuận, hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

Thông qua các phân tích tình hình hoạt động kinh doanh, phân tích các yếu tố đầu vào, đầu ra, tình hình sử dụng vốn của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai và nghiên cứu thị trường vé số miền Nam,... tác giả muốn chỉ ra những điểm mạnh cần phát huy cũng như những điểm yếu, hạn chế cần khắc phục. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản để nâng cao hiệu quả kinh doanh, cạnh tranh có hiệu quả trong ngành xổ số và trở thành một trong những công ty xổ số mạnh của khu vực miền Nam.■

Tài liệu tham khảo

1. Chính phủ (2007). Nghị định 30/2007/NĐ-CP về kinh doanh xổ số.
2. Chính phủ (2009). Nghị định 09/2009/NĐ-CP về ban hành Quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà nước và quản lý vốn Nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác.
3. Chính phủ (2010). Nghị định 105/2010/NĐ-CP quy định xử phạt vi phạm hành chính về hoạt động kinh doanh xổ số.
4. Điều lệ Công ty Xổ số kiến thiết tỉnh Đồng Nai (Năm 2017).